



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال



أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة :
الدور الوسيط للالتزام التنظيمي
(دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم - السودان)

**Impact of Organizational Culture on Continual Improvement for
the Services Provided :The Mediating Role of Organizational
Commitment**

**(A Study on a Sample of Sudanese Petroleum Companies
Khartoum state –Sudan)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الدراسة

متون محمد أحمد علي حامد

إشراف بروفييسور/ علي عبد الله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا صَلُّوا

عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴿٥٦﴾

سورة الأحزاب الآية (56)

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقُلْ رَبِّ ادْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ

وَأَجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا ﴿٨٠﴾

سورة الإسراء الآية (80)

إهداء

إلى من أنارا لي دروب الحياة و وهباني الأمل والنشأه على حب العلم ، إلى من زرعاً
في نفسي شغف المعرفة ، إلى من ربياني صغيراً وشملاني برعايتهم وحنانهم، إلى نور عيني التي
أبصر بهما طريقي في حياتي، أسأل الله أن يرحمهما وأن يجعل الفردوس الأعلى دارهما وقرارهما والذي
الغاليين. طاعة" محبة" وإحساناً.

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي وصباي، وتربيت معهم تحت سقف واحد، إلى أخوتي الأعزاء.
إلى من كان هذا العمل على حساب راحتهم، إلى ثمرات قلبي وروحي وفؤادي، إلى أبنائي الأعزاء، وكل
من ينشد العلم والمعرفة.
أهديهم جميعاً ثمرة جهدي.

الباحث

متون محمد أحمد علي حامد

شكر وتقدير

يقول الله تبارك وتعالى في كتابه العزيز " لئن شكرتم لأزيدنكم " (إبراهيم الآية 7)

يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري).

بداية أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل والجهد المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحتها فرصة القيام بإعداد هذه

الرسالة وتفضلها والسماح لنا بالاستفادة من المكتبة المركزية والمراجع اللازمة لإعداد الرسالة ولكل

العاملين بكلية الدراسات العليا بالجامعة لتعاونهم.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن له الفضل بعد الله في التوجيهات والرعاية والخبرة، فكل الشكر

والتقدير للبروفيسور/ **علي عبد الله الحاكم حفظه الله** الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة

والذي لم يبخل علي من جهده ووقته وتوجيهاته وإرشاداته الثرة خلال فترة إعداد الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور/ **عماد الدين عيسى إسحاق** لقيامه بتحليل

بيانات الدراسة ولكل من ساهم ودعم أو قدم نصيحة أو إرشاداً أو توجيهاً أو رأياً وأسأل الله أن يجزي

الجميع خيراً.

الباحث

متون محمد أحمد علي حامد

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم-بالسودان. اعتماداً على فرضيات منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، لمعالجة المشكلة المتمثلة في ضرورة الإهتمام بالتحسين المستمر وذلك لخلق ميزة تنافسية لبقاء وإستدامة المنظمات، تم الاعتماد على العينة القصدية لجمع البيانات. تم توزيع عدد (200) إستبانة لعينة الدراسة، بلغت نسبة الإستبانات المستردة (184) بنسبة (92%)، الصالح للتحليل منها (174) إستبانة بنسبة (87%). تم الإعتماد علي نمذجة المعادلة البنائية (SEM) إستخدم فيها برنامج (Amosv25)، من أجل الحصول على الإعتمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الفاعلية، الإبتكار، وتكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة. وتوجد علاقة ذات تأثير معنوي لبُعد التماسك (الإتساق) مع أبعاد التحسين المستمر (التركيز على الزبون ودعم القيادة فقط). ولا توجد علاقة لبُعد الثقافة التنظيمية (التعاون) وجميع ابعاد والتحسين المستمر عدا بُعد (مشاركة العاملين). وأيضاً بينت النتائج أنه لا توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة ومنفردة. وأن الالتزام التنظيمي يتوسط بأبعاده العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر كما يلي: الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك والإبتكار) وجميع أبعاد التحسين عدا بُعد (التدريب) وأن الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين بُعد الثقافة التنظيمية (الإبتكار) وجميع أبعاد التحسين المستمر عدا (التدريب). بينما يتوسط الالتزام الإستمراري العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الفاعلية) وأبعاد التحسين المستمر (مشاركة العاملين) كما يتوسط العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة والتركيز على الزبون) و يتوسط العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية (الإبتكار) وبعد التحسين المستمر (تحفيز العاملين). بناءً عليه أعلنت نتائج الدراسة وتم تقديم عدة توصيات واقتراحات منها: العمل على إدخال نظريات الثقافة التنظيمية كبرامج تدريبية مكثفة لأجل تعميق ورفع مستوى فهم وإدراك الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، التوعية بمفهوم التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون، رفع الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وفي صناعة وإتخاذ القرارات. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، التحسين المستمر، التركيز على الزبون.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational culture on continual improvement and the intermediary role of organizational commitment, in a sample of oil sector companies in Khartoum State, Sudan.

Based on the assumptions including the existence of a statistically significant relationship at the level ($\alpha \leq 0.05$) between organizational culture and continual improvement and that organizational commitment mediates the relationship between organizational culture and continual improvement, to address the problem of the need to pay attention to continual improvement in order to create a competitive advantage for the survival and sustainability of organizations, (200) questionnaires distributed to an intentional sample of the study. (184) questionnaires were recovered. The percentage is (92%), (174) valid for analysis (87%). Based on the modeling of the structural equation (SEM) used the program (Amosv25), in order to obtain reliability and exploratory and empirical factor analysis and correlation and path analysis and other methods of descriptive and inferential statistics to answer the study questions. The results of the study showed that there was no significant relationship between the dimensions of the organizational culture (Innovation, technology effectiveness), and the dimensions of continual improvement combined and individually. There is a significant relationship between the organizational culture dimension of (cohesion) and the dimensions of continual improvement (customer focus and leadership support only). There is no relationship between the dimension of the organizational culture (cooperation) and the dimensions of continual improvement combined and individually except (employee engagement). The results also showed that organizational commitment mediates the relationship between the dimensions of organizational culture and the dimensions of continual improvement as follows: Affective commitment mediates the relationship between the dimensions of organizational culture (cohesion and innovation) and All dimensions of continual improvement except training. The normative commitment mediates the relationship between organizational culture (innovation) and dimensions of continual improvement (leadership support, employee engagement, employee motivation and customer focus) while continual commitment mediates the relationship between organizational culture dimensions (collaboration, Effectiveness) and dimension of continual improvement (employee engagement) also mediates the relationship between organizational culture dimension (cohesion) and dimensions of continual improvement (leadership support and customer focus) and mediates the relationship between (innovation and employee motivation).

Based on the results of the study, several recommendations and suggestions made, including: Introduce theories of organizational culture as intensive training programs in order to deepen and raise the level of understanding and awareness of organizational culture among employees of the companies under study, awareness of the concept of continual improvement and achieve customer satisfaction, raise the organizational commitment levels of employees by involving them in setting goals and in making decisions.

Key words: organizational culture, organizational commitment, continual improvement, customer focus.

قائمة الموضوعات

أ.....	الإستهلال
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	Abstract
و.....	قائمة الموضوعات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث
2.....	- المقدمة
4.....	- مشكلة الدراسة:
7.....	- أسئلة الدراسة:
8.....	- أهداف الدراسة:
8.....	- أهمية الدراسة:
11.....	- التعريف الإجرائي:
16.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
41.....	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
41.....	- مفهوم الثقافة: Culture Concept
41.....	الثقافة إصطلاحاً:
42.....	- مفهوم المنظمة:
43.....	- مفهوم الثقافة التنظيمية:
48.....	- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات:
49.....	- مفهوم القيم:
53.....	- مساهمة القيم في بناء المنظمات
54.....	- أهمية التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة:
56.....	- الصراع القيمي:
57.....	- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

59	- مداخل الثقافة التنظيمية
60	- أنواع الثقافة التنظيمية:
68	- مكونات الثقافة التنظيمية:
71	- خصائص الثقافة التنظيمية:
74	- أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها الرئيسية ووظائفها:
77	- أبعاد الثقافة التنظيمية:
82	- أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:
88	المبحث الثاني
88	الالتزام التنظيمي
88	- مفهوم الالتزام التنظيمي:
92	- مداخل الالتزام التنظيمي:
92	- مراحل الالتزام التنظيمي:
94	- أهمية الالتزام التنظيمي:
96	- النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:
105	- محددات الالتزام التنظيمي:
107	- مقاييس الالتزام التنظيمي:
108	- مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:
118	المبحث الثالث: التحسين المستمر
118	- نشأة التحسن المستمر
119	- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:
123	- مفهوم التحسين المستمر:
124	- التحسين المستمر المتطلبات والمبادئ:
125	- أهمية التحسين المستمر:
125	- هدف وآلية عمل التحسين:
132	- آليات ضمان التحسين المستمر:
142	- معوقات التحسين المستمر:
143	- فوائد التحسين المستمر:
144	- مؤشرات نجاح عملية التحسين:
145	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
146	المبحث الأول: نظرية الدراسة ونموذج الدراسة

146	- نظرية الموارد والكفاءات وعلاقتها بالدراسة (RBV):
148	- متغيرات ونموذج الدراسة
150	- المبحث الثاني: تطوير الفرضيات
160	- المبحث الثالث: منهجية الدراسة
163	- وصف أداة الدراسة
164	- مصادر فقرات الإستبانة:
168	- فقرات متغيرات الدراسة:
168	- وصف مجتمع وعينة الدراسة:
168	- صدق وثبات أداة الدراسة:
170	- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
171	- تحليل المسار:
172	- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
173	- المبحث الأول: نبذة عن النفط في السودان والشركات المبحوثة
195	- المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
196	- تنظيف البيانات Cleaning data:
196	- الإجابات المتماثلة: Unengaged response
197	- معدل إستجابة العينة:
197	- الخصائص الأساسية لعينة الدراسة
200	- جودة القياس:
200	- التحليل العاملي الإستكشافي:
201	- التحليل العاملي الإستكشافي الثقافة التنظيمية:
203	- التحليل العاملي الإستكشافي الالتزام التنظيمي:
205	- التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis
206	- مؤشرات جودة النموذج:
206	- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index
208	- مؤشرات جودة النموذج:
210	- تحليل الإعتمادية والصلاحية للثقافة التنظيمية:
211	- التحليل العاملي التوكيدي الالتزام التنظيمي:
213	- مؤشرات جودة النموذج
214	- تحليل الإعتمادية والصلاحية للثقافة التنظيمية:

214	- التحليل العاملي التوكيدي التحسين المستمر:
217	- تحليل الإعتماذية والصلاحية التحسين المستمر:
218	- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:
222	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات
222	- نمذجة المعادلة البنائية:
222	- تحليل المسار:
242	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
243	مناقشة النتائج والتوصيات:
243	- ملخص النتائج:
245	- مناقشة النتائج:
250	- إسهامات الدراسة:
252	- محددات الدراسة:
252	- الدراسات المستقبلية:
253	التوصيات:
255	قائمة المصادر والمراجع
268	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	توضيح آثار الالتزام التنظيمي على المستويات الأربع	(1/2)
105	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	(2/2)
106	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	(3/2)
107	مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	(4/2)
108	مداخل تنمية الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	(5/2)
128	الإختلافات بين التحسين المستمر والإبداع	(6/2)
129	الإختلافات بين التحسين المستمر وهندسة العمليات	(7/2)
163	مقياس درجة الموافقة	(1/3)
164	يوضح البيانات الشخصية	(2/3)
165	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية	(3/3)
166	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالالتزام التنظيمي	(4/3)
167	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتحسين المستمر	(5/3)
168	المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة	(6/3)
169	نتائج إختبار الثبات والمصدقية (الفاكرونباخ) لعينة تجريبية 50 فرد من مجتمع الدراسة	(7/3)
197	تنظيف البيانات ودرجة الإستجابة	(1/4)
198	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (للمتغيرات الديموغرافية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	(2/4)
198	التحليل العاملي الإستكشافي للثقافة التنظيمية	(3/4)
198	التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي	(4/4)
199	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (التحسين المستمر)	(5/4)
199	مقاييس او معايير صلاحية جودة التحليل العاملي التوكيدي	(6/4)
202	مؤشرات جودة المطابقة للثقافة التنظيمية.	(7/4)
203	تحليل الإعتمادية والصلاحية للثقافة التنظيمية	(8/4)
204	مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي	(6/4)
209	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي	(10/4)
210	مؤشرات جودة المطابقة للتحسين المستمر	(11/4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
211	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للتحسين المستمر	(12/4)
213	الإعتمادية والصلاحية بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	(13/4)
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(14/4)
216	الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	(15/4)
217	مؤشرات جودة النموذج لإختبارالفرضية (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر)	(16/4)
217	قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر	(17/4)
218	مؤشرات جودة النموذج لإختبار الفرضية (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي)	(18/4)
220	قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(19/4)
225	مؤشرات جودة النموذج لإختبار الفرضية (العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر)	(20/4)
226	قيم تحليل المسار بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر	(21/4)
228	قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوجداني والتحسين المستمر.	(22/4)
229	نتائج إختبار المتغير الوسيط (الالتزام الوجداني) الأثر المباشر	(23/4)
230	نتائج إختبار المتغير الوسيط (الالتزام الوجداني) الأثر غير المباشر	(24/4)
231	قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (المعياري) والتحسين المستمر	(25/4)
233	نتائج إختبار المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي (المعياري) الأثر المباشر	(26/4)
234	نتائج إختبار المتغير الوسيط (المعياري) الأثر غير المباشر	(27/4)
234	قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الإستمراري) والتحسين المستمر	(28/4)
236	نتائج إختبار المتغير الوسيط (الإستمراري) الأثر المباشر	(29/4)
237	نتائج إختبار المتغير الوسيط (الإستمراري) الأثر غير المباشر	(30/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	القيم وفق عدة متغيرات كالأفراد، المنظمات، الشركاء، الثقافة التنظيمية	(1/2)
53	قيم جوهرية وقيم أساسية، وقيم بنائية وقيم مميزة	(2/2)
57	يوضح معنى التعارض القيمي	(3/2)
74	مستويات الثقافة التنظيمية	(4/2)
98	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سبترز	(5/2)
126	مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر	(6/2)
127	مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر	(7/2)
129	دورة تحسين الأداء	(8/2)
130	مراحل تحسين الأداء	(9/2)
130	العلاقة بين نظام تحسين العمليات والخدمات والمنتجات ودورة تحسين الأداء	(10/2)
131	الادوات المستخدمة حسب مراحل دورة تحسين الأداء	(11/2)
147	تفسير نظرية الدراسة للنموذج	(1/3)
149	نموذج الدراسة	(2/3)
184	الهيكل التنظيمي للشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول	(1/4)
187	الهيكل التنظيمي الوظيفي لشركة بترولترانس المحدود	(2/4)
190	الهيكل التنظيمي لشركة بترولابنز	(3/4)
192	الهيكل التنظي لشركة سودابت المحدودة	(4/4)
194	الهيكل التنظيمي لمركز التدريب النفطي	(5/4)
208	التحليل العملي التوكيدي للثقافة التنظيمية	(6/4)
212	التحليل العملي التوكيدي للالتزام التنظيمي	(7/4)
215	يوضح التحليل العملي التوكيدي	(8/4)
224	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر	(9/4)
227	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	(10/4)
230	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر	(11/4)
232	العلاقة بين الالتزام التنظيمي(الوجداني) والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر	(12/4)
235	العلاقة بين الالتزام التنظيمي(المعياري) والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر	(13/4)
238	العلاقة بين الالتزام التنظيمي(الاستمراري) يتوسط والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر	(14/4)

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المبحث الاول

الإطار المنهجي للبحث

- المقدمة

تعد نظرية الثقافة التنظيمية من أهم النظريات التي تستطيع أن تتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات، وخاصة في مجال إتخاذ القرار وتتميط وتوجيه سلوك العاملين، وفي ظل تلك التغيرات المتسارعة نجد ان الأساليب الحالية غير قادرة على مواكبة التطورات في المجالات المختلفة عليه نجد أن العديد من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة قد أدركت الضرورة الملحة لإنتهاج أساليب، تقنيات ونماذج إدارية حديثة مثل التحسين المستمر، حيث أصبحت حاجة المنظمات إليه مطلباً أساسياً خاصة تلك المنظمات التي تسعى للتميز في الأداء والمحافظة على الإستمرار والبقاء في البيئة التنافسية. إذ أن هنالك علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم الإيجابية التي تدفع العاملين إلى والإبتكار أو التحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والمحافظة على الجودة وتحقيق ميزة تنافسية. (البريدى

(<http://www.drber.com/ar/articles/scientific>)

لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى وتجعل لها خصوصية في جميع أنشطتها. يوجد العديد من الدراسات والبحوث تؤكد أهمية التعرف على ما هية وطبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية منها والإرتقاء بالمنظمة لتحقيق أهدافها وإشباع الرغبات الفردية والجماعية على حد سواء، إن تقدم المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط إرتباطاً وثيقاً بقدرة أفرادها على إنجاز المهام والأعمال الموكلة اليهم، وقدرة هذه المنظمات تتوقف على نوعية العاملين فيها ومستوى كفاءتهم وقيمهم

والأفكار التي يحملونها عن منظماتهم (بو الشرش، 2016: ص5)

تشكل القيم الثقافية قي المنظمات مجالاً حيوياً، حيث تعتبر من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. إن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجأة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماماً عن الشركات الأمريكية

والشركات الأخرى العالمية، لقد كان النجاح مبنياً على مبادئ وقيم مختلفة، ذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر، ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة على أساس أن كل منظمة لها ثقافتها الخاصة بها، المستمدة من النظم والقيم التي تحكمها حيث لخص الكتاب والباحثون منافع وفوائد الثقافة بأنها تلعب دوراً لتحقيق الإنسجام، التكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحث على الابتكار، روح الإبداع ومواجهة الأزمات. وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون هناك معتقدات أو إفتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجيتهم بذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم، المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين والزبائن، كما تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية أيضاً على تبني عملية التغيير الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز والهيكل التنظيمي (بو الشرش، 2016: ص5)

نظراً لأهمية العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية وأداء العاملين عملياً في المؤسسات نسعى للكشف عن تلك الأهمية للوصول إلى فهم أفضل للطبيعة الخاصة بالبيئة التنظيمية التي تساعد على بناء برامج للتطوير والتكوين في هذين المجالين (بو الشرش، 2016: ص5-6)

يقول (العميان، 2002، ص311). "تولي منظمات الأعمال المتقدمة إهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء من خلال أتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الإتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الإهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية والتي وتعتبر عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعد عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي".

نجد أن الدول النامية تعاني من ضعف في التغيير والتحول إلى منظمات متطورة تعمل بكفاءة وفعالية وذلك لوجود عدد من المعوقات ومن أهمها تلك المتعلقة بالنواحي الإقتصادية، مثل ضعف التعليم، ونسبة ومعدلات الفقر، وتردي البنيات التحتية. (sagar&Bloomberg, 2010)

وبما السودان يعد من الدول النامية نجد أن منظمات ومؤسسات الدولة تعاني من المشكلات والصراعات التنظيمية وعدم إلتزام العاملين وعدم مشاركتهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وذلك لعدم إدراك القيادات والتنفيذيين وفهمهم وإنتهاجهم أساليب وطرق وتقنيات التحسين المستمر مما أدى إلى تدني مستويات الأداء في تلك المنظمات وإدراكاً لأهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على متغيرات

تنظيمية عديدة فإن من الضرورة والأهمية بمكان بحث نوع هذا التأثير، ويبرز منه في هذا المجال الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر كمتغيرات تستلزم البحث والدراسة. لقد تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية مع متغيرات مختلفة، لكن لم تكن هنالك دراسة تناولت (حسب علم الباحثة) أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي، عليه سنتناول الدراسة الحالية أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في عدد من المؤسسات الخدمية العاملة بقطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان.

- مشكلة الدراسة:

يعد تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات على إختلاف أنواعها أحد الإستراتيجيات التي تهدف الى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تحقق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوقوف بصلافة في مواجهة المعوقات التي تقابلها، وذلك من خلال التحسين المستمر في الانشطة والعمليات التنظيمية المختلفة، بدءاً من القيادة وانتهاءً بقاعدة الهرم التنظيمي. يعتبر النفط من أهم المدخلات التي تعمل على دفع عجلة الإقتصاد الوطني لأهميته على المستويين المحلي والعالمي، تعاني المؤسسات السودانية العاملة في مجال النفط من تدني خدماتها المقدمة للزبائن والتي تؤثر سلباً على قدرتها والبقاء في البيئة التنافسية، لذا يجب على الشركات العاملة في هذا المجال المحافظة على ميزتها التنافسية بإنتهاج الأساليب الحديثة كالتحسين المستمر وتطوير القابليات الذهنية للعاملين ورفع قدراتهم على التحليل والإستنباط ووضع الحلول للمشاكل التي قد تواجههم في مجال عملهم لضمان تقديم خدماتها بكفاءة، فعالية والإستمرار والبقاء في ظل التطورات والتحويلات العالمية وتوفير بيئة ملائمة للإبداع بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت من أهم عوامل نجاح المنظمات حيث أنها تساعد على خلق المرونة في العمليات التنظيمية وتساعد على التواصل بين العاملين مما يؤدي الى زيادة ورفع مستوى فهمهم وتفكيرهم الذي يدفع بهم نحو الاستمرار في الإبداع وتبني الإبتكار. يقول (مهند، رشا، 2013: ص220) "يعد التحسين المستمر من أهم الركائز في إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت من أهم المتطلبات في منظمات الاعمال بإختلاف أنشطتهاً بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية نجدها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة من متغيرات الثقافة التنظيمية مثل أنواع الثقافة، مكونات الثقافة،

الأنماط القيادية (كثقافة تنظيمية) وغيرها من المتغيرات. كما أن معظم الدراسات درست الثقافة التنظيمية كعوامل مؤثرة وكعوامل للقياس، عليه سوف تتناول هذه الدراسة الثقافة التنظيمية من حيث القيم، متمثلة في القيم الآتية (التعاون، الفاعلية، الابتكار، التماسك، تكنولوجيا المعلومات) وذلك لأهميتها وندرة الدراسات التي تناولتها مما يبرر تناولها بالبحث والدراسة. رغم أهمية التحسين المستمر في خلق وتحقيق الميزة التنافسية إلا أنه لم تتم دراسة وربطه بالثقافة التنظيمية، حيث ركزت الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية بصفة عامة على دراسة العلاقة بينها وبين الأداء بوجه عام كدراسة (أبو سمورة،: 2014) وأيضاً تمت دراستها مع إدارة الجودة اشاملة حيث كان التحسين المستمر بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كدراسة (سعادي، 2016) ودراسة (Alexandra) وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى عدد من الفجوات البحثية والتي سيتم بحثها ودراستها في هذه الدراسة **الفجوة البحثية الأولى:** تتعلق بدراسة أبعاد متغير الثقافة التنظيمية بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية نجدها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة من متغيرات الثقافة التنظيمية مثل أنواع الثقافة، مكونات الثقافة، وبعض الأنماط الثقافية كالقيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية (كثقافة تنظيمية) وغيرها من المتغيرات. كما أن معظم الدراسات درست الثقافة التنظيمية كعوامل مؤثرة وكعوامل للقياس. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تطرقت إلى دراسة علاقات ارتباطية أوسع مجالاً، ومحاولة إثبات علاقات التأثير لعدد أكبر من أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث القيم المتمثلة في القيم الآتية: (التعاون، الفاعلية، التماسك، الابتكار وتكنولوجيا المعلومات) وذلك لندرة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وهذه الأبعاد وتأثيرها المباشر في التحسين المستمر وأنها من أقوى الأبعاد كما أشارت دراسة كل من (الخشالي، التميمي، 2008) و(عبد الإله وآخرون، 2012) مما يبرر تناولها بالبحث والدراسة، حيث أنه يمكن تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلالها.

الفجوة البحثية الثانية: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر: رغم أهمية التحسين في خلق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلا أنه لم يتم تناوله بإستفاضة من قبل الدارسين، ولكن نجد عدد من الدراسات تناوله مع الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما جاء في دراسة كل من (سعادي، 2016) و(بركات، 2007) (Roldan, 2010) (حسن وآخرون،

2013) و(هدية, 2015) و(الخليلة, 2015) ودراسة (Alexandra) حيث كانت أبعاد الدراسة رضا العميل والتحسين المستمر وعلية فإنه لم يجد الباحث دراسة تناولت التحسين المستمر كمتغير تابع مع الثقافة التنظيمية.

الفجوة البحثية الثالثة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي: نجد أن الدراسات السابقة كدراسة (أحمد, 2018) ودراسة (نييل وآخرون, 2016) ودراسة (دابغ وآخرون, 2014) ودراسة (صراوي, 2013) ودراسة (Nongo&others, 2012) تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ولكن هذه الدراسة تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الفجوة البحثية الرابعة: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر: لا توجد دراسات سابقة قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر مباشرة حسب علم الباحثة، لكن نجد دراسة (ARIES&OTHERS, 2013) والتي اجريت باستراليا عن تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على أداء العاملين ودراسة (بني عيسى, 2014) والتي تناولت أثر الالتزام التنظيمي على الأداء ودراسة (قاسم, 2012) التي تناولت اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ودراسة (OGUNNAIKE, 2011) التي تناولت تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة وأشارت نتائجها إلى عدم وجود أى تأثير للالتزام العاطفي والإستمراري على جودة الخدمة المقدمة للعملاء وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري ودراسة (ERIAN, 2013) والتي درست تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة ودراسة (غرباوي, 2018) والتي تناولت أثر الالتزام التنظيمي على تحسين الخدمات المقدمة.

الفجوة البحثية الخامسة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر: الملاحظ من واقع الدراسات السابقة ان بعض الدراسات درست الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط مثل دراسة (Martin et al, 2013) ودراسة (يوسفي وآخرون, 2016) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغيرات تابعة اخرى غير التحسين المستمر أيضا لان معظم العلاقات بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها بشكل منفصل وذلك من واقع الدراسات السابقة كما في دراسة (أحمد, 2018)

و(دابغ, 2014) ودراسة (صحراوي، 2013) ودراسة (Nongo&others, 2012) ودراسة (Naicker, 2008) حيث تناولت هذه الدراسات العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ولكن لم تكن هناك دراسة تربط بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر وبين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر مباشرة. بجانب ذلك من واقع الدراسات السابقة من النادر وجود دراسة تربط بين والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي بصورة مباشرة حسب إطلاع الباحث

الفجوة البحثية السادسة: تعد هذه الدراسة والتي تتناول أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في بعض شركات قطاع النفط بالسودان ذات درجة عالية من الأهمية على مستوى البيئة العربية والسودانية خاصة وذلك لندرة الدراسات في هذا القطاع عليه من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة بإضافه علمية جديدة في إثراء المكتبة العربية. تبرز أهمية هذه الدراسة بالنظر لأهمية القطاع ودوره المتنامي في الإقتصاد السوداني لما له من دور أساسي في تحريك عجلة الإقتصاد الوطني وذلك من خلال العائد الذي يقدمه مما يتطلب الإهتمام بمستوى الجودة والتحسين المستمر في الخدمات التي يقدمها، عليه فإن أي تحسين يطرأ على أداء شركاته سيساهم في دعم الإقتصاد الوطني.

- أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ماأثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر لبعض المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان؟
يتفرع من السؤال السابق عدة اسئلة:

ما هو اثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة في عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان بوجه عام؟!

ماهو اثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان؟!

ما هو اثر الإلتزام التنظيمي على التحسين المستمر للخدمات المقدمة في عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان!؟

مأثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر للخدمات المقدمة في عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان!؟

- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بالسودان.
- قياس أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالسودان.
- دراسة اثر الإلتزام التنظيمي على التحسين المستمر فيعينة من المؤسساتالعاملة قطاع النفط بالسودان.
- قياس اثر الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر.
- تقديم توصيات وإقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير الثقافة التنظيمية الملائمة لقطاع النفط لما لها من أثر فعال على التحسين المستمر مما يساعد على إستمرارية وتطوير وزيادة فعالية العمل بقطاع النفط.
- تزويد المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية حول موضوع حيوي هام.

- أهمية الدراسة:

أحدث مفهوم الثقافة التنظيمية تغييرات جذرية وشاملة في تطوير أداء المؤسسات من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء والإنتاج وبغالبية المؤسسات والشركات التي أخذت بهذا المفهوم. وتنع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله حيث أن ثقافة العاملين هي التي توجه الوظائف وتعمل على رفع الروح المعنوية والدوافع الذاتية للعاملين وفقاً للقيم والإفتراضات والإعتقادات الخاصة بهم. وبذلك تتكون

وتتبلور حيث أن العاملون هم الذين يصنعون ثقافة المنظمة التي ينتمون لها ويعملون فيها. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية متغيرات الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وفي فعالية الأنشطة الإدارية من جهة وأهمية الولاء والالتزام في التأثير على السلوك العام للعاملين في محيط العمل وعلى مستوى الأداء في المنظمات. وتتبلور أهمية الدراسة من أن هذه المجالات - الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وضمان التحسين المستمر - لم تنال القدر الكافي من الإهتمام والعناية من الباحثين، فنجد أن الدراسات في هذه المجالات المتكاملة لا تزال نادرة فيها، وبذلك يرجى أن تعيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات إلتزامهم التنظيمي وكفاءة الأداء والأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وضمان تنفيذ التحسين المستمر. أيضاً تمثل أهمية الدراسة في التركيز على الجانب الخدمي الذي يخدم شريحه واسعه من المجتمع، بالشكل الذي يستلزم معه الوقوف على جوانب الخلل التي تصاحب الطرق والكيفيه التي تقدم بها الخدمة ومعالجتها بإستخدام تقنية التحسين المستمر من خلال توظيف الأساليب الحديثه في تقديم الخدمات لمواكبة آخر المستجدات والتطورات بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة .

الأهمية النظرية: -

1- تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الضرورة الملحة لمواكبة التغييرات والتحديات الحالية في الجوانب المعرفية والعلمية والإدارية والإقتصادية والمتجددة في العصر الحاضر والتي تفرض أهمية السعي المستمر للتطوير والإرتقاء بالمعايير والإجراءات المختلفة والتي يمكن إستخدامها كأدوات في التطوير الإداري والتحسين المستمر في قطاع النفط .

2- المساهمة في معرفة وتفسير دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، ما يعتبر اضافة معرفية.

3- المساهمة في إثراء النظرية القائمة على الموارد RBV واختبار هذه النظرية التي تم بناء نموذج الدراسة استناداً إليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسير والربط بين متغيرات الدراسة مما يعد اضافة واسهام للمعرفة .لذا تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة التي تعاني منها المكتبة الأكاديمية والعربية في هذا المجال.

- الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية من أهمية موضوع الدراسة للمؤسسات والذي يكشف مدى أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر مورداً غير مادياً وأساسياً في المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية ذلك من خلال تطبيق أساليب وطرق الثقافة التنظيمية في إدارة العمليات الخدمية ، وأن إخضاع الثقافة التنظيمية للدراسة والبحث يُعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العملي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات المعرفية وتحسين روح فريق العمل وإكتساب المزايا التنافسية، فعلى المؤسسات التي تسعى إلى ذلك، الإهتمام بهذا المورد، وكذلك الإهتمام بالمورد البشري وبدرجة إتزام التنظيمي لانعكاسه على رضاهم والتحسين المستمر للخدمات المقدمة وكسب رضا العميل الخارجي وولائة ومن ثم تحقيق وزيادة الربح و الحصة السوقية لتلك المؤسسات والبقاء في البيئة التنافسية.

أيضاً" تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية إستفادة القيادات الإدارية من النتائج التي ستصل إليها هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر وتأثيرها في بيئة العمل والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في ذلك ومن ثم إتخاذ القرارات الملائمة لإدارة التطوير والتغيير وفعالية الأداء للقطاعات المختلفة وقطاع النفط خاصة .

- حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة في التعرف على دور المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي بأبعاده (الوجداني، الإستمراري، المعياري) في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (التعاون، الفاعلية، الإبتكار، التماسك أو الاتساق وتكنولوجيا المعلومات) والتحسين المستمر (دعم القيادة، التركيز على الزبون، التدريب، تخفيض العاملين ومشاركة العاملين) في عدد من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بولاية الخرطوم- السودان.
- **الحدود البشرية:** ركزت هذه الدراسة على عينة قصدية من القياديين والتنفيذيين في عدد من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بولاية الخرطوم- السودان .

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في عدد من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بولاية الخرطوم- السودان.

- **الحدود الزمنية :** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العامين 2018 /2019.

- **التعريف الإجرائي:**

تستخدم هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية، التي يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائياً لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، والوقوف على المعنى الذي تحمله تلك المصطلحات وسوف تستخدم الدراسة المصطلحات التالية:

تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وتضم أبعاده (القيم التنظيمية التالية التعاون، الفاعلية، التماسك، الإبتكار، تكنولوجيا المعلومات).

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والإفتراسات المشتركة والتي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة إتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، كيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية (مصطفى أبوبكر 406: 2005)

القيم التنظيمية: القيم مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي يبني عليه مجموعة من الإتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحققها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها، وقد تكون القيم من حالات واقعية إدراكية توجه السلوك وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد (سويرى 240: 1421) وأيضاً هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القاد الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم (الدوسري، 2003ص9)

التعاون: يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة (Chang & Lin, 2007)

الإبتكار: يشير إلى مساندة البيئة بغرض الإبداع في حل المشكلات وتقديم افكار جديدة ومساندة التطوير والتحسين الدائم. كما يتضمن القيم التي تتعلق بالإنتتاح على الفرص والأخذ بالمخاطر، والرغبة في التجريب، والعمل في ظل أقل عدد من الأنظمة (Chuang et al., 2004, Carmeli, 2005)

الإتساق والتماسك: يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد (Chang & Lin, 2007, Carmeli, 2005).

الفاعلية: تركز على التنافس في تحقيق الأهداف والإنتاجية وتحقيق كل ما هو نافع للمنظمة، Chang & Lin, 2007 التي تؤكد على الفاعلية يكون إهتمامها مركزا على النتائج.

تكنولوجيا المعلومات: تشكل تكنولوجيا المعلومات مورداً هاماً من موارد المنظمة التي تستطيع من خلالها إيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع.

يقول (الصفار، 2009) تمثل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من المفاهيم والقيم والخبرات والأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعني بالتطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.

يعرف (الصباح، 1998) تكنولوجيا المعلومات على " أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض حيث يهتم أحد أجزائها بأساليب المعالجة السريعة للمعلومات بإستخدام الحاسوب، ويهتم الجزء الثاني بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات في حين يهتم الجزء الأخير بمحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب".

ثانياً المتغير التابع التحسين المستمر: وتضم أبعاده (دعم القيادة، التركيز على الزبائن، التدريب، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين).

التحسين المستمر: هو عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات زمنية. (Weetman, 2006: 482)

دعم القيادة: يعبر عنها في المسيرين الموجودين في المستوى التنظيمي الأعلى في المنظمة ومن مهامهم نقل رؤية المنظمة وتوضيح التوجهات الإستراتيجية تجاه التحسين إلى العاملين، وإتاحة الإتصالات وتمكين العاملين وتدريبهم على أساليب وتقنيات التحسين المستمر (سعادي، 2009)

التركيز على الزبون: تسعى المنظمات الناجحة دائماً للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المنظمة. يعتبر مبدأ التركيز على خدمة الزبائن من أهم مبادئ إدارة الجودة التي ركز عليه جميع خبراء الجودة بلا استثناء، وذلك لأن الزبائن هم أحد الأسباب الأساسية لوجود المنشأة. (<https://www.google.com>)

يقول (سعادي، 2009) يمثل الزبون الهدف الرئيسي للمنظمة، إذ ترتبط جودة المنتج بمدى رضا الزبون عنه.

التدريب: يشتمل التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم "التقييم الذاتي"، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تطلبه التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين (بركات 2009)

مشاركة العاملين: إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية (بركات 2009)

تحفيز العاملين: يشتمل بعد تحفيز العاملين على مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وأيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية،

وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين. (بركات 2009)

ثالثاً المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي: وتضم أبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري)

الالتزام التنظيمي: يعرف بأنه الشعور الداخلي الذي يتجه بالفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (vecchio, 1991, p.20). ويعرف بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة (القرشي، 1998، ص15). كما ويعرف بأنه عاملاً حاسماً في فهم وتفسير سلوك العاملين نحو عملهم في المنظمات (Ryong, 2000, p.48). كما أن إلتزام الموظفين يظهر من خلال أيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للأستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة (Hassan, 2002mp.57)

الالتزام الوجداني: يشير إلى الإرتباط العاطفي بالمنظمة والعمل في المنظمة (Meyer & Allen, 1990)

الالتزام الإستمراري: الالتزام الاستمراري يعكس الكلفة والخسارة المدركة من قبل الفرد المترتبة على تركه العمل في المنظمة (Meyer & Allen, 1990)

الالتزام المعياري: يعكس الشعور بالالتزام والإجبار المدرك للبقاء اخل المنظمة. (Meyer et al, 2002: 21)

تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول وخاتمة. الفصل الأول يحتوي على مبحثين، المبحث الأول المقدمة والمبحث الثاني الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيتكون من الإطار المنهجي للدراسة ويتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول الثقافة التنظيمية، المبحث الثاني الالتزام التنظيمي، المبحث الثالث التحسين المستمر. والفصل الثالث يشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول نظرية الدراسة، نموذج الدراسة، المبحث الثاني تطوير الفرضيات والمبحث الثالث منهجية الدراسة. أما الفصل الرابع الدراسة الميدانية يتكون أيضاً من ثلاث مباحث، المبحث الأول نبذة عن النفط والشركات المبحوثة، المبحث الثاني عرض

وتحليل بيانات الدراسة والمبحث الثالث إختبار الفرضيات. أما الفصل الخامس يحتوي على مناقشة النتائج والعلاقات والتوصيات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيسياً ورافداً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وفي مايلي عرضاً لأهم ما توافر لدى الدارس من دراسات سابقة تناولت موضوع هذه الدراسة، بعضها وثيقة الصلة بدراسة الحالة، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بها. سوف يتم التركيز على أهداف الدراسات الرئيسية والمنهجية التي استخدمتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات. وذلك وفق ترتيب زمن وقت إجرائها من الأقدم إلى الأحدث، حتى تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث. وسوف يتم تقسيمها كالاتي:

أولاً: الدراسات المحلية (باللغة العربية) :

هي الدراسات باللغة العربية التي قدمها باحثون سودانيون أو عرب (في مجال الدراسة).
دراسة (حواس، 2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية تهدف الدراسة الى: إختبار أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع- عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين يبحثان في مدى وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم إختبار هذه الفروض علي عينه حجمها (353) مفردة من العاملين في البنوك التجارية قطاع عام في منطقه القاهرة الكبرى والتي تشمل (القاهرة والجيزة والقليوبية) نتائج الدراسة: اسفرت نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (العوفي، 2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين هيئة الرقابة والتحقيق في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض، مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة

الرقابة والتحقيق بالرياض، الوقوف على مدى إختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بإختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض وكشف أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة والذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة واحدة، ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى لك الى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. أهم نتائج الدراسة: جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك إلتزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، إن القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل - الكفاءة - فريق العمل).

دراسة (حنونة، 2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تهدف الدراسة إلى: التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين فى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، معرفة مدي تاثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات إلتزامهم التنظيمي (مثل) الجنس، العمر، مستوى، التعليم، سنوات الخدمة، المستوي الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة (وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفوموظفة من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من اصل (1676) موظف وموظفة يعملون بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم.وكانت الإستبانة هي وسيلة جمع البيانات. تم إستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي، وقد اظهرتنتائج الدراسة:وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وجودعلاقة ذات دلالة إحصائيةعند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية لتالية) مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدةالخدمة بالجامعة، (المستوي الوظيفي)، عدم وجودعلاقة ذات دلالةإحصائية فى مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل) قدم الباحث عدة توصيات من أبرزها: العمل على إدخال أدبيات الالتزام

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الإبتعاث والدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة الي الإهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك إعتداد مبدأعدالة التوزيع، والإهتمام بمبداء المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل..

- دراسة (سمير، 2006) واقع الثقافة التنظيمية لسائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة هدفت الدراسة إلى: التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وعلى مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. إستخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (340) موظف امن الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم (264) موظف بنسبة (6.77%). أهم النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإداريين وثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة. وأن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، أيضا وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية، تعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، زيادة مستوى التفويض، والإهتمام بتنمية الموارد البشرية

دراسة (الزهران 2007) أثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي. أهم النتائج، الثقافة التنظيمية هي خليط من هذه المكونات الأربعة بنسب متفاوتة وهي: المكون المعنوي: ويتمثل في ذلك التنسيق المتكامل من القيم الاخلاق والمعتقدات التي يعتنقها أفراد التنظيم. المكون السلوكي: يظهر في العبادات والثقافة التي يتبعها أعضاء

التنظيم، كاساليب القيادة المتبعه، والتعامل مع المهام. الممارسات العملية: وهى عباره عن التقاليد التي يقوم به أفراد التنظيم من أنشطه، وعلاقات وتصرفات في الظروف والمناسبات المختلفة. المكون المادي: ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل مع اعضاء التنظيم من أشياء ملموسة كالاليات والمعدات. الثقافة التنظيمية تمنح العاملين هوية مستقلة كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى إلي أن العاملين. خلصت الدراسة أن الثقافة التنظيمية هى مفهوم شامل، ويشمل المعاني التالية (معتقدات مشتركة بين أفراد العاملين بالمنظمة، مجموعة القيم التي يقوم بها العاملون، وأشكال سلوكية مخفية المشاعر).

-دراسة (بركات، 2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة لتتنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت اسلوب " الحصر الشامل "، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة. وتم الاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع (166) استبيان استجاب منهم (138). استبانة بنسبة 83%. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الإهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق. أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس). خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز الإهتمام

بالتركيز على العميل، وأهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة عملاء، زيادة الإهتمام بتلبية إحتياجات العاملين، العمل على الأخذ بأراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.

دراسة (الطائي، 2007) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"

هدفت هذه الدراسة على تأكيد أهمية دور الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط، وقد تم توزيع عدد (76) إستبانة على عينة من المديرين في الشركة. تم معالجة البيانات إحصائياً" بإعتماد على عدة وسائل منها (الوسيط، المدى، معامل الإندارالمتعدد، مستوى الأهمية، والتحليل العاملي) قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وظهر أن هناك تأثيراً معنوي النمط القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. إنتهت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: الإهتمام بأبعاد الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الإلتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد

-دراسة (الخشالي والتميمي 2008) "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية

هدفت الدراسة في التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة وهي: التعاون، الإبتكار، التماسك، والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة، وتقديم بعض التوصيات واليات تطبيقها بخصوص الثقافة التنظيمية وعناصرها العاملين في اتخاذ القرار في الشركات قيد الدراسة. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الإستبانة، من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام معامل التباين الأحادي.

أهم النتائج إرتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

-دراسة (الليثي، 2008) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات لعينة الدراسة المكونة مديروالمدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم ١٥مديرا. لمعالجة وتحليل وتفسير بيانات الدراسة إحصائيا، استخدم الباحث طريقةالتجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة وإختبار (T) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيربطبيعة المؤهل، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفرادعينة الدراسة لمديري المدارسالابتدائية بالعاصمةالمقدسة وفق المتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومركزالإشراف التابعة له المدرسة) وتم استخدام إختبارالإنحدارالمتعدد Stepwise Multiple Regression))، لتفسيرمستوى الإبداع الإداري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. أظهر تحليل بيانات الدراسة عددا من النتائج أهمها أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظرمديري المدارس الابتدائية بالعاصمةالمقدسة، وأن درجة ممارسة عنصرالأصالة من عناصرالإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظرمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدوروثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسرالإبداع الإداري. التوصيات: العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعدعلى الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني. التعاون مع أعضاءهيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام

الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.

دراسة (الصفار، 2009) أثر المناخ التنظيمي في الأداء الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف الأردنية هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الاردنية تم إختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الاعلى للسهم الواحد وهي (على التوالي) البنك العربي، الاردني الكويتي، القاهرة عمان، الاسكان للتجارة والتمويل وبنك الاردن) تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات، كان الصالح للتحليل (134). إستند البحث على ثلاث فرضيات أساسية لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات البحث وإختبارها. وبعد جمع البيانات وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS أظهرت النتائج ان هناك تأثيراً، لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية وجاء ترتيبها تنازلياً (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، التقدم المهني وحوافز العمل). كما تبين ان المصارف المذكورة تسعى باستمرار الى تحسين وتجديد أدائها، فضلاً عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية،

دراسة (صالح، 2009): اثار الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على منظمات القطاع المصرفي في الجمهورية العربية اليمنية. هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثار الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على منظمات القطاع المصرفي في الجمهورية العربية اليمنية وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداء لجمع بيانات الدراسة. من أهم نتائج الدراسة، تشير نتائج تحليل عينة الدراسة، تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية، مما يدل على مدركات العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت سلبية، خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي إلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة، كما خلصت الدراسة إلى أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها

المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفية (الرغبة في الأداء والرغبة في البقاء في الوظيفة)

دراسة (الكردي، 2010) الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة القادسية هدفت الدراسة الى معرفة الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي وضعت فرضيتان: وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي ومحاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب (الديمقراطي -والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل (المعياري والعاطفي والمستمر) تم توزيع (٥٢) إستمارة، تم أسترجاع (٣٥) وكان الصالح منها (٣٤) وباستخدام البرنامج spss الأحصائي تم التوصل إلى مجموعة النتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الاخرى. قدمت مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وإدخال نظرية الالتزام المنظمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد على حد سواء.

دراسة (كاظم، 2010) دورالدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين (دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون/جامعةبغداد) هدفت الدراسة لمعرفة مناخ الخدمة في المعاهد الثقافية لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين. ودراسة العلاقة بين الدمج التنظيمي والتزام العاملين في عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والقانون / جامعة بغداد شملت (٧٨) تدريسي، إذ أستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تضمن البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين تتعلق بإختبار طبيعةالعلاقة بين متغيري البحث،. بغية تحقيق أهداف البحث وإختبارفرضياته فقداستخدمت عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة. وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج تشير لصحة فرضيات البحث، والتي في ضوءها تم صياغة عدد من التوصيات أهمها: تعزيزمقومات ظاهرة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية وإعطاء انطباع لدى الافراد العاملين بان دمج هويتهم مع هوية الكلية التي يعملون بها يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف الكلية.

دراسة (خيرالدين والنجار، 2010) أثرالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكةالأردنيةالهاشمية." هدفت الدراسة إلى التحقق من أثرعناصرالبيئة الداخلية على

الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذه الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم إسترداد (195) إستبانة صالحة؛ أي بنسبة إسترداد (67 %) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية متجمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولأيوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي، ولأيوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة (فليح، 2010) "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. تم توزيع (40) إستبانة على عينة عشوائية مكونة من (40) عامل بواقع (20) إستبانة لكل منظمة وقد تم إسترجاع (37) إستبانة، تم التحليل بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن الثقة التنظيمية موجودة إستراتيجي من موجودات المنظمة الذي لأيمكن تقليده من قبل الآخرين، فالثقة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت إلى دراسة إلى توصيات أهمها أن تولي الإدارة العليا في المنظمتين المبحوثتين تعزيز الثقة لدى العاملين لتحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة.

دراسة (هاشم والعايدي، 2010) "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بإستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركات العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة) هدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث ومن خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية و 8 فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، وتم توزيع هذه الأداة (الإستبانة

(على عينة من (36) فرداً وذلك بعد التحقق من صدق الإستبانة، تم تحليل بيانات الدراسة. أظهرت النتائج إلى إتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وقد بينت النتائج أيضاً أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات: أهمها ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لئلا يها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه،

دراسة (الخشروم، 2011) "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات، الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام للعاملين، وإحتيار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، ولتحقيق تلك الأهداف تم عمل إستبانة وفقاً لمتغيرات البحث وزعت على (86) من العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة وأن هناك فروقا معنوية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم يكتشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي لديهم، وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى التحسين

دراسة (حسن، رحاب، 2011) أثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة (دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء) هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم ثقافته المنظمة بصفه عامه و ثقافه القاده بصفه خاصه وأثرهما في تطبيق الجوده الشامله بصفه خاصه وهو موضوع يشغل بال كل من يهدف الى التميز والارتقاء بالأداء، فنجاح الإدارة ليس سهلاً لأنه يتناول في المرتبة الأولى التخطيط السليم للأهداف والعمليات والتنفيذ السليم أيضاً تلخصت مشكلة البحث في (برغم من اهميه ثقافه الجوده الشامله في احداث التغيير الايجابي الفعال داخل المؤسسات إلا اننا لا نجد انتشار وتطبيق فعال لمفهوم ثقافه الجوده الشامله في المؤسسات) حيث يتصور على انها مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل ونجد أيضاً الالتزام بتطبيقها غير مدرك بطريقه واضحه مما ينتج عنه ضعف في تشكيل سلوك القاده الامر

الذي ينعكس سلباً على الأداء والمقدرة على التميز والمنافسة. تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة وتم تحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. وجاءت نتائج الدراسة: أنه تم التوصل لأهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة ومن أهمها: ضعف الثقافة التنظيمية الموجوده والتي تدعم تطبيق الجودة الشاملة حيث ان مفهوم الجودة الشاملة يشير الى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي: تحقيق رضا المستفيد ومساهمة العاملين في المنظمة واستمرار التحسين والتطوير في الجودة. اوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات علميه على العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الأثر المباشر على التحسين المستمر.

دراسة (قاسم، 2012) أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية " هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أنماط الالتزام ب) العاطفي، المعياري، الإستمراري) فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب) الملموسية الإ اعتمادية، سرعة الإستجابة، الأمان، الإهتمام) وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية) بنك الإسكان، بنك الأردن، بنك لبنان والمهجر، بنك الإتحاد)، أما عينة الدراسة فأخذت عشوائياً من العاملين بالطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت 240 موظفاً. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر واضح وعال من الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت شعور أن الموظف بالإنتماء إلى البنك ينعكس إيجابياً في اللتزام بسياسات البنك العليا، في تقانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة. وجاءت التوصيات بضرورة إهتمام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين لأهمية ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز الإحساس بالأمان وا لإهتمام والبحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الإلتزام التنظيمي ضمن مختلف المستويات الإدارية.

دراسة (عبد الإله وآخرون، 2012) الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى هدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في

محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإجبار، التهذئة، المساومة، المواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (173) فرداً موزعين على (86) من الأندية و(87) من الاتحادات، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثون استبيان الثقافة التنظيمية المعد من قبل (الخشالي والتميمي، 2008)، حيث تكون استبيان الثقافة التنظيمية من (25) فقرة موزعة على (4) مجالات هي (التعاون، الإبتكار، التماسك، الفاعلية)، كما استخدم الباحثون استبيان أساليب معالجة الصراع التنظيمي المعد من قبل (الحيالي، 2005)، حيث تكون الإستبيان من (50) فقرة موزعة على (5) مجالات هي (التجنب، الإجبار، التهذئة، المساومة، المواجهة)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي ومعادلة معامل ألفا ومعامل الارتباط بيرسون. واستنتج الباحثون ما يأتي: ظهور مستوى عالياً للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها، وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي. جود تبأين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية وكالاتي (التجنب، المواجهة، التهذئة، المساومة، الإجبار). وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهذئة، المساومة، المواجهة) والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية. عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإجبار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية

دراسة (هدية، 2013م) آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصورمقترح لبنائها في الإدارات لعامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة أفراد الدراسة، وتصورمقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات متغيرات الدراسة المستقلة الخمسة الممثلة للثقافة التنظيمية وهي الهيكل التنظيمي، الأنظمة

الإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون وأيضاً القادة، سجلت درجة عالية جداً من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات إستجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة والتدريب في مجال الجودة الشاملة. أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في متغير الجنس، ولصالح الإناث. الوصول إلى تقديم تصور مقترح مستمد من نتائج هذه الدراسة وإطارها النظري لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (قرشي، 2013) إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بنك امدرمان الوطني هدفت الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية لبنك امدرمان الوطني ومعرفة العناصر الإيجابية الداعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك معرفة المعوقات التي تحد من تطبيقها وذلك بغرض تحسين الخدمات التي يقدمها البنك لتحقيق ميزه تنافسيه اكبر وإسعاد الزبون وتحقيق الأهداف التي من أجلها انشئ البنك. تم إختيار عينة مكونة من عدد (100) موظف، وجمعت البيانات عن طريق الإستبانة وتم تحليلها بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة والمنهج التاريخي. من نتائج الدراسة: الإدارة العليا والعاملون لبنك امدرمان الوطني يدعمون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالبنك، تطور الخدمات والسمعة الجيدة لبنك امدرمان الوطني يساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالبنك الثقافة التنظيمية بالبنك موالية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالبنك، المهددات والفرص الداخلية والخارجية التي تواجه بنك امدرمان الوطني تدفع إدارة البنك نحو التوجه لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (صحراوي، 2013) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا هدف البحث للكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والالتزام التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة

الجزائرية تم استخدام الإستیبان كأداة أساسية لجمع البيانات. إعتد في تحليل البيانات البحث على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19) كما تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري واستخدام الإحصاء الإستیدالي لقياس فرضيات البحث حيث إعتد على معامل الإرتباط لبيرسون وإختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات، وإختبار فريدمان لترتيب القيم وكاف تربيع لقياس دلالة الفروق في هذا الترتيب. وإختبار ألفا كرورياخ ومعامل التجزئة النصفية.

دراسة (دايخ وفايز، 2014) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء تتناول هذه الدراسة الدور الذي تضطلع به الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي فهي تعبر عن رؤية معاصرة في تناول الثقافة التنظيمية عبر توجيهه وتكييف تطبيقات هذه الثقافة لتعزيز الالتزام التنظيمي. تمثلت مشكلة الدراسة عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية وابعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف لمعرفة والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية. استخدمت الإستیبان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (5) كليات في جامعة كربلاء والتي شملت كادر الموظفين المتواجدين في تلك الكليات، ولأجل معالجة البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بمعامل الإرتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation) وكذلك الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وإختبار (t) و (f) للتثبيت من معنوية النماذج وذلك بإستخدام برنامج (SSPS 20) بينت الأساليب الإحصائية عددا من النتائج ابرزها وجود علاقة إرتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وظهر ان هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي الامر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة ان تتبنى الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

دراسة (أبو سمورة، 2014) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم هدفت الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في (القيم التنظيمية ونظام الجوائز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكلة التنظيمية) كأبعاد للمتغير المستقل، علي (الرضا

الوظيفي كمتغروسبسط) (وإداء العاملين) كمتغير تابعا " بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تناولت الدراسة العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وزعت الإستبانة علي (384) فردا" تم إختبارهم عشوائيا وحللت البيانات بإستخدام برنامج (spps) وتوصلت الدراسة الي نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذى دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية علي الرضاء الوظيفي والي وجود أثر للأبعاد مجتمعة علي أداء العاملين وان والحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا" وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضعيف لا يتماشى مع الأداء.

دراسة (فارس، 2014) العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام لتنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إدارياً. صممت إستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم إستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 إستبانة بنسبة إسترداد (73%) أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إرتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إرتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزلاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بينا لثقة بإرادة الجامعة والالتزام التنظيمي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن الدراسة أظهرت ضعف الثقة بزلاء العمل. وضرورة الإهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والإجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية

دراسة (الخليلية وهمشري 2015)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة

بين الثقافة لتنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطاً، فقد حازت جميع مجالات هذا المتغير، المتمثلة في) الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية (على درجة توافق متوسطة أيضاً. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان أيضاً متوسطاً، لكون جميع أبعادها المتمثلة في (تبني الفلسفة الجديدة، القيادة الفعالة، التخطيط الإستراتيجي، رضا المستفيدين، مشاركة العاملين، فرق العمل، الحوسبة ونظم المعلومات، التحسين المستمر، التقييم المستمر، التعليم والتدريب المستمرين، منع حدوث الأخطاء وكذا عمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى) قد حازت بدورها على درجة ممارسة متوسطة.

دراسة (غرباوي، 2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، هدفت الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملون في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة. حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين، إضافة لبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته مكونة من (42) فقرة، تم توزيعها على (200) من مقدمي الخدمات العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (333) موظفاً. وقد أمكن جمع (177) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (85%). تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وهو ما يؤكد وجود دور إيجابي للالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي تقدم للعملاء. تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى المحبوثين من مقدمي الخدمات حيث بلغت نسبته 73.84%، مستوى الخدمة التي

يقدمها الشق المدني بالوزارة للمواطنين ذو جودة كبيرة بلغت نسبتها %77.89، وتعبّر عن حالة رضا عالية عنها من قبل العاملين.

دراسة (بني عيسى وآخرون، 2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (325) إستبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، تم إستخدام المتوسطات الحسابية لاستخراج نتائج الدراسة، الإنحدار وإختبار. (F) نتائج الدراسة: اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. أوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم.

دراسة (مشاركة ومصالح 2015) الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين هدفت الدراسة الى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية وكذلك معرفة وجود علاقة إرتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية من مدينة رام الله، وكان مجموع المبحوثين (136) موظف واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة ان إستنتاجات العينة المبحوثة كانت مرتفعة علي الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة علي الثقافة المساندة والإبداعية في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط ذات معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، ووجود علاقة إرتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي بإستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر وقدمت الدراسة مجموعة من

التوصيات أهمها: تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر، إيجاد المناخ التنظيمي المشجع علي الإبداع والتميز في العمل.

دراسة (صباح، 2016م) أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة هدفت الدراسة إلى بيان أثر أنماط القيادة الإدارية لدى البنوك المبحوثة. تم تحديد ثلاثة أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، شملت الدراسة (137) مفردة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة. هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.

مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم،، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0، 05)، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0، 05، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية (الوظيفية) والجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية (عند مستوى الدلالة (0، 05)

دراسة (سعادي، 2016) مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى إستكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعادهي (القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات)، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي (التركيز على القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الإهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. تم ثلث الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، مع استعمال المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في المركب والاستبيان لجمع البيانات من كامل المجتمع المكون من (104) عاملا. وقد تم توزيع (96) إستبئانا على العاملين، تم استرجاع (90) استبئانا، استبعد منهم 4 استبئانات غير صالحة للدراسة، ليبقى (86) استبئانا صالحا للدراسة. توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات باستعمال النسخة 20 "SPSS من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إلى أن الثقافة

التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة؛ إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الثلاثة في رفع إلتزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضا. وتساهم الثقافة التنظيمية في الإهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة إرتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والإهتمام بالموارد البشري. كما تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر. قدمت الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى عدة إقتراحات موجهة لمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة وإلى البحث العلمي في مجال التسيير.

دراسه (يوسفي وآخرين، 2016) الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العمومية بمدينة المسيلة، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (1074) عاملاً في جميع الأصناف المهنية، وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (280) مبحوثاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، والإلتزام التنظيمي وسلوك العمل المنحرف، بالإضافة إلى أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات والبحوث المستقبلية التي تفيد واقع العمل التنظيمي في الجزائر

دراسة (نبيل وآخرون، 2016) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي) هدفت البحث إلى دراسة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال الأسلوب الإحصائي الخاص بالنسب، تكونت عينة

البحث من (53) فرد. وجاءت النتائج كالاتي: ان العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات خبرة كبيرة. هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين.

دراسة (الشنطي، 2017) العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى أيضًا لإختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه مُتغيرًا وسيطًا في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة (356) موظفًا، جرى إختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. واقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الإهتمام برضا العاملين، وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين

دراسة (أحمد، 2018) دور الثقافة التنظيمية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 في مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين راجعة لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الهيئة من عدمه. تم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم إستبانة مكونة من 40 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظفًا من مجتمع الدراسة، واسترد منها الباحث (119) استبانة، حيث كانت الاستجابة بنسبة 79.3 % تقريبًا. وباستخدام البرامج الإحصائية SPSS والإحصاء الوصفي والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تمّ تقييم مستويات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيًا، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان

أيضًا إيجابيًا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0، 05)) في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هي الدراسات التي تم إعدادها من قبل باحثين أجانب أو كانت لباحثين عرب كتبت بلغة إنجليزية دراسة (Ogunnaike, 2011) بعنوان تقييم تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة دراسة على موظفي التواصل مع العملاء " هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة وتوفير فهم أعمق للعلاقة بين جودة الخدمة والموارد البشرية، حيث استهدفت أحد مطاعم الوجبات السريعة في مدينة لاغوس في نيجيريا. وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة عبر إستبيان استهدف مجموعه (57) عامل من فئة عمال التواصل وخدمة العملاء للمطعم المذكور، فيما تم استرداد (40) نسخة من الإستبيان ركزت الدراسة على فهم الدور المختلف الذي قد تلعبه أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة في تحديد مستويات جودة الخدمة بشكل متفاوت بين مجموعتين مختلفتين من الموظفين في المطعم. كما قدمت الدراسة توصيات إلى مديري أقسام الخدمات لتصميم استراتيجيات تسويق داخلي جديدة ترفع من مستويات الالتزام المعياري بما يحسن جودة الخدمة. فيما جاءت الدراسة بعدد من النتائج إلى من أهمها أن الالتزام العاطفي ليس له أي تأثير على جودة الخدمة المقدمة.

دراسة (Kansal, 2012) جودة أداء الخدمة والالتزام التنظيمي لدى موظفي التواصل مع العملاء في مراكز الاتصال الهندية " هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي بمتغيراته المختلفة لدى مقدمي الخدمات للعملاء وجودة تلك الخدمات. تم جمع البيانات من (150) عميلا و(150) موظفا يقدم الخدمات في أربعة مراكز اتصال، عبر إستبيان تم توزيعه. وقد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والإحذارات نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ما بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة في الشركات المقدمة لخدمات الإتصالات، حيث كان المخرجات الأهم في الدراسة هو وجود علاقة بين جودة أداء الخدمة وبعد الالتزام المعياري. وأظهرت أهمية إدارة بعد الالتزام المعياري بشكل صحيح، بما يمكن الموارد البشرية في المؤسسة بأن تصبح مصدرًا للإبداع والإعتماد. وقد أوصت الدراسة الشركات المقدمة

للخدمات بتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية بما يستهدف **الالتزام المعيارى** لدى الموظفين الأصغر سناً والأكثر تعليماً.

دراسة (Martin et, al. 2013) دور الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة لكفاءة العاملين هدفت الدراسة إلى تحليل ومعرفة دور الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة لكفاءة العاملين في أداء أعمالهم في المنظمات. وجاءت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وتحسين أداء العاملين، وأشارت إلى أن للالتزام التنظيمي أثر في رفع مستوى الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

دراسة (Aries & Miradipta, 2013)

“Analysis of the Effect of Attitude toward Work Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employees’ Job Performance” .

هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية، تم جمع البيانات من خلال الإستبانة، وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد (200) مدير ومستويات وظيفية أخرى. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم إيجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الأسترالية.

دراسة (Kashefi et al., 2013)

(“Organizational Commitment and Its Effect on Organizational Performance“)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين، اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام، واعتبرت أن أهمية الالتزام تظهر عندما تواجه المنظمة صعوبات

ومشكلات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.

دراسة (Erlan, 2013)

("The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance").

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلبي في أيرلان وإستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي المستمر والعاطفي والمعياري بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

دراسة (John Crawford ،Peter Lok, 2013)

بعنوان:العلاقة بين الالتزام والثقافة التنظيمية والفرعية ونمط القيادة والرضا الوظيفي في التغيير المنظمي والتطوير هدف البحث لدراسة العلاقات القائمة بين أنواع مختلفة من الثقافات وفعاليتها في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM). بإستخدام إطار كاميرون، تم إختبار الإتصال بين ثقافة التصنيف ونوعية وأداء برنامج إدارة الجودة الشاملة بإستخدام بيانات من دراسة إستقصائية أجريت مع (113) من الشركات الإسبانية التي قامت بتنفيذ نظم إدارة الجودة الشاملة. نمذجة المعادلة الهيكلية المقترح لتقييم الروابط القائمة بين كلا النوعين من بنيات بإستخدام تقنية جزئية المربعات (الثابتة والمتنقلة). وتؤكد النتائج وجود علاقة جوهرية، في العينة، بين أنواع الثقافة وأداء برنامج إدارة الجودة الشاملة، مستويات ثقافات الجودة.

دراسة (exandra Jancikova and others) إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كعوامل هامة في ضمان ميزة تنافسية منظور نظري. هدفت الدراسة لتحليل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كعوامل مؤثرة على منظمات الأعمال في الوقت الحاضر. تقدم هذه الورقة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي من أهمها رضا العميل -التحسين المستمر والذي يلعب دوراً حيوياً في بقاء المنظمات

في البيئة التنافسية الحالية وتوضح الورقة أن الثقافة التنظيمية هي القوة المحركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (lok - Crawford, 2004) اثرتالثافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضاالوظيفي والالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثرتالثافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة (317) مدير (219) مديرا من هونج كونج، (118) مديرا من أستراليا من العاملين في مجال الإتصالات والبنوك، تم جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتحليلها إحصائيا" بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإدارة، التعاطف، الإنسانيه هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

-دراسة (جريس كاريمي - هازل، 2013) بعنوان تقييم العلاقة بين الذكاء الوجداني والالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الذكاء الوجداني والالتزام التنظيمي في معهد تطوير المناهج بكينيا، عدد العاملين (430) تم أخذ عينة عشوائية من (96) عامل تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة وتم إسترجاع عدد (70) منها وتم تحليل البيانات بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومعامل إرتباط بيرسون وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط موجبة بين متغيرات الذكاء الوجداني والالتزام التنظيمي كما أوصت الدراسة المخدميين او اصحاب العمل وضع إعتبار للذكاء الوجداني للعاملين عند إتخاذ القرار.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: التحسين المستمر

المبحث الأول الثقافة التنظيمية

- مفهوم الثقافة: Culture Concept

أخذت الثقافة في اللغة العربية معانٍ متعددة وذلك حسب مكانها من الجملة، فالثقافة من الفعل ثقّف وهي في اللغة بمعنى أسرع في أخذ الشيء وأدركه، أما في القرآن الكريم فتم استخدام الفعل ثقّف بمعنى ظفر بالشيء وأخذه من باب الغلبة، كما استعمل أيضاً في الإدراك مصداقاً لقوله تعالى: (واقتلوهم حيث ثقفتموهم) (سورة البقرة، الآية 191)، وقوله تعالى: (ضربت عليهم الذلة أين ماثقفوا) (سورة آل عمران الآية 112). أي: حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم، وثقّف بمعنى أدّب وربّي وعلمّ، وفي القاموس المحيط نجد أن ثقّف بمعنى أصبح حاذقاً فطناً ملماً بالموضوع. كلمة الثقافة كلمة عامة ولتخصيصها في مجال ما وتحديد ماهيتها تضاف إلى علم أو فن خاص كأن يقال: الثقافة الشرعية، الثقافة الأدبية، الثقافة الطبية، الثقافة الفلسفية والثقافة التنظيمية.

الثقافة اصطلاحاً:

جميع ما يكتسبه الإنسان من صنوف المعرفة النظرية والخبرة العملية طوال عمره، وتحدد بالتالي طريقة تفكيره وأفكاره وهي النتائج التي يتوصل لها العقل بعد التفكير والتمحيص الطويل للمعلومات التي يتلقاها. وأيضاً مواقفه من الحياة والمجتمع والدين والقيم، بغض النظر عن الجهة التي حصل منها على تلك المعرفة أو الخبرة، سواء كانت من البيئة أو المحيط أو القراءة والأطلاع أو من التعليم المدرسي والأكاديمي أو من أي طريق آخر. حيث نجد أن اللغة هي من أهم وسائل نقل الثقافة وهي مجموعة الحروف والرموز التي يتمكن أفراد المجتمع من خلالها من التواصل فيما بينهم.

نجد في حياة كل أمة مجموعة من المفاهيم والقيم والمبادئ الراسخة في شتى مناحي الحياة الفكرية والاجتماعية والاقتصادية وهو ما يعرف بثقافة هذه الأمة ويميزها عن غيرها من الأمم، فتعتمد إلى توثيق هذه الثقافة عن طريق تأليف الكتب والرسومات والمخطوطات، وفي العصر الحديث تعمد إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة واستخدام التكنولوجيا ومواقع التواصل الاجتماعية لنشر ثقافة أمة ما، فنجد أن هناك الثقافة العربية وما تتميز به من إلتزام وإنضباط ومحافظة على القيم والعادات والتقاليد، كما

أن هناك الثقافة الغربية وما تتميز به من إلتزام وانضباط على الصعيد العملي.
(wiki.kololk.com/wiki17603-ta3leem-)

ووفقاً ل (almawdo3.com) تعد الثقافة أحد أركان الحضارة، إذ تشكل الركن المعنوي فيها، وتشمل كافة الجوانب غير المادية والمتمثلة بالعقيدة، القيم، والأفكار والعادات والتقاليد والأعراف والأخلاق والأذواق واللغة وغيرها من الجوانب الأخرى التي تختص بها أمة معينة عن غيرها من الأمم وتظل الثقافة على الدوام تمد شخصية كل أمة بما يميزها ويمنحها في الوقت نفسه القوة والبقاء والإاستمرارية للثقافة أما الجوانب المادية هي كل شي يساهم في بناء الحضارة كالمباني والمنشآت الصناعية والتجارية ووسائل النقل والمواصلات والمنازل وغيرها من الاشياء الأخرى التي يستعملها الإنسان في حياته، كما أن الثقافة تتميز بالعمومية فهي ملك لجميع البشر لذلك تشكل الثقافة روح الحضارة، بينما تشكل الجوانب المادية لها مادتها الطبيعية.

- مفهوم المنظمة:

يقول (عبد الرحمن تيشوري <hrdiscussion.com- المرصد الإداري>): بدأ وجود المنظمات بوجود الإنسان، ففي المجتمع البدائي الذي بدأ منه تطور المجتمع كان الناس يعيشون بشكل جماعات لتدبير شؤونهم الحياتية كالصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك وعندما تتشكل الجماعات وتعمل سوية، كما يعمل شخصان ويتعاونان لتحريك أو نقل شيء من مكانه إلى مكان آخر " فأنهما يزيدان في الحقيقة من قوتها الشخصية عن طريق التجميع، واعترافهما بذلك هو بمثابة تكوين منظمة عن قصد، وبذلك يمكن القول أن تطور المنظمات ونموها على أنها وسيلة للتغلب على القيود التي تحد من العمل الفردي. مع تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها من تعقيد وتنوع للإحتياجات الإنسانية سواء أكانت هذه الحاجات مادية أم حاجات معنوية، دفعت بالإنسان للتعاون مع الآخرين من أجل اشباع حاجاته والتي تتحقق من خلال المنظمات، وذلك لعجزه كفرد عن اشباع تلك الحاجات.

تعرف المنظمة بأنها " عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسئوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو خدمية أو

حكومية...الخ). ومنهم أيضاً من عرف المنظمة كما يلي " بأنها عبارة عن تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً أفضل. (عبد الرحمن تيشوري، hrdiscussion.com المرصد الإداري)

أيضاً تعرف المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد (مدخلات) يتفاعلوا مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين. وهي عبارة عن (عمليات وأنشطة) لتستخدم (الموارد المادية والموارد البشرية) من أجل تحقيق هدف معين بكفاءة وفعالية. (<https://faculty.psau.edu.sa>)

" يعرف النظام، بشكل عام من أنه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً موحداً (Richard A.Johnson P.31) كما يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص (Joseph A.Litterer P.50) والأشياء تعني مكونات النظام وأجزاءه، وهي أجزاء غير محددة، قد تكون مادية أو مجردة. أما العلاقات فهي كل ما يعمل على ربط أجزاء النظام مع بعضها بالشكل الذي يجعل منه نظاماً نافعاً، أما الخصائص فهي صفات أجزاء ذلك النظام ويستنتج من هذا التعريف أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاماً. وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية كما يتكون كل نظام فرعي من نظم فرعية أصغر. كما توجد خصائص مشتركة بين كل هذه الأنظمة إلى جانب وجود خصائص أخرى تميز نظاماً عن آخر. كما تقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به نقلاً عن (زويلف، 1998: ص 19-20)

- مفهوم الثقافة التنظيمية: Organization Culture Concept

تعد الثقافة التنظيمية من أهم مؤشرات أداء المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها حيث أنها توضح وتبين طريقة تنفيذ العمليات والأدوار التي يقوم بها المديرون والعاملون وفق سياسات المنظمة ورؤيتها ورسالتها، كما أن الثقافة التنظيمية تشمل القيم والأساليب والأفكار التي يتعامل بها القادة مع العاملين والتي يكون لها الأثر الفعال في إنجاز المهام بالطريقة الصحيحة وفق منهج سليم مخطط له، والذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية في أنشطة وعمليات المنظمة المختلفة، وهذا يؤكد على إلتزام العاملين تجاه المنظمة وبدوره يقود إلى رضا العملاء والزبائن ويساهم في نمو وتطور وبقاء

المنظمة، ومن هنا جاء الإهتمام بالثقافة التنظيمية لما تتضمنه من قيم وأخلاقيات توجه سلوك الأفراد وتدعم اتجاهاتهم.

تؤثر الثقافة التنظيمية بوظائفها المختلفة تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على العاملين والقادة من حيث الانتماء والتعاون والإستمرارية مما يساعد على تماسك النسيج والبناء الإجتماعي للمنظمة.

إن الثقافة التنظيمية هي المعول الذي تستطيع المنظمات من خلاله بدأيه رحلة النجاح والإستمرار والبقاء ترسم الثقافة التنظيمية القوية بما لديها من قيم وإتجاهات طريقة واضحة للقيام بالأعمال وتحقيق أهداف المنظمة التشغيلية والإستراتيجية ونموها وتطويرها.

نظراً لأهمية وتأثير العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وضمان التحسين المستمر في المنظمات نسعى إلى البحث عن تلك الأهمية والتأثير للوصول إلى معرفة وطبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات في البيئة التنظيمية وذلك لأجل بناء برامج للتطوير والتحسين في تلك المجالات.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام ولكن إختلفوا في تحديد معنى الثقافة التنظيمية. وفي العام 1952 جمع العالمان كروير وكاكهون مأيقارب من المائة وستة واربعون تعريفاً حيث شملت التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ وعلم النفس وعلم الوراثة وبعض الحقول الأخرى (الهيجان، 1992: ص 10)

يعتبر العالم الأمريكي (إدوارد تآيلور Taylor) أول من إستخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع" (الدوسري، 2007: 14). وتحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته نقلاً عن (بلجازية، 2008، ص بدون)

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وتتنوع الأساليب التي أخذ بها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمة قوية للمنظمة، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل.، مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمة، إلا أن

هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض من تلك الإختلافات حيث يعرفها (مصطفى عشوى، 1992، ص 272) نقلاً عن (إلياس، 2006، ص 8) بأنها " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافرمنها والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع"

عرف (Hofsted) الثقافة التنظيمية بأنها: " الحصيلة المبرمجة، أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على إستجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " نقلاً عن (حمودة، 2005: 133). في حين يعرفها Sttermarborn: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " نقلاً عن (العميان، 2008: 311).بينما يعرف كل من (Kennedy and Deal) الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، 2004: 9). نقلاً عن (بلجازية، ص بدون)

عرفها (جرينبرج وبارون 2004ص627) على أنها إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم والمعايير الثقافية والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة هي مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات القديمة والقيم والمعتقدات والإفتراضات والإتجاهاتالمشتركة التي يميز أفراد التنظيم (مرسي، 2006: ص14) نقلاً عن (عكاشة، 2008، ص2)

عرفها كلباتريك بأن الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر البيئة الإجتماعية أي كل ما إختراعه الإنسان أو إكتشفه وكان له دور في البيئة الإجتماعية (همشري، 2001: ص151).نقلاً عن (عكاشة، 2008ص10)

و عرف (kossen) الثقافة التنظيمية هي"مجموعه من القيم التي يجلبها أعضاء ورؤساء ومروؤسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (العميان، 2002، ص311). (عكاشة، 2008ص11)

وعرف الكاتب (GIBSON) وزملاؤه الثقافة التنظيمية شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم وإعتقادات ومدرجات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة (حريم، 2004، ص 327).

عرفها (تشارج، 2004) على أنها نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات والثقافة والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

يقول (الشهري، 2007، بدون ص) تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات وموظفيها مطلباً لتطبيق الجودة الشاملة أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات وتسهل قبول التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة، كما أن العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل عملية إختيار الموظفين ومعايير تقييم الأداء، التدريب وفعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة

عرفها (أحمد الكردي، 2010: بدون ص) على أنها منطوق القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم.

يعرفها Edgar Morin بانها "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية (جاد الله، ص 137) نقلاً عن (بوالشرش، 2016: ص 10)

أما شين Shein فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بانها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المنظمات اثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للاعضاء الجدد كاحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها (عشوي، ص 273). (بوشرش، 2016 ص 10)

ويعرف والاس الثقافة التنظيمية بأنها أساليب الثقافة أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إستخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" (ناصر دادي عدون، -2004 ص 106-107).

وقد أشار الفالح (1422 هـ: 2) نقلاً عن (الليثي، 2008: ص3) "أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين."

ويعرفها (العيدو، 2015: ص17) "هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين."

لقد إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والثقافة التنظيمية وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية (النعمي 1418هـ: 20) ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف المتداخلة والمكملة لبعضها البعض.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي ومعاني متعددة في بيان وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف بين هذه التعاريف إلى حداثة المصطلح وانه يضم ويجسد جوانب عديدة من العمليات التنظيمية والأفراد في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة كما يقول (بلجازية، 2004، ص بدون) فيما يلي:

- ركزت عدد من التعاريف على مكونات الثقافة التنظيمية والتي تشمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة. بينما ركزت بعض التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة المنظمة مثل الإستجابة للتغيرات البيئية، وركزت تعاريف أخرى على أهمية الثقافة المنظمة لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

بناءً على ما سبق يتضح "أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعارف وأساليب التفكير للأفراد العاملين في التنظيم والتي تمثل الأساس لمعتقداتهم وسلوكهم وممارساتهم داخل التنظيم، إضافة إلى تاريخ

المنظمة ونشأتها والبيئة التي تعمل فيها وما تنتهجه المنظمة من سياسات وقوانين وتشريعات تمثل الضلع الأكبر لبقاء المنظمة ونموها.

يحتوي مفهوم الثقافة التنظيمية على كثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الإجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجيا وتأثيراتها (هيجان 1412 هـ: 11)، مما يستوجب قبل تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية إزالة اللبس والخلط بين الثقافة المجتمعية في المنظمة والثقافة التنظيمية حيث يعتبر البعض أن الأخيرة إمتداداً للثقافة المجتمعية السائدة بمعنى أن سلوك الفرد لأياتي من فراغ وإنما هو نتاج الثقافة المجتمعية سلبياً كان أم إيجابياً فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الفرد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكل فئاته وأجهزته ومنظماته (قوى، 70: 2003) و(ابوخديجة، 78: 2007).

يذهب (Maulletal, 2001;306) إلى معنى آخر هو أن الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها إلى اربع مجموعات الأولى تتمثل في أن الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المنظمة اما الثانية فهي منظومة للقيم والمعتقدات وغيره بينما المجموعة الثالثة مفهوم إستراتيجي والمجموعة الرابعة تنظر للثقافة التنظيمية على أساس أنها برنامج فكري يجمع العاملين معاً.

- القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات:

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان في أوقات العمل الرسمي أو خارجه وهذا التأثير للثقافة على الفرد حيث يصبح يعرف ويتعامل بثقافة وقيم وسلوكيات منظمة وليس كما اعتاد عليه قبل أن يصبح عضو قي المنظمة (-) <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t> (28326.htm)

لا توجد منظمة صغيرة أو كبيرة، حديثة التكوين أو مضى عليها فترة من الزمن إلا ولها وجهات نظر في التعامل مع الظروف التي تحيط بها ونوع العلاقات والتواصل والتعامل مع الأطراف الذين تربطهم مصالح بالمنظمة بسيطة كانت أو واسعة، إنها ما يعرف بالقيم التي تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها (مجيد الكرخي، 2009، ص121)

- مفهوم القيم:

تعرف القيم بأنها المعيار الذي يحكم تصرفات وإتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف، معتقدات، أحكام. وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عادل أو غير عادل، مرغوب فيه أو غير مرغوب ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فيهم، هناك قيم لها تأثير بسيط على الأفراد، وأخرى لها تأثير قوي. أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها. (أحمد عبد الوهاب، ص 46) نقلاً عن (العيدو، 2015، ص 10)

إختلف العلماء والمفكرون في تحديد مفهوم للقيم حيث أن كلا منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين يرى علماء النفس أن القيم هي إهتمامات، رغبات، أهداف، معتقدات، إتجاهات وسمات الشخصية. في حين يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد وتوافقه مع البيئة الخارجية أما من الناحية الإدارية فقد صاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على إنها المرشد للسلوك والتصرفات وإتخاذ القرار (عيساوي، هيبية، 2012، ص 99)

ويتفق كل من (الصباب وآخرون 1423 هـ: 340) نقلاً عن (الليثي، 2008: ص 35) بأن القيم التنظيمية هي " التي تعكس القيم في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، احترام العملاء، الإهتمام بإدارة الوقت. و عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: " إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن إتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من إختيار أي هدف آخر متاح (عثمان، 2005، ص 02)، أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000: ص 44). (العيدو، 2015، ص 10). يعرف (Kilman) القيم بأنها مجموعة من الفلسفات، المعتقدات، الإفتراضات، المبادئ، التوقعات، الإتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار، الخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة (مجيد الكرخي، ص 121) يعرف (عدوان، 2004،

ص110) القيم بأنها هي " المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والإعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة "

أنواع القيم: يقول (مصطفى، 2000، ص122) يمكن تصنيف القيم إلى عدة أنواع أو تقسيمات كما حددها (روكيش وسيرنجر)، نذكر منها:

1. القيم الفكرية أو العقلية: هي القيم التي تكون هامة لدى الباحثين والمفكرين فهم يدرسون ويحاولون التحلي بالموضوعية في تفسير وتعليل الأحداث والوصول إلى الحقيقة.

2. القيم الاقتصادية: هي القيم التي يهتم بها الساعون إلى تعظيم المنفعة المادية، يهتم بها بعض المديرين الذين يطمحون إلى خفض التكاليف حتى وإن أدى هذا لخفض مستوى خدمة العميل أو جودة المنتج ويسعون لتعظيم الإيرادات ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد المادية ومع ذلك فإن سعي المدير لخفض التكلفة دون أن يؤثر هذا سلبا على المستوى المناسب لخدمة العملاء يعني تحليه بقيم اقتصادية إيجابية.

3. القيم الإجتماعية: يركز الفرد على تألفه وانسجامه مع الناس في علاقة ود وحب، فتراه ودودا متعاطفا يسعى لأن يكون ضمن نسيج إجتماعي متآلف..

4. القيم الدينية: حيث يركز الفرد ويستمسك بالمفاهيم والمعاني والإتجاهات الدينية التي أنزلها الله على عباده.

5. القيم التنظيمية: ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي. والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (الزهراني، 2011، ص20).

يقول (الطار، 2011، ص بدون) تتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.

- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.

- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم
- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها، يؤدي إلى تفكك المنظمة وإنهيارها.
- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
- المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية.

يرى بعض الكتاب منهم (Carmeli, Chuang, Chang&Link) أن هنالك قيماً أخرى للثقافة التنظيمية مثل التعاون، الابتكار، التماسك (الإتساق والثبات) والفاعلية. حيث يعرف (Chang&Lin, 2007) التعاون بأنه "يؤكد على التوجيهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فإنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة". ويقول كل من (Chuang, & Carmeli, 2005) أن الابتكار "يشير إلى مساندة البيئة بغرض الإبداع وحل المشكلات وتقديم أفكار جديدة ومساندة التطور والتحسين الدائم. كما يتضمن القيم التي تتعلق بالإنفتاح على الفرص والاختذ بالمخاطر، والرغبة في التجريب، والعمل في ظل اقل عدد من الانظمة.

يعرف كل من (Chang&Lin, 2007, Carmeli, 2005) التماسك "بأنه يؤكد على التوجيهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد. كما يعرف كل من (Chang&Lin, 2007) الفاعلية "بأنها تركز على التنافس في تحقيق الأهداف والانتاجية وتحقيق كل ما هو مفيد للمنظمة، والمنظمة التي تؤكد على الفاعلية يكون إهتمامها مركزاً على النتائج"

يقول محمد الفاعوري "توجد مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. القيم هي اشياء لها قيمة وهي قواعد ارشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع العاملين والمتعاملين والمجتمع، والقيم المؤسسية هي إعلان لما تقوم عليه المنظمة وما تلتزم به من أخلاقيات وسلوكيات لا تحيد عنها في كل ماتقدم"

يقول (الفاعوري محمد، 2017: ص 38 محاضرة في إدارة الجودة الشاملة والتميز)

تتحقق القيمة في ثلاث محاور:

- الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
- وفي ممارستها لعملياتها المختلفة.
- وفي الإحساس نحو البيئة المحيطة بها.

يتم تحديد القيم وفق عدة متغيرات كالأفراد، المنظمات، الشركاء، الثقافة التنظيمية كما يشير (الشكل 1/2) هناك أيضاً قيم جوهرية وقيم أساسية، وقيم بنائية وقيم مميزة موضحة على (الشكل 2/2) يتبين من ذلك ان القيم هي محور إرتكاز الثقافة التنظيمية.

الشكل (1/2)

القيم وفق عدة متغيرات كالأفراد، المنظمات، الشركاء، الثقافة التنظيمية



39

المصدر: (الفاعوري، 2017: ص: 39 محاضرة في إدارة الجودة الشاملة والتميز)

الشكل (2/2)

قيم جوهرية وقيم أساسية، وقيم بنائية وقيم مميزة



40

المصدر (الفاعوري، 2017: ص 40 محاضرة في إدارة الجودة الشاملة والتميز)

- مساهمة القيم في بناء المنظمات

تحرص كل منظمة دائماً أن تكون لها رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها في إطار من القيم التنظيمية، وتعتبر القيم معياراً أساسياً للحكم على صحة واعتلال السلوك، وبالتالي فإنها سبب نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافها، ومفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير تعمل على توجيه سلوك الأفراد تجاه المواقف والمواضيع في حدود المنظمة وتعتبر القيم من مفاهيم الإدارة الحديثة، وتختلف مدى قوة تأثير القيم على الأفراد ويجب على المنظمة تطبيق القيم الإيجابية وتعزيزها بين أفرادها، وللقيم الشخصية أهمية لا تقل أهمية عن القيم التنظيمية في منظمات الأعمال، ويجب أن يسعى المديرون إلى حد كبير للتوافق بين القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية داخل المنظمات؛ لأن كل شخص داخل المنظمة يحمل قيماً قد تتوافق مع قيم المنظمة وقد لا تتوافق، ولذلك تأثير سلبي على مستوى الأداء إذا

تعارضت القيم التي يؤمن بها الأفراد مع قيم المنظمة، ويعد ذلك متطلباً لتحقيق نجاح العمل الإداري وأحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، والقيم التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في عملية بناء المنظمات من خلال وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات وحل المشكلات والأداء الجيد والكفاءة، وأيضاً تلعب دوراً في تحديد مستوى الإدارة في المنظمة، وأما القيم الشخصية فلها أهمية في تحدد العلاقات الشخصية بين المديرين والعاملين وتحديد أخلاقيات العمل، والمدير الناجح هو الذي يستطيع تحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد، فكلما ازدادت درجة التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم الأفراد ينعكس ذلك على نجاح العمل وتحقيق الأهداف، ولها علاقة وثيقة في اتجاهات بعض الأفراد كالرضا الوظيفي والالتزام. وأخيراً.. تلعب الثقافة دوراً في اختلاف القيم على سبيل المثال في منظمات الدول المتقدمة تطبق فلسفة مشاركة المديرين والمؤوسين في اتخاذ القرارات، تتميز المنظمات في هذه الدول بتطبيق القيم الجماعية، وقد تفشل هذه الفلسفة إذا طبقت في مجتمع يؤمن بالقيم الفردية، ويجب على المنظمة أن تراعي هذه الاختلافات حتى تتمكن من النجاح في الممارسات الإدارية. (نورة الشمري، 2016) <https://www.alyaum.com/articles/1065026>

- أهمية التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة:

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، وقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام. ومن هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد ركزت الكثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة اثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين.

ومن جانب آخر فإن هناك دراسات ركزت على أهمية القيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها المدير أو القائد في المنظمة ودورها في تفعيل العملية الإدارية، وتبين أنه كلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، ويكون ذلك عن طريق تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم وبالتالي مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم والعكس كذلك والموظف الذي يري أنه على خلاف في القيم مع مجموعته أو رؤسائه أو مع قيم المنظمة التي يعمل فيها، فإنه يتصرف علي نحو مختلف، مما ينشئ صراعاً يولد انقسامات وفصلاً بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

وإذا أردنا أن نعرّف القيم، فنسجد تعاريف متعددة ومختلفة أحياناً تبعاً للخلفية التي انطلق منها كل باحث، فيرى بعض الباحثين ان القيم هي "المعايير أو المقاييس المستمرة التي تمد الفرد بأحكام يستخدمها لتنظيم وترتيب الرغبات"، ويعرف (Clyde) القيم بأنها: "تصورات للتفضيل وهي جزء من الثقافة"، ويمكن تعريف القيم على أنها معايير تستخدم للتحكم في السلوك وفي الاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد الي تحقيقها وبذلك فهي الموضوع الأكثر أهمية في حياة الإنسان وعلى ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوكه واستقامته أو انحرافه.

والقيم يمكن تقسيمها إلى قيم شخصية وقيم تنظيمية يمكن تعريفها على الشكل الآتي:

1- القيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، ويعرف (Halstead) القيم الشخصية بأنها "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". ومن أبرز القيم الشخصية: الإتقان، والمبادرة، الأخلاق، والتطوير الذاتي، والمهارة والتخصص، والأمانة.

2- أما القيم التنظيمية فهي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفتها وتوفّر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات فيها. ومن أبرز القيم التنظيمية: الجودة، والتنافس، والعدالة، والنمو والتطوير، والكفاءة ووحدة السلطة. وإيجاد التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يتم من خلال إيجاد توافق بين القيم والاعتقادات التي يتبناها الأفراد، وبين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة من القيم تدفع عملية

السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح، والشكل التالي يوضح نتيجة التوافق القيمي بين الأفراد والمنظمة.

وبذلك نخلص إلى أن قيم الأفراد المندمجة مع قيم المؤسسة تشكل نموذج للتوافق القيمي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جو من الرضا والارتياح الذي ينعكس بدوره إيجاباً على جودة الأداء ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي يجب أن تسعى كل منظمة لتحقيق هذا التوافق ما أمكن. ويتضح من خلال الدراسات أن التوافق القيمي يمر بخمسة مراحل هي:

1- مرحلة تقييم الواقع الفعلي عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تنصب على قيم القادة الإداريين بصفة خاصة وقيم الموظفين بصفة عامة.

2- مرحلة اكتشاف الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

3- مرحلة التوافق والدمج وتعني تحليل القيم التنظيمية والقيم الفردية ووضع نموذج أولي للقيم المطلوبة مع خطة للتطبيق.

4- مرحلة التسويق للنموذج الجديد وتغيير القناعات بأهمية القيم الإدارية المتفق عليها والالتزام بها تطبيقها.

5- وأخيراً مرحلة التحفيز والدعم للتطبيق والتي تتطلب تكاتف الجهود في سبيل حسن التطبيق. (

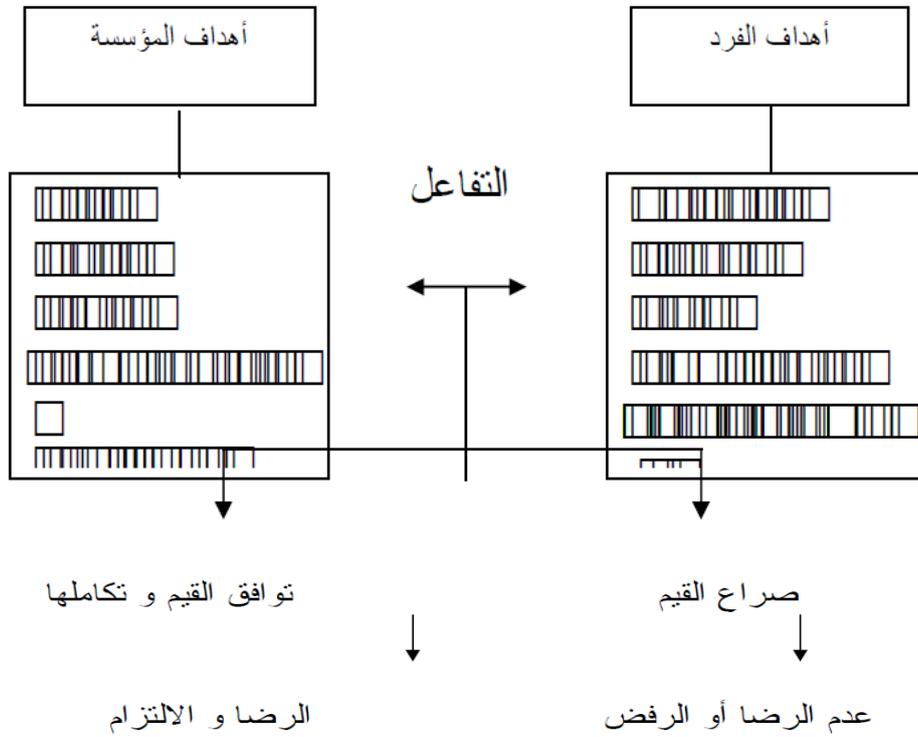
<https://www.hrsleb.org/article.php?id=5654&cid=325>

- الصراع القيمي:

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة وإلى الإتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم. ويرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وان هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات

تنظيميه، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي (الزهراني، مرجع سابق، ص23)

الشكل (3/2) يوضح معنى التعارض القيمي



المصدر (الزهراني، مرجع سابق، ص23)

- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال، خاصة دراسات هاوثورن التي أجراها (إلتون) بين عامي (1923-1924) والتي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني وإجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studying on organizational* التي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي. (العيدو، 2015: ص 12) ولتوضيح مفهوم عام للثقافة التنظيمية لا بد من التعرض لتطورها ومدى الإهتمام والقبول العام لها.

أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية: (العيدو، 2015: ص12-13)

أُستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الإقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (زين الدين بروش /كمال قاسمي، 2005، ص 06).

مراحل الثقافة التنظيمية: (Yuchtman, Seashore), تشير كل الدراسات أن القادة الاقوياء هم الذين يكونون الثقافة التنظيمية ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقونها وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وتحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة فهم بذلك في وضع يسمح لهم بتشكيل الثقافة التنظيمية وبطرق مختلفة. مرت قيم المنظمة بعدة مراحل من التغيير والتطوير ونلاحظ ان التطوير أثر في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية. ويمكن تلخيص مراحل تطور الثقافة كالاتي: (خليفة، 2008: ص 18، 19، 21). نقلاً عن (عاشوري، 2008ص بدون)

1. المرحلة العقلانية: في هذه المرحلة ينظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تأيلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الإنسان نظرة ميكانيكية وتم في هذه المرحلة افرز قيم مادية عملت على ترسيخ هذه النظرة والتي تغيرت مع مراحل تطور الفكر الاداري إلى قيم معنوية.

2. مرحلة المواجهة: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة من خلال ممارسات النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الانساني ومحاسبة الإدارة في حالة عدم الإهتمام به وإعطائه حقوقه وواجباته مما أدى إلى ظهور قيم الحرية والإحترام والتقدير.

3. مرحلة الاجماع في الرأي: في هذه المرحلة ظهرت قيم الحرية والمشاركة في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين للعاملين وعزز "دوجلاس ماكريجر" مفهوم واهمية القيم الادارية وأيضاً تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم الى فرضات نظرية X.y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4. **المرحلة العاطفية:** كانت القيم الجديدة التي اظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن والتي اكدت على اهمية المشاعر والاحاسيس وان الانسان كتلة من المشاعر والاحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5. **مرحلة الإدارة بالاهداف:** تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والاشراف اضافة الى جماعية العمل وتحديد اهداف التنظيم والمسؤولية المشتركة.

6. **مرحلة التطوير التنظيمي:** تمثلت القيم في هذه المرحلة بتحليل الافكار والمعلومات الادارية وإستخدام منهجية البحث العلمي والتي يمكن من خلالها أيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي وصاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.

- مداخل الثقافة التنظيمية

(رضيوي خوين، 2009: ص 7-8) مجلة الإقتصاد والإدارة -بغداد

أورد (Smith، 2004) سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية وقد تبلورت هذه المداخل خلال تطور مفهوم الثقافة التنظيمية وهي:

1. **المدخل التاريخي:** ينظر هذا المدخل للثقافة والذي ينتقل عبر الأجيال للمستقبل بمثابة ميراث إجتماعي أو تقليدي. ومن رواد هذا المدخل (Yuchtman, Seashore).

2. **المدخل الثقافي:** يؤكد هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية هي سلوكيات مشتركة ومتعلمه.ومن رواده (Perrow, Etzoni).

3. **المدخل المعياري:** يركز هذا المدخل على ان الثقافة التنظيمية تعبر عن المثاليات والقيم (Filley & House, Cyert, March)

4. **المدخل الوظيفي:** ويشير هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.(Macgregor, Addison, Likert).

5. **المدخل الفكري:** يبين هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (Cross, Selznick).

6. **المدخل الهيكلي:** يوضح أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة وقد إعتمه (Georgiou & Baranard, White, Levine).

7. **المدخل الرمزي:** وتتحدد الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك فيها المنظمة وساهم في تجسيده. (Georgiou & Baranard, White, Levine)

- أنواع الثقافة التنظيمية:

لكل فرد سمات وخصائص تميزه عن غيره وأيضاً له أسلوبه السلوكي الخاص، وينطبق هذا بالنسبة لمنظمات الأعمال باختلاف أنواعها وأنشطتها وذلك من حيث ثقافتها الخاصة بها والتي تؤثر في عملياتها وأن لكل منظمة ثقافتها المميزة والتي تعكس هويتها. وتساعد على إستمرارها وبقائها ويذكر (McDermott & O'Dell, 2001) نوعان للثقافة التنظيمية وهما: ظاهرة Visible، وغير ظاهرة (خفية) Invisible، وتتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس. أما الثقافة غير الظاهرية فتتمثل في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وإفتراضات العاملين في منظمة الأعمال. لمعرفة مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في بيان الإحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، حيث صنف (الأحمد، 2008: 30-32) و(الصرأيرة، 2003: 196-199) نقلاً عن (بلجازية، 2008: ص بدون) على النحو التالي:

أولاً: تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) الثقافة المنظمية إستناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1. **ثقافة القوة (Power culture):** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

2. **ثقافة الدور (Role culture):** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

3. **ثقافة المهمة (Task culture):** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4. **ثقافة العمليات (Process culture):** يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً: تصنيف (Wallach, 1983) صنف الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture):** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. **الثقافة الإبداعية (Innovative culture):** تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة (Supportive culture):** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً تصنيف (Jones, 1983): صنف الثقافة المنظمة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1. **ثقافة إنتاجية (Capital culture):** يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. **ثقافة مهنية (Professional culture):** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً: تصنيف (Luthans, 1991) صنف الثقافة المنظمة حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. **الثقافة القوية (Strong culture):** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصرى الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. **الثقافة الضعيفة (Weak culture):** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً: تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف Daft الثقافة المنظمة بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. **ثقافة التكيف (Adaptability Culture):** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.

2. **ثقافة الرسالة (Mission Culture):** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسلوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3. **ثقافة القبيلة (Clan Culture):** يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

4. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة

الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

كما نجد أن كثير من كتاب الإدارة أشاروا إلى تقسيم الثقافة إلى عدة أنواع منهم (السواط والعنبي، 1418

ه: 63، 62) حيث ذكرا منها:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):

تحدد السلطة والمسؤوليات ويكون تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة (Supportive Culture):

تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

4- ثقافة العمليات (Process culture):

يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

5- ثقافة المهمة (Task Culture):

تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

6- ثقافة الدور (Role Culture):

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.

ويضيف إلى ما سبق (حريم، 2003 م: 275، 274) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك، ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة مما يزيد إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة. ومن خلال العرض السابق لجميع الأنماط والنماذج والأنواع للثقافة التنظيمية ودورها الفعال التي تجمع فيه بين مميزات وأوصاف الثقافة المثالية لكل المنظمات والشركات فإنه يجب علي المنظمات إتباعها وجعلها من الثقافات التي تتميز بها حتى تصل إلى مستوى المنظمات المتميزة والمتطورة، كما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بقيمها التي تركز على الإدارة والمخاطرة والتعامل بروح الفريق والعلاقات والتعاون والحرية.

يلاحظ من خلال آراء الكتاب والباحثين أن تصنيف الثقافة التنظيمية لم يضبط بعد بمعيار معين وذلك لحدثة مفهومها، باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والثقافة التنظيمية للأفراد، إضافة إلى طرح نماذج إفتراضية تخضع لمعيار الثقافة السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد والتي تظهر في سلوكهم وتصرفاتهم (كمال بوالشرش، 2016: ص51)، فنجد أن هناك درجات وأنماط للثقافة التنظيمية يمكن إستعراض بعض منها: الثقافة التنظيمية من حيث: درجة التأثير، النموذج السائد، نمط التسير، الفعالية والمناهج. كما ان هناك تقسيما من حيث القوة والسلب.

الثقافة التنظيمية من حيث درجة التأثير:

تصنف الثقافة التنظيمية من حيث درجة التأثير إلى ثقافة قوية أو ضعيفة وتعني قوة الثقافة التنظيمية شدة إستجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة فكلما كانت إستجابة الأعضاء فعالة وإيجابية دل

ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة تعتمد درجة قوة الثقافة على ثلاث خصائص أساسية (سعد غالب، ص ص92-93): (بوالشرش، 2016: ص52)

1. كثافة الثقافة التنظيمية وتعني عدد الافتراضات المهمة والتي تشكل الثقافة وتمثل بقيم وتقاليد وقواعد، وهذا النوع من الثقافة يمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات.

2. نطاق تأثير الافتراضات: تتميز الافتراضات بتأثيرها الواسع ويشترك عدد كبير من العاملين في الإعتقاد بها حيث انها تمتلك فيم ومعتقدات وتقاليد يؤمن بها عدد كبير من العاملين لذا نجد ان تأثيرها أكثر من الثقافات التي لا تتمتع بهذا الصفة.

3. وضوح الترتيب: فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج، إن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والثقافات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع ومعرفة هذه العوامل تعطي إنطبعا عأما عن قوة أضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة.

الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية: يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية من حيث الفعالية إلى:

1. ثقافة ديناميكية: تضمن الأداء الجيد والمقدرة على مواكبة التغيرات في المحيط حولها وتسمى أيضاً بثقافة التكيف الإستراتيجي.

2. ثقافة سلبية: لهذا النوع سلوكيات لا تتفق مع الفعالية الاقتصادية وذلك للتباعد النفسي والإجتماعي للأفراد عن منظماتهم ويظهر ذلك في ارتفاع درجة الغياب والنوعية السيئة للخدمات والمنتجات.

(بوياية، ص59) نقلاً عن (بوالشرش، 2016: ص57)

نجد ان القوة والضعف بين المنظمات تكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث ان الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة واذا كانت القوة مواتية وملائمة فان المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم إعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون الثقافة التنظيمية في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة (مصطفى محمود،

ص ص411-412)

يقول (J.Heskett&J.Kotter) نقلاً عن (كمال بوشرش، 2016، ص61) في أبحاثهم بشأن الثقافات القوية أنها يمكن ان تؤثر سلباً على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المنظمة، لها قدرة على حث الأفراد على إعتقاد سلوكيات غير معقولة، كما يمكن ان ينجم عنها اثراً أيجابياً يتجسد في إحداث التحسينات، الرفع من الجودة، إثراء الإبداع وتطويره، فضلاً عن تنمية روح الإنتماء والولاء للمؤسسة.

ثقافة الإبداع: تمتاز باللا رسمية واللامركزية أيضاً أما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الإبتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والإبتكار، أما التركيز الإستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والإبتكار (Miller 2004: 37) والنمط القيادي السائد هو النمط الإبتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير (Brooks, 2007: 29)

نظرية الثقافة التنظيمية: (العيدو، 2015: ص14) ظهرت في الثمانينات الميلادية ما يعرف بنظرية الثقافية التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والإفتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (سويرى، 1421هـ: 32). لقد أجرى كثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والثقافة التنظيمية، وتفسير العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم مما أدى إلى بلورة وظهور عدد من النظريات والنماذج.

تزايد في التسعينات إهتمام علماء الثقافة بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. (عبد الله البريدي، 2004: ص 01). ولقد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال إستعمال القيم الثقافية في إدارة المؤسسات مثل إعتادها على جماعية العمل، المشاركة القائمة على الثقة، الإهتمام بالعاملين، تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية السلوك التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة بالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

1 -نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد "وصفي" إلى أن "اوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (وصفي عاطف، ص155) نقلاً عن (كمال، 2016: ص22)

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. (الساعاتي سامية، ص240) (كمال، 2016، ص22)

3- نظرية الثقافة القوية: يقول (كمال، 2016، ص24) تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها الثقافية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال: وجود أهداف مشتركة لجميع العاملين يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

4- نظرية التوافق: تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المنظمة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الإجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة. (كمال، 2016: ص24)

5- نظرية التكيف: ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المنظمة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثل في عدة نواح منها: زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة إنتمائهم وشعورهم بالإرتباط والولاء والإبداع. (اللوزي، ص245-246)

من خلال السرد السابق لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها، إذ أن العامل المشترك في عملية التفسير هو العلاقة بين الفرد العامل والأساليب والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم، حيث أن توفر الخبرات و بروز القيم والمساهمة في الحفاظ عليها، وتحديد جماعة التنظيم هي لإطار المرجعي لتحقيق الاهداف.

- مكونات الثقافة التنظيمية:

وفقاً ل (الليثي،، 2008: ص23) يحتوي مفهوم الثقافة التنظيمية على مكونات وعوامل عدة تؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيم مما ينعكس على اساليب ماتنتهجه الإدارة من ممارسات لتحقيق الإستراتيجيات والاهداف.

يوضح (النعمي، 1418هـ: 24) مكونات الثقافة التنظيمية بذكره أن القيم تمثل الركيزة الرئيسة. في أي ثقافة تنظيمية وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وأنها تعكس شعور العاملين وإتجاهاتهم العامة نحو المنظمة. كما تحدد كيفية أداء الأعمال، عليه فإن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك أفرادها للقيم التنظيمية والعمل بها. يتفق الكثير من الباحثين منهم (كساب، 2011 بدون ص; السكارنه، 2009: بدون ص; الفاعوري، 2005: 154-155; القريوتي، 2000: بدون ص و) المدهون والحرزاوي (1995: 399) على تحديد مكونات الثقافة التنظيمية في عدد من المكونات منها:

1- القيم التنظيمية: قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب وتعمل على توجيه الثقافة العاملين حسب الظروف التنظيمية المختلفة منها العدالة في التوزيع والإجراءات والعدالة في الحوافز وأهمية الوقت والإهتمام بالأداء والشفافية واحترام الآخرين.

2- المعتقدات التنظيمية: افكار مشتركة حول نوع طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل والطريقة المثلى لإنجاز مهام العمل ومنها كيفية المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق، لتحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم.

3- الأعراف التنظيمية: معايير يجب على العاملين بالمنظمة الالتزام بها حيث أنها ذات أثر إيجابي على المنظمة مثل الإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤسين والزلاء فيما بينهم وذلك لخلق بيئة عمل

ومناخ تنظيمي يعمل ويساعد على تحقيق أهداف المنطقة والأفراد للوصول إلى أعلى معايير التميز الذي يعتبر هدفا لكل المنظمات.

4- التوقعات التنظيمية: يقصد بها التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة فالكل يسعى لهدف ما والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو إعطائه وصفا إجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى معين من الرفاهية وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه او يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة. وقد تتوقع منه الإبداع وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم لذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم إحتياجات الموظف النفسية والأقتصادية. (المدهون، الحرزوي، 1995: ص 401)

5- الطقوس والعادات التنظيمية: تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتزام إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الإجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

6- الموروث الثقافي للمنظمة: يتشكل من خلال الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

7- الأخلاقيات: تمثل مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية يقول كل من (George&Johnes, 2012: 515 - 509) نقلاً عن (دابغ، ص 71 - 72) أن هنالك عوامل أخرى لتكوين الثقافة التنظيمية منها:

1- خصائص العاملين في المنظمة: إن المصدر النهائي للثقافة التنظيمية يتأتى من الأفراد المكونين لها، فإذا أردت معرفة إختلاف الثقافات في المنظمات فأنظر الى خصائص الأفراد العاملين فيها كون الأفراد العاملين فيها لديهم خصائص وأخلاقيات وقيم تختلف عن الباقين ولكنهم يتقاربون بهذه

المعطيات داخل المنظمة كون الأفراد يميلون إلى العمل في المنظمات التي تمتلك نفس القيم التي يمتلكونها, هذا من جانب ومن جانب آخر يلاحظ أن المنظمات عند إختيارها لعاملها فإنها تختار الأفراد الذين يتوافقون مع قيمها ومع الوقت نجد أن الأفراد الذين لا يتلاءمون مع المنظمة فإنهم يغادرونها, وبناءً على ذلك يلاحظ أنه مع مرور الوقت ستكون قيمهم متشابهة وواضحة وستكون الثقافة التنظيمية واضحة ومختلفة عن باقي المنظمات. ونلاحظ أيضاً دور ثقافة وقيم المؤسسين للمنظمة حيث انه عند تأسيسهم للمنظمة فإنهم يختارون العاملين الجدد لأول مرة في المنظمة على أساس ثقافة وقيم المؤسسين وهذا ما سيجعل قيم وأعراف العاملين متشابهة مع الوقت وبالتالي يدفعهم لمشاركتها معاً مما تزداد قابليتهم للتكيف مع بيئة المنظمة والتغير الذي قد يحصل فيها وبالتالي فإن هذا سيعزز القيم والأعراف المشتركة داخل المنظمة وإبراز نموذج ثقافي خاص بالمنظمة.

2- علاقة التوظيف: تعتبر من العوامل المهمة والمتمثل بطبيعة العلاقة التوظيفية التي تنتهجها المنظمة

مع أفرادها بواسطة أساليب وسياسات الموارد البشرية حيث تؤثر بصورة مباشرة على سلوكهم وتحفيزهم وبالتالي إنعكاسها في القيم والأعراف داخل المنظمة, فطالما يعمل الأفراد سوياً لتحقيق أهداف المنظمة فإن حالة عدم التواصل أو الصراع والمنافسة فيما بينها قد تكون حاضرة ولكن سياسات الموارد البشرية للمنظمة تعمل على تذليل هذه العوائق وتحافظ على سلاسة سير العمل وتوضح مقدار قيمة العاملين لديها عبر الإهتمام بهم وتقديم الحوافز لهم، وتعتبر الترقية في داخل المنظمة من الوسائل التي تدعم القيم والأعراف وترفع مستوى الأداء لديهم فالشعور بوجود ترقية يدفع العاملين إلى أداء أفضل ويحصل العكس عند شعورهم بعدم وجود مكافئة أو ترقية فإن هذا سيدفعهم إلى البحث باتجاهات أخرى, ومن الأساليب الأخرى هي أسلوب المرتبات التي تدفعها المنظمات للحفاظ على عاملها المميزين عبر تقديم عوائد أعلى من متوسط العوائد والمرتبات في الصناعة أو تقوم بوضع

نقاط من أجل التشجيع على خلق القيم والأعراف من أجل رفع فاعلية المنظمة اسهم مثل شركات.

(George&Johnes, 2012: 515 –509) IBM, Microsoft

3- الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي للمهام والعلاقات والمصمم لتنسيق وتحفيز العاملين بأفضل الأساليب وبالتالي فإن وجود هياكل تنظيمية مختلفة ينجم عنها نشوء ثقافات مختلفة وهذا يدفع بالمدراء إلى الأخذ بعين الاعتبار للتصميم التنظيمي ويكمن ذلك من خلال أسلوب الإدارة من حيث مستويات الهيكل التنظيمي فمثلاً النظام المركزي يميل إلى إعطاء صلاحيات قليلة للعاملين ويدفعهم إلى إطاعة أوامر المديرين الاعلى، وبالتالي تكون الثقافة مبنية على الإخترام والإستقرار وعلى النقيض نجد ان الثقافة ستختلف مع النظام اللامركزي الذي يمنح صلاحيات أكبر عبر تمكين العاملين وبالتالي دفعهم إلى وضع قيم خاصة بهم، مثل دفعهم بأن يكونوا خلاقين ومشجعين وبالتالي يدفعهم إلى ثقافة الإبداع والمزيد من المرونة في العمل الفعلي بينهم، فعندما تكون العلاقة بين المهمة والدور مستقرة نجد أن مشاكل التواصل تقل وسرعة التدفق بالمعلومات وبالتالي تعزيز القيم والأعراف داخل المنظمة (George&Johnes, 2012: 515 509)

- خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالثقافية التنظيمية كعملية او كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة عملها، واهم هذه الخصائص والسمات كما أوردها- (القريوتي, 2009ص152) نقلاً عن (دابغ، فارس،: 2014)

1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف.

2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية

والواسطة والمحسوبية.

هناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم يذكرها (محمود، 2003: ص 138) نقلاً عن

(كمال، 2016: ص 49) هي كون الثقافة التنظيمية:

1- نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من

القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية

والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (الأدوات والمباني والمعدات).

2- نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق النسيج بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير

يطرأ على أحد جوانب الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- نظام تركمي (مستمر ومتصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم توريثها

عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها

من خصائص وعناصر.

4- نظام مكتسب ومتغير ومتطور: أن استمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة

غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تكتسب ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5- خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان

وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

تلخص (رنا، 2013، ص 960) خصائص الثقافة التنظيمية في الآتي:

1- التجانس: أي وجود نظام موحد لسلوك العاملين في المنظمة على إختلاف المستويات الإدارية
2- جماعية العمل: الثقافة التنظيمية القوية تعمل على تدعيم روح الفريق والمشاركة بما يضمن تحقيق
اهداف المنظمة.

3- القدرة على التكيف: الثقافة التنظيمية لها القدرة الإيجابية التي تتميز بالمرونة وسرعة الإستجابة
للتغيرات الخارجية.

4- الابتكار: الثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع الأداءالمبتكر والتفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى إبراز
المهارات وقدرات العاملين المختلفة.

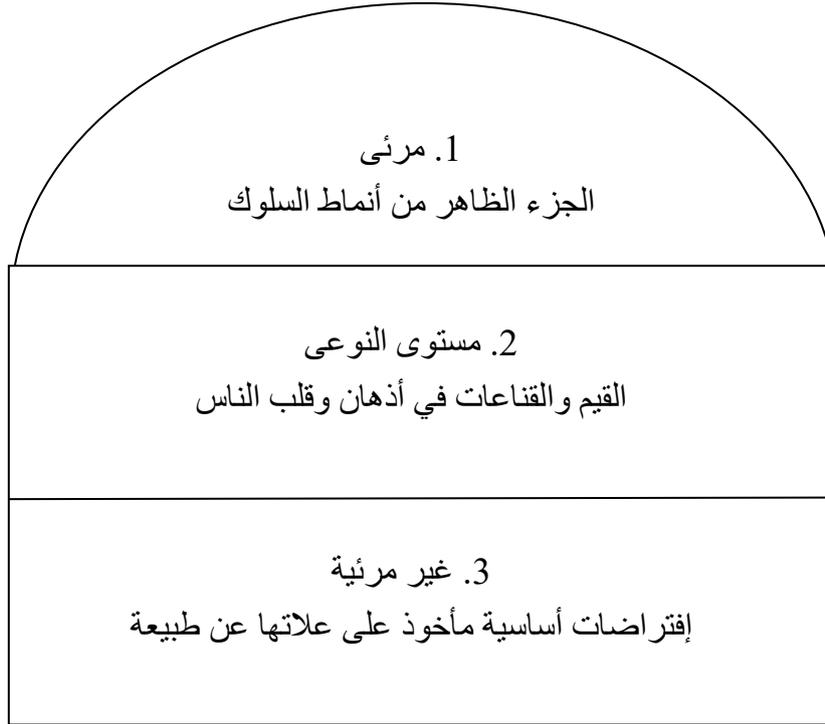
تعتبر هذه مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية وعلى الرغم من أن الثقافة
التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص الا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات
وتشكل مدارك العاملين والمديرين وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم.

مستويات الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات الثقافة التنظيمية، وهي كالآتي:

- 1- جزء ظاهر في أنماط السلوك.
- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- 3- جزء مسلمات وهي عبارته عن إفتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، وبالتالي فهي غير مرئية

(الهوري، 2005، ص99) وذلك كما يشير الشكل (4/2)

الشكل (4/2) مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر (سيد الهوارى, خصائص منظمة القرن 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2005، ص99)

- أهمية الثقافة التنظيمية وأدوارها الرئيسية ووظائفها:

أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من القادة والمديرين ويؤكد ذلك كل من "بيترز ووترمان" في كتابهما "البحث عن التميز" حيث يتناولوا الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران بلا استثناء بأن سيطرة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أن عنصر الجودة هو الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح نقلاً عن (الرخيمي، جلال ص54)

يرى الكثير من المديرين أن الثقافة أصلها من أصول المنظمات لذلك يولونها عناية فائقة وإهتمام كبير، لذا نجد أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة يمكن أن تتجاوز في أدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة حيث أنها تركز على خلق الرضا للعملاء والمتعاملين وإشباع حاجاتهم المتغيرة. إن إشباع حاجات المتعاملين في المنظمة وإعتبارهم أعضاء في بيئة عمل واحد توجد أداءً متميزاً وتوفر أعلى درجات الإحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحقيق الفعالية في العمليات المختلفة، كما أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يترتب عليه خلق قوة تماسكية أكبر وزيادة الولاء والالتزام تجاه المنظمة مما يعمل على زيادة فرص الإبداع والإبتكار ومن ثم ضمان التحسين المستمر الذي هو من أهم

عناصر بقاء المنظمة وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان (اللوزي، ص131) (بوالشرش، 2016: ص 20)

المنظمات الناجحة تحتاج إلى الدعم من الأفراد لتحقيق أهدافها ولا يتم ذلك إلا من خلال الالتزام القوي والولاء الظاهر. يرى كثير من الباحثين في الثقافة التنظيمية، أن الثقافة التنظيمية لها تأثير عالي على مستوى الأداء وإنجاز الجماعات والأفراد وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بدرجة كبيرة. لكل منظمة ثقافتها الخاصة فإذا كانت تلك الثقافة قوية فستحقق المنظمة أهدافها وأهداف العاملين وذلك بسبب القوة التي تكمن في الأفراد ولإستجابة الأفراد لتلك الثقافة. (كمال بو الشرش، 2016: ص 21)

تأتي أهمية الثقافة من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة وعملياتها وفي فاعلية المنظمة ومستويات أدائها. فقد أشار (Naragnan & Nath 1993: 231) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية.

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة (عمر، محمد 2006: ص 61) وهي:

1. تعزيز التعامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معا بفاعلية.
2. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

يقول كل من (بن صبور 201 : 2004) و (vmstot 1998: 350): تؤثر الثقافة التنظيمية في مدي نجاح وفشل المنظمة وهذه الأدوار تتمثل فيما يأتي:

- تشكيل الثقافة بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة محدودة فإنه يصرف وفقا لثقافته.
- الإحساس بالهوية التنظيمية والانتماء.

- تسهيل الإلزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي.
- تدعيم إستقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أفراد المنظمة المشتركة تشجع على التنسيق، التعاون بين أفراد المنظمة، توحيد المفاهيم، تقارب وجهات النظر والآراء
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في أيجاد الإلتزام والولاء بين العاملين مما يتغلب على الإلتزام الشخصي والمصالح الذاتية لدى العاملين
- تعتبر الثقافة مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

يقول (بوالشرش، 2016: ص) الثقافة التنظيمية هي المرجعية للعاملين والتي توضح نشاط المنظمة تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقادراً على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

يرى كل من (الطجم والسواط، 1424هـ: 253) على أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً مباشراً على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، والثقافات المقبولة وغيرالمقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدارالأوامر، والأنظمة الرسمية وغيرالرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لاتحكمها معايير واضحة، بالإضافة إلى ذلك أشكال الإتصال المتبعة ونظام المكافأة. كما أن لها تأثير على وضع إستراتيجيات المنظمة وأسلوب تنفيذها، إذن ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تحكم كيفية أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين باعتبارها الأساس في صنع الإبداع وتحقيق التطوير. تضيف كذلك أمل الفرحان (2003م: ص15-38) أن للثقافة التنظيمية تأثير على العاملين لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بدوران العمل فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظاً على القيم المؤسسية مما يؤدي إلى الإلتزام، الضبط والإلتحاق بأهمية ماترمز

إليه المنظمة وأهدافها مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته. (الليثي، 2008: ص19-21)

تزايدت أهمية الثقافة التنظيمية، لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن إتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية، فإنها توفر المعان المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية (.العطية، 2003، ص330)

الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم ولها دور مهم في عملية التطوير والإبداع وعلى الرغم من أهمية تطوير الثقافة التنظيمية نجد أن القادة لا يدركون ذلك لأن العديد منهم لا يعلمون مدى بتأثير هذه القيم على أداء المنظمات، وهذا يوضح العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى أدائها. وعلى القادة تبصير العاملين بالقيم المؤسسية، وتشكيل هذه القيم وإعلانها والدعوة للتمسك بها ومراجعتها وتنقيحها، وبذلك تظهر العلاقة القوية بين الأداء المؤسسي والثقافة حيث يجب ضرورة التناغم بين الثقافة والقيم والذي من شأنه أن يؤدي إلى خلق الإبداع والإبتكار وضمان التحسين المستمر الذي هو مفتاح النجاح والتطوير للمنظمات. يتضح من ذلك أن للثقافة التنظيمية الأثر البالغ في إحداث التغيير والإبداع والتطوير وعندما لا تتفق مع قيم الإبداع والإبتكار والتطوير تؤثر سلباً في أداء المنظمة، حيث أنها المرجعية لإحداث التطوير والتجديد والذي يتم عبر الإبداع والإبتكار، كما أن دور وأهمية الإدارة العليا في تمثيل وتشكيل الثقافة في المنظمات يكمن في أنها تؤثر في مستوى إنجاز فرق العمل والأفراد وبالتالي على نجاح المنظمة.

- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بأدوار عديدة في المنظمة وذلك نظراً لتأثيرها طويل المدى في المنظمة وترتبط إرتباطاً وثيقاً في بناء الإتجاهات وتكوين القيم المشتركة بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة. تنظم أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة العلاقات بين العاملين والإدارة والزيائن. ويرى في هذا الخصوص (abd alrashid et al, 2004: no p) أن للثقافة التنظيمية بعدين هما البعد الإجتماعي والبعد التضامني. حيث يشير البعد الإجتماعي إلى العلاقة الودية داخل المنظمة ويقوم هذا

البعد عن طريق المقاصد ويعتبر مستقلاً بتأثيره في أداء المنظمة، وذلك من خلال تقاسم الود والأفكار والإتجاهات والإهتمامات والقيم.

يشير البعد التضامني إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية أفضل وأكبر ويعتبر بعد التضامن مفضلاً لكونه يعمل على توليد الأفكار الفردية في القرار لصالح رسالة المنظمة وأهدافها وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة وعدم القبول الأداء الضعيف (الخشالي، 2008: ص6) حيث أن المنظمة تواجه في حياتها وفي مسارها المهني كثيراً من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير، التحفيز، والتغيير وحتى بناء إستراتيجية المنظمة، وهذه العناصر تشكل ابعاد هامة في مكونات العملية التنظيمية وفي كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية، فلا بد ان يكون للثقافة التنظيمية التأثير القوي علي تلك الأبعاد ومنها: البعد التحفيزي، البعد الإستراتيجي، والبعد التنافسي والبعد التغييري. لقد تناول (بولشرش، 2016: ص70-75) هذه الأبعاد لأهميتها ولمعرفة كيفية أثر الثقافة التنظيمية عليها وذلك على النحو التالي:

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الإفتراضات الأساسية والقيم والإتجاهات والنتائج الإنساني المشترك بين العاملين بالمنظمة مما يكون لديهم شعور تجاه المنظمة تمثل مؤشرات لعمل الأشياء المرغوب فيها وترك غير المرغوب فيه، وأيضاً تحديد كيفية إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة وبما يحقق الفعالية والكفاءة في العمليات والأنشطة المختلفة، وعلاقة العاملين مع بعضهم البعض ومع الزبائن والعملاء والمنظمات الأخرى، وأنها توجه السلوك اليومي في بيئة العمل مما يساعد على تحفيز الأفراد على الرقي والتحرك داخل التنظيم باعتبارها أسلوب من أساليب المكافأة والحوافز (أمل الفرحان، 2003ص17) ومن خلال ذلك يمكن بناء نظام للحوافز المعنوية منها خاصة من خلال المعايير المشتركة للمجموعة التي تعمل على تغيير سلوكيات الفرد وتجعله سلوكاً مضبوطاً وتعمل على تحفيز السلوك المرغوب فيه وعلى إقصاء السلوك غير المرغوب وبذلك يندمج الفرد في المجموعة ويتأثر بالمعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل على المكافآت والحوافز التي قد تكون أما لإشباع حاجات معنوية أو مادية، وكلما أصبح الفرد داخل المجموعة زادت فرصته في التطور والترقية في العمل،

عليه نجد أن الثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة بيد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة، وقد ينطبق هذا الأمر على الزبائن والعملاء في تعاملهم وتعاملهم مع المنظمة. (كمال بوالشرش، 2016: ص 70)

2- البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية:

يعد التخطيط الإستراتيجي للمنظمات البوصلة لتوجيه الأفراد العاملين بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف وهو عملية وعي تنظيمي لمنح صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي. إن الوعي بالثقافة التنظيمية وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. فالثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً قوياً بالإدارة الإستراتيجية، فتعديل إحدهما يؤدي بصورة حتمية إلى تعديل في الأخرى فمثلاً نجد أن الثقافة التنظيمية لها الأثر الفعال في تحديد رؤية ورسالة المنظمة. عليه يجب أن تكون قيم ومعتقدات وأساليب تفكير واتجاهات وفلسفة الإدارة العليا متجهة ومرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية وتشمل تلك المعتقدات الإهتمام بالتطوير وعدم الإضرار بالبيئة وتجنب التلوث البيئي وغيرها من القيم التي تتبناها المنظمة بما يحافظ على المجتمع وعلاقتها بالعملاء والموردين، من جهة أخرى يلاحظ أن الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين في المنظمة لها تأثير واضح على إدارة الإستراتيجية وذلك لتضمن تلك المعتقدات وقواعد العمل وأساليب ومعايير التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين وعلاقتهم بالعملاء. على ذلك يتضح أن الثقافة التنظيمية والإستراتيجية وتحقيق التوافق بينهما يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، حيث يمثل البعد البشري القاسم المشترك بينهما. (سعد ياسين غالب، ص93) نقلاً عن (كمال بوالشرش، 2016: ص 71-72).

3- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

تحصل المنظمة على ميزتها التنافسية من خلال الثقافة التنظيمية والتي تؤثر على سلوك أعضاء المنظمة وتحدد طريقة تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها فهي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية ومع المعلومات والاستفادة منها في تحقيق قيمة تنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى ويأتي ذلك من خلال المساهمة في النمو والاستقرار والتجديد والإبتكار وقبول المخاطرة والتميز في الأسواق وإحترام الآخرين من خلال ضبط

السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بالمعايير والتي تظهر كنقاط قوة للزبائن والعملاء والبيئة الخارجية بالنسبة للمنظمات الأخرى (أوبكر، ص: 406)، وأيضاً تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة فنجد أن الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك الحميد المرغوب بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة وذلك لإشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة. (بوالشرش، ص: 73-74)

4- البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في نمو وبقاء المنظمة، ولها مكانتها المميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، وبما أن المنظمات توجد وتواجه بيئة متغيرة يحتم عليها التكيف. لقد تجددت المفاهيم وأصبح هناك مستويات مهنية جديدة وزادت أعداد الداخلين لأسواق العمل المختلفة بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكنة وبرامج الجودة والهندرة والمنافسات والسياسات العالمية وغيرها، نجد أن ذلك أدى إلى تغيير في طبيعة القوى العاملة من حيث الأفكار والأساليب الحديثة والمبادئ التي تشكل عاملاً هاماً من عوامل التغيير والتطوير (أمل فرحان، 2003: ص 19).

تعمل الثقافة التنظيمية التكوينية والديناميكية على فعالية التغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف ويلاحظ أنه كلما إبتعدت برامج التغيير عن أفكار ومبادئ وطموحات بيئة المنظمة الداخلية زادت تكاليف التغيير وقلت نسبة نجاح مشروع التغيير، لهذا نجد أهم الوسائل وأنجحها في التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن هذه الأبعاد تبين مدى أهمية، إيجابية، إنتشار، تأثيرات الثقافة التنظيمية وفعاليتها في إدارة منظمات الأعمال خاصة في ما يتعلق بالموارد البشري حيث أنها تنطلق من الشخصية القاعدية للأفراد ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومعتقدات وقيم والتي من خلالها يمكن التسيير الجيد، التحفيز الفعال، زيادة التنافسية ونجاح التغيير ذلك من خلال بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. ولكي يحدث ذلك لا بد أن تكون الثقافة التنظيمية إيجابية قوية التأثير على الأفراد يظهر ذلك من خلال إلتزامهم وولائهم، وكلما ضعفت الثقافة قلت مساحتها في فعالية التنظيم. (بوالشرش، 2016:

ص 74-75)

العوامل التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية: تساهم العديد من العوامل في تكوين ثقافة المنظمة، ومنها:

1. منشئ الشركة: تعزى الثقافة التنظيمية ولوجزئياً إلى الشخص أوالأشخاص الذين انشأوا الشركة، وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية وواضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وتنتقل إتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آرائهم موجودة لأنهم يساهمون بقوة في إختيار كبار العاملين (روبنز، 2013، ص: 557).

2. التأثير بالبيئة الخارجية: تتأثر خبرة المنظمة بالبيئة الخارجية، فتتمو الثقافة التنظيمية التي تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها الأسواق التي تتعامل معها (جير، بارون، 2004، ص: 638)

3. الإتصال بالمؤسسات الأخرى: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين مع بعضهم بعضاً، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون، والذين يكون لهم فهم واحد للأحداث والأنشطة المهمة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة. (جير، بارون، 2004، ص: 638)

الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة (جرينبرج وبارون، 2004، ص: 6)

المحافظة على الثقافة التنظيمية: تقول (صباح، 2008: ص12-13) هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء علي الثقافة التنظيمية وهي:

1-الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبرعاملاً مؤثراً على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالثقافة المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير الثقافية والت يتتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد

والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية (العميان، 2004، ص319)

2- إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على الثقافة التنظيمية، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، فيعملية الإختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية لأنه قد يتأثرالأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثيرالأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية (العميان، 2004، ص319)

3- المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة (العميان، 2004، ص319)

- أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على المنظمة ومكوناتها، ويقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها والعاملين بها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال وإتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها من أهمها:

أولاً أثرها على المنظمة: (<http://www.uop.edu.jo/2011/05/03>)

1. تؤثر الثقافة التنظيمية على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق الأهداف من حيث أسلوب القيادة ونمط إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبالرغم من أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية إلا أن القيم والمعايير والإعتقادات السائدة في المنظمة (الثقافة التنظيمية) لها التأثير الكبير على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

2. تؤثر الثقافة التنظيمية على الإستراتيجيات فالعلاقة بينهما علاقة تبادلية متداخلة ومن الصعب أيهما أكثر تأثيراً على الأخرى.

3. للثقافة التنظيمية أثرها على العمليات وذلك بإعتبار العمليات جزء لا يتجزء من الإستراتيجية. وأن العمليات تصف طريقة وكيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف والتي تتأثر جميعها بالثقافة التنظيمية.

4. تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة التنظيم وذلك بتوضيح الأنشطة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجهاً نحو أهداف المنظمة ويكون التأثير سلبياً إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق الأهداف.

5. توجد أنماط التصرف داخل المنظمة وذلك بالتأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات مما يساعد على نتائج الاتصالات الراسية والأفقية.

6. تساعد الثقافة التنظيمية على تكوين هوية المنظمة، فالعديد على المنظمات يتم الحكم على قوتها وضعفها من خلال ثقافتها التنظيمية.

7. تدعم الثقافة التنظيمية إستقرار المنظمة ونموها كنظام إجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بإنتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها.

8. تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة الإجتماعية، فالثقافة القوية تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلى الثقافة القوية السائدة بالمنظمة.

يضيف (أوبكر، 2000: ص138) أن للثقافة التنظيمية تاثيرات على المنظمة والعاملين تتمثل في:

- **الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار الإلتناء للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفاً في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد أما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية، منها تحقيق التوافق بين قيم

ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة، ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية وإقترح الأساليب والأدوات التي تحقق الإتصال مع بيئة المنظمة وتدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن الثقافة التنظيمية هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها.

يقول (الشهري، 2007 مجلة الإدارة العدد1418) إن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وتؤثر على سلوكهم في مواقع العمل. إذ أن إتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة وإدخال فرق العمل وتقليل الرسمية وزيادة قوة الموظفين وتوفر المعاني المشتركة تضمن أن كل موظف متوجه لنفس إتجاه المنظمة.

ثانياً أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين:

"يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر (ثابت، 2001: ص 87)

يعرفه (زويلف، 2003، ص188) بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل كما يعني تقييم أداء العامل"

تعرف أيضاً (دره، 2011) أداء العاملين هو "ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والنزاهة والأنظمة وتعليمات العمل. ويتم قياس هذا المتغير من خلال توافر الأبعاد التالية:

1. جودة العمل: وتشمل الدقة، والإتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء.

2. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإدارة.

3. المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارة المهنية،

والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل،

والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في وقتها نفاً عن (www.PdFFactory.com)

تتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تبعاً لدرجة التقنية المستخدمة حيث يلاحظ أن الأداء يرتفع إذا

توافقت الثقافة التنظيمية مع التكنولوجيا المستخدمة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع الإبداع والإبتكار

وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات فسوف يكون الأداء مرتفعاً. (www.uop.edu.jo)

يتضح أيضاً أن للثقافة التنظيمية أثر على عمليات الإتصال الرأسية والأفقية داخل المنظمة من حيث

سرعة تنفيذ العمليات والأنشطة عبر الإجراءات الواضحة المنصوص عليها داخل المنظمة وهذا بدوره يزيد

من إلتزام العاملين ويؤكد سرعة إنجاز العمل بفعالية وكفاءة مما يحقق أهداف المنظمة والتي من أهمها

التحسين المستمر، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في انتقال المعلومات للعاملين في المنظمة مما

يساعد ويدعم تنفيذ منهجية التحسين المستمر.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في منظمات الأعمال حيث أنها مورداً هاماً من موارد المنظمة التي

تستطيع من خلالها أيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس

القطاع ويعرف (الصباح، 1998) تكنولوجيا المعلومات على " أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة مع

بعضها البعض حيث يهتم أحد أجزائها بأساليب المعالجة السريعة للمعلومات بإستخدام الحاسوب، ويهتم

الجزء الثاني بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات في حين يهتم الجزء الأخير

بمحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب

لقد كتب الكتاب الكثير حول تكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، من هؤلاء (Porter) and

(Miller 1990) الذين يرون أن تكنولوجيا المعلومات قادرة على التأثير في منظمات الأعمال بشكل

أساسي من ثلاثة نواحي: تغيير وتطوير الهيكلية الصناعية، خلق قدرات تنافسية جديدة واستقطاب أعمال

جديدة. أما (Balina, 1995) و (Odette 1998) فيؤكدان على أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في خلق قاعدة خاصة بمنشآت الأعمال تتميز عن تلك الخاصة بمنافسيها وذلك عبر تشخيص هوية كل نشاط من الأنشطة وتوجيه الدعم الأساسي لكل قطاع من القطاعات, وعوامل النجاح فيها والتي يمكن تلخيصها في:
1- تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي يفترض فيها التكرار مثل التخزين والمبيعات والتوريد, ... الخ. إمكانية التمايز في المنتجات في السلع والخدمات المقدمة للمستهلك.

2- زيادة التنسيق ليس فقط بين أجزاء المنشأة, ولكن أيضا بين المنشأة وبين المجتمع المحيط بها.
أما (De Val, 1997) (فيرى بأن تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على التغذية العكسية ليس فقط لعمل الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال وإنما أيضا لسيل العمليات الناجم عن عملياتها المختلفة, الأمر الذي يمكن حصره في النقاط التالية: التصميم والتكامل بين المهمات, الرقابة, التدرج الوظيفي, مجموعات العمل والتدريب. ويؤكد (Rosenberger, 1998) (في حديثه عن تكنولوجيا المعلومات بان المعلومات وتكنولوجيا المعلومات السريعة وقليلة التكاليف والمتوفرة لدى المنشآت ومعرضة بمحتوى كافي وفي مجموعات محددة وسهلة الاستعمال, لهي قادرة على دعم وزيادة المقدرة التنافسية للمنشأة., من هذا يمكن الوصول الى أن منشآت الأعمال تتبنى التغيير التكنولوجي وتستفيد من ذلك عبر إدخال تقنيات حديثة تسمح لها بتطوير قدرتها التنافسية وذلك عبر الإبداع وتطوير منتجات حديثة كطريقة للتأقلم مع الاحتياجات الجديدة للزبائن وبذلك تضمن بقاءها وتوسعها التجاري, ومن أمثلة ذلك إدخال تقنيات تشغيل وإدارة حديثة تساهم في زيادة القوة التنافسية لمنشآت الأعمال عبر تخفيض التكاليف وزيادة جودة السلع والخدمات المقدمة للمستهلك.

أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى (Turban, et al, 1999) وتمثل ذلك من خلال:

1- أدت الى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات وذلك من خلال إستخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات.

- 2- تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال إستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها.
- 3- تحسين عملية إتخاذ القرارات بإستخدام برامج دعم وإتخاذ القرارات.
- 4- تحسين إدارة المعرفة والمعلومات بإستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.
- 5- تطوير عملية الخلق والإبداع والإبتكار التنظيمية من خلال إستخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة حيث أسهمت العمليات الذكية والاستخبارية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.
- 6- تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات من خلال الأدوات التكنولوجية مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيقها لأهدافها.
- 7- العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة.
- 8- تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة .
- 9- زيادة قدرة المنظمة على الدخول الى أسواق جديدة والوصول الى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية وذلك بإستخدام الأساليب الترويجية المناسبة (Henry&Lucas, 1997)

يتضح ان تكنولوجيا المعلومات تعمل على رفع وتقوية الالتزام التنظيمي مما يعمق قيم الثقافة التنظيمية وذلك بدوره يقود إلى ضمان التحسين المستمر والذي يعد من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي

- مفهوم الالتزام التنظيمي: - Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي من أدبيات الإدارة الحديثة والتي تناولها الكثير من الدارسين والباحثين لأهميتها حيث أن لها بعدين الأول تعمل على الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفر البيئة التنظيمية الملائمة لهم، والثاني الحفاظ أيضا على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها.

أولاً لتعريف مفهوم الالتزام التنظيمي لابد من تعريف الالتزام لغةً وإصطلاحاً

الالتزام لغةً: الإعتناق ويلزم الشيء لا يفارقه. والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور، 1956:

ص541) نقلاً عن (ابوجياب، 2014، ص: 9)

الالتزام التنظيمي إصطلاحاً: يعرف (جلس، 2012: 39) الالتزام التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالإنتماء اليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله إستعداداً لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها" (ابوجياب 2014، ص: 10)

بسميه بورتر الولاء التنظيمي ويعرفه على أنه "قوة تطابق الفرد وإندماجه مع منظمته وإرتباطه بها، والفرد الذي لديه مستوى عال من الولاء تجاه منظمته لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والإستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة ورغبة قوية في المحافظة على الإستمرار فيها (جرغون، 2009: ص28)

(ابو جياب، 2014، ص10)

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يتجه بالفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (vecchio, 1991, p.20). ويعرف بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة (القرشي، 1998، ص15).

يعرفه (Ryong, 2000, p.48) "بأنه عاملاً حاسماً في فهم وتفسير سلوك العاملين نحو عملهم في

المنظمات".

كما أن إلتزام الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، وإستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورجبتهم القوية للأستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة (Hassan, 2002mp.57).

يعتبر الإلتزام التنظيمي " بأنه اتجاه حول ولاء وإلتناء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها " (حريم، 2004، ص66).و قد بين كل من (العنزي، الزبيدي 2006، ص117) بأن الإلتزام التنظيمي "هو أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفء عن المنظمة والشعور بالفخر والإعتزاز بالإلتناء لها كذلك رغبته الشديدة في البقاء فيها لأطول فترة كما أنه يظهر مستويات عالية من سلوك التميز التي توجهه بإتجاه الأداء المرغوب ". بينما عرف السميح (2008، ص: 80) الإلتزام التنظيمي "بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الإلتزام التنظيمي إلتزاما طوعيا ينبع عن إدارة العاملين وإختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً.

يرى Buchanan Skm "أن الإلتزام يعبر عن موالاة الموظف للمنظمة والتي تظهر بثلاث صورهي: التوافق بين قيم الأفراد، وأهداف المنظمة، والإندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف والولاء من خلال حب العاملين وتعلقهم بالمنظمة" (العنزي، صالح، 2009، ص: 69).

يعرف أيضا بأنه "ذلك الإرتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيمهم لإتجاهات وقيم المنظمة " (المصاروة، والخفاجي، 2015، ص98). ويعد تعريف (بورتر وزملائه) للإلتزام التنظيمي هو الأكثر شيوعا فهم يعرفونه " بأنه قوة تطابق وإرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وأن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الإلتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية":

1. لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.
2. استعداد له بذل أقصى ما يملك من جهد نيابة عن المنظمة التي يعمل لديها.
3. لديه رغبة قوية في البقاء والإستمرار في العمل داخل المنظمة (القطان، 1987، ص: 6).

هذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، معرفية وسلوكية) وتمثل في كليتها إتجاهها يتخذ شكلا معين يعبر عن موقف واضح للفرد من المنظمة التي يعمل لديها، وهذا يتفق مع ما اقترحه (كوندي وصالح) من ضرورة أن يبرز أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالإستجابة لصالح المنظمة تتضح لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يحب ويقدر المنظمة (بعد وجداني) أو أنها التصرف الأخلاقي السليم الذي يجب على الفرد أن يقوم به (بعد معياري) (Kundi, and Saleh, 1993,) (p.157)

يعرف (حواس، 2003: ص 57) "الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي من قبل الفرد، وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والاستعداد لبذل جهد كبير، وإظهاره رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية، كما عرفه (Schermerhorn, et al., 2010: 72) "على أنه درجة الوفاء في مشاعر الفرد تجاه المنظمة، " أما (Nelson&Quick, 2008: 101) فقد بين " أن الالتزام التنظيمي هو قوة إرتباط الفرد بالمنظمة، " في حين أكد ((Griffin&Morhead, 2012: 74) "أن الالتزام التنظيمي هو انعكاس لميول الفرد وإرتباطه العاطفي تجاه المنظمة " وفي السياق نفسه فقد عرفه (Phillips & Gully 2012: 144) " هو الدرجة التي يرتبط بموجبها الفرد مع المنظمة وأهدافها ومقدار رغبته بالبقاء في المنظمة" وكذلك اكد Mathis & (Jackson2011: 158) " أن الالتزام التنظيمي هو درجة إيمان وقبول الفرد بأهداف المنظمة ورغبة بقاءه فيها ". يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر هي كما يرى (الاحمدي 2004: 9)

1-الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2-الإستعداد والميل لبذل جهد وافر للمنظمة.

3-الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظمة.

تشير الأبحاث أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي لديهم استعداد للإستمرار والبقاء في المنظمة في السراء والضراء، ويسعون لتحقيق نتائج إيجابية بما فيها إنخفاض نسبة تغيبهم عن

العمل وزيادة أدائهم الوظيفي وإنخفاض نسبة التوتر والقلق لديهم (Dude, 2012, p.11)، يحافظ على أصول وموجودات المنظمة، ويشاركها أهدافها ورؤيتها (Leow, and, Kong, 2009, p.164). "يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لإتجاهات وقيم المنظمة. (O`Reilly & Chatman, 1986: 493) عرفه (Allen & Meyer, 1990: 14) "بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة إدماجه بالمنظمة وإهتمامه بالاستمرار فيها. (جيرينبرغ وبارون، 2004: 215) لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة. (Demir et, al., 2009: 929). إن الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة. (جواد، 2010: 28).

كما عرف (Meyer et, al., 1991) الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد: (Tay, 2009: 61)

1. الإعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.

2. الإستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

3. الرغبة القوية والأكيدة للإستمرار داخل المنظمة.

وينظر للالتزام التنظيمي بأنه حالة من توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها (العطية، 2003: 103)

يتضح أن "الالتزام التنظيمي هو رغبة الفرد في البقاء في المنظمة والمدعمة بإنجاز العمل وفق أهداف المنظمة المرجوة بطريقة مثلى ودقيقة وفي أسرع وقت والمحافظة على تطويرها وإستدامتها."

الالتزام وبعض المفاهيم القريبة منه:

الالتزام والولاء:

يعتقد بعض الباحثين كجورج "George logan" أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاهاً إيجابياً يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، فبالنسبة لهؤلاء، الالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف المنظمة. إلا أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، وانطلاقاً من هذا، يتحول الولاء من

مرادف للالتزام إلى أحدمكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالتطابق والاندماج والانخراط. (مراد نعموني، 2006) ويقول (الفاعوري، 2017) أن الولاء شعور وأن الالتزام ممارسة لذلك الشعور (محاضرات عن التميز المؤسسي)

- مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي (حواس، 2003: ص 58-59) هي:

1. **المدخل السيكولوجي:** يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى (Sheldon,)

(1971) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى (Mowdy, Porter)

(1982, Steers &) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها. وكذلك

عرفه (Vadewalle, et al., 1995) بأنه قوة الإرتباط بين الفرد والتنظيم.

2. **المدخل التبادلي:** ينظر للالتزام التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنها محصلة للعلاقات التبادلية

بالتنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى (Hrebiniak&Alutto1972) أن الالتزام

التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. "في حين يرى

(Angle&Perry 1983) " أن الالتزام التنظيمي ينظر اليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة"،

وطبقاً لهذا المدخل نجد أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام

التنظيمي.

3. **المدخل الإجتماعي والسلوكي:** يرى (kanter1972) "أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور

إجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام إجتماعي". وكذلك عبر (Salanick 1977) عن

الالتزام من ناحية سلوكية وعرفه " بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من

خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها " .

- مراحل الالتزام التنظيمي:

(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية hrdiscussion.com) تمر عملية الالتزام التنظيمي عبر عدة

مراحل: فقد تم قصرها من قبل (ولشتي ولافان) في مرحلتين هما:

1-مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: في أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه. وتتفق أهدافه مع أهداف المنظمة

2-مرحلة الولاء التنظيمي: في هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما (اورالي) فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: تعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبنى: يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

و أشار (ردأيديه) بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

1. مرحلة ما قبل العمل: تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2. مرحلة البدء في العمل: يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

3. مرحلة الترسخ: تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي (أبو جياب، 2014، ص17):

1/ الأهمية على المستوى الفردي: تحقق نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي الكثير من المزايا والفوائد، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان وينظر أيجاباً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم.

يقول: (كردي، 2010، ص، 40) و(عبد الباقي، 2004، ص 182) تتضح آثارالالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في عدد من النقاط منها:

أ. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.

ج. الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة إلتزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء

وازدهار واستمرار المنظمة، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض

التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة إلتزام الفرد نحو المنظمة، وفي المحصلة فإننا إذا

أخذنا في الحسبان المنافع التي تعود على المنظمة، فبالتأكيد أن تكلفة الحصول على الإلتزام

التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها

د. الأفراد الذين يتمتعون بإلتزام تنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى

أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة

الإلتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.

هـ. إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظرا لأنه سلوك مرغوب فيه.

2/ أهميته على مستوى المنظمة:

تتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية (أبو جياب، 2014، ص18):

- أ. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج وإنخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.
- ب. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزيمة على تحقيق أهداف المنظمة.
- ج. الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والإرتباك في الأنماط الإجتماعية والإتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.
- د. يساهم الالتزام التنظيمي في إستجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.
- هـ. جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.
- و. الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

3/ أهميته على المستوى الإجتماعي:

وتشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الإجتماعي (أبو جياب، 2014، ص18):

- أ. يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة.

ب. تتعكس آثار الالتزام التنظيمي أيجاباً على الإرتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

4/ أهميته على المستوى القومي:

يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي (أبو جياب، 2014، ص18).

و يمكن لنا توضيح آثار الالتزام التنظيمي على المستويات الأربع في الجدول (1-2) التالي:

الجدول (1/2) توضيح آثار الالتزام التنظيمي على المستويات الأربع

المستوى القومي	مستوى المنظمة	المستوى الإجتماعي	المستوى القومي
- الأمان. - الاستعداد للتضحية. - الشعور بالرضا والاستقرار. - رفع الروح المعنوية. - إيجاد هدف الحياة.	- زيادة الانتاجية. - تحسين الجودة - تقليل الغياب والتسرب الوظيفي. - التنبؤ بسلوك العاملين - تقبل العاملين للتغير - تبني الأفراد لأهداف المنظمة.	- تعزيز العلاقات الإجتماعية - الإرتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا.	- زيادة الناتج القومي كمحصلة لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين بالمنظمات

- النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي (أبو العلا، 2009: ص41-46):

توجد العديد من النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي في ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك سوف نتناول في هذه الدراسة بعض منها:

أولاً نموذج (Etzioni, 1961): تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزامويأخذ ثلاث أشكال هي:

1. **الولاء المعنوي:** ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

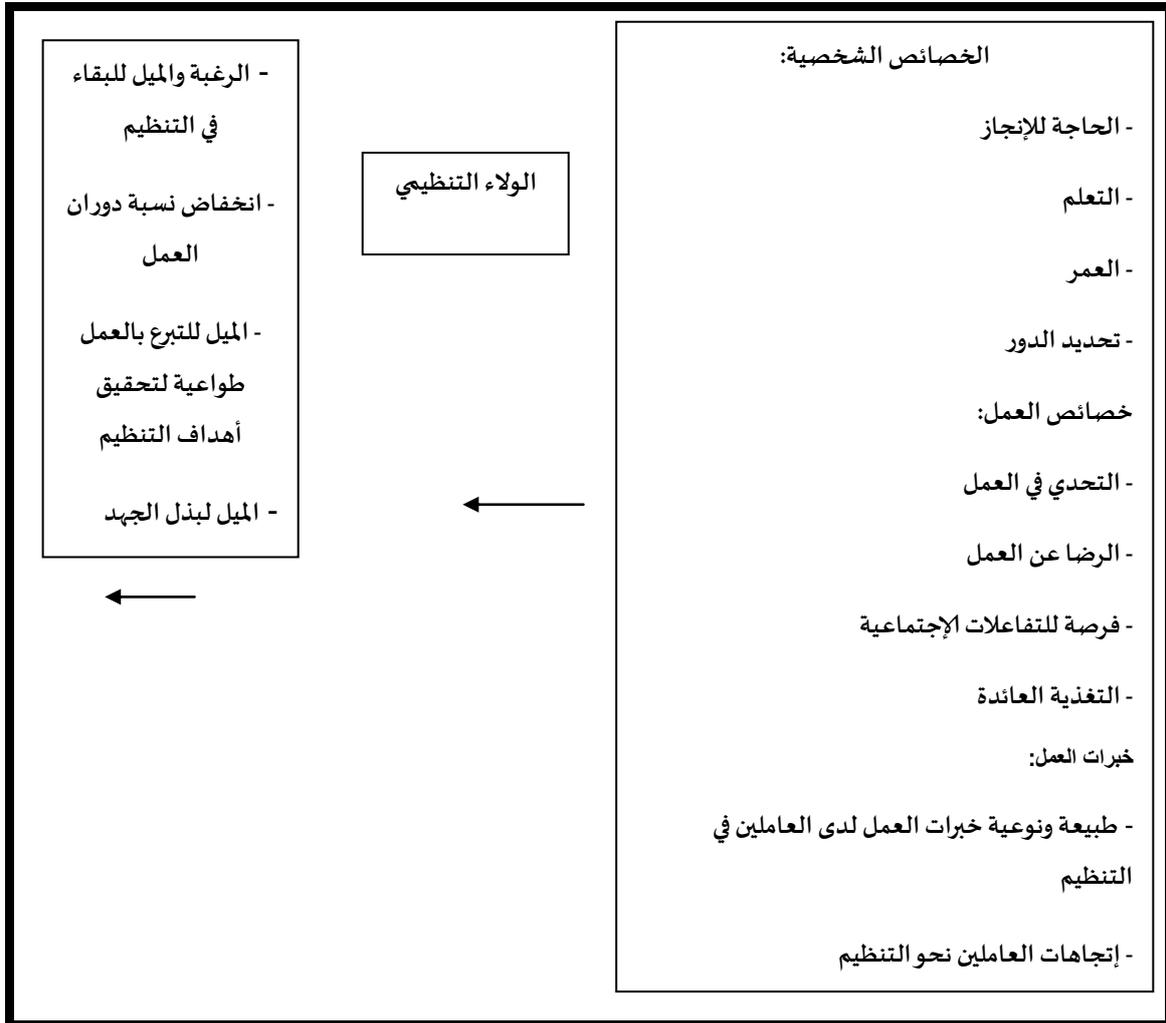
2. **الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث إندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3. **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث إندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد (هيجان 1998، ص 30-36)

ثانياً نموذج ستيرز (steers) " 1977م: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمداخلات، وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظمته ومشاركته لها وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وإنخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات. (المعاني، 1999، ص 30-32) كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (5/2)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر (المعاني،، أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميداني، مجلة الإداري، مسقط، م21، :، 1999، ص31، 71)

رابعاً: نموذج ستيفنز وزملائه (1978 Stevens et, al.)،

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هما:

1. **الإتجاه التبادلي:** يركز هذا الإتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة

والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع

من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فان إنتماء الفرد للمنظمة يزداد

بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الإتجاه التبادلي بأن هذا الإتجاه يقيس

درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في

منظمة أخرى، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الإتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها. (هيجان، 1998، ص 37 - 39)

2. الإتجاه النفسي: هذا الإتجاه أوردته أيضاً ستيفز وتبناه بورتر وسميث 1996 (porter & Smite) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الإتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الإتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة إلتزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بإنتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وأيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها. (العضائية، 1995، ص 17-18)

خامساً: نموذج انجل وبيري (1983 Angle & Perry):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الإلتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الإتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا

ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى إلتزام الفرد أو عدم إلتزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية إحتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان، 1998 ص 90-92)

سادساً: نموذج كانتر (Kantar, 1986):

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هي:

أ. **الإلتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. **الإلتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية (هيجان، 1998،

ص 47)

سابعاً نموذج ألين ومأير (Allen & Mayer) 1990:

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للإلتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظره للإلتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

أ. **الولاء العاطفي**: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من إستقلالية وإكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين (العتيبي والسواط، 1977، ص 17). كذلك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وإرتباطه بعلاقات إجتماعية تعكس التضامن الجماعي. (المعاني، 1999، ص 37)

ب. **الولاء المستمر**: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الإستمرار في المنظمة . ويستند هذا النوع من الالتزام إلى إفتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (العجمي، 1988، ص 94)

ج. **الولاء المعياري**: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء فيالمنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إلتحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الإجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (الدوسري، 2005، ص 91). وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في إعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الإلتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالإلتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة. (الهاجري، 2002، ص 24).

د. **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدأ الخبرات المكتسبة، على تطوير

علاقة الفرد بمنظّمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك. (هيجان، 1998، ص 37 - 39).

نموذج (Meyer & Allen) الثلاثي للالتزام:

ميز (Meyer & Allen) بين نوعين من الالتزام هما الوجداني والإستمراري، حيث يشير الالتزام الوجداني إلى الإرتباط العاطفي بالمنظمة، والإستمراري يعكس الكلفة والخسارة المدركة من قبل الفرد المترتبة على تركه العمل في المنظمة. لكن (Meyer & Allen, 1990) اقترحا مكونا ثالثا وهو الالتزام المعياري والذي يعكس الشعور بالالتزام والإجبار المدرك للبقاء اخل المنظمة. (Meyer et al, 2002: 21).

اشهر الدراسات التي صنفت الالتزام هي دراسة (Allen & Meyer, 1990, 19) كما ورد في (http://bohotti.blogspot.com/2015/04/blog-post_913.html) حيث يتكون نموذجهم للالتزام من

ثلاثة أجزاء وهي الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. **الالتزام العاطفي:** يشكل هذا النوع من الالتزام بأنه الإرتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة المنظمة. وبهذه الطريقة يتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات: (1) تشكيل الإرتباط العاطفي بالمنظمة، (2) الشعور القوي بالانتماء إليه، (3) والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (Allen & Meyer, 1990, 24)، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمؤسسة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة يكون الموظف قادر على تشرب قيم وأهداف المنظمة وتبنيها. وبهذا، فان هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والإرتباط بها، وبالتالي فان الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

2. **الالتزام المستمر:** يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان لببكر Becker. حيث تفترض هذه النظرية انه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشتمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة

التي تشيهم عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى. لذا فإن الالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المنظمة الذي يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل (Kazlauskaitė, et al, 2006, 300-304)، وعليه فإن الالتزام المستمر يتطلب من الموظف إدراك الوعي بحجم التكاليف والخسائر المرتبطة بترك المنظمة. ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيه جهداً مبدولاً للإحتفاظ بالفوائد والمنافع وإستمرارية الحصول عليها، بينما يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبداء الصفة، فالموظفين يحسبون إستثماراتهم في المنظمة بناء على ما قدموه وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا فيها. فمثلاً قد يختار الفرد ألا يغير مكان العمل بسبب الوقت والمال المرتبط بخطة التقاعد الخاصة بالمنظمة، عندها فإن هذا الموظف يمكن أن يشعر أنه سوف يفقد الكثير جداً إذا ترك هذه المنظمة، فضلاً عن أن الخوف من فقدان هذه الإستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الالتزام المستمر بسبب الإفتقار إلى البدائل (Caruana & Calleya, 1998, 109-110)، بينما بين آخرون إلى أن إلتزام الفرد هذا يمكن أن يعتمد على مدركاته لخيارات العمل المتاحة خارج المنظمة. يحدث هذا عندما يبدأ الموظف يعتقد أن مهاراته غير قابلة للتسويق، مثل هذا الموظف يمكن أن يشعر أنه مقيد بمنظّمته الحالية. لذا فإن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك (Fulford, 2005, 75-77).

3. **الالتزام المعياري:** يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الأيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. فالموظفون الذين لديهم مستوى مرتفع من الولاء المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء مع المنظمة، فضلاً عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه إلتزام أخلاقي، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن يكون المنظمة قد استثمرت فيه، فعندما يبدأ الموظفون يشعرون بأن المنظمة انفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المنظمة من خلال الاستمرار بالعمل لديها

(Lam & Zhang, 2003, 215-218) ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (Meyer & Allen, 1990: 67)

ثامناً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين تعتبر المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وأن الولاء التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط توجيه الموظفين، ويتضمن توحيد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها كما لو كانت كانت قيمه وأهدافه الشخصية، يعد الولاء التنظيمي للمنظمة عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز كالمكافآت، كما أن لدى الفرد استعداد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته، وإحساس ذاتي يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء الموظفين إلى إستغلال فرص الإجازة لترك المنظمة، كما أنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، ويكونوا ملتزمين أخلاقياً أكثر منك كونه قياداً وظيفياً أو نوعاً من الإكراه أو الإكراه هيجان،: 1998 ص (43-42)

أبعاد الالتزام التنظيمي (علي وآخرون، 2015: ص 51-52)

ينظر الباحثون إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح ذو بعد واحد ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد أبرز (Meyer & Herscovitch, 2001: 303) الأبعاد المتباعدة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين. كما يوضحها الجدول (2/2)

الجدول (2/2) أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

أبعاد الالتزام التنظيمي	الباحث
- الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة. - الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والإستمرار بعضوية المنظمة	Angle & Perry, 1981: 4
- الطاعة وهي الإندماج بسبب حوافز خارجية محددة. - المطابقة وهي الإرتباط المبني على الرغبة بالإرتباط بالمنظمة. - الإندماج وهو يحدث بناءً على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.	O'Reilly & Chatman, 1986: 493
- أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة. - الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائدات تناسب مساهمته في المنظمة. - الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية.	Penley & Gould, 1988: 46
- الوجداني وهو إرتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والإندماج في المنظمة. - الإستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة. - المعياري وهم الشعور بالالتزام والإجبار للإستمرار بالوظيفة داخل المنظمة	Meyer & Allen, 1991: 67
قيمي وهم الأيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل الجهد للمنظمة. الإستمراري وهو الرغبة بالإستمرار كعضو في المنظمة.	Meyer & Schoorman 1992: 673
- الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء والدفع والانتماء والمحبة. (p.953) - الأخلاقي وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسياً بالمنظمة من خلال تبنيه لأهداف وقيم ورسالة المنظمة.	(Jaros et, al. (1993

المصدر: Meyer, J.& Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general mode. Human Resource Management Review. Vol.11.p.303.

- محددات الالتزام التنظيمي (علي وآخرون، 2015: ص 56-57):

وجد (Meyer & Allen, 1991) أن الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دوراً في تكوين ذلك البعد كما تسهم تلك المحددات في زيادة أو نقصان مستوى ذلك الالتزام. ويمكن

إستعراض قسم من هذه المحددات في الجدول (3/2)

جدول (3/2) محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
- الأكبر سنا والمتزوجون أكثر إلتزاماً من غيرهم.	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس)	Kumar & Giri, 2009: 28-34
- الأكثر تعليماً أكثر إلتزاماً	المستوى التعليمي للموظف	Al- Hussami, 2009.p.39
- الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكبر سنا أكثر الإلتزاماً.	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره.	MorBarak & Cho, 2008, p.116
- أثره إيجابي مع الإلتزام التنظيمي	مقدار دعم المنظمة للموظف	AL-Hussami, 2009: 36 Fu et, al., 2009: 346 Meyer et, al., 2002: 39 Grant et, al., 2008: 898
- أثرها إيجابي مع الإلتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية	Meyer et, al., 2002: 39 - Mogashi & Change, - 2009: 34 Erben & Guneser, - 2008: 966
- القيادة الحرة (الترسلية) تقلل الإلتزام التنظيمي. - القيادة الديمقراطية والتحويلية تزيد الإلتزام التنظيمي.	نمط القيادة	Meyer et, al., 2002: 39 -
- أثرها إيجابي مع الإلتزام التنظيمي	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	Turker, 2009: 190 -
- أثرها إيجابي مع الإلتزام التنظيمي	وضوح الأدوار داخل المنظمة	جودة واليافي، 2006: 111 -
- أثرها سلبي مع الإلتزام التنظيمي	توفير بديل آخر للعمل أمام الموظف	Grant & Rosso, 2008: - 916 Meyer et al, 2002: 40 -
- أثرها إيجابي مع الإلتزام التنظيمي	مقدار تبني الموظف لبرامج إدارة التنوع	Magoshi & Change, - 2009: 34

المصدر: (المصاروة، الخفاجي 2015: ص57)

و يمكننا القول إن محددات الإلتزام التنظيمي متعددة ولعل ما يهمننا في دراستنا الحالية هو تبني المنظمة
لأثر الثقافة التنظيمية الإيجابي على الإلتزام التنظيمي لذا يجب استثمار هذا الأثر من أجل تعزيز الإلتزام

التنظيمي

- مقاييس الالتزام التنظيمي (علي وآخرون، 2015: ص 58-59):

هناك العديد من المقاييس التي تهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية، وكما أوضح الباحث سابقاً فإن هناك أبعاداً تشترك فيها تلك المقاييس، إن معظم المقاييس شملت الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي الالتزام الوجداني والإستمراري والمعياري. وسيقوم الباحث بإختيار مقياس (Meyer al, 1993) لقياس الالتزام التنظيمي لدى القطاع، والذي يضم الأبعاد الثلاثة سالفة الذكر. والجدول (4/2) يبين المقاييس المستخدمة في عدة دراسات حديثة تم إستخدامها والافادة منها في الدراسة الحالية

الجدول (4/2) مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

أداة القياس	الباحث
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, Allen and Smith, 1993	& Sohal, 1999 D'Netto
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et, al, 1993	Al-Hussami, 2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Allen & Meyer scale, 1990	Chew & Wong, 2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, et, al, .1993	Fu et, al, .2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Porter et, al., 1974	Kumar et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday et, a.,, 1979	Kumar & Giri, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et, al, 1993	Sharma et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Porter, Mowday & Boulian 1974	Tay, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by, Mowday et, al., 1979	Turker, 2009

المصدر: (المصاروة، الخفاجي 2015: ص59)

نلاحظ من الجدول السابق تعدد المقاييس الخاصة بالالتزام التنظيمي ومع ذلك فإن هناك الكثير من الجوانب المشتركة بين تلك المقاييس، وفي هذه الدراسة تم إستخدام مقياس Meyer, Allen and Smith, 1993).

- مداخل تنمية الالتزام التنظيمي: (المصاروة وآخرون، 2015: ص60-61)

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج من نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام التنظيمي، ومع ذلك فإن بإمكان الإدارة عمل الكثير لتقوية الالتزام التنظيمي خاصة الوجداني، إن من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه إتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه لا يكفي إختيار من تتوافر فيهم أمارات الالتزام، بل يجب إستخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسن ذلك الالتزام إذا ظهر أنه غير ملائم. خلصت العديد من الدراسات إلى وجود عدة مداخل لتنمية الالتزام التنظيمي يمكن تلخيصها بالجدول (2/5)

الجدول (5/2) مداخل تنمية الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	الباحث - السنة
الإثراء الوظيفي - إيجاد توافق بين مصلحة المنظمة والموارد البشرية - إستقطاب موارد بشرية تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	جيرنبرغ وبارون، 2004: 219
إحترام الفروق الفردية والإختلافات والتنوع بين الموظفين - الإهتمام بالتعليم والتطوير المستمر للموارد البشرية - تأمين العدالة والمساواة داخل المنظمة - توضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة - الإهتمام بصحة وسلامة الموارد البشرية.	Osland et, al., 2007: 9-10
تبني برامج إدارة التنوع.	Magnoshi & Chang, 2009: 34 Carver & Candela, 2008: 985-990

المصدر: (المصاروة-الخفاجي، 2015: 60)

و نلاحظ من الجدول السابق أن هناك عدة مداخل لتعزيز الالتزام التنظيمي، ولعل ما يهمننا في دراستنا الحالية ما أورده دراسة كل من (جيرنبرغ وبارون، 2004: 219) (Osland et, al., 2007: 9-10) من أن التوافق بين قيم المنظمة وقيم الموارد البشرية والإهتمام بالتعليم المستمر وتأمين العدالة والمساواة

داخل المنظمة وإحترام الفروق الفردية والتنوع بين الموظفين وتوضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة لها الأثر الفعال في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي.

دلت نتائج الأبحاث أن القيم والمعتقدات القومية للعاملين تؤثر بدرجة ذات دلالات إحصائية على اتجاهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية ومنها إلتزامهم التنظيمي. (حنفي أبو قحف وبلال، 2002: 265) ونظراً لما للالتزام التنظيمي من انعكاسات على سلوك الأفراد فمن الواجب العناية بهذا الإتجاه التنظيمي لأن إستقطاب وتوظيف الكوادر المتميزة والقادرة على تقديم الخدمة بجودة عالية لا يكفي بل يجب العمل على المحافظة على هذه الكوادر من خلال زيادة إرتباطهم بالمنظمة وتعزيز إلتزامهم التنظيمي، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية تلك المنظمات ويمنحها القدرة على التواجد بل والتميز في السوق شديد التنافس. **ادارة الولاء التنظيمي:** تواجه المؤسسات في عصرنا الحاضر العديد من التحديات سواءً تلك المتعلقة بالفرص التسويقية المتاحة أو التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا او تلك المتعلقة بالفضاء المفتوح لحركة العمالة الماهرة لذلك كان لزاما عليها في ظل هذا الواقع سريع التغيير ان تهتم بتدعيم والإرتقاء بالولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها. حتى تتمكن المؤسسات من تدعيم الولاء التنظيمي يتعين عليها اولاً الدراسة المتأنية لتتعرف على الإلتزام التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه وطرق تنميته ومرحلة ومن ثم وضع التقنيات اللازمة لقياس معدلاته السائدة لوضع الإستراتيجيات الادارية اللازمة لتدعيمه وتعزيزه في مقل الأيام حتى يصبح الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية المكونة لثقافة المنظمة

العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي: وفقاً ل (السندي، 2015) هنالك مجموعة من العوامل. تؤثر على الإلتزام التنظيمي، يتعلق بعضها بالوظائف والفرص المتاحة أمام العاملين وأخرى متعلقة بشخصية الأفراد وبيئة العمل بالإضافة للعلاقات السائدة بالمنظمة وهيكلها ونمط الإدارة بها وسنتناول هذه العوامل بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

العوامل المتعلقة بالوظائف: يعد الإلتزام التنظيمي أحد أهم المؤشرات للنتائج المتوقعة للوظائف على المستوى الفردي حيث ان قياس مستوى الإلتزام بالمنظمة يمكن متخذي القرار من التنبؤ بمعدلات دوران العمل والتغيب والجهود المبذولة في مجال إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومستويات الأداء. حيث نجد

أن المهام الوظيفية المبهمة قد تقود إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي وكذلك تؤثر فرص الترقى في تعزيز أو تقليل مستوى الالتزام التنظيمي، كما تؤثر العوامل الوظيفية الأخرى مثل المسؤوليات، الواجبات والإستقلالية في أداء المهام على درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

الفرص الوظيفية للعاملين: تؤثر الفرص الوظيفية المتاحة للأفراد سواءً بالمنظمة الحالية أو تلك المتاحة في محيط العمل على درجة الالتزام التنظيمي، حيث تقل درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الذين يمكنهم الحصول على فرص وظيفية مناسبة خارج إطار مؤسستهم الحالية والعكس صحيح.

شخصيات الأفراد: تعمل الظروف الديموغرافية وتكوين وثقافة الأفراد على مستويات الالتزام التنظيمي مثل، العمر، الخبرة، النوع وخلافه، فمثلاً نجد ان الأفراد الأكبر عمراً والذين أمضوا فترة طويلة بخدمة المنظمة عادة ما يرتفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي بأكثر مما هو موجود لدى من يصغرونهم عمراً وخدمةً بالمنظمة.

- **بيئة العمل السائدة بالمنظمة:** تؤثر بيئة العمل السائدة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التي تتيح سياساتها للعاملين الحصول على نسبة في اسهمها نظير خدمتهم بها وذلك من خلال احساسهم بأنهم يملكون المنظمة ونجاحها يعبر عن نجاحهم كما انهم يعتبرون انفسهم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة.

من جانب آخر تؤثر الممارسات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية المتعلقة بالإختيار والتعيين، الترقيات، التقلات، تقييم الأداء وخلافة على مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما عبرت تلك السياسات عن تطلعات وآمال العاملين كلما إزداد مستوى الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

العلاقات الإيجابية:

تؤثر العلاقات الإشرافية السائدة بالمنظمة على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين أيجاباً أو سلباً. فكلما كان الاشراف عادلاً كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

هيكل المنظمة: يلعب هيكل المنظمة دوراً أساسياً في تحديد درجة الالتزام التنظيمي حيث نجد أن الهيكل البيروقراطي عادة ما يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي كما يؤثر على عمليات القرار المتعلقة بالعوامل

الأخرى المؤثرة على الالتزام التنظيمي، لذلك تبنت العديد من المؤسسات في عصرنا الحاضر إدارة أعمالها عبر هياكل تنظيمية ووظيفية تتيح لكافة العاملين المشاركة في أعمال المنظمة وقراراتها.

نظام الإدارة السائد: سبق القول إن تبني الهياكل التنظيمية المفتوحة من شأنه زيادة معدلات الولاء التنظيمي كذلك فإن نمط الإدارة السائد الذي يعكسه الهيكل يؤثر بصورة مباشرة في درجة الالتزام التنظيمي، فكلما ارتفعت فرص العاملين في المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المنظمة كلما ارتفعت معدلات الولاء التنظيمي لديهم، لذلك أصبح من الواجب على المؤسسات الإهتمام بتنمية وتطوير استراتيجياتها.

يشير أيضاً (أبو العلا، 2009: ص 46-48) إلى عدد من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والتي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين منها:

- **وضوح الأهداف الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عندالعاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهدافيجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديدالأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لمأثيرتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه علنالعكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (عور ثاني، 2003، ص 18-19).

- **العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** يعتمد نظام الحوافزعلى شقين، الأول هو أن يشمل النظام الحوافز المادية والمعنوية أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري (Marsh & Mannari 1977)، والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز (المعاني، 1990، ص: 52) تجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكوميةهي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعى لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الإلتناء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية. وفي هذا الصدد يقول (Schuler)، "أن الأفراد العاملين عادة ما يعمدوا إلى مقارنة ما يتقاضونه من أجور ومكافآت مع عوائد أقرانهم، فإذا كانت نتيجة المقارنة

إيجابية تظهر علامات الرضا لديهم تجاه منظماتهم، أما في حالة ظهور العكس تبدأ حالات الإستياء وعدم الرضا لديهم. " إن اعتماد سياسات تحفيز فعالة لحفز العاملين، يحقق للمنظمة نتائج عديدة من أهمها النقاط الآتية:

1. تشجيع الأفراد العاملين على أداء واجباتهم بدرجة عالية من الكفاءة .
2. زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العاملين.
3. جذب وإستقطاب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم، وتحقيق ميزة تنافسية على بقية المنظمات.
4. تنمية قدرات العاملين وتقدير طاقاتهم وحثهم على الإبتكار والتجديد.
5. تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل والصراع السلبي بين العاملين.

الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى أيجاد مناخ تنظيمي جيد لكل الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسربالعاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على أيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والإهتمامبالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (القيوتي، 1989، ص-67)

تقييم الأداء:

يهدف تقويم الأداء إلى تطوير الفرد، وتحسين فاعلية وكفاءة المنظمة، من خلال التغذية الراجعة التي تأتي من عملية التقييم، أو ما يترتب على عملية التقويم من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية، أو الترفيهية أو نقله إلى موضع أفضل، حيث ينعكس كل ذلك على مهارات وقدرات الفرد وبالتالي على أدائه في المنظمة، ثم رضاه عن العمل الذي يؤديه. (الهيجان، 1998، ص179)

التمكين:

وفقاً ل (باسم، 2012: ص264-265) يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت إهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام، التنظيمي والفعالية التنظيمية (ignore& shunda 84: 2008) كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العاملين الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العاملين للمنظمة وللعاملين. وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين:

أ- بالنسبة للمنظمة: يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (المغربي، 2001: 3) أما (Daft ،)، (2001: 502) فأشار إلى التأثير الجوهري من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الإستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلاً عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

ب- بالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (المغربي، 2000: 3). يتضح أن التمكين يساعد في صناعة وإتخاذ القرار السليم نتيجة لبلورة مجموعة من الأفكار والقيم والمقترحات والتغذية الراجعة من العاملين كنتيجة لمانالوه من تدريب وفهمهم لأهداف وقيم المنظمة بما يدعم القرار.

العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة أداء العامل والمنظمة، فالعامل الذي يدرك مستويات عالية من العدالة في منظمته تتوافر عند الثقة في إدارة المنظمة ويصبح مقتنعاً بأنه حاصل على حقوقه بشكل مرض.

مفهوم العدالة التنظيمية (ريم عمورة، 2014: ص 47)

تم تناول العدالة التنظيمية من قبل العديد من الدارسين والباحثين وفيما يلي نتطرق إلى التعاريف الحديثة نسبياً لمفهوم العدالة التنظيمية. حيث أن الدراسات الأولى للعدالة التنظيمية ركزت على العدالة المدركة من المخرجات فقط بينما تمت اضافة عدة أبعاد جديدة اليوم منها عدالة الإجراءات المعتمدة لقياس المخرجات والطريقة التي تتم بها معاملة العاملين بمقياس الحساسية والإحترام. ويجدر بالذكر أن أول من ذكر مصطلح الإدراك وأدخله لمفهوم العدالة التنظيمية (Greenburg, 1987) يرى بأن مفهوم العدالة التنظيمية يعبر عن مدى إدراك العامل لعدالة المعاملة التي يتلقاها من منظمته، الأمر الذي يشكل مطلباً أساسياً للأداء الفعال في المنظمة.

وعرفها (العطوي 2003) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين. وبالتالي يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك العامل للعدالة والمساواة في القرارات التنظيمية التي يتم على أساسها توزيع المخرجات على العاملين، بالإضافة إلى الأسس التي تم اتخاذ هذه القرارات بناءً عليها وهنا يأتي دور الإدارة في إيصال المعلومات الخاصة باتخاذ هذه القرارات للعاملين وتوضيحها بشكل يضمن للعامل ابداء رأيه في ظل من وجود الإحترام والشفافية بين العامل وإدارته.

أبعاد العدالة التنظيمية المدركة: (عمورة، 2014، ص 48-50)

عدالة التوزيع:

وفقاً لـ (Fortin, 2008) فإن عدالة التوزيع تعني العدالة المدركة جراء توزيع المخرجات على العاملين وقد تم الإتفاق على هذا التعريف من قبل العديد من الباحثين ومنهم (Leventhal, 1976-Adams,)

(1965). ويعني بالمخرجات المذكورة آنفاً التعويضات المادية والمزايأ التي يحصل عليها العاملون. وتجسيد عدالة التوزيعات نظرية المساواة المذكورة في أول البحث حيث أن العاملين يقيمون توزيع المخرجات في المنظمة على أسس ثلاثة حسب (Lee, 2000) نذكرها باختصار:

1. قاعدة المساواة: القائمة على التعويض على أساس المساهمة المقدمة من قبل العامل كوقت العمل والجهد المبذول في إطار ثبات العوامل الأخرى.

2. قاعدة النوعية: والتي تعني بتساوي جميع العاملين بفرص الحصول على المكافآت.

3. قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة إعطاء الأولوية الأشخاص ذوي الحاجة الأكبر. خاصة في حالة زيادة الرواتب أو توزيع المكافآت بحيث تؤخذ الحالة المادية والظروف الخاصة بكل عامل عند تحديد المكافآت (Yilmaz & Tasdan, 2009).

عدالة الإجراءات:

ظهر هذا البعد في بداية السبعينات (Thibaut and Walker 1975) ويعني العدالة المدركة لآلية إتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات وتعني هذه العدالة بمدى قدرة الأفراد على تقديم آرائهم في عملية إتخاذ القرار أولاً ومدى قدرتهم على تغيير مخرجات هذا القرار ثانياً.

و حدد (Leventhal, 1980) ستة معايير لإدراك الإجراءات المعتمدة في الشركة على أنها إجراءات عادلة من قبل العاملين وهذه المعايير هي:

1. التلائم والإتساق بين جميع الأفراد وطوال الوقت.

2. عدم التحيز.

3. الدقة وذلك بالإعتماد على معلومات كافية وجيدة.

4. آلية الإجراءات تجعلها قادرة على تصحيح الأخطاء فور وقوعها وتلافيها.

5. الالتزام بالإخلاقيات.

6. وأخيراً أن تكون الإجراءات ممثلة لجميع العاملين.

عدالة التعاملات:

تمت إضافة هذا البعد عن طريق (Bies.et.al, 1988) وعرف بأنه ادراك العاملين لعدالة الطريقة التي تتم معاملتهم بها. ويرتبط هذا البعد بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع رؤسياه على نحو من الإحترام والمصادقية والمشاركة الأمر الذي يصنف بما يسمى العدالة الشخصية والتي تمثل الجزء الأول من عدالة التعاملات والتي يليه حسب (Lee, 200) الجزء المتمثل في إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب إستخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة والذي يطلق عليه عدالة المعلومات. ونظراً لأهمية هذا الجزء تم تمييزه في العديد من الدراسات التنظيمية ليكون بعداً قائماً بذاته.

أهمية العدالة التنظيمية: (عمورة، 2014، ص50-51)

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم المهمة والفاعلة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لما لها من تأثير على أبعاد عدة تتعلق بأداء العاملين وحسب ما جاء في دراسة (Brockner) تعود أهمية العدالة التنظيمية لسببين الأول أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية في المنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً والثاني أن الأفراد يسعون للشعور بانتمائهم للمنظمة وبأنهم جزء منها وتوافر العدالة التنظيمية يعزز لديهم هذا الشعور إذ يشعرون بالقبول والتقدير من قبل إدارتهم (Brockner, 2002). وفيما يلي تلخيص لأهم المؤشرات التي تدل على أهمية العدالة التنظيمية حسب (الفهداوي، القطاونة، 2004)

1. توضح العدالة التنظيمية للعاملين أسس توزيع الرواتب والاجور.
 2. تمكن العاملين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
 3. تسلط العدالة التنظيمية على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي في المنظمة.
 4. تؤدي إلى زيادة جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل دور التغذية العكسية الأمر الذي يعزز من إمكانية التطوير التنظيمي الدائم.
- ذكر آخرون أن عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات وذلك على النحو التالي (عواد، 2003)

1. بالنسبة لعدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الأداء الوظيفي من ناحية الكم والنوع ونقص التعاون بين زملاء العمل وضعف ممارسات المواطنة التنظيمية.و أيضا يعمل على تدني مستوى الالتزام التنظيمي.

2. بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فقد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

يتضح من ماسبق الأثر الفعال للعدالة التنظيمية في جميع الأنشطة والعمليات التنظيمية الخاصة بالمنظمة حيث تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي للعاملين.

المبحث الثالث

التحسين المستمر

تمهيد

يعد تبني تطبيق مفهوم التحسين المستمر في المنظمات على إختلاف أنواعها أحد الإستراتيجيات التي تهدف الى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تحقق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوقوف بصلاية في مواجهة المعوقات التي تقابلها، وذلك من خلال التحسين المستمر في الانشطة والعمليات التنظيمية المختلفة، بدءاً من القيادة وانتهاءً بقاعدة الهرم التنظيمي، وتوفير بيئة تحتية ملائمة للإبداع بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت من اهم عوامل نجاح المنظمات حيث أنها تساعد على خلق المرونة في العمليات التنظيمية وتساعد على التواصل بين العاملين مما يؤدي الى زيادة ورفع مستوى فهمهم وتفكيرهم الذي يدفع بهم نحو الاستمرار في الإبداع وتبني الإبتكار، الجدير بالذكر أن التحسين المستمر يعد من أهم الركائز في إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت من أهم المتطلبات في منظمات الاعمال بإختلاف أنشطتها. (مهند، عدنان، 2013: ص220)

- نشأة التحسن المستمر

تعود جذور التحسين المستمر (kaizen أو continual improvement) وتعني التغيير نحو الأفضل إلى اليابان إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية بغرض تحقيق التحسين المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء بعض التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لا سيما وأن الهدف الأساسي من إستخدام التحسين المستمر يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم انفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ في الإعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر أيضاً تحقق تكاليف الأنشطة التي تحقق قيمة وتلك التي لا تحقق قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها العملية في تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة حيث أن ذلك يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة (Helton, 2005, 243)

من بين الشركات الصناعية التي تعتمد على التحسين المستمر إلى جانب تقنية التكلفة المستهدفة شركة توشيبا عام 1946 وشركة تويوتا 1951 وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة لا سيما وأن سعي الشركة على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العمليات الإنتاجية والخدمية بدءاً بتصميم المنتج ومروراً بعمليات الإنتاج وصولاً إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية (الجبوري، 2008: 254)

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تشتمل على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

يعتبر التحسين المستمر من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولكي يحقق التحسين المستمر هدفه لا بد أن يصبح ثقافة قوية ضمن ثقافة المنظمة. ولتعريف مفهوم التحسين المستمر لا بد من تعريف إدارة الجودة الشاملة حيث يعد التحسين المستمر من أهم الدعائم لإدارة الجودة الشاملة.

هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة : (www.khayma.com/madina/m3-)
(files/JWDA1.ht)

- يعرفها المعهد الفيدرالي للجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

- عرفها "Rialy" على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين.

- كما عرفها "Goetsch & Davis" بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والعمليات والخدمات التي تنتجها المنظمة

- أما "Heizer & Render" يعرفانها بأنها تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجيز إلى المستهلك ويتطلب ذلك إلتزام الإدارة وإهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون.

يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة صممت للعمل على تغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في إستجابتها ومرنة في تعاملاتها وتكثيف جهودها بالتركيز على العميل مما يؤدي إلى خلق مناخ وبيئة صحية تعمل على زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ومن أجل تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء.

يشير (عقيلي، 2001: ص 40) إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المنظمة تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداءو ذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة وذلك لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعون.

اختلف الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب إختلاف إتجاهاتهم منهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وذلك في تعريف المعهد الفيدرالي للجودة ومنهم من ركز على ضرورة التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة "Gotsch & Davis". و "Heizer & Raialy" ركزا على أنها إستخدام الإدارة للوسائل والأساليب العملية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة. لكن نجد أن المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة ظهر من خلال ما قدمه الباحث عقيلي..يرى الباحثون أن إدارة الجودة نهج إداري يعمل على جميع العمليات التنظيمية في المنظمة وذلك لتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين بما فيهم المجتمع وتهدف إلى التطوير وذلك من خلال التحسين المستمر وهو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة في كل الأنشطة والعمليات وجميع العاملين على إختلاف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة وإستدامتها وخلق ميزة تنافسية.) سعد الشمري، 1430هـ: بدون ص)

يعرف (المديرس) إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات والانشطة الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد". "وهي تحول جذري في ممارسات الإدارة التقليدية لمختلف أوجه النشاط في المنظمة" وهي "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية، وفي أقصر وقت" وتعرف ثقافة الجودة بأنها هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية (شأين، 1985م) يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الجودة تغييراً في الثقافة التنظيمية المرتبطة بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل كي تصبح الجودة جزءاً أساسياً من الممارسة اليومية لأنشطة المنظمة، بدلاً من كونها برنامجاً منفصلاً. نقلاً عن (الشمري، 1430هـ، بدون ص)

يقول (جاك ويلش) إنني مقتنع أنه إذا كان معدل التغيير داخل المنظمة أقل من معدل التغيير خارجها فإن نهاية المنظمة وشيكة، والسؤال الوحيد هو متى؟ ومن ذلك يتبين أن التغيير الثقافي المؤسسي أو التنظيمي (أي الأسلوب الذي يؤدي به العمل) هو الأساس الصحيح لنظام إدارة الجودة الشاملة. نقلاً عن (الشمري، 1430هـ، بدون ص)

القيم العامة لإدارة الجودة الشاملة:

يقول (الشمري) أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تقودها مجموعة من القيم التي تتبناها القيادة العليا في المنظمة، ومن أمثلتها ما يلي: (الشمري، 1430هـ، بدون ص)

1. الأيمان بالتحسين المستمر للجودة.
2. تلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين:
3. اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
4. مشاركة جميع الأطراف المعنية بالمنظمة.
5. اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق لا الإفتراضات والتكهنات الشخصية.

6. تعزيز العمل الجماعي.

7. توزيع المسؤولية عن الجودة بين كافة الأقسام والإدرات

8. إرساء رؤية طويلة الأمد.

أبعاد الجودة الشاملة (www.khayma.com/madina/m3-files/JWDA1.ht)

اختلف الباحثون في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فنجد أن Ehrenbers حددها بخمسة أبعاد التركيز على تحسين العمليات، تعريف الجودة من قبل المستهلك ويمكن الأفراد من اتخاذ القرارات، واستقصاء القرارات على حقائق ونتائج محدودة والتزام الإدارة بالجودة الشاملة. بينما حددها (السقاف) بستة أبعاد وهي التحسين المستمر، العمل الجماعي، تعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، تعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والالتزام بالتغيير.

نجد أن (الحميطي) حددها أيضا بستة أبعاد وهي التركيز على العميل، التحسين المستمر، الوقاية وليس التفتيش، إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، تمكين العاملين ومشاركتهم والعمل التعاوني. في حين حددها (الحنف) بعشرة أبعاد هي التحسين المستمر، تحفيز العاملين، تثقيف المنظمة، مشاركة العاملين وتمكينهم، التدريب، الزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل والتخطيط الإستراتيجي للجودة والقياس والتحليل ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها.

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد مختلفة للجودة الشاملة ولكنهم أجمعوا على أهمية بعد التحسين المستمر كبعد مشترك بين تلك الأبعاد وأن هناك بعض الأبعاد مثل التدريب، التثقيف، العمل الجماعي والتمكين يمكن أن تكون آلية لضمان التحسين المستمر والذي نتناوله في هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية عليه.

التحسين المستمر يتطلب أساسي لأي منظمة تهدف إلى النمو والتطورو الإستقرار عليه لابد من عمل تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها وأدائها دون توقف وذلك لتحقيق أهدافها المرجوة.

إستخدمت كلمة كايزن (Kaizen) لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر العيوب (zero defect) نسبة لما تحققه عملية التحسين المستمر في جميع العمليات التنظيمية. على المنظمة أن تبني سياستها وهيكلها التنظيمي وطرق وأساليب العمل على أساس

تشجيع ودعم عمليات التحسين المستمر والتطوير لتقديم أفضل النتائج لذلك نجد أن عملية التحسين المستمر مسئولية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤسين باختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية نجد أن تشجيع الإبداع والإبتكار يعد من أهم أسباب تحقيق التحسين المستمر.

- مفهوم التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والتحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين.

ذهب العديد من الباحثين والكتّاب في بيان مفهوم التحسين المستمر:

إذ عرف (Kaplan & Atkinson 1998: 229) التحسين المستمر بأنه " تلك التقنية التي توجه انظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج او الخدمة". في حين عرفه (Weetman 2006: 482) بأنه "عملية احداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات اساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة".

أما (Mclancy 2007: 144) فعرف التحسين المستمر بأنه " طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة".

وعرفه (التكريتي، 2008: 377) بأنه "اسلوب من اساليب ادارة الكلفة الإستراتيجية ويعتبر من الاساليب الاداريه الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنوعيه والكلفه والوقت".

عرفه (الجبوري، 2008: 256) بأنه "مجموعه من العمليات لادخال الإبتكار ات الصغيره المستمره على المنتج او خدمه وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الاصل".

ويتضح من ذلك إن التحسين المستمر هو أسلوب إداري تنتهجه المنظمة في أنشطتها وعملياتها للوصول إلى الإتيان الكامل للعمليات الإنتاجية والخدمية للمنظمة. التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات.

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون (منال بركات، 2007: ص42)

- التحسين المستمر المتطلبات والمبادئ:

تتمثل المتطلبات في الآتي:

- تحديد أهداف التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين) - - تحديد متطلبات التحسين .
 - توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا .
 - تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين .
 - تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها .
 - جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين .
 - التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري .
- وحتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:
- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
 - التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
 - تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
 - لا يعنى عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
 - ينبغي أن لا تعمل المنظمة على تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماما.

بناءً عليه، نستطيع القول إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية بل أنها عملية تطويرية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وبدرجات صغيرة ومرتبطة، وكل ذلك يحدث من خلال تنظيم وترتيب الأولويات والوقت. وإستغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

- أهمية التحسين المستمر:

يقول (الجبوري، 2008: 254) يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر في النقاط الآتية:

1. التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.
2. التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لعمليات وأنشطة الشركة.
3. يركز التحسين المستمر على مهنية ماذا what وكيف how وليس على مهنية من who.
4. التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ أعمل صحيحاً منذ البدء.
5. التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعليم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

- هدف وآلية عمل التحسين: (مهند / عدنان، 2013، ص-232)

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة ولتحقيق الهدف يستلزم الآتي: (الركابي، 2006: 97)

1. إستخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
2. الرقابة والتحكم في العمليات من خلال إستخدام خرائط السيطرة.

3. تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلا عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات.

4. الفحص المستمر للعمليات والأنشطة التي لاتضيف قيمة بهدف تقليصها أو التخلص منها.

5. توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.

خطوات التحسين المستمر: إن اول من وضع خطوات التحسين المستمر (WalterShewhart) في عام 1920 م وعززت وطورت بشكل فعال من قبل (Edwards Deming) في عام 1950 والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة **PDCA** وهي كالاتي: (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010: 129-130)

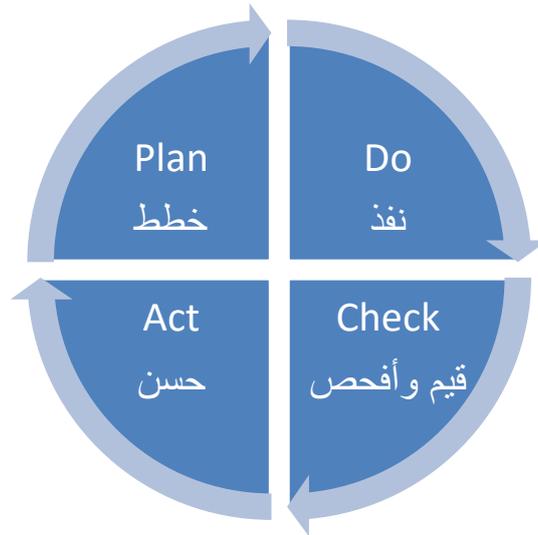
1- التخطيط: (Plan) في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يُفعل، بمعنى تحديد الاهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.

2- التنفيذ: (Do) في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

3- التقييم والفحص: (Check) في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية ومقارنتها مع الأهداف والمواصفات.

4- التحسين: (Act) في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

شكل (6/2) مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر



المصدر (Aichouni & Al-Ghonamy, 2010:129)

على الرغم من ان هذه التقنية تركز على عمليات الانتاج وتخفيض التكاليف بالشكل الذي ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية (Drury, 2008 543) الا انها تأخذ اشكالا متعددة منها زيادة تدريب العاملين وتشجيعهم على تحديد المتغيرات التي من الممكن ان تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية (Kaplan & Atkinson 1998: 229)

يخلط الكثير بين التحسين المستمر والإبداع وأيضاً بين التحسين وهندسة العمليات رغم أن هناك إختلافات أساسية وجذرية وفي ذلك يقول (الجبوري ، 2008 : 257) إن البعض يخلط بين مفهوم التحسين المستمر والإبداع فالتحسين المستمر يقوم على أساس أحداث تغيرات صغيرة في أنظمة وعمليات موجوده فعلا ، أما الإبداع يقوم على أساس الإبتكار بالإعتماد على التقنيات الموجوده ويمثل محور إهتمام الإدارة الغربية سعياً نحو العلم والتقنية وهو يحتاج إلى إستثمارات رئيسية لكن بجهود فردية تقودها الإدارة العليا .

جدول رقم (6/2) الإختلافات بين التحسين المستمر والإبداع

التفاصيل	التحسين المستمر Kaizen	الإبداع Innovation
من حيث الأثر	على المدى الطويل وبشكل تدريجي	على المدى القصير وبشكل مفاجئ
من حيث السرعة	التحسين بخطوات صغيرة	التحسين بخطوات كبيرة
من حيث الوقت المحدد	مستمر وقابل للزيادة	متقطع وغير قابل للزيادة
من حيث التغيرات	تدرجية وثابتة	مفاجئة وسريعة الزوال
من حيث المساهمة	الجميع	بعض الافراد ذوي الصفات المميزه
من حيث المدخل	مجموعه ، فرق جماعية	طريقة ، افكار ، جهود فرديه
من حيث الآليه	المحافظة على ما موجود وتحسينه	اجراء تغيرات جوهرية
من حيث القواعد	قواعد مقرررة ومعروفه	قاعدة غير معروفه ، نظرية جديدة
من حيث المتطلبات العملية	استثمارات قليلة مع تضافر الجهود للاستمرارية والمحافظة عليها	استثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليها
من حيث الأخطاء	شخصيه	تقنيه
من حيث تقييم المعايير	عمليات للوصول الى افضل النتائج	نتائج واثبات تلك النتائج
من حيث الانعكاس الاقتصادي	نمو الاقتصاد بشكل متدرج	نمو سريع في الاقتصاد

المصدر (6) (Ohno & Others, www.grips.ac.jp)

اوجه التشابه والاختلاف ما بين التحسين المستمر وهندسة العمليات :
يشارك الاثنان في ان كلاهما يركز على العمليات بدأً من إحتياجات الزبون وبصورة عكسية فضلاً عن تنظيم مهام فرق العمل لغرض الوصول الى الأهداف المرسومة إلا أنه في مقابل هذا الإرتباط توجد إختلافات أساسية ما بين اللاتنين تتمثل بالآتي:

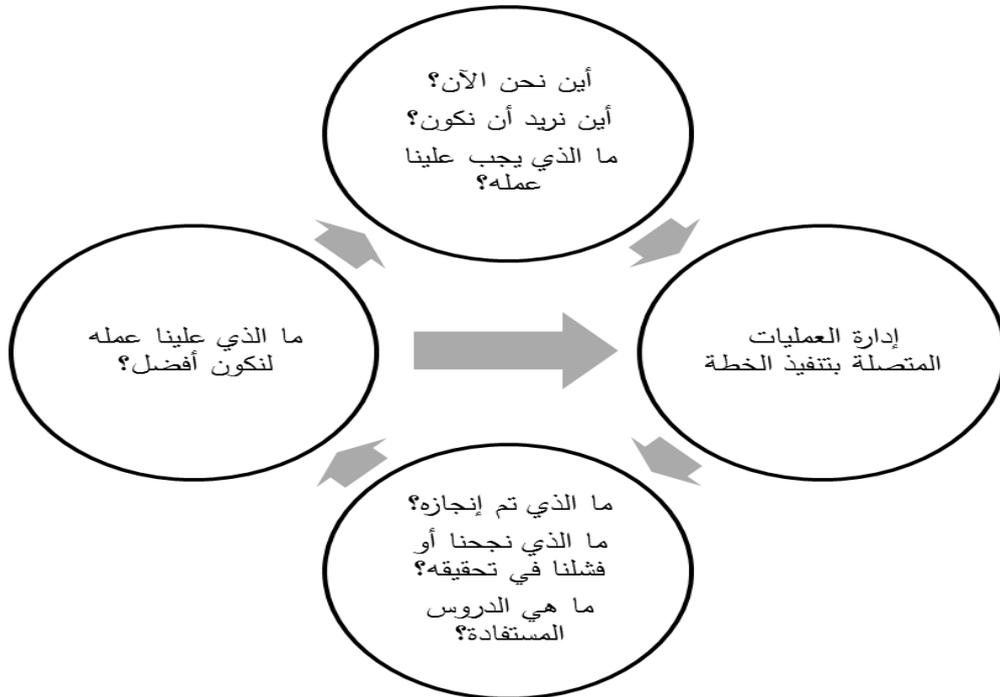
جدول رقم (7/2) الإختلافات بين التحسين المستمر وهندسة العمليات

هندسة العمليات	التحسين المستمر	التفاصيل
جذري	متزايد	مستوى التغيرات
عملية متكاملة	عمليات موجودة فعلا	نقطة البدء
مره واحده	مره واحده ، مستمره	التكرار في التغير
طويل	قصير	الوقت المطلوب
من اعلى الى اسفل	من اسفل الى اعلى	عملية المساهمة في التغير
الوظائف المتعارضة	توضيح العمليات	المنظور المحدد بالتغير
عالية	معتدله	المخاطرة
تقنيات المعلومات	السيطره الاحصائيه	المقدرة
هيكلية ، ثقافي	ثقافي	نوع التغير

المصدر (Elkeley,2006: 182)

إن الكثير من مبادرات التطوير مبنية على نموذج بسيط للتحسين المستمر، يطلق عليه (دورة تحسين الأداء)، كما هو مبين في الشكل (8/2)

الشكل (8/2) دورة تحسين الأداء

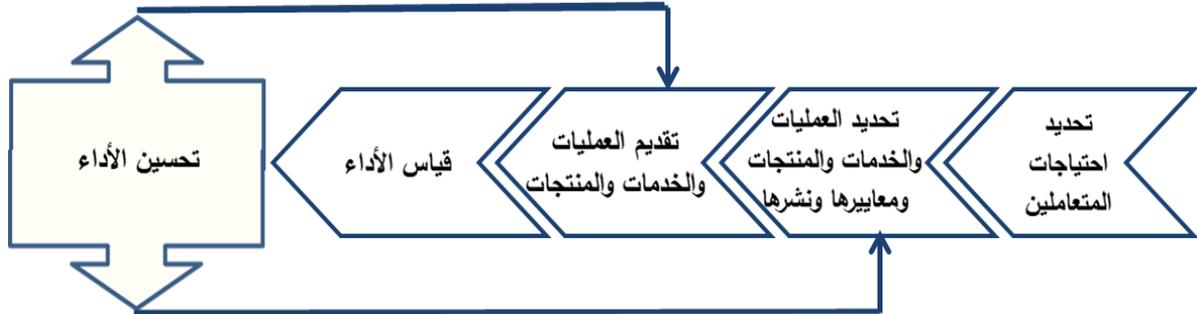


المصدر (محمد الفاعوري 2017،، بدون ص)

تعتمد منهجية تحسين العمليات على دورة تحسين الأداء المستمر. وهي عملية مكونة من خمس مراحل تهدف الى تحديد احتياجات المتعاملين من العمليات والخدمات والمنتجات ومحاولة تلبيتها. علماً بأن هذه

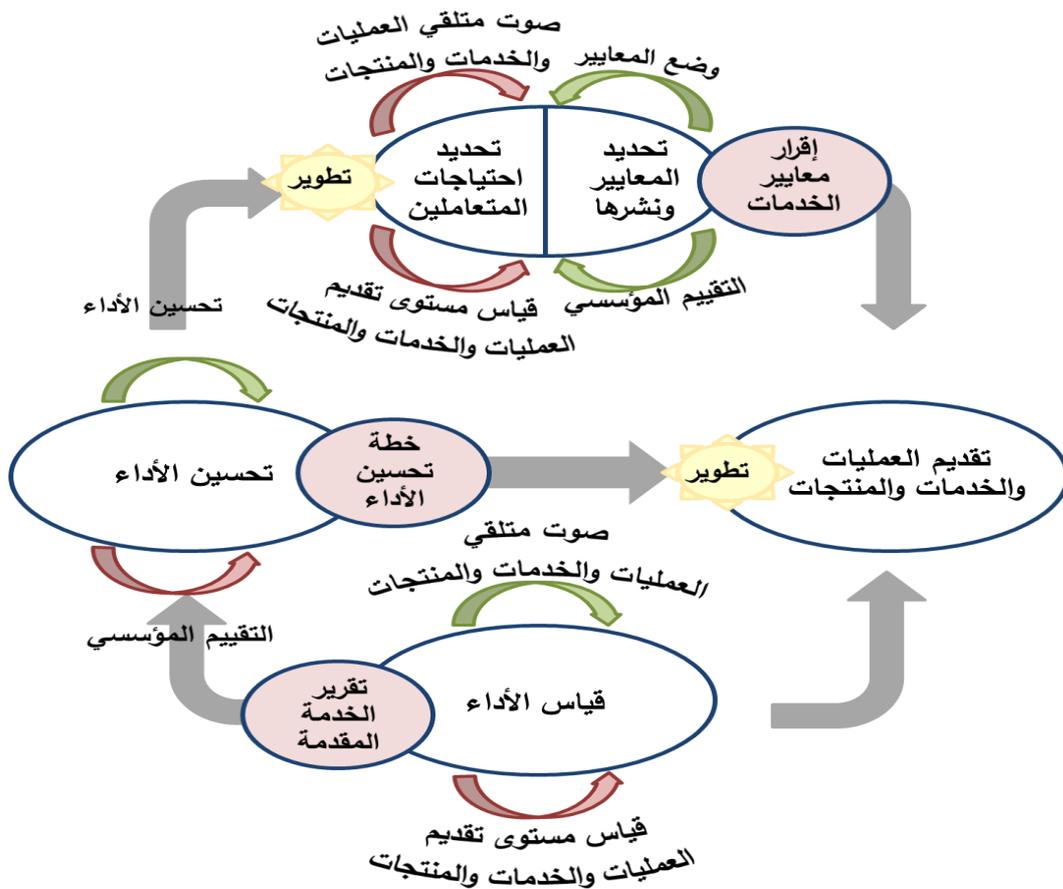
العملية ليست متقطعة وإنما مستمرة، وتعتمد على مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن الشركة تقيس الأداء باستمرار وفق المعايير الموضوعة للعمليات والخدمات والمنتجات، وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير، كما هو مبين في الشكل (9/2)

الشكل (9/2) مراحل تحسين الأداء



المصدر (محمد الفاعوري 2017،، بدون ص)

الشكل (10/2): العلاقة بين نظام تحسين العمليات والخدمات والمنتجات ودورة تحسين الأداء

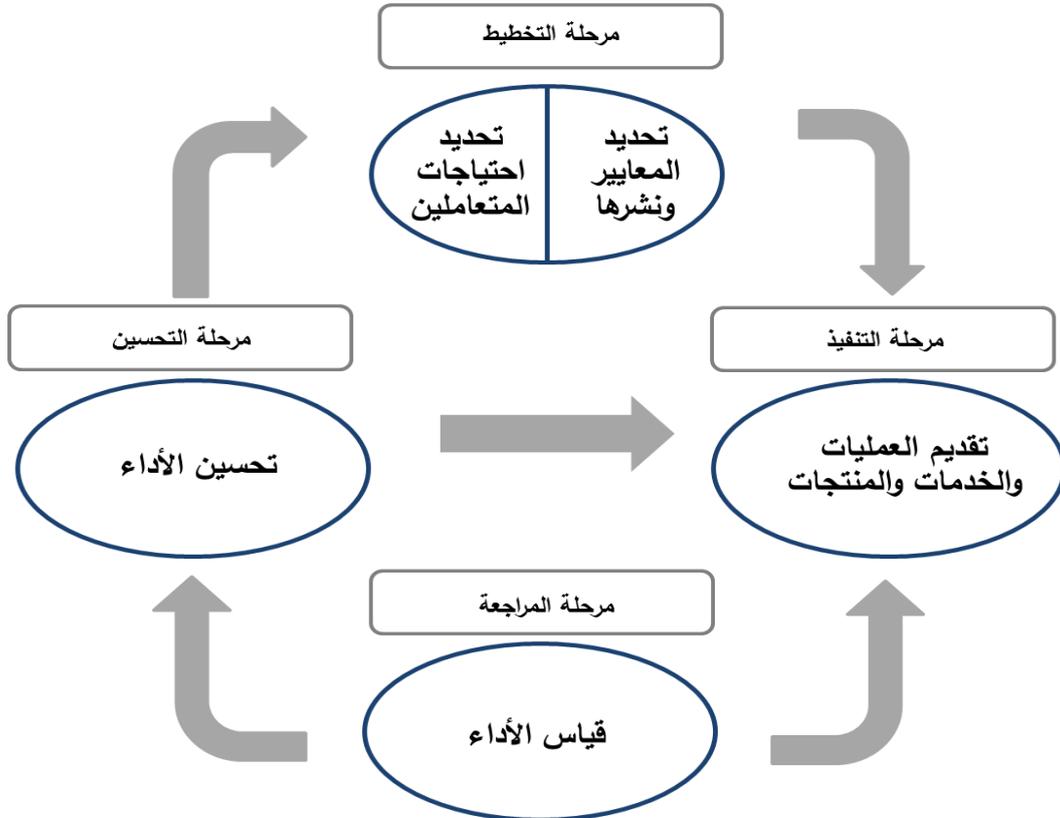


المصدر (محمد الفاعوري 2017،، بدون ص)

تتلاءم هذه المراحل الخمسة بوضوح مع دورة تحسين الأداء وسوف تتم الإشارة في كافة أقسام هذه المنهجية إلى مراحل "التخطيط"، و"التنفيذ"، و"المراجعة"، و"التحسين" من دورة تحسين الأداء. تقدم هذه المنهجية معلومات وأدوات يمكن إستخدامها لمساعدة الوزارات والمؤسسات من أجل تحسين خدماتها. وهو يركّز على المراحل (1)، و(2)، و(4)، و(5) من "نظام تحسين العمليات والخدمات والمنتجات". أما المرحلة الثالثة من هذه المنهجية فتركّز على التقديم الفعلي للعمليات والخدمات والمنتجات حيث يتناول فصل تحسين الأداء بعض المهارات التي تحتاجها الوزارات والمؤسسات لغايات تقديم خدماتها بفعالية وكفاءة.

ويمكن إستخدام بعض هذه الأدوات في أكثر من مرحلة من مراحل "التخطيط"، و"التنفيذ"، و"المراجعة"، و"التحسين". وقد يكون هناك حاجة لإستخدامها بشكل مختلف عند كل مرحلة. يظهر الشكل (11/2) متى يمكن أن تكون هذه الأدوات ملائمة.

شكل (11/2): الأدوات المستخدمة حسب مراحل دورة تحسين الأداء



المصدر (محمد الفاعوري، 2017، بدون ص)

يتضح من ذلك "أن التحسين المستمر يعبر عن الإستراتيجيات، الإجراءات، الإتجاهات، النشاطات الضرورية والوسائل (والتي في مجملها تعبر عن ثقافة المنظمة) التي تضمن سيرتنفيذ عملية التحسين المستمر، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد ويشمل الرقابة على المدخلات والمخرجات للأنشطة والعمليات التنظيمية المختلفة وذلك من خلال الموارد البشرية التي لها الضلع الأكبر في عملية التحسين المستمر بما يحقق أهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية ونموها وإستدامتها.

- آليات ضمان التحسين المستمر:

لكي تحافظ الإدارة على مركزها التنافسي لابد أن تعمل جاهدة على دعم التحسين المستمر والعمل على ضمان إستمراريته من خلال:

الدعم المادي والمعنوي بشكل مستمر وتهيئة المناخ المناسب لإحداث التحسين المستمر واتخاذ قرارات إستراتيجية بهذا الشأن منها: فلسفة الإدارة، التحفيز، التدريب التمكين، إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي، المقارنات المعيارية.

فلسفة الإدارة : يقصد بفلسفة الإدارة وجهات نظر الإدارة لجوانب وأبعاد المنظمة واعضاءها وطبيعة العلاقة التي تربطها بهم، وكذلك في علاقتها بالمناخ المحيط بها. (السلمي، 1988: ص150)

من أهم الفلسفات الإدارية ما يلي:

مفهوم الإدارة عن الأهداف وعن مدى إلتزامها بالقواعد والنظم التي يقرها المجتمع ويستخدمها أساسا لتنظيم علاقات عناصره، ومفهومها لحقوقها وحرقاتها في ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد كل الحريات والحقوق تحقيقا لمصلحة أو خضوعها لمطالب المنظمة. أيضا مفهوم الإدارة لحقوق أعضاء المنظمة وحرقاتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة في تقرير أمورها.

هناك أنماط مختلفة للفلسفات الإدارية في المجتمعات المختلفة وذلك تبعا لطبيعة النظم الإقتصادية والسياسية، يمكن أن تكون الفلسفة الإدارية واضحة ومعلنة ومعروفة، كما قد تكون غير محدودة وغير معلنة ولكنها في جميع الأحوال تعكس هذه الفلسفات وتترجم في شكل قرارات إدارية وتعريفات وأنماط سلوكية تصدر عن المديرين الذين يؤمنون بها. ونقلها إلى كل أعضاء المنظمة ممثلة مدخلات تنظيمية تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تعرفاتهم بما يتوافق وتلك الفلسفة عليه يجب أن يكون هذا النقل

أيجابا يعين في تحقيق أهداف المنظمة بما يدعم عليه التحسين المستمر (السلمى، 1988: ص150-151)

أهداف المنظمة : تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة سواء كانت أهداف إقتصادية، سياسية أو ثقافية وذلك حسب طبيعة المنظمة. تعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يتلقاها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل إستجاباتهم وتحديد أنماطهم السلوكية. إن وضوح الأهداف له التأثير الكبير في توجيه سلوك العاملين في الإتجاهات الصحيحة والتي تدعم عملية التحسين المستمر وتحقيق أهداف المنظمة يجب أن تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها. (السلمى، 1988: ص150)

هيكل التنظيم : هو الإطار الذي ينسق وينظم العلاقات بين عناصر المنظمة من عمليات وأفراد. وهو عبارة عن توزيع المهام والإهتمامات بين المنظمة والعاملين، ومن جهة أخرى هو تعبير عن خطوط الإتصالات وإتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء. ويلاحظ أن هيكل التنظيم يعكس للعاملين نوع وأنماط السلوك المستهدف وتراها سائدة بين أفرادها. وبالنسبة لعضو المنظمة، فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأعمال والأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة وبالمستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال كما تحدد السلطات والمسؤوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها كما يحصل العضو من هيكل التنظيم على معلومات تتعلق بمراكز إتخاذ القرار ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها ؛ وبالتالي فإن تلك المعلومات شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية التي تعمل على تحريك وإستشارة النظم السلوكية وتولد لديهم إستجابات معينة ورغبة في العمل للبحث عن التحسين المستمر. (على السلمى، 1988: ص153)

القيادة: القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه إستجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة، وهي سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة وتصل عملية القيادة إلى غاياتها من خلال إبراز وإظهار الفرص المتاحة للفرد لكي يتقدم وينمو وتتحقق أهدافه بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة وأيضا تمارس القيادة تأثيرها من خلال عملياتها بتوضيح المخاطر أو المشكلات التي يتعرض لها الفرد وذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها

وأَسباب قيامها، ودور كل عضو في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، واقتناع الأعضاء بوحدة أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة، تنمية التعاون وخلق روح العمل الجماعي بينهم. (السلمي، 1988: ص155)

الإِتصَالَات: يقصد بالإِتصَالَات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة تجاه أعضائها وبالتالي فالِإِتصَالَات هي السبيل الذي تلجأ إليه المنظمات لتوصيل المدخلات التنظيمية إلى النظم السلوكية ولا تعني الإِتصَالَات مجرد نقل المعلومات ولكن القصد بالدرجة الأولى توصيل المعلومات للنظم السلوكية وإحداث التأثير المطلوب فيها مما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ومنها عملية التحسين المستمر التي تحتاج إلى معلومات حقيقية ومتدفقة باستمرار (السلمي، 1988: ص157)

جماعية العمل: نجد أن جماعية العمل أداة هامة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتنمية علاقات إنسانية سليمة بين العاملين وذلك من خلال تعميم العمل الجماعي والبعد عن العمل الفردي. لقد أثبتت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم فرص التفاعل الإِجتماعي بما يتيح لهم التفكير في التحسين والتطوير بما يحقق أهداف المنظمة بمشاركة العاملين في الإدارة (السلمي، 1988: ص 346)

يقول (الشمري، 1430 هـ، بدون ص) لنجاح مشاركة العاملين في الإدارة لابد من وجود رغبة العاملين في تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة وتوفير القدرات والمهارات لذلك وإحترام الإدارة للقرارات والسياسات التي تتبع من الجهود المشتركة للعاملين. كما أن هناك فوائد للعمل الجماعي تتمثل في:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- الثقة المتبادلة مع الرؤساء.
- توفير الإِتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيداً من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف

- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- انجاح جهود التحسين.
- بناء القادة

الحوافز: يختلف العلماء والباحثون حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ونجد أن الإختلاف في شكل الحوافز، مع إتفاقهم الواضح في المضمون، وقد أشارت دراسة (العقري) إلى أن هناك إختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم (العقري 1999م-ص11)

كما عرفها (الهييتي) "بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهييتي 2005-ص255)

أما (العاني) فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز، ويفترض أن الأجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. الحوافز يمكن أن تتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد اكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً وتوكلن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة إهتمامهم من اجل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات الشركة والتي تؤدي بالتالي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر تأثيرا مباشرا على التنمية الاقتصادية بشكل عام" (جودة 87 - ص 13 إلى 15).

يقول (هيجان، عبد الرحمن، 1420 هـ، ص15) "تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور وإستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها

أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإدارة وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية " فهي المخرجات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم عن أداء عمل معين، عليه فإن نوعية الحوافز التي تقدم ومدى توافقها مع رغبات العاملين يعد عنصر هام من عناصر فعالية التنظيم. إذ أن التوافق بين رغبات الأفراد العاملين وبين الحوافز التي تحددها الإدارة يسهم في مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز ما ينتج عنه تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من تحقيق أهدافها والتي من أهمها استمرارية التحسين والتي تعمل على رفع القدرة التنافسية للمنظمة وإستدامتها.

تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال الذي يؤدي بدوره إلى تحسين العمليات التنظيمية على إختلاف المستويات، ولا ينبغي الإهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى توتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية.

يقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كانا لجزاء سلبيا أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الإعراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه (هيكل، محمد، "، 1419 هـ: ص بدون).

هناك نوعان من الحوافز:

وهي على النحو الآتي: (anshrnw.com)

الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

- **الحوافز الفردية:** قد تستخدم بعض المؤسسات الحوافز الفردية التي يمنح بمقتضاها العامل دخلاً أو أجراً يزيد على راتبه الأساسي إذا حقق معايير الأداء الموضوعة

- **الحوافز الجماعية:** وهي تتشابه مع برامج التحفيز الفردي، إلا أنها تختلف عنها أنها تُمنح لمجموعة من العاملين في المنظمة، وليس لفرد معين مثلما الحال في برنامج التحفيز الفردية...

الحوافز السلبية: وهي خوف العاملين من العقاب والتهديد وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وابداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام.

الحوافز الإيجابية: فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجويد في العمل والتي تعمل على ضمان عملية التحسين المستمر.

يتضح من ما سبق أن للحوافز دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تؤثر إيجابياً على أداء العامل وتدفعه لتحسين وتجويد العمل.

التدريب: يعرفه (مرعي، 1973ص36) نقلاً عن (زويلف، 1998 ص: 157) أنه هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءتها في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والإقتصاد في التكلفة وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

يعرفه (زويلف، 1998 ص: 157) أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في إدارة الأعمال أي يجعلهم يسلكون سلوك يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. و يعرف (برعي، 1968 ص 296) أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما، وهو تعريف شامل

يقول (توفيق 2007 ، ص:74) أن التدريب "عملية إكتساب منظمة لمجموعة من المهارات والقواعد والمفاهيم والمواقف التي تستهدف تحسين الأداء في بيئة أخرى"، ويبين هذا التعريف أن النتيجة المستهدفة

من التدريب هي تحسين الأداء، ويعود التدريب بالنفع علي كل من الفرد والمنظمة؛ فبالنسبة للموظفين، يوفر التدريب لهم الفرصة لإكتساب معارف ومهارات جديدة لتلبية إحتياجاتهم ".

يتضح من التعريفات أعلاه أن التدريب آلية من آليات التحسين والتجويد في طرق وأداء وأساليب العمل المختلفة وانه يعمل على المستويين الشخصي والمهني ما يعمل على خلق الإبداع وتبني الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة والفرد العامل عن طريق التحسين المستمر في العمليات التنظيمية المختلفة.

فوائد التدريب: - يقول: (زويلف، 1998ص157-158) أن للتدريب مجموعة من الفوائد منها:

- **زيادة الإنتاجية:** يعمل التدريب في زيادة وتحسين العمل نوعيته أي يزيد من درجة إتقان العاملين للعمل ورفع الفعالية وزيادة الكفاءة واقتصاد النفقات. نجد أن البرامج التدريبية لها مردود أكثر من تكلفتها لأن التدريب على كيفية إستخدام الأشياء طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة يقلل من المواد والمخاطر.

- **قلة دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقيهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يؤدي إلى استقرارهم وبيئات العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنشأة ورغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن ضمنها التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات المختلفة.

- **رفع معنويات العاملين:** يؤدي التدريب وظائف كثيرة منها شعور الموظف بأن ما تقدمه له المنظمة من تدريب يؤكد على إهتمامها به ورغبتها في تطويره واستمراريته في العمل (ابراهيم الرهيمي، 1958، ص164) مما يزيد اخلاصه للمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وإلتزام وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

- **قلة الإشراف:** يعمل التدريب على تقليل الإشراف حيث أنه تم تعريف العاملين بأعمالهم وطرق ادائها وبذلك يخلق معرفة إلى جانب وعي. بحيث لا يحتاج الشخص لمزيد من الإشراف سواء لإرشاده أو رقابته بل يعمل على تقليل التكاليف بما يؤدي إلى تحسين وزيادة ربحية الشركة نجد أن الآليات المذكورة والتي تعمل على ضمان التحسين المستمر تعمل على خلق وبلورة تأثير بين العاملين على عمليات المنظمة المختلفة حيث أن جميع سلوكياتهم وتصرفاتهم والأفعال التي يمارسونها أثناء أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية واشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم تصب في تحقيق أهداف

بالمنظمة وزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها من خلال توفير مناخ إبداعي يساعد في تحقيق وتعزيز عمليات التحسين المستمر والتي أصبحت مطلب من أهم متطلبات المنظمات الناجحة بإختلاف أنواعها والتي تسعى إلى النمو والإستدامة.

- **توفير مناخ إبداعي:** الإبداع الإداري سمة من سمات التميز والتقدم التي يقاس بها رقي الأمم، لذا يجب الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء المنظمي بدءا بمديري المنظمات المؤهلين ذوي الكفاءات القادرة على الإبداع والإبتكار والتجديد والتطوير في جميع المجالات، وحيث أن المسؤليه الكبرى في نجاح أو فشل المنظمة تقع على عاتق المدير وذلك من خلال ثقافته التنظيمية التي تؤهله لإدارة فريق العمل الذي يعمل معه بإكتشاف المواهب وإظهار الطاقات الكامنة من حوله وتوظيفها التوظيف الأمثل، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم وبشئ من الصيانة تصبح ذات فاعلية وإنتاج فتبتكر وتبدع، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية. وقد أشار الفالاح (1422 هـ ص: 2) أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثرعلى التفاعل الإجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين. ويرى دركر (1995 م: 247، 245) أنه قد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة، وأكد بعضهم بقوله إنه يلزم بناء الإبتكار من الآن فصاعدا في داخل المنظمات الموجودة حاليا، وإن الإدارة التي لا تعرف في مثل هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها، وأن إدارة الإبداع ستصبح تحديا مستمرا للإدارة العليا، وتحديا للكفاءات، ويضيف الفضلي (1990 م: 645) "إن المدير سواء كان في الخط الإشرافي الأول أو في قمة الهرم التنظيمي يبقى هو المتغير الأكثر أهمية بين كافة المتغيرات الهامة التي تدير حركة الحياة في المنظمات وتزداد قيمة هذا المتغير مع تغير الظروف التي يحاول فيها أن يؤدي المهام الأساسية

لوظيفته" وهذا ما أكده سمولنسكي وكليز (1995 م: 33) بقولهما " إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطريقة إبداعية. هذا المدير يستثمر أعلى مورد لدى الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً ولبعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جداً للمؤسسة."

أما الأعرجي (1995 م: 346) فيرى " أن تبني الإبداع الذي يؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر في العملية التطويرية الإدارية يمكن أن يجعلها أكثر نجاحاً في ظل التغييرات.

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي وإقتصادي وإجتماعي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وكون هذه الإستجابة لا تتم إلا عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات. من مواجهة التحديات والمشكلات (النمر، 1992 م: 62)

التمكين : يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم تمكين العاملين نستعرض عدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لتمكين العاملين. نتاول بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية. عرفه (Daft 502 : 2001) بأنه " منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة " وضمن المنظور ذاته عرفه (Brown & Harve 2006 : 214) ((تمكين العاملين بأنه "إستراتيجية تهدف، في اتخاذها إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة". في حين أشار (shunda, 85 : 2008 ongori &) لتمكين العاملين بأنه " شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً. أما (Haghghi etal, 2011587) فقد عرف تمكين العاملين بأنه " إعطاء العاملين

الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم." وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بان تمكين العاملين " هي العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدرتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية إتخاذ القرار مما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون بها"

أهمية تطبيق إستراتيجية التمكين وفوائدها:

يقول (عالية جواد/سيف الدين، 2013، ص 169-170) بخصوص أهمية التمكين لقد أكد الباحثون على ان هناك عدد من المبررات لتطبيق استراتيجيات التمكين منها ما اشار اليه (Eccles1993: 18) وهي:

- يعد التمكين إستجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب إستخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لإهدافها.
- يعد التمكين إستجابة لثورة المعلومات وتقانتها وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الإستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة. غير ان (Daft, 2001: 502) أشار الى أهم مبررات التمكين وهي:

- هو إستجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الإستجابة لرغبات الزبائن.
- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي
- كما أضاف (عزيز 2011: 66) إلى أن أهم فوائد ومبررات التمكين هي:
- يجعل العاملون يشعرون بانهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصاً عندما يمارسون عملية إتخاذ القرار في المنظمة.
- يساهم في زيادة فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين.

- يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمنظمة.

- تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

ونجد أن جميع الفوائد أعلاه ناتجة عن التحسينات التي يقوم بها العاملون بما ينالونه تدريب وتحفيز وتمكين تقوم بتخطيطه وتنفيذه الإدارة العليا من قيادة المنظمة.

يتضح أن لتمكين العاملين أهمية في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها

- **معلومات التحسين المستمر: (www.khayma.com/madina/m3-files/JWDA1.ht)**

إن الإشارة إلى بعض الأخطاء التي تعيق عمليات التحسين المستمر أو تقفئ أثرها، يساعد المنظمة على تنفيذ عمليات التحسين المستمر وتجنب فشلها وقد تكون هذه الأخطاء إدارية أو سلوكية والبعض الآخر قد يكون أخطاء عمليات أو أخطاء إحصائية ونورد أهمها:

- رفض الإدارات للتغيير ومقاومتها له، مع حرصها على التمسك بنمط إداري معين

- عجز الإدارة العليا عن تقديم الدعم لفريق الجودة في المنشأة.

- حاجة العاملين الماسة للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها.

- تقديم الإدارة العليا لمبررات غير مُقنعة لتأكيد عدم وجود ضرورة لتطبيق الجودة.

- اقتناع الإدارة العليا بمثالية أدائها الذي تمارسه، وقدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال أدائها

الحالي..

- الإفتقار لإدارة الجودة وأقسامها في المنشأة.

- عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات.

- تقشي المركزية في المؤسسات، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.

- إهمال الشكاوي والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها.

- جمود الهياكل التنظيمية في المنظمة.

- عدم فهم بعض الإدارات بكيفية تطبيق التنفيذ الفردي يعد من أهم العوامل التي تعيق تنفيذ التحسين المستمر بالمنظمة.

لتنفيذ التحسين بنجاح لابد من إلتزام الإدارة العليا بمتابعة المشكلات والعمل باستمرار على حلها من أجل تحسين النظام، تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل، التوقف عن المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها وتدريب العاملين عليها، إستخدام فرق العمل وإزالة العوائق في الإتصالات بين الإدارة العليا والعاملين من خلال: إرساء التعليم وبناء الجدارات، جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة، بناء الوعي بوجود فرص التحسين، تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص الصعوبات التي تواجههم، تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم، إنشاء مجالس للجودة لتنمية الإتصال المستمر.

يقول (Philhp.B.Corsby , Ross, 1999kp:6) لضمان نجاح وفعالية التحسين لابد من الإستمرار في تكرار كل شئ لتحسين الجودة كما لا يفوتنا أن نذكر أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي والتي هي خارطة الطريق لتحقيق أهداف المنظمة لها الدور الأكبر في وضوح وتنفيذ عمليات التحسين المستمر لكل العمليات التنظيمية وعلى جميع المستويات.

- فوائد التحسين المستمر: www.khayma.com/madina/m3

تحقق المنظمات التي تنتهج التحسين المستمر في انشطتها فوائد عديدة منها:

- تحسين الربحية والقدرة التنافسية للمنظمة: إن التحسين الذي يتحقق في العمليات التنظيمية المختلفة يعمل على تقليل التكاليف مما يحقق زيادة في نسبة الأرباح ورفع القدرة التنافسية للمنظمة وإستدامتها.

- زيادة الفعالية التنظيمية: إن إشراك العاملين وتبني منهج العمل الجماعي لجميع العاملين في حل المشاكل وإستخدام منهجية التحسين المستمر للأنشطة والعمليات التنظيمية المختلفة وتحسين العلاقات بين الإدارات يقلل من دوران العمل مما يزيد الفعالية للمنظمة.

- تحقيق رضا العميل: إن تحقيق رضا العميل هو محور إرتكاز الإدارة العليا بالمنظمات. تعمل جميع المنظمات جاهدة لتحقيق متطلبات العميل وكسب رضائه مع الحفاظ على تحقيق أهداف المنظمة من زيادة الربحية.
- رفع مستوى الأداء إذ أن التغيير الأيجابي الذي يطرأ على العمليات التنظيمية المختلفة يعمل على تفادي السلبيات التي تعوق تحقيق الأهداف.
- زيادة إلتزام العاملين للمنظمة وذلك لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، تحقيق الوقت اللازم لإنجاز الأعمال وترشيد الإنفاق وذلك بتقليل التكاليف
- الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها وزيادة استثمار الفرص وتجنب المخاطر بما يساعد على بناء المنظمة والمحافظة على مركزها التنافسي.
- مؤشرات نجاح عملية التحسين:
- العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
- إنخفاض نسبة الأخطاء والفاقد من عناصر الإنتاج وإنخفاض شكاوي الموظفين والعملاء. ورفع القدرة التنافسية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المبحث الأول: نظرية الدراسة ونموذج الدراسة

المبحث الثاني: تطوير الفرضيات

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

المبحث الأول

نظرية الدراسة ونموذج الدراسة

- نظرية الموارد والكفاءات وعلاقتها بالدراسة (RBV):

تستند هذه الدراسة على نظرية المنشأة القائمة على الموارد التي برزت في الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز، إهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، كما أنها تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير إستراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز. وتسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الإختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية. كما تنظر النظرية إلى المنشآت كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن الربح وتطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز وليس إلى تعظيم الربح فقط) كمال واليام، 2014: 326)

ووضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تملكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يُقسمها إلى موارد منظورة) مادية (كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غيرمنظورة) غير مادية (القدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية. وأكد1991: (Barney ، 114) على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية إستخدامها. وفي نفس السياق فقد أنتهت دراسة (2009)، (Lawer) إلى أن المورد البشري يبقى أساس الميزة، التنافسية في أي منظمة كانت مهما كان مجال عملها وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى.

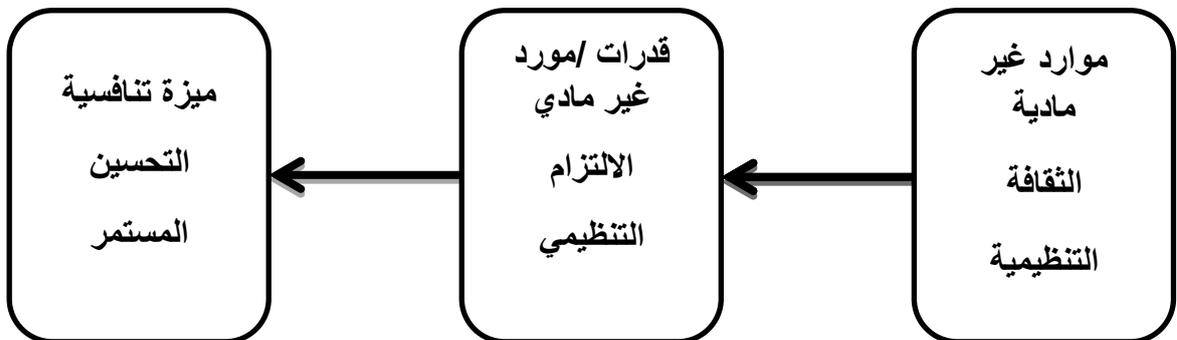
يرى (Prahalad & Hamel, 1990) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على، بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد، أي إن الفكرة الأساسية ليذه المقارنة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام

المنافسين حيث لا يمكنهم تقليد ها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية .وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقارنة حسب Prahalad and Hamel في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لن يضمن لها النجاح الأكيد.
2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد) تقنية، مادية، بشرية (وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.
4. الإستغلال الأمثل للموارد (الإستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة. وتعد جودة الخدمة الداخلية، سلسلة من الخدمات الداخلية التي تحدد جودة الخدمة الخارجية تبدأ هذه السلسلة من جودة الخدمة الداخلية، فينتج عنا رضا العاملين واستجابتهم والتي ينتج عنها جودة الخدمة الخارجية، ثم رضا الزبائن التي ينتج عنها بالمحصلة النائية منفعة وإنتماء الزبائن (James, 1994) . إن الإهتمام بالجودة الداخلية المتمثلة بالإهتمام بالعاملين في المنظمات يؤدي في النهاية إلى تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وبالتالي تحقيق المنفعة الربحية والتوسع في السوق من خلال كسب المزيد من العملاء وهو ما يمثل تحقيقاً للميزة التنافسية للمنظمة

شكل (1/3)

تفسير نظرية الدراسة للنموذج



المصدر: إعداد الباحث، 2018م.

- متغيرات ونموذج الدراسة

إعتماداً على الدراسات السابقة ونظرية الدراسة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (1/3) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. يتضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

(1) المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يشمل الإبعاد التالية: (التعاون، الفاعلية، الابتكار، التماسك وتكنولوجيا المعلومات). سوف تعتمد الدراسة على مقاييس (الخشالي والتميمي، 2008) (وعبدالإله وآخرون، 2012) ، وقد تم استخدام الإستبيان كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير، وتم وضع 24 عبارة تمثل مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية وفق مقياس (likert) الخماسي.

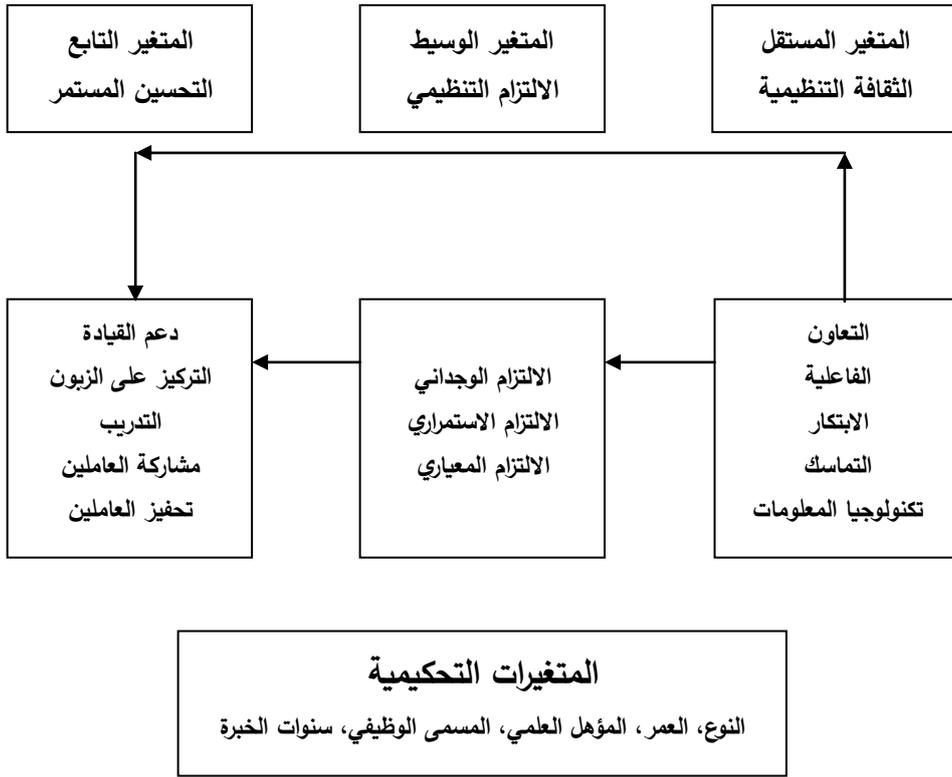
(2) المتغير التابع (التحسن المستمر):

يشمل الإبعاد التالية (دعم القيادة، رضا الزبون، التدريب، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين) إعتد الدراسة على تطبيق مقاييس (بركات، 2007) و(سعادي، 2009) وقد استخدمت إستمارة الإستان كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير وتم وضع (24) عبارة تمثل مؤشرات قياس التحسين المستمر وفق مقياس (likert) الخماسي.

(3) المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي):

يشمل الإبعاد التالية (الالتزام الوجداني، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري) إعتدت الدراسة على تطبيق (مقاييس، 2002, 1998, Allen&Mayer) وقد استخدم الإستان كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير من خلال (19) عبارة تمثل مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي وفق مقياس (likert) الخماسي وعليه تم تلخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل تصور النموذج المقترح. بناءً على نظرية الموارد والدراسات السابقة تم التوصل إلى نموذج الدراسة التالي.

شكل (2/3) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، 2018م.

المبحث الثاني

تطوير الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على أربع فرضيات رئيسية لكل منها مجموعة من الفروض الفرعية. إعتياداً على نتائج الدراسات السابقة تم لتطوير هذه الفروض وبناء نموذج الدراسة مع مراعاة أهداف الدراسة الحالية. من خلال نموذج الدراسة يمكن استنتاج العلاقات الأتية وتطويرها:

أولاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية التحسين المستمر.

بالرجوع الي الدراسات السابقة التي اشارة الي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة نجد أن دراسة (سعادي, 2016) ودراسة (بركات, 2007) ودراسة (الخشالي, 2008) ودراسة (حسن وآخرون, 2013) ودراسة دراسة (هدية, 2014) و(الخليلة, 2015) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والتي من أهم أبعادها التحسين المستمر ودراسة (Alexandra) التي كانت نتائجها أن الثقافة التنظيمية هي القوة المحركة لإدارة الجودة الشاملة ودراسة (Roldan) , (2010) وكانت نتائجها تشير إلى وجود علاقة جوهرية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسات ان للثقافة التنظيمية تأثير في التحسين المستمر والذي يعد من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن دراسة (أبوسمورة، 2014) أيضا أشارت إلى وجود علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية وأداء العاملين عليه فإن الدراسة تفترض الفرضية الرئيسية الأولى:

1- هنالك تأثير من الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط

بالسودان.تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-1 هنالك هنالك تأثير من التعاون على دعم القيادة.

- 1-2 هنالك تأثير من التعاون على التركيز على الزبون.

- 1-3 هنالك تأثير من التعاون على التدريب.

- 1-4 هنالك تأثير من التعاون على مشاركة العاملين.

- 1-5 هنالك تأثير من التعاون على تحفيز العاملين

- 1-6 هنالك تأثير من الفاعلية على دعم القيادة.

- 1-7 هنالك تأثير من الفاعلية على التركيز على الزبون.
- 1-8 هنالك تأثير من الفاعلية على التدريب.
- 1-9 علاقة ذات دلالة إحصائية على الفاعلية على مشاركة العاملين.
- 1-10 هنالك تأثير من الفاعلية على تحفيز العاملين
- 1-11 هنالك تأثير من التماسك على دعم القيادة.
- 1-12 هنالك تأثير من التماسك على التركيز على الزبون.
- 1-13 هنالك تأثير من التماسك على التدريب.
- 1-14 هنالك تأثير من التماسك على مشاركة العاملين.
- 1-15 هنالك تأثير من التماسك على تحفيز العاملين
- 1-16 هنالك تأثير من الإبتكار على دعم القيادة.
- 1-17 هنالك تأثير من إبتكار على التركيز على الزبون.
- 1-18 هنالك تأثير من إبتكار على التدريب.
- 1-19 هنالك تأثير من إبتكار على مشاركة العاملين.
- 1-20 هنالك تأثير من إبتكار على تحفيز العاملين
- 1-21 هنالك تأثير من تكنو لوجيا المعلومات على دعم القيادة.
- 1-22 هنالك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على التركيز على الزبون.
- 1-23 هنالك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على التدريب.
- 1-24 هنالك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على مشاركة العاملين.
- 1-25 هنالك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على تحفيز العاملين

ثانيا: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة أشارت دراسة (العوفي، 2005) والتي تناولت قيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ونجد دراسة (Nongo&others, 2012) أشارت إلي

وجود إرتباط جوهري بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما أشارت دراسة (دابغ وآخرون, 2014) وموضوعها دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي الى وجود علاقة إرتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وتشير نتائج دراسة (مشاركة، مصلح، 2015) التي درست الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء الوظيفي إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي ونجد دراسة (Nongo&others, 2012) أشارت إلي وجود إرتباط جوهري بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأشارت دراسة (أحمد, 2018) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة وبين الالتزام التنظيمي. عليه فإن الدراسة تفترض الفرضية الرئيسية الثانية:

2- هنالك تأثير من الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير من أبعاد الثقافة التنظيمية

على الالتزام الوجداني في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 2-1-1 هنالك تأثير من التعاون على الالتزام الوجداني

- 2-1-2 هنالك تأثير من الفاعلية على الالتزام الوجداني

- 2-1-3 هنالك تأثير من التماسك على الالتزام الوجداني

- 2-1-4 هنالك تأثير من الإبتكار على الالتزام الوجداني

- 2-1-5 هنالك تأثير منتكنولوجيا المعلومات على الالتزام الوجداني

2-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير من أبعاد الثقافة التنظيمية

على الالتزام الإستمراري في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 2-2-1 هنالك تأثير من التعاون على الالتزام الإستمراري.

- 2-2-2 هنالك تأثير من الفاعلية على الالتزام الإستمراري.

- 2-2-3 هنالك تأثير من التماسك على الالتزام الإستمراري.

- 2-4-2 هناك تأثير من الإبتكار على الالتزام الإستمراري.

- 2-5-2 هناك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على الالتزام الإستمراري.

3-2 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير من أبعاد الثقافة التنظيمية

على الالتزام المعياري في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 1-3-2 هناك تأثير من التعاون على الالتزام المعياري.

- 2-3-2 هناك تأثير من الفاعلية على الالتزام المعياري.

- 3-3-2 هناك تأثير من التماسك على الالتزام المعياري.

- 4-3-2 هناك تأثير من الإبتكار على الالتزام المعياري.

- 5-3-2 هناك تأثير من تكنولوجيا المعلومات على الالتزام المعياري.

ثالثا: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر.

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد دراسة (بني عيسى، ابازيد، 2014) التي تناولت دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة ووجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين بدراسة (غرباوي 2014) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية للالتزام على أداء العاملين (Aries&others, 2013). والتي اجريت باستراليا عن تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على أداء العاملين أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على أداء العاملين. ودراسة (Erlan, 2013) والتي درست تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والأداء وأن للالتزام التنظيمي دلالة إحصائية في أداء العاملين ودراسة (قاسم، 2012) وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، الوجداني، الإستمراري، المعياري على تحسين جودة الخدمة في البنوك الاردنية. ودراسة (Ogunnaike, 2011) والتي تناولت تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة ومن نتائجها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على جودة الخدمة المقدمة. عليه فإن الدراسة تفترض الفرضية الرئيسية الثالثة:

3- أن هناك تأثير من الالتزام التنظيمي على التحسين المستمر في الشركات المبحوثة بقطاع النفط في السودان تتفرع من هذه الفرضية الفرعية التالية:

3-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير من الالتزام الوجداني على أبعاد التحسين المستمر في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 3-1-1 هناك تأثير من الالتزام الوجداني على القيادة.

- 3-1-2 هناك تأثير من الالتزام الوجداني على التركيز على الزبون.

- 3-1-3 هناك تأثير من الالتزام الوجداني على التدريب.

- 3-1-4 هناك تأثير من الالتزام الوجداني على مشاركة العاملين.

- 3-1-5 هناك تأثير من الالتزام الوجداني على تحفيز العاملين.

3-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير من الالتزام الإستمراري على أبعاد التحسين المستمر في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 3-2-1 هناك تأثير من الالتزام الإستمراري على القيادة.

- 3-2-2 هناك تأثير من الالتزام الإستمراري على التركيز على الزبون.

- 3-2-3 هناك تأثير من الالتزام الإستمراري على التدريب.

- 3-2-4 هناك تأثير من الالتزام الإستمراري على مشاركة العاملين.

- 3-2-5 هناك تأثير من الالتزام الإستمراري وتحفيز العاملين.

3-3 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير من الالتزام المعياري على أبعاد التحسين المستمر في المنظمات المبحوثة في قطاع النفط بالسودان

- 3-3-1 هناك تأثير من الالتزام المعياري على القيادة.

- 3-3-2 هناك تأثير من الالتزام المعياري على التركيز على الزبون.

- 3-3-3 هناك تأثير من الالتزام المعياري على التدريب.

- 3-3-4 هناك تأثير من الالتزام المعياري على مشاركة العاملين.

- 3-3-5 هناك تأثير من الالتزام المعياري على تحفيز العاملين.

رابعاً الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر.

هنالك العديد من الدراسات التي أثبتت ان للالتزام التنظيمي تأثيراً علي العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات تابعة غير التحسين المستمر مثل كفاءة العاملين وسلوكهم كما في دراسة Martin et al (2013) حيث جاءت نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء العاملين والالتزام التنظيمي وتحسين الأداء وأشارت إلى أن الالتزام التنظيمي له أثر في رفع مستوى الثقافة ورفع مستوى الأداء وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء وأشارت دراسة (يوسفي وآخرون، 2016) إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى أن الالتزام يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل. ودراسة (حواس، 2003) التي درست أثر كل من الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقه بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع- عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد اسفرت نتائج التحليل الاحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقه بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. عليه فإن الدراسة تقترض الفرضية الرئيسية الرابعة:

4-الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر في المنظمات المبحوثة

في قطاع النفط بالسودان تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

4-1 الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة: الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين

أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر.

- 4-1-1 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التعاون ودعم القيادة.

- 4-1-2 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التعاون والتركيز على الزبون.

- 4-1-3 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التعاون والتدريب.

- 4-1-4 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التعاون ومشاركة العاملين.

- 4-1-5 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التعاون وتحفيز العاملين

- 4-1-6 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الفاعلية ودعم القيادة.

- 4-1-7-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتركيز على الزبون.
 - 4-1-8-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتدريب.
 - 4-1-9-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الفاعلية ومشاركة العاملين.
 - 4-1-10-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الفاعلية وتحفيز العاملين
 - 4-1-11-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التماسك ودعم القيادة.
 - 4-1-12-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التماسك والتركيز على الزبون.
 - 4-1-13-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التماسك والتدريب.
 - 4-1-14-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التماسك ومشاركة العاملين.
 - 4-1-15-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين التماسك وتحفيز العاملين
 - 4-1-16-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الإبتكار ودعم القيادة.
 - 4-1-17-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتركيز على الزبون.
 - 4-1-18-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتدريب.
 - 4-1-19-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الإبتكار ومشاركة العاملين.
 - 4-1-20-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين الإبتكار وتحفيز العاملين.
 - 4-1-21-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة.
 - 4-1-22-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتركيز على الزبون.
 - 4-1-23-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتدريب.
 - 4-1-24-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين.
 - 4-1-25-14 الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحفيز العاملين.
- 4-2 الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة: الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر.**
- 4-2-1-14 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التعاون ودعم القيادة.
 - 4-2-2-14 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التعاون والتركيز على الزبون.

- 3-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التعاون والتدريب.
- 4-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التعاون ومشاركة العاملين.
- 5-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التعاون وتحفيز العاملين
- 6-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الفاعلية ودعم القيادة.
- 7-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتركيز على الزبون.
- 8-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتدريب.
- 9-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الفاعلية ومشاركة العاملين.
- 10-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الفاعلية وتحفيز العاملين
- 11-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التماسك ودعم القيادة.
- 12-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التماسك والتركيز على الزبون.
- 13-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التماسك والتدريب.
- 14-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التماسك ومشاركة العاملين.
- 15-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين التماسك وتحفيز العاملين
- 16-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الإبتكار ودعم القيادة.
- 17-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتركيز على الزبون.
- 18-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتدريب.
- 19-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الإبتكار ومشاركة العاملين.
- 20-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين الإبتكار وتحفيز العاملين
- 21-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة.
- 22-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتركيز على الزبون.
- 23-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتدريب.
- 24-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين.
- 25-2-4 الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحفيز العاملين

3-4 الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة: الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين أبعاد

الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر

- 1-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التعاون ودعم القيادة.
- 2-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التعاون والتركيز على الزبون.
- 3-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التعاون والتدريب.
- 4-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التعاون ومشاركة العاملين.
- 5-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التعاون وتحفيز العاملين
- 6-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الفاعلية ودعم القيادة.
- 7-3-4 المعياري يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتركيز على الزبون.
- 8-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الفاعلية والتدريب.
- 9-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الفاعلية ومشاركة العاملين.
- 10-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الفاعلية وتحفيز العاملين
- 11-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التماسك ودعم القيادة.
- 12-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التماسك والتركيز على الزبون.
- 13-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التماسك والتدريب.
- 14-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التماسك ومشاركة العاملين.
- 15-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التماسك وتحفيز العاملين.
- 16-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الإبتكار ودعم القيادة
- 17-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتركيز على الزبون.
- 18-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الإبتكار والتدريب.
- 19-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الإبتكار ومشاركة العاملين.
- 21-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الإبتكار وتحفيز العاملين
- 21-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودعم القيادة.

- 22-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتركيز على الزبون.
- 23-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتدريب.
- 24-3-4 الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومشاركة العاملين
- 25-3-4-الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحفيز العاملين

المبحث الثالث

منهجية الدراسة

يركز هذا المبحث على الطريقة التي استخدمها الدارس لجمع البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل كبير بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث، وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف في الدراسة، ووصف حجم العينة وإجراءات أخذ العينات، وأداة البحث وصلاحياتها وموثوقيتها، ووصف إجراءات جمع البيانات ووصف تحليل البيانات.

- **تصميم البحث:** هو إطار أو خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي المناسب من أجل إكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة البحث وإقامة علاقة إرتباطه بالشرح النظري. وتُناقش هنا أيضا أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al., 2009).

- **نوع ومدخل البحث:** هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث الي بحث كمي ونوعي حسب ما إذا كان المدخل إستقرائي أو إستنتاجي (إستنباطي). المدخل الإستقرائي يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الاستنتاجات والإطار النظري. وبما أن المنهج الإستقرائي يسعى إلى التوصل إلى إستنتاج أوسع يستند إلى جزء من المعاني فقط، فإن قوة التعميم من الإستدلال الإرشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الإستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها. نجد أن المنهج الإستنتاجي عكس المنهج الإستقرائي. المنهج الإستنتاجي مدفوع نظريا. وهذا يعني أن الباحث أولاً يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم توضيق هذا الأمر إلى

فرضيات أكثر تحديداً ثم يتم إختبارها بإستخدام البيانات .ليحدد الإختبار ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا .ثم يتم الوصول إلى الإستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فان الدراسة التي تقوم علي البحث الكمي. والمدخل الإستنباطي هو منهج لإختبار او تطوير نظرية لإستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al., 2009))

- **منهجية الدراسة:** إن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل

وتحدد عملياته من اجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 1991) اتبع الباحث المنهج

الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات

المتخصصة في هذا المجال التي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي. هذا المنهج لا يقف

عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة،

أما الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج

الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات

مقبولة، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى

تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرأ من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف

بالمقارنة، بالإضافة إلى إستخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف إستخراج الإستنتاجات

ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عدد من القياديين والتنفيذيين في عدد من

المؤسسات العاملة في قطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان حيث أنه ركيزة أساسية للإقتصاد

الوطني. ويلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية. ثم الإعتماد على أسلوب

العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر

الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكا ران،

(1996)، عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة تم الإعتماد على العينة القصدية ، (Quota Sampling) والتي تستخدم خلال المراحل الإستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (Saunders et al., 2009) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع، ووفقا ل (اوما سيكاران 4116)، فإنه كلما زاد مجتمع البحث كلما زدت العينة وبالتالي فإن اقصى حد لحجم العينة هو 354 مفردة من المجتمع المختار، وايضا بسبب عدم وجود احصائية دقيقة لمجتمع الدراسة . تكونت عينة الدراسة من (200) فرد من القياديين والتنفيذيين العاملين في عدد من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان.

- **مصادر وطرق الحصول على البيانات:** تم الإعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية واخرى أولية

-**المصادر الثانوية:** إعتد الدارس في هذا الدراسة على الكتب، المراجع المتخصصة، النشرات الدوريات، مجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، مواقع الإنترنت ،الرسائل ،الأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

- **المصادر الأولية:** تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها' وتتمثل تلك المصادر الإستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية، حيث إحتوى القسم الأول من الإستبانة على البيانات الأساسية، بينما إعتد الباحث على مقياس " ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الإستبانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة، وذلك بإستخدام مقياس مكون من خمس فئات) درجات (بحيث تعطى إجابة " أوافق بشدة " خمسة درجات و " أوافق " أربعة درجات و " محايد " ثلاث درجات و " غير موافق " درجتين " وغير موافق بشدة درجة واحدة.

- مقياس الدراسة: تم إعتقاد مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) لقياس درجة الإستجابة

المحتملة على الفقرات، فى توزيع اوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له (5)

درجات والذي يمثل فى حقل الاجابة) أوافق بشدة (الى أدنى وزن (1) درجة واحدة وتمثل فى حقل

الاجابة) لأوافق بشدة (وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان لغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد

العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حساب تقدير أفراد العينة كما فى جدول (1/3)

جدول (1/3) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	5	من % 80 فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70 إلى أقل من % 80	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	من 50 إلى أقل من % 70	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	من 20 إلى أقل من % 50	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	اقل من % 20	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من الجدول (1/3) واستنادا لمقياس الدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات) $(5 + 4 + 3 + 2 + 1) / 5 = 5/15 =$

(3) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسطات العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك

على موافقة أفراد العينة على العبارة.

- وصف أداة الدراسة

وتم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: يحتوى البيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص

الاكاديمي، الخبرة العملية، مسمي الوظيفة).

- القسم الثاني: يتكون من ابعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الفاعلية، الإبتكار، التماسك والإتساق،

تكنولوجيا المعلومات)

- **القسم الثالث:** يتكون من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني، الالتزام الإستمراري، الالتزام المعياري)
- **القسم الرابع:** يتكون أبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة، التركيز على الزبون، التدريب، تحفيز العاملين، مشاركة العاملين)
- **مصادر فقرات الإستبانة:**

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الإستبانة وهي كالاتي:

-**البيانات الشخصية** تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد النوع، العمر، المؤهل

الاكاديمي، الخبرة العملية، مسمى الوظيفة (وهي موضحة في الجدول 2/3) ادناه.:

جدول (2/3) يوضح البيانات الشخصية

الرقم	العبرة
1	النوع
2	العمر
3	المؤهل العلمي
4	المسمى الوظيفي
5	سنوات الخبرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المكونات الأساسية المتمثلة في السياسات والقواعد والنظم التي يتم من خلالها وبواسطتها تنفيذ الأعمال بالمنظمة. والقيم التي تؤمن بها المنظمة ويؤمن بها العاملون مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.تم قياسها من خلال خمسة محاور

جدول (3/3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الابعاد	الترقيم	العبارة	المصدر
التعاون	1	يحرص المديرون على تفويض مروؤسيهم المزيد من السلطات	Chang & Lin, 2007
	2	يسمح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار .	
	3	الثقة عالية بين العاملين ويتعاملون كعائلة واحدة.	
	4	يقان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها	
	5	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة فعلياً في جميع أنشطة الشركة	
الفاعلية	6	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرار المتخذة	فرانسيس وودكوك 1990
	7	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على تحقيق أهدافها	Chang & Lin, 2007
	8	تعطي الشركة إهتمام للعاملين من أجل زيادة إنجازاتهم	
الإبتكار	9	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية.	Chuang et al., 2004 Carmeli, 2005
	10	يشجع المديرون العاملين على الإبتكار.	
	11	يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة	
	12	يشجع المديرون العاملين على تحمل المخاطرة	
الالتصاق (الثبات والإستمرارية)	13	يقود المديرون المرؤوسين فعلياً للتعلم.	Chang & Lin 2007 Carmeli, 2005
	14	يقود المديرون المرؤوسين فعلياً للإبتكار.	
	15	يضع المديرون أهداف واضحة ويتم تنفيذها بدقة بواسطة العاملين.	
	17	تمتلك الشركة أنظمة رسمية،	
	18	تؤكد الشركة على الإستقرار الوظيفي.	
	19	تلتزم الشركة العاملين بإتباع الأنظمة الرسمية.	
	20	توفر الإدارة العليا الأمن الوظيفي للعاملين.	
	21	تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في الشركة والمبنية على الحاسب الآلي إلى استخدام الأمثل للموارد المتاحة	
22	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات.		
23	تتوفر في الشركة برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي إلى الإبداع في الاداء.		
24	يتناسب استخدام التكنولوجيا المتوفرة حالياً مع طبيعة عمل الشركة.		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

الالتزام التنظيمي: بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الالتزام التنظيمي إلزاماً طوعياً ينبع عن إدارة العاملين وبإختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً تم قياسه من خلال ثلاثة محاور.

جدول (4/3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الأبعاد	التقييم	العبارة	المصادر
الالتزام الوجداني (العاطفي)	1	ساكون سعيداً جداًلقضاء بقية مسيرتي العملية بهذه الشركة.	Allen&mayer1990
	2	أشعرحفاً بان مشاكل الشركةهي مشاكلي الشخصية.	
	3	لشركتي قدر كبير من المعاني الشخصية في نفسي.	
	4	أشعر أن زملائي في العمل هم أفراد عائلتي.	
	5	أشعر أنني مرتبط عاطفياً بالعمل في الشركة.	
	6	لدي شعور قوي بالإنتماء للشركة.	
	7	أبادر بالدفاع عن الشركة وأحافظ على سمعتها.	
	8	لدي الإستعداد لبذل جهد أكبرمن أجل نجاح الشركة.	
	9	أشعر بسعادة بالغة لإختياري العمل في الشركة وأفضلها على جهات أخرى يمكنني العمل بها.	
الالتزام الإستمراري	1	إن بقائي بالشركة نابع من حاجتي للعمل بها.	
	2	سيكون من الصعب جداًعلي ترك العمل بالشركةحالياً حتى لو كنت أريد ذلك.	
	3	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه الشركة."	
	4	أفضل الإستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل في مكان آخر.	
الالتزام المعنوي	5	بقائي وتمسكي بالشركة سيكسبني الكثير مستقبلاً.	Mayer2001
	1	تستحق الشركة إخلاصي وولائي.	
	2	أشعر أنه من الخطأ ترك العمل بالشركة حالياً، حتى إن كان ذلك مفيداً لي.	
	3	لن أترك العمل بالشركة لشعوري بالالتزام تجاه زملائي العاملين بها.	
	4	أعتبر نفسي مديناً للشركة لما لها من فضل وأثر في حياتي.	
	5	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم من الآخرين إذا قمت بترك العمل في الشركة.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والتحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العلياوتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية

المناسبة، إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين لتحقيق ميزة تنافسية. وقد تم قياسه من خلال خمسة محاور

جدول (5/3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتحسين المستمر

المصادر	العبارة	الترقيم	الأبعاد	
سعادي، 2009	تؤكد القيادة بالشركة للعاملين أن الجميع معني بالتحسين المستمر في جميع العمليات	1	دعم القيادة	
	تحت القيادة العاملين على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه وإتقانه.	2		
	تعمل القيادة بالشركة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل	3		
	تهتم القيادة العليا بمصالحالعاملينوالزبائن.	4		
	تدرك القيادة أهمية التحسين في خفض التكلفة.	5		
	تهتم القيادة بمعاييرالجودة العالمية وتحاولتطبيقها في الشركة مثل نظم ال (ISO))	6		
	الزبون	يعتبررضا الزبون من أهم أهداف الشركة.	7	التركيزعلى الزبون
		تلتزم الشركة بالفهم الدقيق لإحتياجات زبائنها.	8	
		يتلقى الزبون الإحترام من مقدمي الخدمة بالشركة.	9	
		تقدم الشركة لزبائنها معلومات صحيحةحول المنتج.	10	
		تمتلك الشركة سُمعةجيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها.	11	
بركات، 2007	توجد إدارة تدريب بالشركة تقوم بوضع خطة التدريب السنوية.	12	التدريب	
	تضع الإدارة العليا ميزانية سنوية للتدريب.	13		
	يتم تدريب العاملين على الجودة وأساليب ضبط الجودة.	14		
	الوسائل والتجهيزات التدريبية مناسبة.	15		
	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم والمشاركة في تطوير معايير تقييم الأداء.	16		مشاركة العاملين
	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداءالأعمال التي يقومون بها.	17		
	توجد فرق عمل لمناقشة المشكلات وإتخاذ القرارات.	18		
	يتم تشكيل حلقات جودة في الشركة.	19		
	تعزيز العاملين	يتم منح مكافأة فردية لرفع الأداء.	20	تعزيز العاملين
		يتم منح مكافأة جماعية لرفع الأداء.	21	
		يتم منح مكافآت مادية مقابل الإنجاز المتميز.	22	
		يتم منح مكافآت معنوية مقابل الإنجاز المتميز.	23	
		تعمل الإدارة العليا بالشركة علي تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.	24	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- فقرات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (6/3) المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة

الجدول (6/3) المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة

عدد العبارات	المتغير
5	البيانات الشخصية
24	الثقافة التنظيمية
19	الالتزام التنظيمي
24	التحسين المستمر
73	العدد الكلي للعبارات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عينة (200) من القياديين والتنفيذيين العاملين في عدد من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بولاية الخرطوم في السودان.

عينة الدراسة: تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الإحتمالية (القصدية).

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

- صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق او صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأءء علي قياس ما صممت من أجله، وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلوها من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، يقصد بثبات أداة الدراسة) الإستبانة (أن تُعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرالنتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة علي الآتي:

إختبار صدق محتوى المقياس: بعد ان تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (7) محكم في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (أ)، وقد طلب من المحكمين إبدأ آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوي الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية، ومجتمع الدراسة، وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى لإداة الدراسة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانة في شكلها النهائية انظر الملحق رقم (ب).

جدول رقم (7/3) نتائج إختبار الثبات والمصدقية (الفكرونباخ) لعينة تجريبية 50 فرد من مجتمع الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
التعاون	5	0.83
الفاعلية	4	0.73
الابتكار	5	0.89
التماسك (الثبات والاتساق)	5	0.88
تكنولوجيا المعلومات	4	0.80
الالتزام الوجداني (العاطفي)	9	0.94
الالتزام الاستمراري	5	0.86
الالتزام المعياري	5	0.81
دعم القيادة	6	0.92
التركيز على الزبون	5	0.93
التدريب	4	0.84
مشاركة العاملين	4	0.89
تحفيز العاملين	5	0.64

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

تشير بيانات الجدول أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach'sCoefficient) مرتفعة ومقبولة أكثر من 70% وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS25) (وبرنامج Amos25) لتحليل واختبار العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة استناداً الى البيانات الاولية التي تم جمعها من المستقسي منهم، وفي ضوء الفرضيات التي تم وضعها بهدف إختبارها ومن هذه الاساليب:

Reliability فقرات الدراسة معاملات ثبات): لتقدير Alpha Cronbach (إختبار ألفا كرونباخ
. Coefficients

-أساليب الإحصاء الوصفية: مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم إستخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

تحليل الإرتباط (Person Correlation):

تم إستخدام تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الإرتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الإرتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الإرتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الإرتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

- تحليل المسار : Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار

المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، *The Modeling of Interactions* وعدم الخطية *Nonlinearities* وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن النفط في السودان والشركات المبحوثة

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة عن النفط في السودان والشركات المبحوثة

تاريخ النفط :

يقول (تاج السر عثمان) مجلة الحوارالمتمدن-العدد: 2413 / 2008 المحور: الإدارة و الاقتصاد

يشير المؤرخون إلى أن العالم الحديث مرّ بثلاث ثورات من حيث إستخدام الطاقة هي:

1- الثورة الصناعية الأولى: وهي الثورة الصناعية المعروفة التي حدثت منذ حوالي أكثر من 300 عام، والتي تميزت بالمكننة والإنتاج والاستهلاك الواسعين واستندت إلى أسلوب حياة قاعدته المصنع، وتم إستخدام البخار والفحم في صناعات مثل: النسيج والحديد والصناعات الحديدية التي لا تتطلب تركيباً عضوياً مرتفعاً لرأس المال، وظهرت قطارات السكك الحديدية التي تسير بالبخار وكذلك السفن البخارية التي ربطت بلدان العالم.

2- الثورة الصناعية الثانية: وهي التي ارتبطت باكتشاف الكهرباء والنفط في نهاية القرن التاسع عشر، والتي أدت لصناعة الطائرات والسيارات والصناعات الاستهلاكية الكهربائية...الخ.

3- الثورة الصناعية الثالثة: وهي التي ارتبطت بالطاقة الذرية، واعتمدت صناعتها على الذرة، الالكترونيك، الكمبيوتر، الأتمتة العصرية، ثورة الاتصالات والمعلومات، الهندسة الوراثية.

وقد بدأت هذه الثورة وتطورت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، والتي جعلت العالم قرية صغيرة من خلال ثورة المعلومات والاتصالات: الإنترنت، الموبايل،..الخ.

لقد كان اكتشاف النفط نقطة تحول حرجة في التطور الصناعي الحديث، ومازال يلعب دوراً هاماً في الاقتصاد العالمي، وسيظل يلعب دوراً هاماً في الصراع العالمي والإقليمي والمحلي من أجل السيطرة على موارد الطاقة والنفط، وفي صراع الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى من أجل تأمين إمدادات النفط وخفض أسعاره وفي مقدمة هذه الدول أمريكا.

النفط في السودان:-

منذ إعادة احتلال السودان عام 1898م ، وبداية الحكم الثنائي الإنجليزي - المصري، شهد السودان تحولات إقتصادية هامة مثل: قيام السكك الحديدية، والمشاريع الزراعية (الجزيرة، القاش، طوكر، جبال النوبة، ...الخ) لزراعة القطن الذي كان يشكل المحصول النقدي الرئيسي، كما قامت مشاريع الزراعة الآلية ومشاريع الطلمبات والإعاشة، كما شهد السودان قيام خزان سنار عام 1925م، وميناء بورتسودان، وقامت المناطق الصناعية في مدن السودان الأساسية مثل: الخرطوم، عطبرة، بورتسودان، مدني، كوستي، ...الخ لصيانة القطارات والعربات والشاحنات وطمبات الري...الخ.

وكان من نتائج ذلك أن بدأت الصناعة البترولية بصورة تجارية في عام 1928م بواسطة شركة شل الهولندية البريطانية وذلك باستيراد وتوزيع المنتجات البترولية الرئيسية وزيت الشحوم والتزييت، وقد شملت المنتجات الرئيسية بنزين السيارات وكيروسين الإضاءة والجاز أويل والديزل والفيرنس (أمين عبد الرحيم أوشى: قطاع البترول: تاريخ ورؤيا مستقبلية، مخطوط غير منشور، ص 6)، وفي عام 1933 بدأت شركة ميتشل كوتس وهي شركة تجارية في تسويق منتجات شركة موبيل، والتي كانت تعرف سابقا باسم سكوني- فاكوم، أما الشركة نفسها، فقد دخلت السودان في عام 1953م، وفي العام التالي 1954 دخلت شركة توتال الفرنسية والتي كانت تسوق منتجات شركة كالتكس. حتى عام 1964م، وفي عام 1965 بدأ تسويق بنزين وغاز الطائرات (أمين: ص 6).

هكذا ولج السودان عالم النفط مستورداً للذهب الأسود والذي زاد إستيراده له مع إتساع تطوره الإقتصادي. ولم يكتف السودان فقط بإستيراد النفط الذي كان يأخذ نسبة كبيرة من دخل البلاد، بل بُذلت محاولات لعمليات الإستكشاف بحثاً عن النفط يمكن تلخيصها في الآتي:

- منذ الحرب العالمية الأولى، كان الحديث يدور حول احتمال وجود بترول في السودان، لم تبذل الإدارة البريطانية جهداً في إكتشاف البترول لأنها كانت تركز على الإستثمار في زراعة القطن أو الذهب الأبيض بدلاً من الذهب الأسود.

- خلال سنوات الحكم العسكري الأول (58 - 1964)، وبالتحديد عام 1959 قامت شركة أجب الإيطالية بعمليات الإكتشاف النفط في مناطق البحر الأحمر (مجد قول شمالاً ودلتا طوكر جنوباً)، كما تم إنشاء أول مصفاة في السودان (مصفاة بورتسودان) وكانت مشاركة بين حكومة السودان وشركة شل للبترول.

- في الفترة (1964 - 1969): حصلت شركة دقنة، عام 1967 وهي شركة سودانية - كويتية - أمريكية على حق الإمتياز للتقيب عن النفط في البحر الأحمر.

وفي عام 1968 حصلت شركة كوننتال الأمريكية للبترول على تراخيص لعمل مسوح جوية في الصحراء الشمالية الغربية، وبدأت في العمل عام 1968 في مساحة 40 ألف ميل مربع بين خطي عرض 22/17 وخطي طول 28/24.

- وفي الفترة (1969 - 1985م)، وهي فترة حكم الرئيس النميري صدر قانون الثروة البترولية لعام 1972م، وبصدور هذا القانون دخل السودان مرحلة النشاط الملموس في مناطق جنوب دارفور وكردفان وأعالي النيل والبحر الأحمر (التقرير الاستراتيجي 2000/1999 م، مركز الدراسات السودانية)

- وفي عام 1974 نالت شركة شيفرون الأمريكية حق الإمتياز لاستكشاف واستخراج النفط السوداني في الجنوب الغربي من السودان في منطقة أبوجابرة.

- كما تم في عام 1976م إنشاء خط أنابيب الوارد (بورتسودان - الخرطوم)، قبل إكتشاف البترول.

- وفي عام 1979م، قامت شركة شيفرون الأمريكية بتوسيع رقعتها الإستكشافية والتي شملت مناطق النيل الأزرق.

- كما دخلت شركة توتال الفرنسية في مجال التنقيب عام 1980م والتي حصلت على حق الإمتياز في هضاب البحر الأحمر، (المستشار: سيف الدين حسن صالح: البترول السوداني - قصة كفاح أمة، 2004، ص 141 - 142).

- وفي عام 1981م نالت شركة فيليبس حق الإمتياز للتنقيب عن البترول في منطقة دنقلا - أم درمان.
- كما حصلت شركة صن أويل الأمريكية عام 1982م على حق الإمتياز في المنطقة الممتدة بين الجزيرة وعطبرة.

- وفي تلك الفترة أشارت الإحصائيات إلى أن المخزون في الآبار المكتشفة بين عام: 1979 - 1984 حوالي 1.5 بليون برميل (البرنامج الرباعي).

- والواقع أنه بعد توجه نظام نميري نحو الغرب بعد انقلاب يوليو 1971، ومصادرة نشاط الحزب الشيوعي، وبعد عام 1973، الذي شهد ارتفاعاً في أسعار النفط (حرب أكتوبر 1973) حدثت مضاعفة من اهتمام شركات التنقيب بالبحث عن مصادر إضافية للنفط، ونتيجة لهذا فقد منحت الإمتيازات لعدد من الشركات مثل بول وكولينز (فبراير 1974) لمساحة قدرها 1360 كلم² في البحر الأحمر، باسفيك الدولية لمساحة قدرها 2.400 كلم²، استبانك للتنقيب لمساحة قدرها 14.400 كلم²، وشيفرون وهي فرع من شركة ستاندر أويل بكاليفورنيا، وقد منحت 59 ترخيصاً تغطي مساحة قدرها 28.301 كلم² في البحر الأحمر (أكتوبر 1974)، بالإضافة إلى مساحة أخرى قدرها 516.000 كلم² في الجنوب الأوسط (نوفمبر 1974م) (د. منصور خالد: السودان والنفق المظلم، ص 136).

- ثم بعد ذلك توالى مسيرة البحث عن البترول كما أوضحنا سابقاً
- تمت المسوحات "الجيولوجية" و"الجيوفيزيائية" في مناطق مختلفة في البلاد وبناء على تلك المسوحات تم حفر 95 بئراً استكشافية منها 36 منتجة و 49 جافة حيث أدى ذلك إلى اكتشاف حقول: سواكن -

أبو جابرة - شارف - الوحدة - طلح - هجليج الأكبر - عداريل وحقل كأيكانق غير أن هذه الاستكشافات لم يتبعها أي نشاط إنتاجي (التقرير الإستراتيجي 1999/2000م)..

كانت تقديرات شيفرون أن يبدأ الإنتاج والتصدير عام 1986، ولكنها اضطرت لإيقاف نشاطها عام 1985م بعد هجمات الجيش الشعبي على منشآتها (الحزب الشيوعي السوداني: البترول قطاع جديد في الاقتصاد الوطني، قضايا سودانية، العدد 25، مارس 2001م)، ولم تخسر شيفرون بعد تجميد نشاطها وإنسحابها حيث عوضتها الحكومة الأمريكية مايقدر بمليار دولار خصماً على إلتزاماتها الضريبية شأن الشركات الأمريكية الكبرى التي تتعرض إستثماراتها لخسائر في مناطق النزاعات الخطرة (المرجع السابق).

ومعلوم أن شركة شيفرون كانت قد تحصلت على إمتياز لإكتشاف وإستخراج وإستغلال وتصدير النفط في عام 1974م. ومعلوم أيضاً أن شركة شيفرون من أكبر الشركات لإستغلال وإستخراج البترول بإمكانياتها المادية الهائلة بالإضافة للكادر الفني المؤهل والأدوات والتقنيات المتقدمة، وكانت شركة شيفرون عام 1984م قد أصدرت كشف حساب بالمصروفات عن عمليات التنقيب وأشارت إلى أنها بلغت مليار دولار أمريكي (سيف الدين: ص 28)، وقد لعبت شيفرون دوراً هاماً في عمليات التنقيب واكتشاف النفط، وقد إستخدمت التكنولوجيا المتقدمة في تكثيف حركة التنقيب خاصة في التحليلات والأبحاث الجيولوجية والإستعانة بالصور والخرائط التي كان يقوم بإلتقاطها القمر الصناعي الأمريكي الذي ساعد على تحديد الأماكن التي بها النفط السوداني (سيف الدين ص:28).

وبعد هجوم التمرد على منشآت الشركة في عام 1984م توقفت عن نشاطها بموجب العقد الموقع بينها وبين الحكومة السودانية، وجمدت نشاطها في بعض المناطق التي تملك فيها حق الإمتياز للتنقيب واستخراج النفط السوداني، ثم استغنت عن حقوق الإمتياز الممنوحة لها بموجب الاتفاقات الموقعة معها،

مقابل 18 مليون دولار تم دفعها نقداً للشركة، وبذلك انتهت أعمال شركة شيفرون الأمريكية في السودان. لتبدأ مرحلة جديدة في استخراج وتصدير النفط..

وقعت الحكومة السودانية خلال الفترة من عام 1989 و 1999 م، اتفاقيات مع شركات نفطية مختلفة شملت الشركتين الكنديتين IPC و SPC عامي 1991 م، و 1993 م، وشركة الخليج GPL عام 1995م، والشركة الوطنية الصينية للبترول CNPC عام 1995 م، وشركة الكونستريوم في فبراير/ شباط عام 1997 م، وتكونت شركة النيل الكبرى لعمليات البترول GNPOC في 1997 م. ونتج من هذه المحصلة تشكيل عدد من شركات التنقيب في مناطق مختلفة من البلاد.

(<http://sudanimanama.8k.com/Petrol.htm>)

بدأ الإنتاج النفطي في السودان في حقول أبي جابرة وشارف، ثم لحق بذلك الإنتاج من حقول عدارييل وهجليج. وكان مجمل إنتاج النفط في السودان حتى يوليو/ تموز 1998 م في حدود الثلاثة ملايين برميل. تعود هذه البيانات إلى فترة ما قبل إنفصال جنوب السودان الذي أصبح دولة قائمة بذاتها، مع العلم بأن 85% من إنتاج النفط السوداني في السابق كان يأتي من الجنوب.

(<http://sudanimanama.8k.com/Petrol.htm>)

تراجع نصيب السودان من الإنتاج النفطي بعد انفصال الجنوب إلى 120 ألف برميل يومياً نصيب الدولة منها 55 ألف برميل يومياً. ومن المتوقع أن يرتفع الإنتاج بعد تشغيل الحقول التي كانت معطلة بسبب التوترات في المنطقة وزيادة الاستثمار في التنقيب إلى 180 ألف برميل بنهاية عام 2012 م، وإلى 320 ألف برميل يومياً في عام 2030 م.

(-http://www.rayaam.info/News_view.aspx?pid=1093&id=89718, (Arabic))

وزارة النفط والغاز

النشأة :-

أنشأت وزارة الطاقة والتعدين في العام (1977م) ؛ وفي العام (2010م) تم تغيير إسمها الي وزارة النفط، وفي العام (2015م) سُميت وزارة النفط والغاز ، وفي العام (2018م) سميت وزارة النفط والغاز والمعادن وفي ذات العام (2018م) تم تعديلها إلى وزارة النفط والغاز وفي العام(2019) . أصبحت وزارة الطاقة والتعدين .

الهدف الإستراتيجي :

تنمية وتطوير قطاع النفط وإستعادة موقعه الريادي وتعظيم مساهمته فى الإقتصاد القومى .

الرؤية:

تعظيم إستغلال ثروات باطن الأرض من النفط والغاز وضمان إمداد مستقر وآمن من المنتجات النفطية المحلية للقطاعات الإنتاجية والإستراتيجية.

الرسالة: إستكشاف وإنتاج وتكرير ونقل وتوزيع الثروات النفطية والغاز بأحدث التقنيات العلمية والمعرفية وذلك وفقاً للمعايير العالمية للمواصفات والجودة والبيئة مع بناء القدرات الوطنية وتأهيلها للوصول لمستويات الخبرة المطلوبة.

الشركات المبحوثة

أولاً:- الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة

النشأة والتأسيس :

الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول المحدودة رائدة خطوط أنابيب نقل المنتجات النفطية في السودان تتبع لوزارة الطاقة والتعدين بدأت عندما بدأ التوسع في مشروع الجزيرة والمناقل وازدياد رقعة المصانع فأصبح الطلب على الطاقة في تزايد وتحديداً في وسط السودان فقد كان يتم نقل المنتجات

البتروولية بواسطة قطارات السكة حديد وفي العام 1973 حدث قطع للسكك الحديدية أدى لتوقف تلك القطارات مما تسبب في تعطل نقل المنتجات البتروولية وكان لابد من التفكير في بناء خط لنقل المواد البتروولية حيث وضعت الدراسات اللازمة لإنشاء خط لنقل المواد البتروولية من ميناء بورتسودان إلى مستودعات التخزين في منطقة الشجرة بالخرطوم.

1976 تأسست الشركة تحت مسمى المؤسسة العامة لخطوط أنابيب منتجات البترول (PPPC) وقامت بإنشاء أول خط أنابيب ناقل للمواد البتروولية بقرض من دولة الكويت بقطر 8 بوصة وطول 815 كيلومتر. يبدأ الخط من بورتسودان في شرق البلاد وهي محطة الإستلام الرئيسية مرورا" بمنطقة اركويت (محطة مساعدة) ومحطة هيا ،والروجل (محطة مساعدة) وعطبرة والرويان ثم الشجرة جنوب الخرطوم محطة إستلام وتوزيع .وفي العام 2005 أضافت خطاً ثانياً بقطر 12 بوصة وطول 741 كيلومتر بين الرويان (مصفاة الحيلي) وبورتسودان بطاقة تصميمية 875 طن متري في العام، لتصدير فائض البنزين وقامت بتطوير الخطوط لتعمل في إتجاهي الصادر والوارد .

الخدمات التي تقدمها الشركة :-

تقوم الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول بتقديم خدمة نقل المنتجات البتروولية (جازولين -بنزين - كيروسين) لتلبي حوجة البلاد من الطاقة منذ العام 1976 و ذلك بتوفيرها للوقود من خلال نقله عبر خط قطره 8 بوصة يمتد بحوالي 816 كيلومتر من بورتسودان إلى الخرطوم وبطاقة تصميمية تبلغ 600 الف طن متري في العام.

تقوم الشركة بإدارة وتشغيل وصيانة هذه الخطوط ومرافق التخزين المصاحبة لتلك الخطوط التي تمتد من بورتسودان الى الخرطوم .تعتبر الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول من أوائل الشركات التي طبقت نظام الإسكادا فى السودان، وقد اتجهت الشركة منذ عام 2005 لإستخدام وسائل التكنولوجيا المتقدمة في أنظمة المراقبة والتحكم لخطوط الأنابيب.

-تهدف الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول لتحسين أداء خدمة نقل المشتقات البترولية لضمان إستمرارية النقل وتقليل فترة الإنقطاعات ورفع الكفاءة التشغيلية للخط وضمان السلامة التشغيلية، ونسبة إلى الحاجة للتحكم عن بعد بالمحطات الخلوية ومحطات الضخ فقد قامت الشركة بإنشاء مركز للمراقبة والتحكم (SCADA) برئاسة الشركة (MCC) بهدف ادارة ومراقبة الخطين 8 و12 بوصة .يعتمد نظام المراقبة والتحكم عن بعد علي تجميع البيانات بإستخدام نظم الإتصالات من المواقع والمحطات الخلوية لأغراض المراقبة والتحكم في عمليات التشغيل حيث تم ربط المحطات أعلاه من خلال شبكة ألياف ضوئية تغطي مساحة كبيرة ابتداءً من محطة (PS#01) في الرويان بمنطقة الجيلي الي محطة (PS#06) بورتسودان.

أنشئت الشركة في العام 1981 أول مختص معمل في السودان يعمل علي ضبط جودة المنتجات البترولية التي ينقلها خط أنابيب البترول من بورتسودان إلى مستودعات الشجرة لضمان سلامة المنتج ومطابقته للمواصفات القياسية .

الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية (QHSE):--

قامت الشركة بتطوير نظام متكامل لإدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية على أساس المعايير الدولية 2015: ISO 9001 و 2015: ISO 14001 و 2007: OHSAS 18001 والذي سيتم ترفيعه إلى SO45001/20018 في العام 2020. تم تصميم IMS لضمان إدارة جميع جوانب QHSE بما يتماشى مع المعايير والمتطلبات والتشريعات الوطنية والدولية المعمول بها كما تطبق الشركة نظام إعتدال المعامل ISO 2005/17025 الخاص بالإختبارات المعملية. كأول معمل بالسودان وأول معمل بترولي في أفريقيا .

المشروعات الحالية:--

إنشاء خط أنابيب الرويان - مدنى - ريك بطول 451 كلم.

المشروعات المستقبلية:-

1- انشاء المستودعات الإستراتيجية بمدينة مدني لصالح المؤسسة السودانية للنفط.

2- خط أنابيب من مدني إلى أثيوبيا.

الرؤية: الأكبر والأفضل في إدارة وتشغيل خطوط أنابيب النفط والغاز وتقديم الخدمات للصناعة النفطية والهندسية والصناعات الشبيهة محلياً وإقليمياً .

الرسالة: إنشاء وتشغيل وإدارة وتطوير شبكات خطوط الأنابيب والمستودعات وتقديم الخدمات الهندسية والفنية والإستشارية بأعلى مستويات الجودة والسلامة والمحافظة على البيئة ، إعتماًداً على أفضل التقنيات العلمية والتزاماً برعاية وتطوير القدرات البشرية والمساهمة في المسؤولية المجتمعية .

القيم: الشفافية العمل بروح الفريق ، الاحترافية في الصناعة ، محور إهتمامنا رضا العميل والمسؤولية المجتمعية .

الاهداف الإستراتيجية:

في إطار المرتكزات الاستراتيجية لقطاع النفط فان الأهداف الإستراتيجية للشركة تتمثل في:

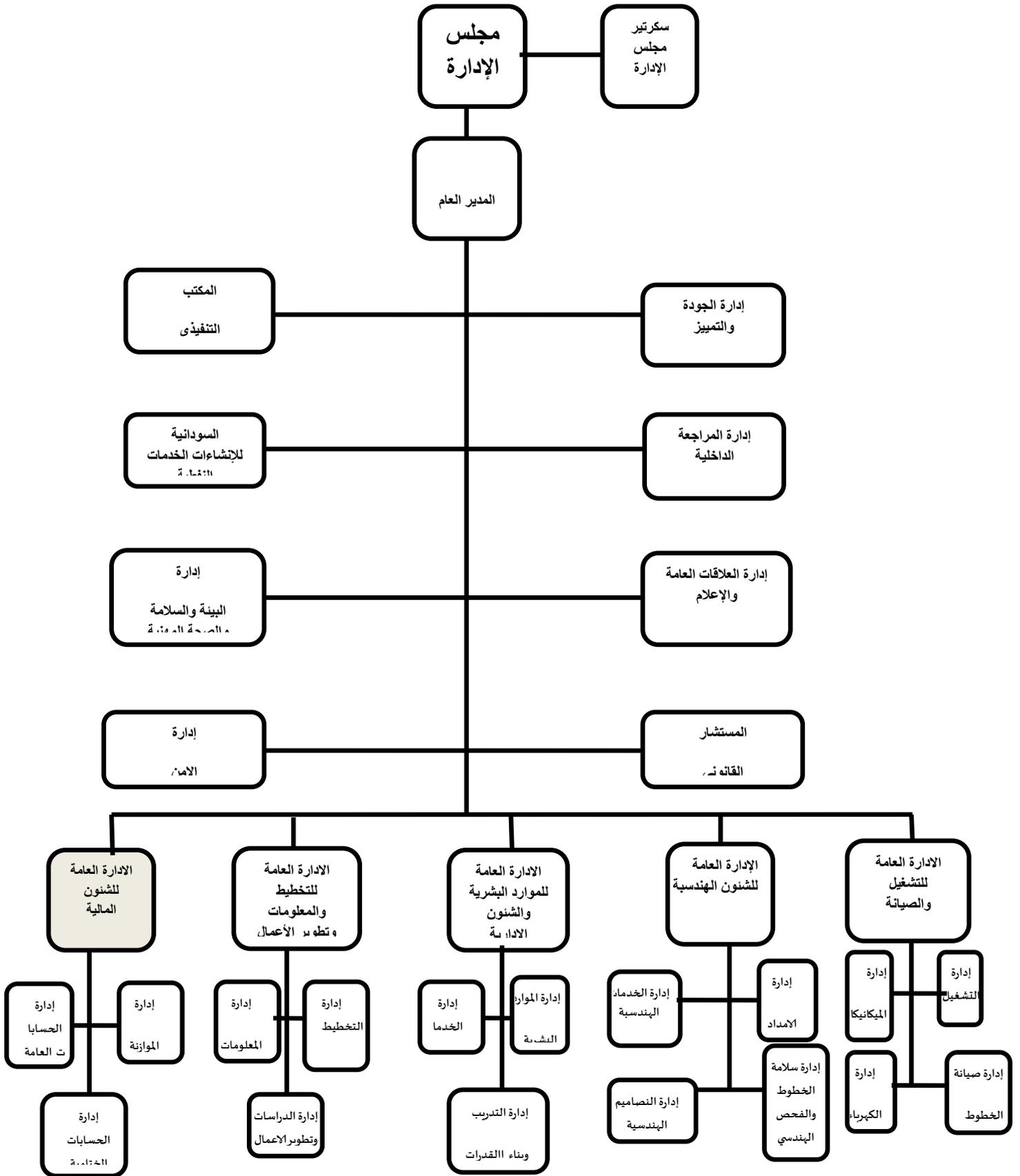
1. تحقيق جاهزية خطوط الأنابيب ووحداتها العاملة بنسبة 95% .
2. إستخدام خطوط الأنابيب العاملة حسب الطاقة السنوية المتاحة (8، "12 بنسبة 90%).
3. ترقية وبناء القدرات البشرية والمؤسسية .
4. المساهمة في توطين صناعة النفط بالبلاد فيما يلي أعمال الشركة .
5. مواكبة التطور التكنولوجي بحوسبة عمليات الشركة .
6. المساهمة في المسؤولية المجتمعية وتحقيق نسبة رضا الأهالي حول حرم الخط .

السياسات :-

1. الإلتزام بالمواصفات والمعايير العالمية الإدارية منها والفنية.

2. دعم عمليات النقل بخطوط الأنابيب بتوفير المنتج والفراغات للتخزين بالإعتماد على خطوط الأنابيب وإستغلال طاقتها القصوى في عمليات النقل.
3. المنافسة الحرة فى تسعيرة عمليات نقل المواد اللازمة لإدارة الإداء بالشركة وفقاً للمعايير والمؤشرات القياسية فى مجال الصناعة.
4. العمل على تطوير السياسات التى تساعد فى تعظيم صافي العوائد المالية من خلال تعظيم الإيرادات و ترشيد النفقات وحسن توظيف الموارد وتطبيق السياسات المحاسبية المتعارف عليها دولياً.
5. الالتزام بتوفير التمويل اللازم لتنفيذ مشروعات وبرامج الاستراتيجية.
6. الالتزام بإعداد وتحديث الدراسات اللازمة لمد شبكة خطوط الأنابيب بالبلاد حسب متطلبات الاستهلاك.
7. العمل على المحافظة على أمن وسلامة الخطوط وملحقاتها وإعداد خطط الصيانة والتشغيل التى تضمن إستمرارية التشغيل وزيادة العمر الإفتراضى
8. الالتزام بمواكبة التطور فى التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما يخدم أغراض الشركة فى بيئة آمنة وموثوق بها .
9. العمل على خلق الكفاءات ودعم القدرات وصولاً للتخصصية والإحترافية الموجهة إستراتيجياً مع تبني نظام (المسار الوظيفى و الجدارات) فى تحديد الإحتياجات التدريبية .
10. العمل على التنسيق مع الجهات العاملة فى قطاع النفط وخلق تعاون مشترك مع القطاع الخاص الوطنى لتوطين الصناعة.
11. العمل على توفير بيئة عمل صالحة تساعد فى رفع الولاء التنظيمى والرضاء الوظيفى .
12. الإلتزام بحوسبة العمليات عبر نظام تخطيط وإدارة الموارد ERP والأنظمة المعلوماتية الأخرى .
13. السعى لتعزيز صورة الشركة الذهنية ووضع رسالة إعلامية تبرز دور الشركة وتساهم فى الترويج والإستثمار وتحقيق أهداف الشركة
14. الإلتزام بالمسؤولية المجتمعية . المصدر (www.sppc-sd.com)

شكل (1/4) الهيكل التنظيمي لشركة السودان لخطوط أنابيب البترول



المصدر (www.sppc-sd.com)

ثانياً :- شركة بتروترانس المحدودة

التأسيس:

شركة بتروترانس المحدودة شركة سودانية مسجلة حسب قانون الشركات للعام 1925م بموجب عقد تأسيس يتضمن مساهمين وهم المؤسسة السودانية للنفط وشركة النيل للبترول والشركة السودانية لخطوط الأنابيب إضافة إلي شركة مصفاة الأبيض وهي الشركة الوحيد المملوكة للدولة والمتخصصة التي تعمل في مجال نقل الوقود والمنتجات البترولية وتعمل تحت مظلة وزارة النفط والغاز في قطاع النقل.

الإشراف الإداري:

تعمل الشركة في ظل إدارة عامة تتفرع منها عدد من الإدارات المتخصصة في الأنشطة المختلفة مثل إدارة الصيانة والعمليات والشئون الإدارية وتتفرع منها أقسام مثل شئون الأفراد والمخازن والعمليات والمراجعة الداخلية.

تعمل الشركة بنفس النهج الإداري الذي تتبعه وزارة النفط والغاز من حيث الرقابة والمتابعة وأعمال المراجعة الداخلية والخارجية.متوافقة تماماً مع القوانين المنظمة لشركة الأعمال.

الأنشطة :

تعتبر الشركة واحدة من الشركات الإستراتيجية بالدولة حيث انها تضطلع بمهام أساسية في نقل البترول لعدد من القطاعات الإنتاجية وتأمين النقل لمناطق الإستهلاك والمناطق التي لاتغطيها الشركات الأخرى. تعمل الشركة وفقاً للأنشطة الرئيسية التي وردت في عقد وكتيب التأسيس حيث تعمل الشركة وبصورة رئيسية في إدارة ناقلات برية وتشغيلها بغرض نقل المواد البترولية وأي مواد أخرى سائلة داخل القطر وخارجه على أساس تجاري .

إنشاء فروع رئيسية لممارسة أعمالها داخل السودان وخارجه كما تعمل الشركة في مجال إستيراد قطع غيار الناقلات إضافة للإطارات.

الرؤية: بناء شركة نموذجية متطورة لها القدرة على الإيفاء بإحتياجات الدولة الضرورية في مجال خدمة نقل للمشتقات النفطية .

الرسالة:- نقل آمن ومستقر للمشتقات النفطية وبتكلفة معقولة للقطاع العام والخاص بالسودان.

الأهداف الإستراتيجية:

-ضمان نقل المشتقات النفطية لكل المرافق الحيوية بالدولة في الوقت المناسب .

-إرضاء العميل وتقديم أفضل الخدمات .

-بناء فريق عمل قوى متعاون مؤهل للإدارة بأسلوب علمي فعال.

-التوصل إلي إستراتيجية موحدة ومخططة مع العملاء .

-الهدف الرئيسي لنظام إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق متطلبات العملاء بما يحقق إرضاهم.

-متابعة الوصول إلي التكنولوجيات الجديدة وقوة العمل المتغيرة المتطورة.

-تحقق توازن بين الوقت والجهود والأموال ومرونة طلبات العملاء المطلوبة.

مقر الشركة:- الخرطوم - جنوب السوق المحلي ص.ب.3512 الخرطوم - السودان

هاتف الرئاسة: 0049120950935

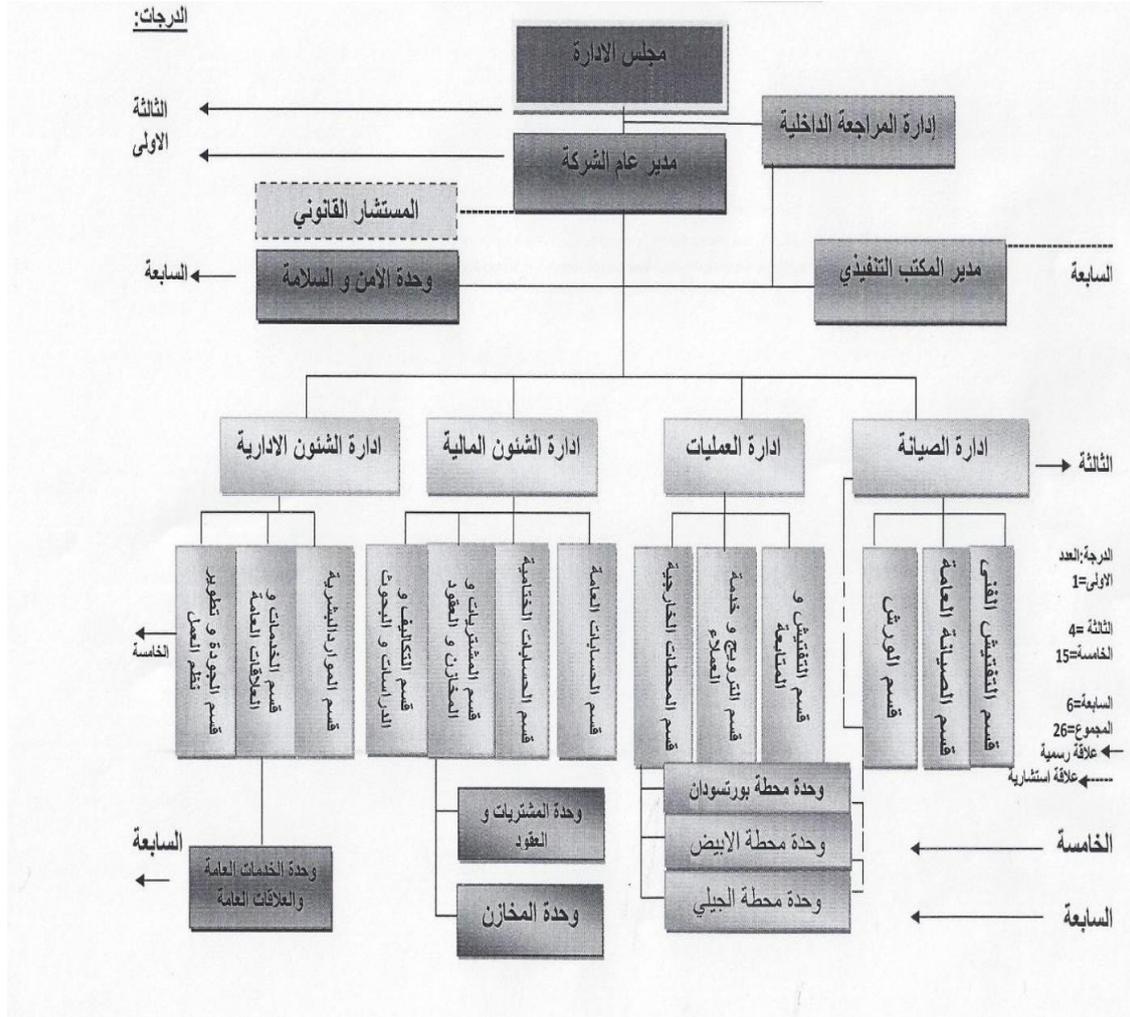
00249155401621 - 00249155115974 : فاكس الرئاسة

00249155115501 فاكس الأبيض :

00249157906079 : فاكس الجيلي

الموقع الإلكتروني www.petrotrans-sudan.com المصدر (مطبق الشركة 2016)

شكل (2/4) الهيكل التنظيمي الوظيفي لشركة بتروترانس المحدود



المصدر: مطبقات الشركة، 2016م.

شركة بترولائيز:

التأسيس :-

في الاول من سبتمبر 2014 قامت وزارة النفط بتأسيس شركة بترولائيز لخام النفط المحدودة بغرض تشغيل و إدارة خط الأنابيب الناقل لخام مزيج النيل من هجليج إلى مرسى بشائر(1)على البحر الأحمر. يبلغ طول الخط 1505 كم من هجليج حتى مرسى بشائر(1) .توجد 6 محطات ضخ على إمتداد الخط الذي يمر بولاية جنوب كردفان منطقة جبال النوبة ويشمل كردفان مدينة الأبيض حيث يغذي مصفاة الأبيض ويعبر نهر النيل فى منطقة الريف الشمالي لامدرمان ليغذي مصفاة الخرطوم وينطلق محازيا لنهر النيل ويعبر نهر عطبرة ويتجه شرقا ليخترق سلسلة جبال البحر الأحمر حتى مرسى بشائر والذي تزيد سعته التخزينية عن ثلاثة ملايين برمىل وقدرة على تحميل البواخر تصل إلى 50 الف برمىل في الساعة الشركة مملوكة لوزارة النفط و الغاز.

الرؤيا : العمل على أساس تجاري كشركة إقليمية مشغلة لأنابيب نقل خام النفط بهدف تعظيم الأرباح من خلال فرق العمل المدربة و المتخصصة

الرسالة : بناء و تطوير خطوط الأنابيب بصورة تجارية لمربعات النفط و الغاز المستقبلية في السودان.

- خلق ميزة تنافسية بالتنمية و المحافظة على أفضل المواهب و تطوير قاعدة معرفية رئيسية لصناعة خطوط الأنابيب في السودان .

- تطبيق و تطوير مواصفات السلامة و الصحة المهنية و المحافظة على البيئة .

- المساهمة بشكل كبير في دعم و تنمية الإقتصاد السوداني .

القيم : الإستقامة - النزاهة - التعاون - الإحترافية المهنية - روح الإنتماء

المورد البشري : تهتم شركة بترولائيز بالمورد البشري و تعمل على تنمية طاقته الذهنية و قدراته الفكرية بحيث يكون مصدر حيوي للمعلومات و الإقتراحات و الإبتكارات ، يعتبر المورد البشرالسبب الرئيسي لنجاح الشركة ،لذا تهتم وزارة النفط والغاز بتأهيله و بتدريبه

نظام التحكم و الإشراف الآلي : تعتمد شركة بترولائيز نظام التحكم و الإشراف الآلي في مراقبة و متابعة الخط و هو نظام واسع يستند على أجهزة و برمجيات ضخمة تستخدم لجمع البيانات من محطات خط الأنابيب المختلفة و رصد و مراقبة المعدات القريبة و البعيدة من محطات الخط . تساعد هذه التقنية في توفير الوقت و المال و تقليل العمالة كما تزيد من كفاءة إنتاجية الشركة و هي وسيلة فعالة يمكن الإعتماد عليها بشكل تام في التحكم و الإشراف على الخط

برنامج تنمية المجتمع : تتبلور أنشطة المسؤولية المجتمعية في أربعة محاور:-

1- **الصحة :** بناء المراكز الصحية و تزويدها بالأدوية و المعدات الطبية ، و التدريب على الإسعافات الأولية

2- **خدمات المياه :** حفر الآبار و المضخات و صيانة المحطات القديمة و المضخات المتعطلة ، و سقي القرى بالتناكر في المناطق التي لا تتوفر فيها مصادر مياه

3- **التعليم :** تشييد المدارس و مدها بالأثاث و الزي المدرسي .

4- **تدريب الخريجين :** تمكين الشباب من الدخول في منظومة العمل بفعالية . تساهم شركة بترولائيز في تدريب الخريجين الجامعيين في مختلف التخصصات حيث يتم إلحاقهم بإدارات الشركة المختلفة و كل حسب تخصصه

معايير السلامة و البيئة :

تلتزم شركة بترولائيز بتطبيق نظام إدارة البيئة و السلامة ISO 14001/2004 و هو ما يضمن

تحقيق التوازن بين الحفاظ على الربحية و تقليل الأثر البيئي من خلال فهم و إدارة المخاطر البيئية

الآنية و المستقبلية . مكاتب الشركة منطقة المقرن بالخرطوم غرب رئاسة بنك السودان

المصدر (مطبق الشركة 2018)

شركة سودابت المحدودة:

تأسست شركة سودابت المحدودة في عام 1997 ، وهي شركة النفط الوطنية تتبع لوزارة النفط والغاز . تعمل في مجال التنقيب والتطوير والترويج والإنتاج التجاري للنفط والغاز في السودان ، وهي مساهم في جميع امتيازات النفط والغاز في السودان. لديها مجموعة من الشركات التابعة (مركز التدريب النفطي(2005)، أساور للنفط والغاز(2009)،الحلول الإبداعية(2011)، National up stream solution (2013) ، مصنع البجراوية لأجهزة النفط والغاز(2015)

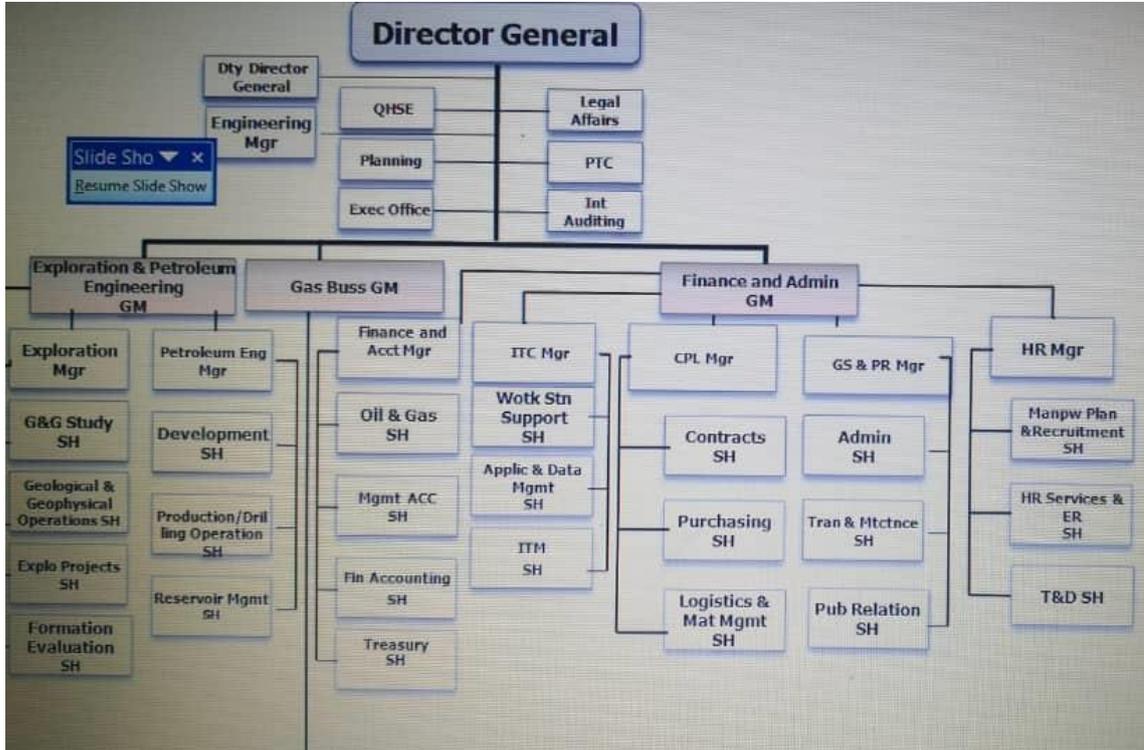
الرؤيا:-"أن نكون سودابت إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال النفط والغاز في أفريقيا التي تنتج الهيدروكربونات وتقدم خدمات جيدة للصناعة ، مع المساهمة بشكل كبير في الاقتصاد"
الرسالة :-"نحن نعمل في مجال إستكشاف النفط والغاز في السودان والترويج لهما وإنتاجهما تجاريًا ، مما يساعد على دفع عجلة نمو الاقتصاد. نسعى جاهدين لتحقيق التميز في العمليات التي تستخدم أحدث التقنيات والحفاظ على أعلى المعايير البيئية. نعمل باستمرار على تطوير قدراتنا وتحسين عملياتنا وخدماتنا من أجل تحقيق مستويات متزايدة الإنتاجية والربحية والعائد العادل على الاستثمار لمساهميننا. "
القيم:-التميز ،الابتكار ،الاخلاق ،المسؤولية والمساءلة ،تثمين العاملين ،المسؤولية المجتمعية
الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية (QHSE):-

قامت الشركة بتطوير نظام متكامل لإدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية على أساس المعايير الدولية ISO 9001: 2008 و ISO 14001: 2004 و OHSAS 18001: 2007. تم تصميم IMS لضمان إدارة جميع جوانب QHSE بما يتماشى مع المعايير والمتطلبات والتشريعات الوطنية والدولية المعمول بها.

مقر الشركة الرئيسي

الخرطوم - شارع إفريقيا - قطعة 10/9

شكل رقم (4/4) الهيكل التنظيمي لشركة سودابت المحدودة



المصدر (مطبق الشركة 2019)

مركز التدريب النفطي:-

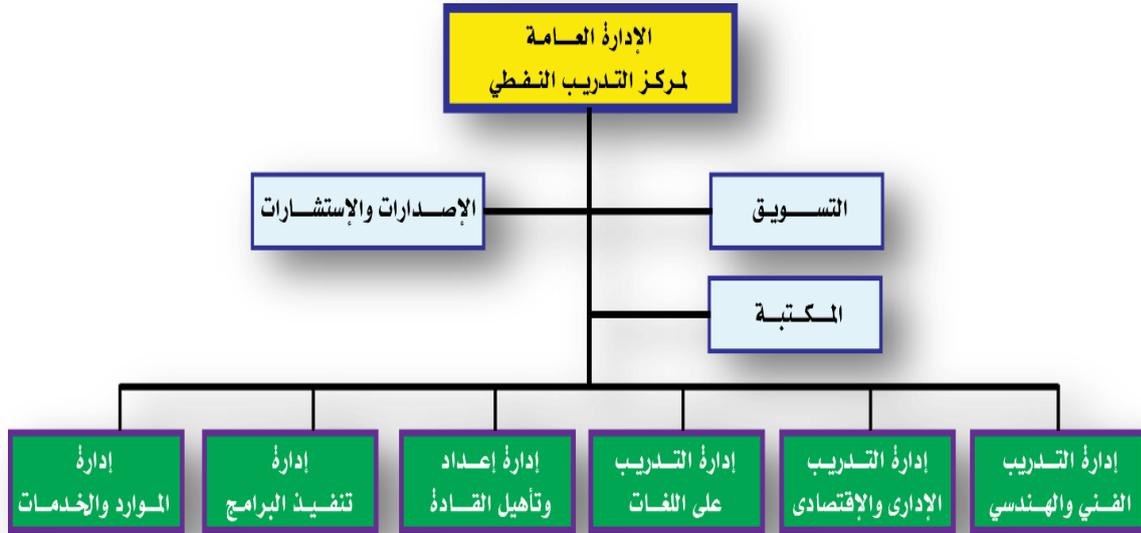
الهدف العام : يهدف مركز التدريب النفطي إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية لمقابلة إحتياجات التوسع والتطور التقني في مجالات الصناعة النفطية المختلفة سعياً لبناء كادر وطني يسهم بصورة فعالة في الصناعة النفطية في السودان.

النشأة : أنشئ المركز معتمداً على جهود الخبرات الوطنية في مجال النفط والتدريب ومستصحباً خبرات بعض الدول الشقيقة والصديقة في ذات المجال وقد تم إفتتاحه رسمياً في 27 يونيو من العام 2000م.

مهام واختصاصات المركز:

1. تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لمقابلة الاحتياجات التدريبية في وزارة النفط والغاز وفقاً لتطور المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ووضع وتنفيذ خطط التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات.
 2. التنسيق مع إدارات التدريب بالشركات العاملة في مجالات النفط لتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات في مجالات الصناعة النفطية والصناعات الشبيهة والعمل على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لمقابلة تلك الاحتياجات.
 3. إعداد وتصميم وتنفيذ السمنارات والمؤتمرات وورش العمل والحقائب التدريبية في مجالات الصناعة النفطية المختلفة.
 4. العمل على إرساء علاقات عمل متميزة مع المؤسسات والمراكز التدريبية الوطنية والإقليمية لخدمة الصناعة النفطية بالسودان.
 5. إعداد الإصدارات الادارية والفنية والاستشارات في مجال الصناعة النفطية.
- إنجازات المركز:** يعتبر مركز التدريب النفطي أول مؤسسة تدريبية في السودان تحصل علي شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9001 منذ العام 2003. كما حصل المركز على جائزة أفضل مركز تدريب حكومي على مستوى الوطن العربي من إتحاد المدربين العرب للعام 2017.
- المقر الرئيسي : الخرطوم ، العمارات شارع 61 ، المصدر (مطبق الشركة 2019)

شكل (5/4) الهيكل التنظيمي لمركز التدريب النفطي



المصدر: إدارة التدريب بالمركز، 2016م.

المبحث الثاني

عرض وتحليل البيانات

يهدف هذا المبحث من الدراسة إلي أستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلي تحليل البيانات الاساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وتحليل الإعتمادية للعثور علي الإتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ثم إستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

وصف مجتمع وعينة الدراسة

- 1.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من قطاع النفط في السودان.
- 2.عينة الدراسة: تم إختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية(الميسرة).

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إستخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق او صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة علي قياس ما صممت من أجله، وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة الخلو من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد أعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة علي الأتي:

إختبار صدق محتوى المقياس:

بعد ان تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم(7....) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (ب)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم إسترجاعها من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي إقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية،

ومجتمع الدراسة، وقد أعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة الدراسة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانة في شكلها النهائية انظر الملحق رقم (أ).

- تنظيف البيانات Cleaning data:

البيانات المفقودة Missing data

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الإستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. وللتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم إستخدام إختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كأى ودرجات الحرية وأيضا مستوى المعنوية للتأكد من سلامة البيانات فإذا ذات قيمة المعنوية عن 0.05 أو أقل دل ذلك على عدم تاثير تلك البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 496.834) وقيمة (DF = 427) وقيمة (Sig. = .111) مما يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

- الإجابات المتماثلة: Unengaged response

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الإستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الإستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الإنحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه يتم حذف أي استبانة يقل إنحرافها المعياري عن 05.

- معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من القياديين والتنفيذيين في أربعة شركات من قطاع النفط بالخرطوم -السودان، حيث تم توزيع عدد (200) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي (184) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة إسترداد بلغت (92%) ولم تسترد عدد (16) إستبانة ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

الجدول (1/4) تنظيف البيانات ودرجة الإستجابة

الاستجابة	البيان	
200	مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	1.
184	مجموع الإستبانات التي تم إرجاعها	2.
16	الإستبانات التي لم تسترد	3.
10	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4.
-	الإستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	5.
174	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	6.
%92	نسبة الإستجابة	7.
%87	نسبة الإستبانات الصالحة للتحليل	8.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- الخصائص الأساسية لعينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الإستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول (2/4) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (أ-النوع)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	73.6
	انثى	25.3
	Total	98.9
Missing	999	0.6
	System	0.6
	Total	1.1
Total	174	100

الجدول (2/4) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (ب-العمر)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	7.5
	31-40 سنة	21.8
	41-50 سنة	33.3
	51-60 سنة	33.3
	61 سنة فأكثر	2.9
	Total	172
Missing	999	0.6
	System	0.6
	Total	1.1
Total	174	100

الجدول (2/4) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (ج-المؤهل العلمي)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	42.0
	دبلوم عالي	10.9
	ماجستير	24.7
	دكتوراه	9.8
	أخرى	11.5
	Total	172
Missing	999	0.6

0.6	1	System	
1.1	2	Total	
100	174		Total

الجدول (2/4) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (د-المسمى الوظيفي)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	3	1.7
	21	12.1
	61	35.1
	87	50.0
	172	98.9
Missing	1	0.6
	1	0.6
	2	1.1
Total	174	100

الجدول (2/4) الخصائص الأساسية لعينة الدراسة (هـ- سنوات الخبرة)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	11	6.3
	16	9.2
	34	19.5
	42	24.1
	32	18.4
	37	21.3
	172	98.9
Missing	1	0.6
	1	0.6
	2	1.1
Total	174	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

الجدول (2/4) (أ، ب، ج، د، هـ) أعلاه توضح أن البيانات الأساسية إحتوت علي خمسة متغيرات هي:

النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية على التوالي وحسب توزيع افراد العينة

ووفقاً لمتغير النوع نجد ان الذكور بلغت نسبتهم (73.6%) وهي اكبر نسبة يليها الاناث بنسبة (25.3%)، كما اوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة شكلت نسبة (7.5%)، بينما شكلت الفئة من 31-40 سنة نسبة بلغت (21.8%) ثم الفئة من 41-50 سنة نسبة بلغت (33.3%)، والفئة من 51-60 سنة بلغت (33.3%)، والفئة من 61 فأكثر بلغت نسبة (2.9%)، فيما يتعلق بمسمى الوظيفة نجد أن نسبة (1.7%) مدير عام، وان نسبة (12.1%) مدير إدارة ونسبة (35.1%) رئيس قسم ونسبة (50, 0%) أخرى، وهي النسبة الاكبر. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن نسبة (42%) بكالوريوس وهي النسبة الاكبر، وان نسبة (10.9%) دبلوم عالي ونسبة (24.7%) ماجستير ونسبة (9, 8%) حاملي درجة الدكتوراه، نسبة (11, 5%) مؤهلات أخرى. أما فيما يختص بسنوات الخبرة اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما يلي حيث انجد أن اللذين خبرتهم 5 سنوات فأقل بنسبة (6, 3%) واللذين خبرتهم من 6-10 سنوات (9.2%) ومن 11-15 سنة نسبتهم (19.5%) ومن 16-20 سنة نسبتهم (24.1%) وهي النسبة الأعلى ومن 21-25 سنة نسبتهم (18.4%) ومن 26 سنة فأكثر نجد نسبة خبرتهم (21.3%)

- جودة القياس:

هذا الجزء تقرير عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل لتقييم جودة نظام القياس في هذه الدراسة (سيكاران, 2003). إستخدم الدراسة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وأدناه تفصيل كل علي حده.

- التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي الإستكشافي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009: 43)، حيث تستند غريفة

متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الإفتراضات (Hair et al, 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

- 1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

حيث تم التحليل لكل متغير علي حده، فقد اظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

- التحليل العاملي الإستكشافي الثقافة التنظيمية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS25) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الإستبانة قيم للتشبع،، ويوضح الجدول (3/4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 24 عبارة)

الجدول (3/4) التحليل العاملّي الإستكشافي الثقافة التنظيمية

5	4	3	2	1	العبارات	الأبعاد
				.820	يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات	التعاون
				.790	يسمح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار	
			.807		تحرص الإدارة على التأكد من ان العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة	الفاعلية
			.812		تعطي الشركة إهتمام للعاملين من اجل زيادة انجازاتهم	
.758					يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة	الإبتكار
.889					يقود المديرون المرؤوسين فعليا للتعلم	
.902					يقود المديرون المرؤوسين فعليا للإبتكار	
.575					يضع المديرون اهداف واضحة ويتم تنفيذها بدقة بواسطة العاملين	التماسك
		.668			تمتلك الشركة انظمة رسمية	
		.801			تؤكد الشركة على الاستقرار الوظيفي	
		.667			تلتزم الشركة العاملين باتباع الانظمة الرسمية	
		.560			توفير الإدارة العليا الامن الوظيفي للعاملين	
.659					تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في الشركة والمبنية على الحاسب الالي الى الإستخدام الامثل للموارد المتاحة	تكنولوجيا المعلومات
.713					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات	
.947					تتوفر في الشركة برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع في الأداء	
.781					يتناسب إستخدام التكنولوجيا المتوفرة حاليا مع طبيعة عمل الشركة	
KMO = .899						
نسبة التباين = 66.7						الجزر الكامن = 1593.157

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من خلال نتائج التحليل العاملّي الإستكشافي يتضح ان الثقافة التنظيمية تم قياسها بخمسة ابعاد، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير. حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5 وقد نتج عن التحميل إحتفاظ وقد نتج عن التحميل إحتفاظ الثقافة التنظيمية بابعادها مع حذف العبارات التي حصلت على أقل من 5. كوعدها (7) عبارات، ثلاث عبارات من بعد التعاون وعبارتين من بعد الفاعلية عبارة واحدة من كل من بعد الإبتكار والتماسك وتفسر تمك المكونات مجتمعة (66.7%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن 60% والتي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقا ل (Hair, J.F, at all

- التحليل العاملي الإستكشافي للالتزام التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS25) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الإستبانة قيم للتشبع، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 19 عبارة).

جدول (4/4) التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي

الأبعاد	العبارات	1	2	3
الالتزام الوجداني	اشعر حقا بان مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية			.689
	لشركتي قدر كبير من المعاني الشخصية في نفسي			.812
	اشعر ان زملائي في العمل هم افراد عائلتي			.763
	اشعر بانني مرتبط عاطفيا بالعمل في الشركة			.862
	لدى شعور قوي بالانتماء للشركة			.949
	ابادر بالدفاع عن الشركة واحافظ على سمعتها			.887
	لدي الاستعداد لبذل جهد اكبر من اجل نجاح الشركة			.743
	اشعر بسعادة بالغة لإحتياري العمل في الشركة وافضلها على جهات اخرى يمكنني العمل بها			.577
الالتزام الاستمراري	ان بقائي بالشركة نابع من حاجتي للعمل بها		770.	
	سيكون من الصعب جدا على ترك العمل بالشركة حاليا حتى لو كنت اريد ذلك		797.	
	ساتأثر سلبا لو تركت العمل بهذه الشركة		762.	
	افضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل في مكان اخر		557.	
	بقائي وتمسكي بالشركة سيكسبني الكثير مستقبلا		659.	
الالتزام المعياري	لن اترك العمل بالشركة لشعوري بالالتزام تجاه زملائي العاملين		.537	
	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم من الاخرين اذا قمت بترك العمل		.795	
KMO				.929
الجذر الكامن =	1629.090	نسبة التباين =		78.9

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي يتضح ان الالتزام التنظيمي يتم قياسه عن طريق ثلاث ابعاد، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير. حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5. وقد نتج عن التحميل إحتفاظ الالتزام التنظيمي بابعاده مع حذف العبارات التي حصلت على أقل من 0.5. كعددتها (4) عبارات. عبارة واحدة من الالتزام الوجداني وثلاث عبارات من الالتزام المعياري وتفسر

تلك المكونات مجتمعة (78.9%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن 60% والتي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair, J.F, at all 1998)

- التحليل العاملي الإستكشافي التحسين المستمر:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الإستبانة قيم للتشبع، ويوضح الجدول (5/4) نتائج عملية التحليل العاملي الإستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 24 عبارة).

الجدول (5/4) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (التحسين المستمر)

الأبعاد	العبارات	1	2	3	4	5
دعم القيادة	تؤكد القيادة بالشركة للعاملين ان الجميع معني بالتحسين المستمر في جميع العمليات		.867			
	تحث القيادة العاملين على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه واتقانه		.837			
	تعمل القيادة بالشركة على احداث التغيرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل		.756			
	تهتم القيادة العليا بمصالح العاملين والزبائن		.588			
التركيز الزبون على	يعتبر رضا الزبون من اهم اهداف الشركة					.755
	تلتزم الشركة بالفهم الدقيق لاحتياجات زبائنها					.730
	يتلقى الزبون الاحترام من مقدمي الخدمة بالشركة					.943
	تقدم الشركة لزبائنها معلومات صحيحة حول المنتج					.945
	تمتلك الشركة سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها					.649
التدريب	توجد ادارة تدريب بالشركة تقوم بوضع خطة التدريب السنوية	.898				
	تضع الإدارة العليا ميزانية سنوية للتدريب	.897				
	يتم تدريب العاملين على الجودة واساليب ضبط الجودة	.647				

5	4	3	2	1	العبارات	الأبعاد
				.657	الوسائل والتجهيزات التدريبية مناسبة	
		.721			تمنح الإدارة فرصة للعاملين لابداء رأيهم في الاعمال	مشاركة العاملين
		.793			الموكلة اليهم والمشاركة في تطوير معايير تقييم الأداء	
					يتم اشراك العاملين بانشطة تحسين طرق اداء الاعمال التي يقومون بها	
		.811			توجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات	
		.827			يتم تشكيل حلقات جودة في الشركة	
	.686				يتم منح مكافاة فردية لرفع الأداء	تحفيز العاملين
	.582				يتم منح مكافاة جماعية لرفع الأداء	
	.917				يتم منح مكافاة مادية مقابل الإدارة المتميز	
	.958				يتم منح مكافاة معنوية مقابل الإدارة المتميز	
	.859				تعمل الإدارة العليا بالشركة على تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين	
					.918	KMO
					نسبة التباين = 91.6	الجذر الكامن 2595.715 =

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي يتضح ان التحسين المستمر يتم قياسه بخمسة ابعاد، من خلال النتائج التي اوضحتها مصفوفة التدوير. حيث تم استبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5. وقد نتج عن التحميل إحتفاظ التحسين المستمر بابعاده مع حذف العبارات التي حصلت على أقل من 5 وعدها عبارتان، عبارة من كل من بعد دعم القيادة وبعد التركيز على الزبون وتفسر تلك المكونات مجتمعة (91.6%) من التباين لكل العبارات، وهي نسبة تزيد عن 60% والتي تعتبر جيدة في البحوث الإجتماعية وفقاً ل (Hair, J.F, at all 1998)

- التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن

مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في إختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOSv 25 (analysis of moment structure

- مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، وهي كما ذكرها (اسماعيل وعماد عبد الجليل، 2010):

النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df : The relative chi-square وهي عبارة عن قيمة مربع كأي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الإنحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1, 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

(Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابقب درجة كبيرة

بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002).

مؤشر المطابقة المعياري (NFI Normed Fit Index)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0, 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

مؤشر المطابقة المقارن (CFI Comparative Fit Index)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0, 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI Incremental Fit Index)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0, 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر توكر لويس (TLI Tucker-Lewis Index)

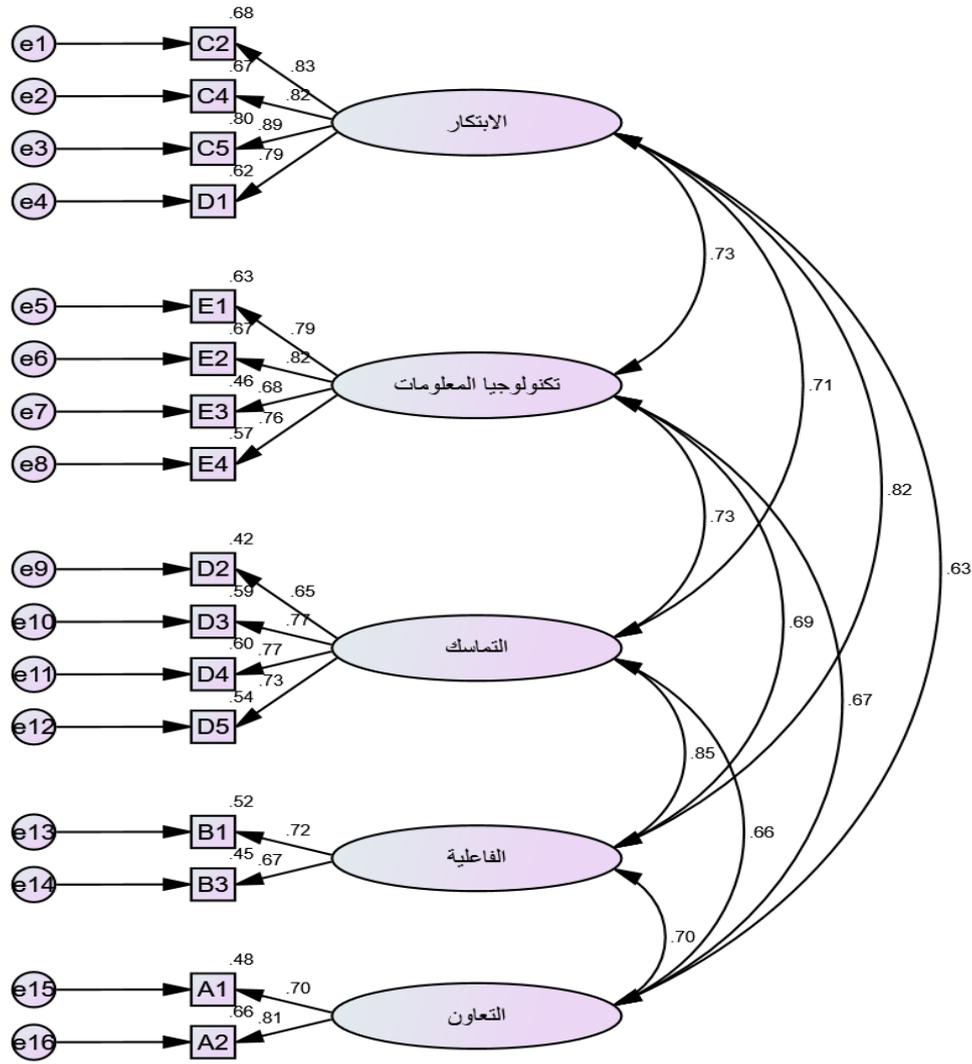
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1, 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (6/4)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي

الشكل رقم (6/4) التحليل العائلي التوكيدي للثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة والجدول (4-6) يوضح المقاييس التي ستعتمد عليها الدراسة لتحديد جودة النموذج وصلاحيته للقياس

الجدول (6/4) مقاييس او معايير صلاحية جودة التحليل العاملي التوكيدي

معايير جودة النموذج* Cutoff Criteria

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

Gaskin, J. & Lim, J. (2016) , "Model Fit Measures"

يوضح الجدول (7/4) المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي ($1 >$ تكون المعايير ممتاز ويتم قبول النموذج، واذا كانت ($3 >$) فايضا تكون مقبولة وان كانت ($5 >$) فتحدث مشكلة في النموذج ويتم رفضه وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05)،، اما قيمة (RMR) فيجب ان تتراوح بين 0.06 و اقل من 0.08 ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشار المطابقة المقارن (CFI) لابد ان يكون اكبر من 0.9 فاذا كانت اغلب قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا يدل على جودة النموذج وقبوله.

الجدول (7/4) مؤشرات جودة المطابقة للثقافة التنظيمية.

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	226.334	--	--
DF	94	--	--
CMIN/DF	2.408	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.915	>0.95	Acceptable
SRMR	0.055	<0.08	Excellent
RMSEA	0.090	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (2. 408) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (0.055) (RMR) وهي نسبة اقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI)) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)) اكبر من 0.90 وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

- تحليل الإعتدالية والصلاحية للثقافة التنظيمية:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستنادا على إقتراح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من

(AVE , (MSV, MaxR (H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي (8/4) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للثقافة التنظيمية.

الجدول (8/4) تحليل الإعتدائية والصلاحية للثقافة التنظيمية

التعاون	الفاعلية	التماسك	تكنولوجيا المعلومات	الإبتكار	MaxR (H)	MSV	AVE	CR	
				0.831	0.906	0.677	0.690	0.899	الإبتكار
			0.765	0.728***	0.857	0.534	0.585	0.849	تكنولوجيا المعلومات
		0.733	0.731***	0.708***	0.829	0.719	0.538	0.822	التماسك
	0.699	0.848***	0.695***	0.823***	0.659	0.719	0.489	0.656	الفاعلية
0.757	0.702***	0.661***	0.670***	0.633***	0.743	0.493	0.573	0.727	التعاون

References: Significance of Correlations : †p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.001

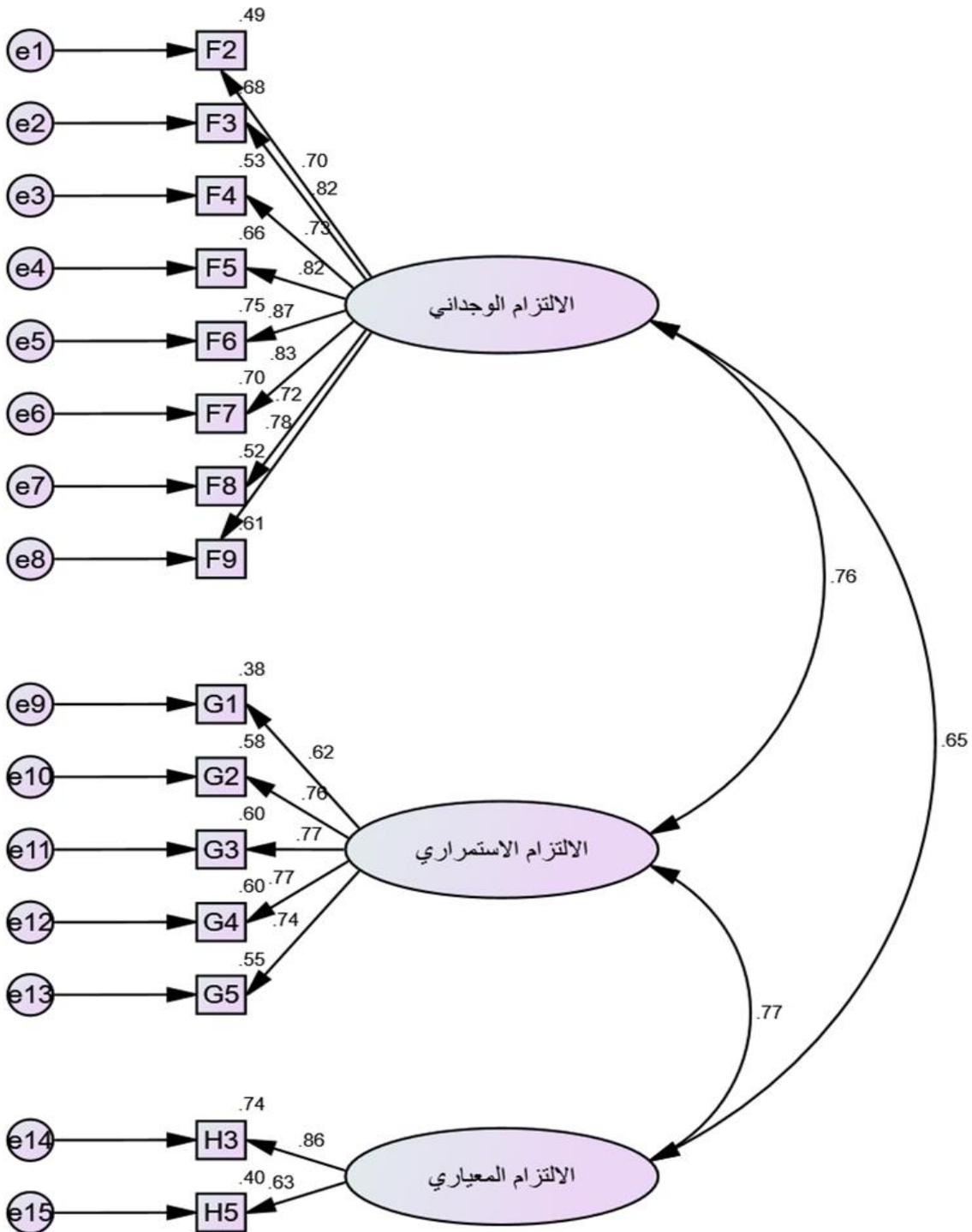
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (7/4)

يوضح التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي

الشكل رقم (7/4) التحليل العائلي التوكيدي للالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- مؤشرات جودة النموذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (9/4) مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	227.307	--	--
DF	87	--	--
CMIN/DF	2.613	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.913	>0.95	Acceptable
SRMR	0.069	<0.08	Excellent
RMSEA	0.097	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي(2.613) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (0.069) (RMR) وهي نسبة اقل من 0.08 ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

- تحليل الإعتدائية والصلاحية للالتزام التنظيمي:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من (H) (MaxR, MSV, AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول (4-10) التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي

الجدول (10/4) الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي

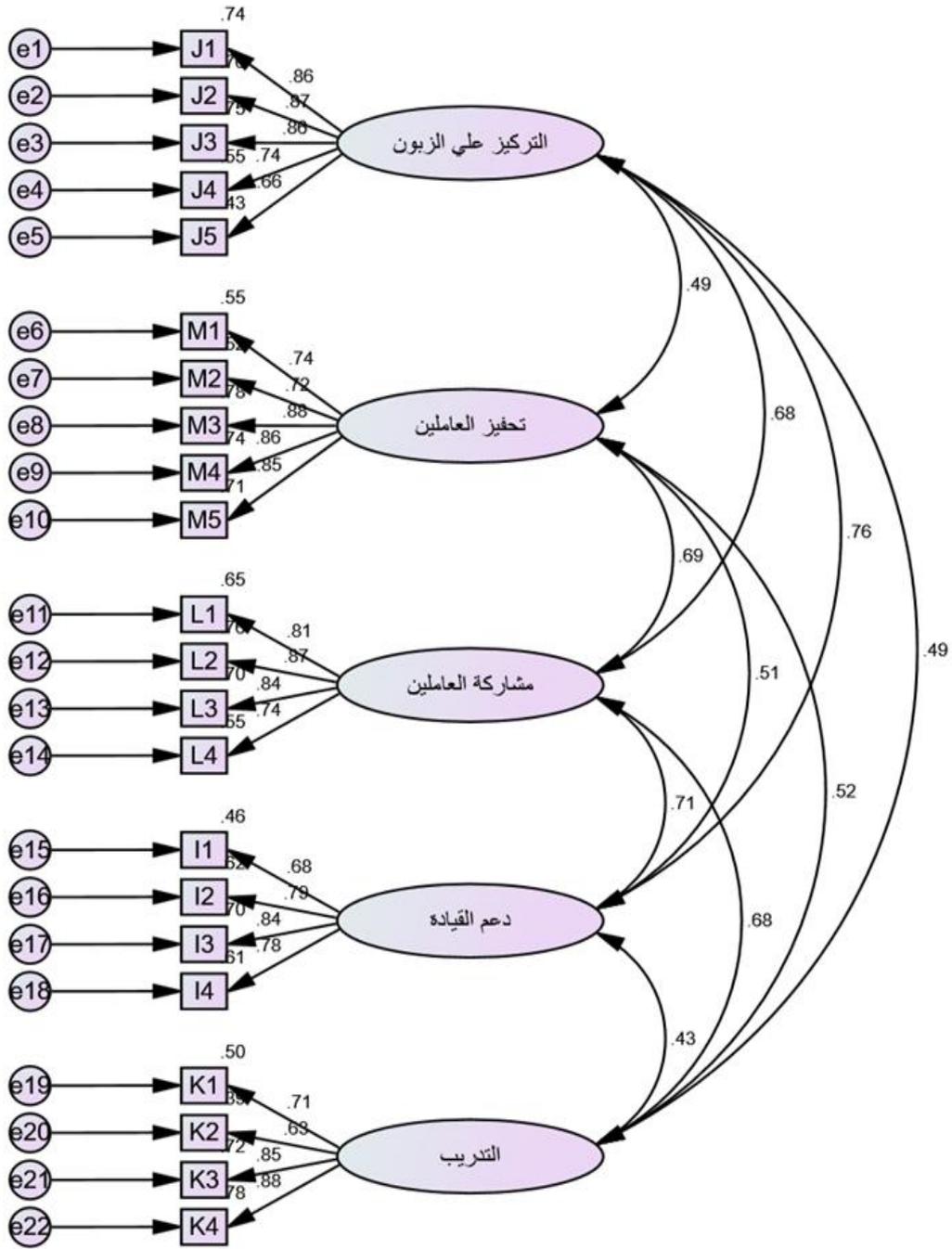
الالتزام المعياري	الالتزام الوجداني	الالتزام الاستمراري	ASV	MSV	AVE	CR	
		0.736	0.583	0.591	0.541	0.826	الالتزام الاستمراري
	0.786	0.758	0.497	0.575	0.617	0.947	الالتزام الوجداني
0.753	0.647	0.769	0.505	0.591	0.568	0.616	الالتزام المعياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- التحليل العاملي التوكيدي التحسين المستمر:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS25) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج. يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (8/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



إعداد الباحث المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2018

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (11/4) مؤشرات جودة المطابقة للتحسين المستمر

Interpretation	Threshold	Estimate	Measure
--	--	360.855	CMIN
--	--	199	DF
Excellent	Between 1 and 3	1.813	CMIN/DF
Acceptable	>0.95	0.937	CFI
Excellent	<0.08	0.060	SRMR
Acceptable	<0.06	0.069	RMSEA

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

من الجدول اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (1.813) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (0.060) (RMR) وهي نسبة اقل من 0.08. ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد ان مقاييس جودة المطابقة التي تماخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال

- تحليل الإعتدائية والصلاحية التحسين المستمر:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستنادا على إقتراح (Hair et al, 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك إحتساب كل من (AVE , MSV, MaxR (H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول (12/4) التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي للتحسين المستمر

الجدول (12/4) الفا بعد التحليل العملي التوكيدي للتحسين المستمر

التدريب	دعم القيادة	مشاركة العاملين	تحفيز العاملين	التركيز علي الزبون	MaxR ((H	MSV	AVE	CR	
				0.804	0.916	0.580	0.646	0.900	التركيز علي الزبون
			0.813	0.492***	0.918	0.478	0.661	0.907	تحفيز العاملين
		0.816	0.692***	0.677***	0.896	0.503	0.666	0.888	مشاركة العاملين
	0.774	0.709***	0.511***	0.762***	0.865	0.580	0.600	0.856	دعم القيادة
0.772	0.431***	0.677***	0.520***	0.491***	0.885	0.458	0.597	0.853	التدريب

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

جدول رقم (13/4) الإعتدائية والصلاحية بعد إجراء التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

الفاكرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	
0.727	2	التعاون	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
0.656	2	الفاعلية	
0.899	4	الإبتكار	
0.822	4	التماسك	
0.849	4	تكنولوجيا المعلومات	
0.947	8	الالتزام الوجداني	المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)
0.826	5	الالتزام الإستمراري	
0.616	2	الالتزام المعياري	
0.856	4	دعم القيادة	المتغير التابع (التحسين المستمر)
0.900	5	التركيز على الزبون	
0.853	4	التدريب	
0.888	4	مشاركة العاملين	
0.707	5	تحفيز العاملين	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المستقل الثقافة التنظيمية	التعاون	2.25	1.206	2=%45.0
	الفاعلية	1.83	.891	4=%36.6
	الإبتكار	2.48	1.099	1= %49.6
	التماسك	1.59	0.892	5=%31.8
	تكنولوجيا المعلومات	2.15	1.058	3=%43.0
الوسيط الالتزام التنظيمي	الالتزام الوجداني	1.50	0.777	3= %30.0
	الالتزام الاستمراري	2.12	1.119	2= %42.4
	الالتزام المعياري	2.20	1.092	1= %44.0
التابع التحسين المستمر	دعم القيادة	1.70	0.844	5= %34.0
	التركيز على الزبون	1.82	0.817	4= %36.4
	التدريب	2.00	0.969	3= %40.0
	مشاركة العاملين	2.47	1.090	1= %49.4
	تحفيز العاملين	2.45	1.154	2=%49.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يلاحظ في الجدول (14/4) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة جميعها ادني من الوسط الفرضي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري لبعض المتغيرات اعلي من الواحد الصحيح وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة لعبارات لتلك المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالآتي: **المتغير المستقل**: الإبتكار، التعاون، تكنولوجيا المعلومات، الفاعلية، التماسك. **المتغير الوسيط**: الالتزام المعياري، الالتزام الإستمراري، الالتزام الوجداني. **المتغير التابع**: مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التدريب، التركيز على الزبون، دعم القيادة

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (15/4) الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												1	التعاون
											1	.707	الفاعلية
										1	.818	.662	الإبتكار
									1	0.707	.844	.687	التماسك
								1	.734	.727	.691	.662	تكنولوجيا
							1	.595	.761	.555	.668	.562	دعم القيادة
						1	.764	.511	.676	.506	.563	.489	التركيز على الزبون
					1	.491	.431	.468	.438	.480	.565	.504	التدريب
				1	.520	.493	.512	.449	.522	.648	.733	.398	تحفيز العاملين
			1	.692	.676	.677	.709	.561	.622	.624	.653	.651	مشاركة العاملين
		1	.571	.466	.344	.594	.685	.363	.589	.467	.583	.462	الالتزام الوجداني
	1	.764	.654	.469	.397	.579	.659	.423	.531	.481	.558	.343	الالتزام الإستمراري
1	.766	.646	.641	.447	.334	.556	.539	.425	.380	.458	.395	.394	الالتزام المعياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يلاحظ من الجداول أعلاه (15/4) أن قيم معامل الإرتباط لمتغيرات الدراسة كالأتي وعلى التوالي، حيث نجدها قوية لمعظم أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) إذ تتراوح بين (.844) كأعلى قيمة للإرتباط بين الفاعلية والإبتكار و(.707) بين التماسك والإبتكار غير أنها متوسطة بين الفاعلية وتكنولوجيا المعلومات (.691) وبين التعاون والتماسك وتكنولوجيا المعلومات كالأتي وعلى التوالي (.687)، (.662)، (.626). أما المتغير التابع (التحسين المستمر) نجد قيم معامل الإرتباط لابعاده تتراوح بين القوة والتوسط حيث نجد أن أقوى قيمة إرتباط بين دعم القيادة والتركيز على الزبون ومشاركة العاملين على التوالي (.764)، (.709)، ومتوسطة بين بقية الأبعاد وتتراوح بين (.677) كأعلى قيمة للعلاقة بين مشاركة العاملين والتركيز على الزبون و(.431) كأدنى قيمة للعلاقة بين التدريب ودعم القيادة. أما قيم معامل الإرتباط بين أبعاد المتغير الوسيط نجدها قوية بين الالتزام المعياري والالتزام الإستمراري وقوية أيضا بين الالتزام الإستمراري والالتزام الوجداني بقيمة إرتباط (.766) (.764) على التوالي. أما فيما

يتعلق بقيم معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وابعاد كل من المتغير التابع (التحسين المستمر) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) نجد ان الابتكار يرتبط بابعاد التحسين المستمر بقيمة معامل ارتباط متوسطة تتراوح بين (0.648). تمثل أعلى قيمة و(0.480). تمثل أدنى قيمة لكل من تحفيز العاملين والتدريب على التوالي. ويرتبط الابتكار مع أبعاد المتغير الوسيط بقيمة معامل ارتباط متوسطة تتراوح بين (0.481). و(0.449). لكل من الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري. أما بعد تكنولوجيا المعلومات نجده يرتبط بقيمة معامل ارتباط متوسط (0.595). و(0.449). مع دعم القيادة وتحفيز العاملين، ويرتبط بعد تكنولوجيا المعلومات أيضا بقيمة معامل ارتباط متوسط (0.425). و(0.363). مع الالتزام المعياري والالتزام الوجداني على التوالي. كما نجد أن بعد التماسك يرتبط مع دعم القيادة بقيمة معامل ارتباط قوية (0.761). وبدرجة متوسطة (0.438). مع التدريب، كما يرتبط بعد التماسك مع الالتزام الوجداني بقيمة معامل ارتباط متوسطة (0.589). و(0.380). مع الالتزام الوجداني والالتزام المعياري على التوالي، ويرتبط بعد الفاعلية بقيمة معامل لإرتباط قوية (0.733). مع تحفيز العاملين وقيمة متوسطة (0.505). مع التدريب، أما بعد التعاون نجده يرتبط مع أبعاد التحسين المستمر كما يلي حيث يرتبط بقيمة ارتباط متوسطة (0.651). و(0.398). مع كل من مشاركة العاملين وتحفيز العاملين على التوالي. أما العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع (التحسين المستمر) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) كما يلي حيث نجد أن بعد دعم القيادة يرتبط بقيمة معامل ارتباط متوسطة (0.685). و(0.539). مع كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري. ويرتبط بعد مشاركة العاملين بقيمة معامل ارتباط متوسطة (0.654). و(0.571). مع الالتزام الإستمراري والالتزام الوجداني، أما بعد التركيز على الزبون يرتبط أيضا بقيمة معامل ارتباط متوسط (0.594). و(0.558). مع الالتزام الوجداني والالتزام المعياري، كما نجد أن بعد تحفيز العاملين يرتبط بقيمة معامل ارتباط متوسطة تتراوح بين (0.469). و(0.447). لكل من الالتزام الإستمراري والالتزام الوجداني، أما بعد التدريب يرتبط أيضا بقيم معامل ارتباط متوسطة (0.397). و(0.334). مع كل من الالتزام الإستمراري والالتزام المعياري.

المبحث الثالث

إختبار الفرضيات

- نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات إستخدامه:

- تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الإنحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الإنحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

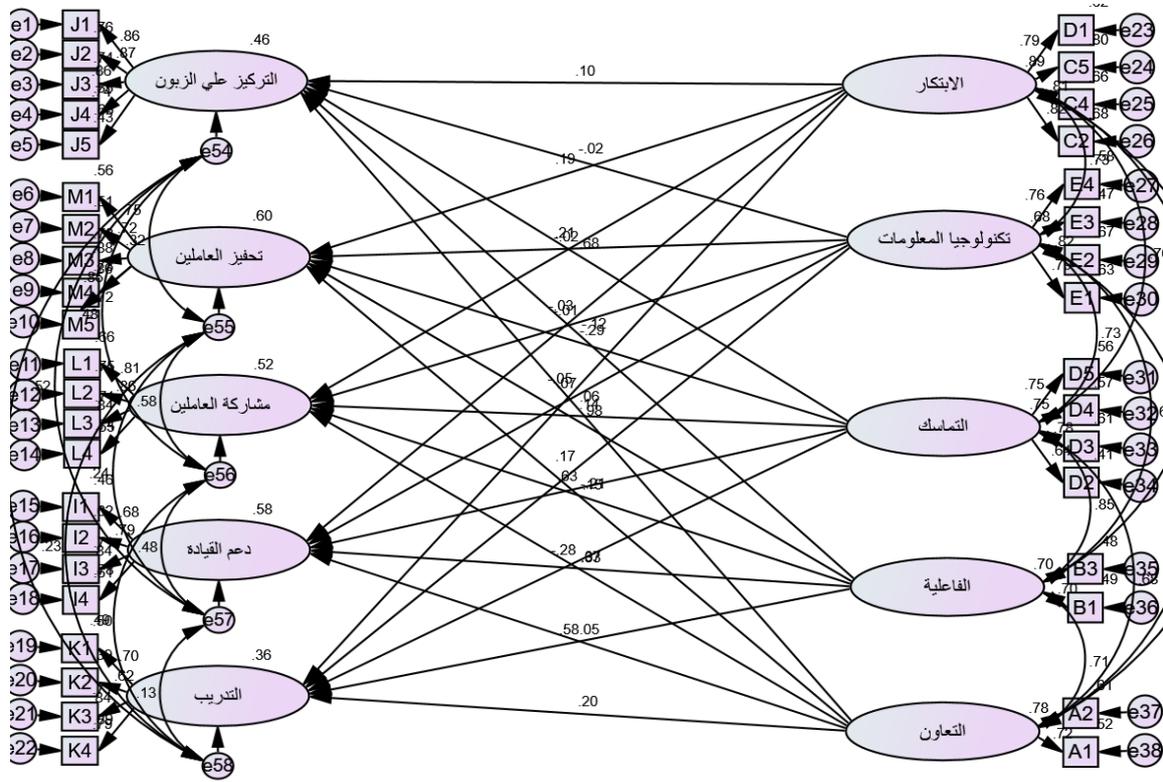
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الإنحدار المتعدد فيمايلي:

1. أنه نموذج لإختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة, والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0.05) بين الثقافة

التنظيمية والتحسين المستمر

الشكل (9/4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية.

الجدول (16/4) مؤشرات جودة النموذج لإخبار الفرضية (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1079.464	--	--
DF	620	--	--
CMIN/DF	1.741	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.897	>0.95	Need More DF
SRMR	0.055	<0.08	Excellent
RMSEA	0.066	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. والجدول (17/4) التالي يوضح ذلك. قيم تحليل المسار بين والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الجدول (17/4) قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي الدعم
التركيز_علي_الزبون <---	الإبتكار	.078	.152	.511	.609	لم تدعم
تحفيز_العاملين <---	الإبتكار	.173	.265	.652	.515	لم تدعم
مشاركة_العاملين <---	الإبتكار	.191	.170	1.124	.261	لم تدعم
دعم_القيادة <---	الإبتكار	-.022	.119	-.181	.856	لم تدعم
التدريب <---	الإبتكار	-.038	.183	-.208	.835	لم تدعم
التركيز_علي_الزبون <---	تكنولوجيا_المعلومات	-.013	.128	-.100	.920	لم تدعم
تحفيز_العاملين <---	تكنولوجيا_المعلومات	-.023	.183	-.126	.900	لم تدعم
مشاركة_العاملين <---	تكنولوجيا_المعلومات	-.011	.141	-.076	.939	لم تدعم
دعم_القيادة <---	تكنولوجيا_المعلومات	.053	.100	.530	.596	لم تدعم
التدريب <---	تكنولوجيا_المعلومات	.138	.141	.976	.329	لم تدعم
التركيز_علي_الزبون <---	التماسك	.929	.344	2.703	.007	دعمت
تحفيز_العاملين <---	التماسك	-.459	.560	-.820	.412	لم تدعم
مشاركة_العاملين <---	التماسك	.216	.356	.608	.543	لم تدعم
دعم_القيادة <---	التماسك	.719	.271	2.656	.008	دعمت
التدريب <---	التماسك	-.357	.389	-.917	.359	لم تدعم
التركيز_علي_الزبون <---	الفاعلية	-.140	.390	-.359	.719	لم تدعم
تحفيز_العاملين <---	الفاعلية	1.309	.771	1.698	.090	لم تدعم
مشاركة_العاملين <---	الفاعلية	.194	.429	.452	.651	لم تدعم
دعم_القيادة <---	الفاعلية	.063	.302	.208	.835	لم تدعم
التدريب <---	الفاعلية	.617	.493	1.251	.211	لم تدعم
التركيز_علي_الزبون <---	التعاون	.055	.137	.399	.690	لم تدعم
تحفيز_العاملين <---	التعاون	-.237	.210	-1.129	.259	لم تدعم
مشاركة_العاملين <---	التعاون	.366	.160	2.287	.022	دعمت
دعم_القيادة <---	التعاون	.042	.108	.387	.699	لم تدعم
التدريب <---	التعاون	.184	.155	1.190	.234	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

نتيجة إختبار الفرضية الأولى:

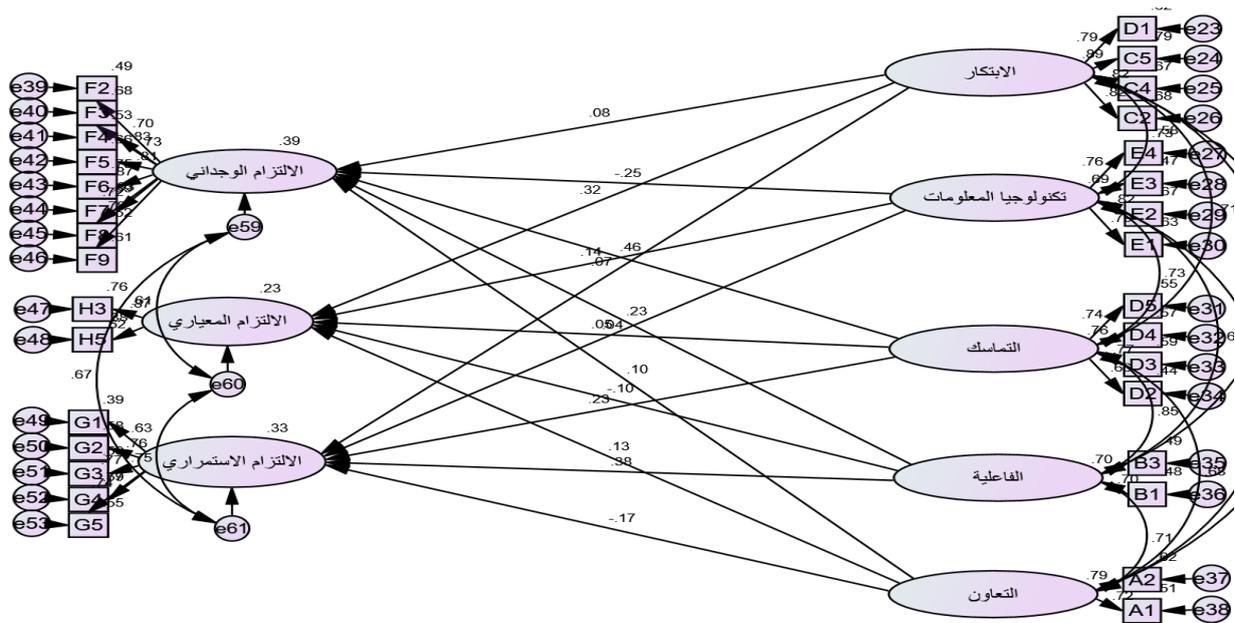
يلاحظ من الجدول (17/4) أعلاه والذي يوضح قيم تحليل المسار بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر ان كل الفرضيات ليست ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء بعدي الثقافة التنظيمية (التماسك، التعاون) عند أبعاد التحسين المستمر (التركيز على الزبون، دعم القيادة). (مشاركة العاملين) على التوالي حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحتسب (P) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

حيث أن المسار من التماسك إلى التركيز على الزبون يساوي (0.929) أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.007) ومن التماسك إلى دعم القيادة يساوي (0.719) أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.008) عليه نجد أن هناك تأثير معنوي للتماسك (الإتساق) على كل من التركيز على الزبون ودعم القيادة. وأن المسار من (التعاون) إلى (مشاركة العاملين) يساوي (0.366) أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.022).

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي

الشكل (10/4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية.

الجدول (18/4) مؤشرات جودة النموذج لإختبار الفرضية (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	760.722	--	--
DF	406	--	--
CMIN/DF	1.874	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.893	>0.95	Need More DF
SRMR	0.061	<0.08	Excellent
RMSEA	0.071	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (19/4) التالي يوضح ذلك.

الجدول (19/4) قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي الدعم
الالتزام_الوجداني	<---	الإبتكار	.058	.154	.375	.708	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<---	الإبتكار	.334	.243	1.373	.170	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<---	الإبتكار	.051	.167	.307	.759	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<---	تكنولوجيا_المعلومات	-.213	.129	-1.645	.100	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<---	تكنولوجيا_المعلومات	.160	.203	.789	.430	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<---	تكنولوجيا_المعلومات	.042	.135	.309	.758	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<---	التماسك	.594	.325	1.829	.067	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<---	التماسك	.066	.500	.132	.895	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<---	التماسك	.289	.344	.841	.400	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<---	الفاعلية	.251	.396	.634	.526	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<---	الفاعلية	-.145	.618	-.234	.815	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<---	الفاعلية	.402	.440	.915	.360	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<---	التعاون	.098	.138	.710	.477	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<---	التعاون	.163	.221	.738	.460	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<---	التعاون	-.152	.150	-1.016	.310	لم تدعم

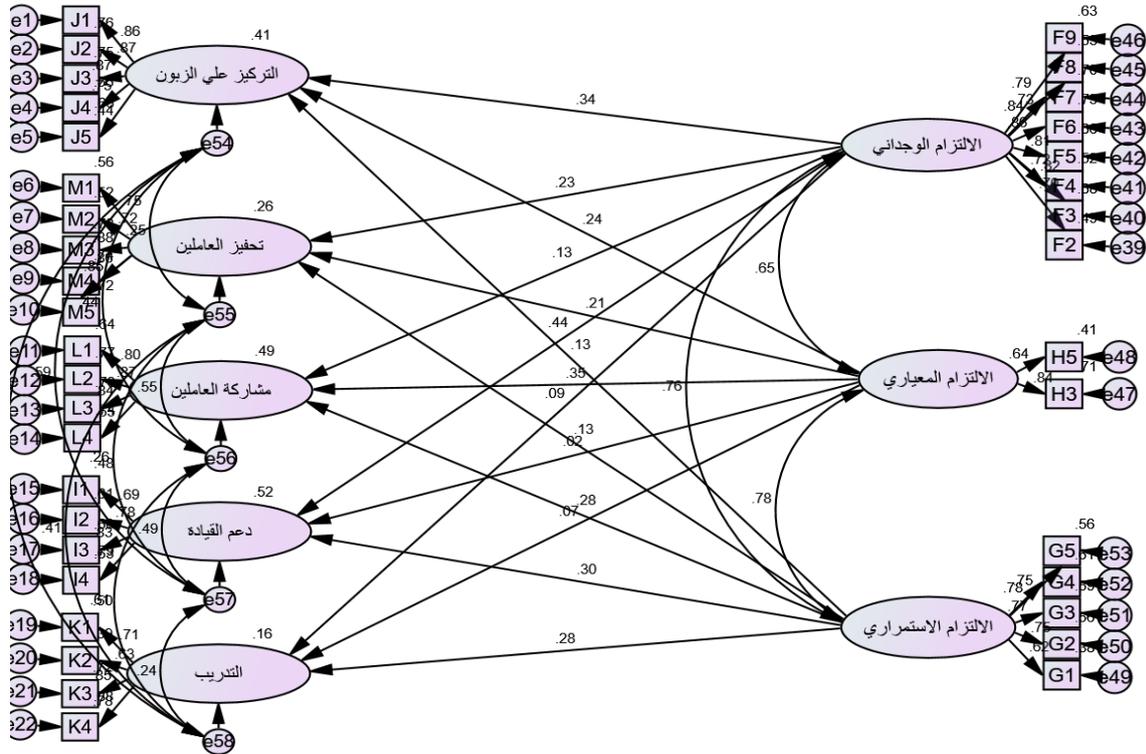
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

نتيجة إختبار الفرضية الثانية:

يلاحظ من الجدول (19/4) أعلاه والذي يوضح قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ان كل الفرضيات ليست ذات دلالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05). ولا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (($0.05 \leq a$ بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة وأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة ومنفردة. حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحتسب (P) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر

الشكل (11/4) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لإختبار الفرضية.

الجدول (20/4) مؤشرات جودة النموذج لإختبار الفرضية (العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر)

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1064.662	--	--
DF	601	--	--
CMIN/DF	1.771	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.896	>0.95	Need More DF
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.067	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (21/4) التالي يوضح ذلك.

الجدول (21/4) قيم تحليل المسار بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	مستوي الدعم
الالتزام_الوجداني	<--- التركيز_علي_الزبون	.344	.124	2.777	.005	دعمت
الالتزام_الوجداني	<--- تحفيز_العاملين	.282	.159	1.773	.076	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<--- مشاركة_العاملين	.151	.139	1.084	.279	لم تدعم
الالتزام_الوجداني	<--- دعم_القيادة	.386	.109	3.545	***	دعمت
الالتزام_الوجداني	<--- التدريب	.088	.136	.645	.519	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<--- التركيز_علي_الزبون	.187	.119	1.565	.117	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<--- تحفيز_العاملين	.194	.153	1.264	.206	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<--- مشاركة_العاملين	.319	.145	2.196	.028	دعمت
الالتزام_المعياري	<--- دعم_القيادة	.016	.095	.170	.865	لم تدعم
الالتزام_المعياري	<--- التدريب	.050	.129	.384	.701	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<--- التركيز_علي_الزبون	.141	.184	.767	.443	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<--- تحفيز_العاملين	.163	.239	.684	.494	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<--- مشاركة_العاملين	.357	.218	1.638	.101	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<--- دعم_القيادة	.279	.155	1.795	.073	لم تدعم
الالتزام_الاستمراري	<--- التدريب	.287	.208	1.377	.168	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

نتيجة إختبار الفرضية الثالثة:

يلاحظ من الجدول (21/4) أعلاه والذي يوضح قيم تحليل المسار بين الالتزام التنظيمي والتحسين

المستمر ان كل الفرضيات ليست ذات دلالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

ولا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0.05) باستثناء بعدي الالتزام التنظيمي

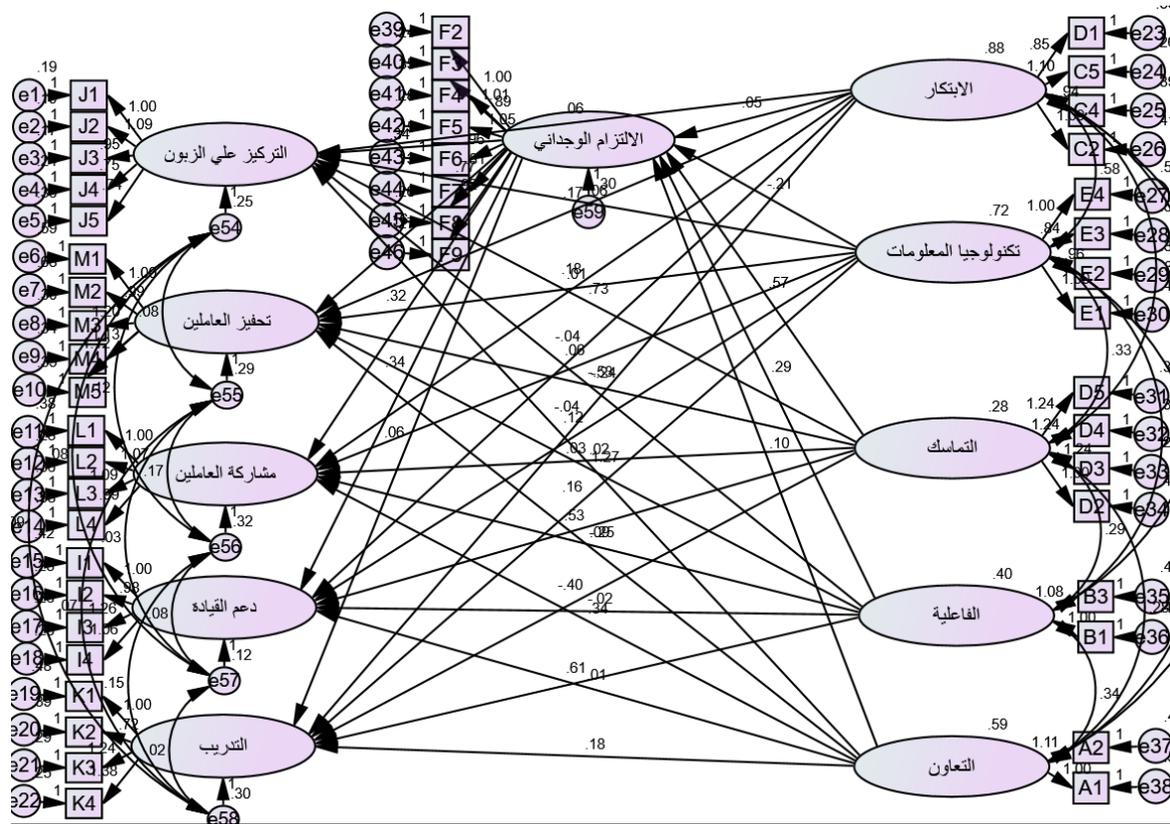
(الوجداني)، عند (التركيز على الزبون، دعم القيادة)، وبعدي (المعياري) عند (مشاركة العاملين) على التوالي

حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحتسب (P) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

حيث أن المسار من الالتزام الوجداني إلى التركيز على الزبون يساوي (0.344). أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005). ومن الالتزام الوجداني إلى دعم القيادة يساوي (0.386). أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***) وأن المسار من الالتزام المعياري إلى مشاركة العاملين يساوي (0.319). أي وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.028). عليه نجد أن هناك تأثير معنوي للالتزام الوجداني على كل من التركيز على الزبون ودعم القيادة. وتأثير معنوي للالتزام المعياري على مشاركة العاملين بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام الإستمراري وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة.

الفرضية الرابعة-الالتزام التنظيمي (الوجداني) يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الشكل (12/4) العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الوجداني) والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي (22/4) يوضح ذلك.

الجدول (22/4) قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوجداني والتحسين المستمر.

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام الوجداني	<--- الابتكار	.048	.150	.321	.748	par_81
الالتزام الوجداني	<--- تكنولوجيا المعلومات	-.210	.127	-1.657	.098	par_82
الالتزام الوجداني	<--- التماسك	.572	.322	1.777	.076	par_83
الالتزام الوجداني	<--- الفاعلية	.286	.388	.735	.462	par_84
الالتزام الوجداني	<--- التعاون	.097	.135	.717	.474	par_85
التركيز_علي_الزبون	<--- الابتكار	.061	.143	.427	.669	par_56
تحفيز_العاملين	<--- الابتكار	.172	.251	.686	.493	par_57
مشاركة_العاملين	<--- الابتكار	.180	.158	1.133	.257	par_58
دعم_القيادة	<--- الابتكار	-.043	.108	-400	.689	par_59
التدريب	<--- الابتكار	-.041	.178	-230	.818	par_60
التركيز_علي_الزبون	<--- تكنولوجيا المعلومات	.060	.123	.491	.623	par_61
تحفيز_العاملين	<--- تكنولوجيا المعلومات	.007	.181	.041	.968	par_62
مشاركة_العاملين	<--- تكنولوجيا المعلومات	.060	.138	.434	.664	par_63
دعم_القيادة	<--- تكنولوجيا المعلومات	.122	.095	1.287	.198	par_64
التدريب	<--- تكنولوجيا المعلومات	.156	.143	1.086	.277	par_65
التركيز_علي_الزبون	<--- التماسك	.730	.323	2.261	.024	par_66
تحفيز_العاملين	<--- التماسك	-.535	.532	-1.004	.315	par_67
مشاركة_العاملين	<--- التماسك	.030	.339	.089	.929	par_68
دعم_القيادة	<--- التماسك	.528	.244	2.169	.030	par_69
التدريب	<--- التماسك	-.400	.384	-1.041	.298	par_70
التركيز_علي_الزبون	<--- الفاعلية	-.237	.378	-.626	.531	par_71
تحفيز_العاملين	<--- الفاعلية	1.267	.750	1.689	.091	par_72
مشاركة_العاملين	<--- الفاعلية	.090	.408	.222	.825	par_73
دعم_القيادة	<--- الفاعلية	-.015	.279	-.054	.957	par_74
التدريب	<--- الفاعلية	.610	.492	1.242	.214	par_75
التركيز_علي_الزبون	<--- التعاون	.020	.128	.154	.878	par_76
تحفيز_العاملين	<--- التعاون	-.245	.201	-1.221	.222	par_77
مشاركة_العاملين	<--- التعاون	.337	.151	2.224	.026	par_78
دعم_القيادة	<--- التعاون	.008	.098	.078	.938	par_79
التدريب	<--- التعاون	.177	.152	1.167	.243	par_80
التركيز_علي_الزبون	<--- الالتزام الوجداني	.335	.097	3.461	***	par_86
تحفيز_العاملين	<--- الالتزام الوجداني	.158	.138	1.142	.253	par_87
مشاركة_العاملين	<--- الالتزام الوجداني	.324	.108	2.996	.003	par_88
دعم_القيادة	<--- الالتزام الوجداني	.338	.081	4.201	***	par_89
التدريب	<--- الالتزام الوجداني	.065	.108	.603	.546	par_90

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر للالتزام التنظيمي (الوجداني) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر تم استخدام تحليل المسار ((Path analysis حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لإختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على

المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج إختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط

جدول (23/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط (الالتزام الوجداني) الأثر المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	
.000	.000	.000	.000	.000	الالتزام الوجداني
.012	.012	.075	.015	-.023	التدريب
.032	.033	.204	.042	-.064	دعم القيادة
.034	.036	.220	.045	-.069	مشاركة العاملين
.023	.024	.144	.029	-.045	تحفيز العاملين
.034	.035	.217	.044	-.068	التركيز علي الزبون

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (24/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط (الالتزام الوجداني) الأثر غير المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	
...	الالتزام الوجداني
.344	.477	.104	.157	.122	التدريب
.485	.744	.033	.038	.039	دعم القيادة
.448	.737	.032	.032	.029	مشاركة العاملين
.403	.657	.029	.031	.030	تحفيز العاملين
.442	.742	.029	.029	.029	التركيز علي الزبون

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

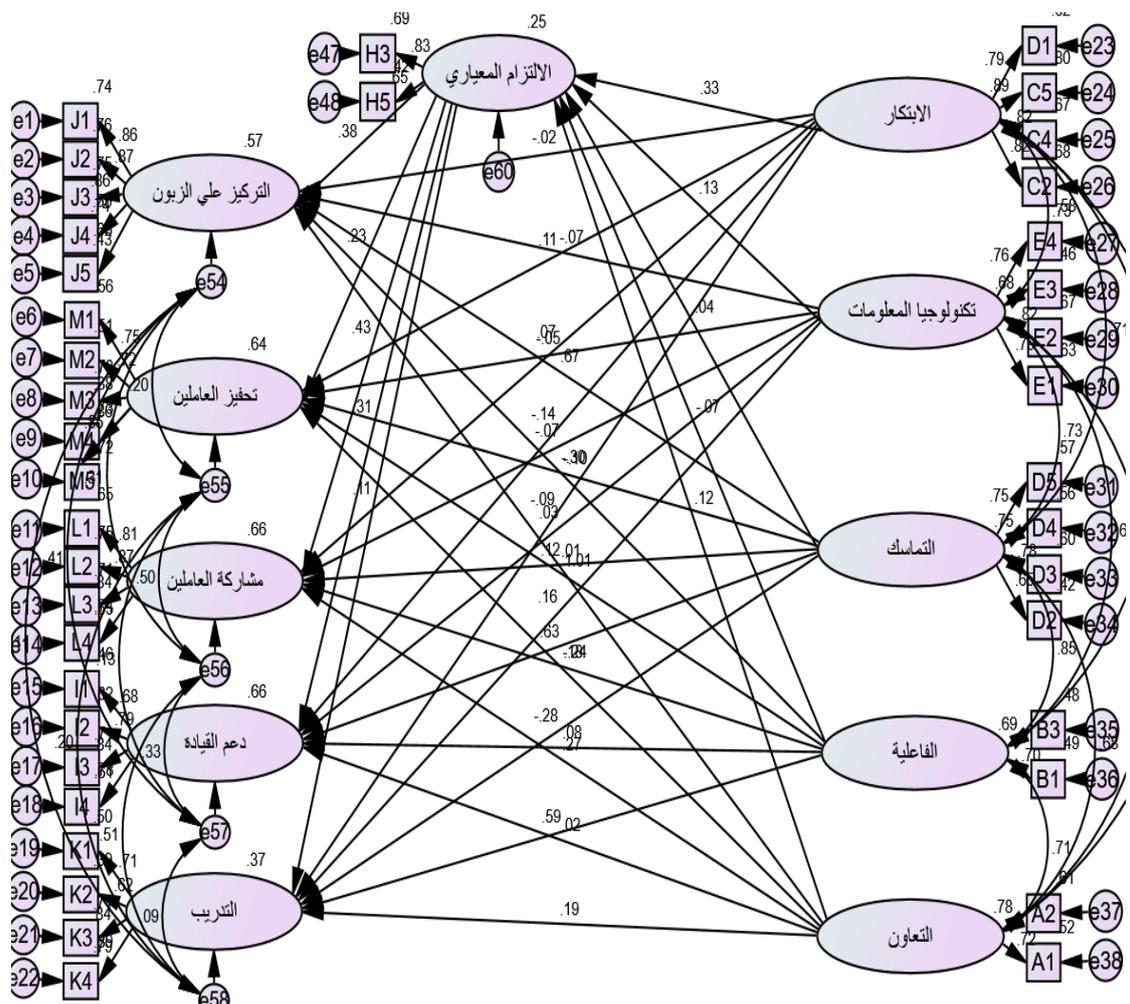
نتيجة الفرضية الرابعة: (الالتزام الوجداني كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر)

من الجدول (24/4) أعلاه يتضح ان إدخال الالتزام الوجداني كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر، أنه توجد علاقة توسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$

للالتهام الوجداني بين (التماسك) و(دعم القيادة، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين والتركيز على الزبون).
 وبين (الإبتكار) و(دعم القيادة، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين والتركيز على الزبون) عند مستوى دلالة (0.05) في حين لا يتوسط العلاقة بين بقية أبعاد الثقافة التنظيمية وبقية أبعاد التحسين المستمر حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الفرضية الرابعة: الالتهام التنظيمي (المعياري) يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الشكل (13/4) العلاقة بين الالتهام التنظيمي (المعياري) والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.
 قيم تحليل المسار بين الالتهام التنظيمي (المعياري) والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الجدول (25/4) قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (المعياري) والتحسين المستمر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام المعياري	<--- الابتكار	.326	.237	1.374	.169	par_75
الالتزام المعياري	<--- تكنولوجيا المعلومات	.143	.198	.721	.471	par_76
الالتزام المعياري	<--- التماسك	.066	.497	.133	.894	par_77
الالتزام المعياري	<--- الفاعلية	-.104	.597	-.175	.861	par_78
الالتزام المعياري	<--- التعاون	.150	.215	.700	.484	par_79
التركيز_علي_الزبون	<--- الابتكار	-.019	.148	-.128	.899	par_50
تحفيز_العاملين	<--- الابتكار	.101	.276	.365	.715	par_51
مشاركة_العاملين	<--- الابتكار	.060	.163	.365	.715	par_52
دعم_القيادة	<--- الابتكار	-.088	.119	-.740	.459	par_53
التدريب	<--- الابتكار	-.066	.189	-.347	.728	par_54
التركيز_علي_الزبون	<--- تكنولوجيا المعلومات	-.058	.123	-.476	.634	par_55
تحفيز_العاملين	<--- تكنولوجيا المعلومات	-.051	.185	-.276	.782	par_56
مشاركة_العاملين	<--- تكنولوجيا المعلومات	-.067	.132	-.507	.612	par_57
دعم_القيادة	<--- تكنولوجيا المعلومات	.022	.098	.223	.823	par_58
التدريب	<--- تكنولوجيا المعلومات	.126	.142	.887	.375	par_59
التركيز_علي_الزبون	<--- التماسك	.906	.329	2.752	.006	par_60
تحفيز_العاملين	<--- التماسك	-.482	.571	-.843	.399	par_61
مشاركة_العاملين	<--- التماسك	.191	.335	.571	.568	par_62
دعم_القيادة	<--- التماسك	.713	.264	2.695	.007	par_63
التدريب	<--- التماسك	-.368	.395	-.931	.352	par_64
التركيز_علي_الزبون	<--- الفاعلية	-.111	.371	-.299	.765	par_65
تحفيز_العاملين	<--- الفاعلية	1.336	.787	1.696	.090	par_66
مشاركة_العاملين	<--- الفاعلية	.237	.406	.583	.560	par_67
دعم_القيادة	<--- الفاعلية	.076	.295	.259	.796	par_68
التدريب	<--- الفاعلية	.630	.501	1.258	.208	par_69
التركيز_علي_الزبون	<--- التعاون	.011	.131	.087	.931	par_70
تحفيز_العاملين	<--- التعاون	-.272	.215	-1.264	.206	par_71
مشاركة_العاملين	<--- التعاون	.302	.149	2.031	.042	par_72
دعم_القيادة	<--- التعاون	.012	.106	.118	.906	par_73
التدريب	<--- التعاون	.171	.157	1.093	.274	par_74
التركيز_علي_الزبون	<--- الالتزام المعياري	.300	.079	3.776	***	par_80
تحفيز_العاملين	<--- الالتزام المعياري	.219	.107	2.044	.041	par_81
مشاركة_العاملين	<--- الالتزام المعياري	.398	.092	4.310	***	par_82
دعم_القيادة	<--- الالتزام المعياري	.207	.064	3.256	.001	par_83
التدريب	<--- الالتزام المعياري	.085	.081	1.046	.296	par_84

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، تم استخدام تحليل المسار ((Path analysis حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لإختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على

المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج إختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط

جدول (26/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي (المعياري) الأثر المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	الالتزام المعياري	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الالتزام المعياري
.009	.000	.029	.028	.010	.000	التدريب
.018	-.001	.056	.054	.019	.000	دعم القيادة
.028	-.001	.086	.082	.028	.000	مشاركة العاملين
.017	.000	.051	.048	.017	.000	تحفيز العاملين
.023	-.001	.070	.066	.023	.000	التركيز علي الزبون

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (27/4) التالي يوضح ذلك.

الجدول (27/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط (المعياري) الأثر غير المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	الالتزام المعياري	
...	الالتزام المعياري
.504	.946	.360	.053	.419	...	التدريب
.683	.970	.520	.026	.551	...	دعم القيادة
.692	.972	.523	.023	.543	...	مشاركة العاملين
.649	.973	.475	.017	.454	...	تحفيز العاملين
.684	.970	.509	.025	.534	...	التركيز علي الزبون

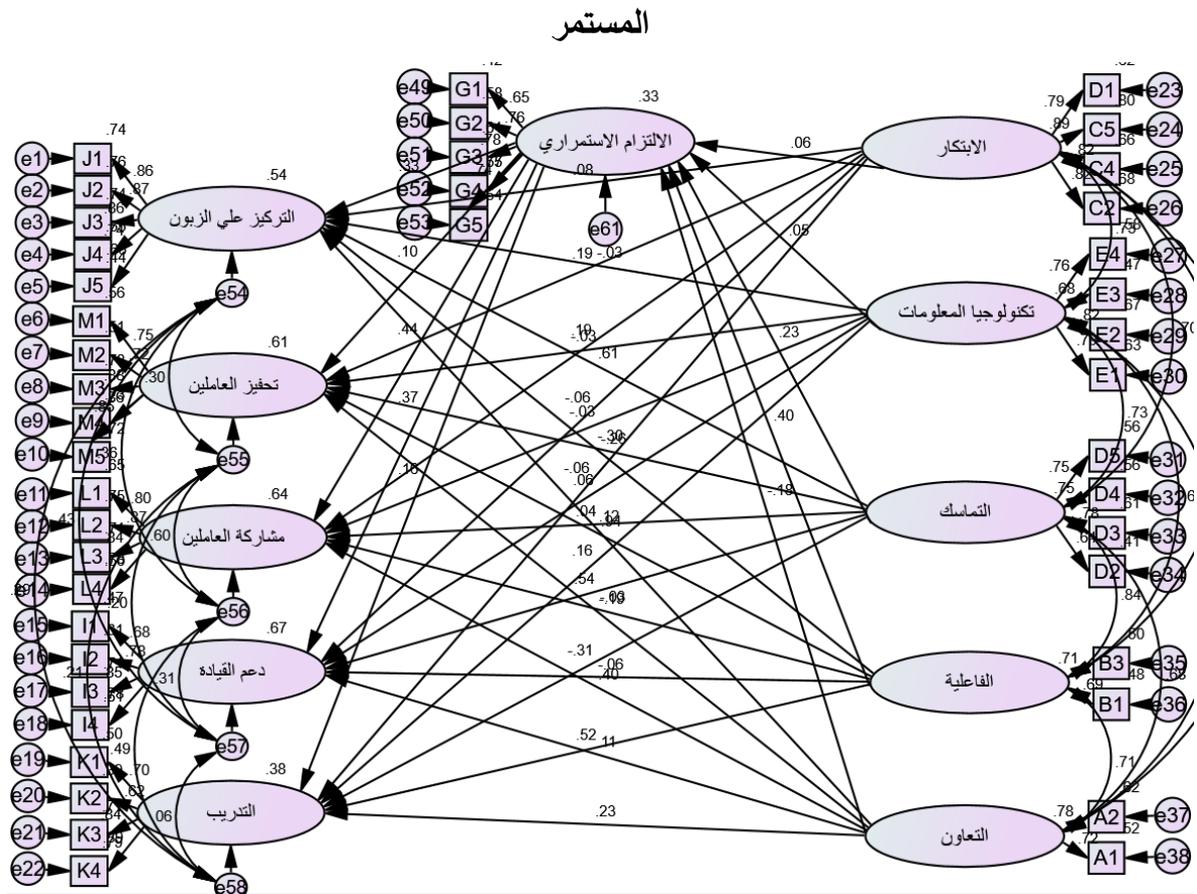
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

نتيجة إختبار الفرضية الرابعة: (الالتزام المعياري كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر)

من الجدول (27/4) أعلاه يتضح ان إدخال الالتزام المعياري كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر. أنه توجد علاقة توسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للالتزام المعياري بين (الإبتكار) و(دعم القيادة، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين والتركيز على الزبون) عند مستوى دلالة (0.05) في حين لا يتوسط العلاقة بين بقية أبعاد الثقافة التنظيمية وبقية أبعاد التحسين المستمر حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الفرضية الرابعة: الالتزام التنظيمي (الاستمراري) يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

الشكل (14/4) العلاقة بين الالتزام التنظيمي (الاستمراري) يتوسط والثقافة التنظيمية والتحسين



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (28/4) التالي يوضح ذلك.

الجدول (28/4) قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الإستمراري) والتحسين المستمر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الإبتكار	<--- الالتزام_الإستمراري	.044	.172	.259	.795	par_78
تكنولوجيا_المعلومات	<--- الالتزام_الإستمراري	.043	.140	.309	.757	par_79
التماسك	<--- الالتزام_الإستمراري	.309	.360	.859	.390	par_80
الفاعلية	<--- الالتزام_الإستمراري	.440	.453	.970	.332	par_81
التعاون	<--- الالتزام_الإستمراري	-.164	.155	-1.056	.291	par_82
الإبتكار	<--- التركيز_علي_الزبون	.063	.148	.422	.673	par_53
الإبتكار	<--- تحفيز_العاملين	.173	.250	.692	.489	par_54
الإبتكار	<--- مشاركة_العاملين	.168	.153	1.097	.272	par_55
الإبتكار	<--- دعم_القيادة	-.041	.110	-.376	.707	par_56
الإبتكار	<--- التدريب	-.045	.173	-.260	.795	par_57
تكنولوجيا_المعلومات	<--- التركيز_علي_الزبون	-.029	.124	-.229	.818	par_58
تكنولوجيا_المعلومات	<--- تحفيز_العاملين	-.028	.179	-.154	.877	par_59
تكنولوجيا_المعلومات	<--- مشاركة_العاملين	-.033	.131	-.252	.801	par_60
تكنولوجيا_المعلومات	<--- دعم_القيادة	.041	.095	.437	.662	par_61
تكنولوجيا_المعلومات	<--- التدريب	.131	.139	.946	.344	par_62
التماسك	<--- التركيز_علي_الزبون	.823	.332	2.477	.013	par_63
التماسك	<--- تحفيز_العاملين	-.490	.527	-.930	.352	par_64
التماسك	<--- مشاركة_العاملين	.062	.321	.194	.846	par_65
التماسك	<--- دعم_القيادة	.619	.249	2.480	.013	par_66
التماسك	<--- التدريب	-.404	.370	-1.091	.275	par_67
الفاعلية	<--- التركيز_علي_الزبون	-.292	.407	-.718	.473	par_68
الفاعلية	<--- تحفيز_العاملين	1.263	.766	1.650	.099	par_69
الفاعلية	<--- مشاركة_العاملين	-.043	.405	-.106	.915	par_70
الفاعلية	<--- دعم_القيادة	-.059	.294	-.201	.840	par_71
الفاعلية	<--- التدريب	.560	.486	1.152	.249	par_72
التعاون	<--- التركيز_علي_الزبون	.112	.138	.812	.417	par_73
التعاون	<--- تحفيز_العاملين	-.217	.210	-1.031	.303	par_74
التعاون	<--- مشاركة_العاملين	.446	.158	2.824	.005	par_75
التعاون	<--- دعم_القيادة	.092	.105	.874	.382	par_76
التعاون	<--- التدريب	.210	.156	1.347	.178	par_77
الالتزام_الإستمراري	<--- التركيز_علي_الزبون	.341	.101	3.378	***	par_83
الالتزام_الإستمراري	<--- تحفيز_العاملين	.116	.141	.820	.412	par_84
الالتزام_الإستمراري	<--- مشاركة_العاملين	.526	.115	4.563	***	par_85
الالتزام_الإستمراري	<--- دعم_القيادة	.315	.082	3.843	***	par_86
الالتزام_الإستمراري	<--- التدريب	.153	.108	1.423	.155	par_87

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر للالتزام التنظيمي (الإستمراري) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر تم استخدام تحليل المسار ((Path analysis حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لإختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي (29/4) يوضح نتائج إختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

جدول (29/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط (الإستمراري) الأثر المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	الالتزام الإستمراري
-0.061	.162	.347	.136	-0.009	.000
.186	.338	-.288	.095	.066	.197
.086	-.076	.528	.010	.022	.356
.294	.158	.038	.150	-.003	.499
-.154	.879	-.419	.300	-.071	.272
.089	-.170	.698	.036	-.002	.391

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

تعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (30/4) نتائج إختبار المتغير الوسيط (الإستمراري) الأثر غير المباشر

التعاون	الفاعلية	التماسك	الإبتكار	تكنولوجيا المعلومات	الالتزام الإستمراري
.626	.586	.259	.069	.875	...
.168	.399	.433	.143	.489	.030
.304	.680	.023	.882	.716	.001
.022	.600	.904	.026	.999	.001
.270	.012	.191	.003	.546	.002
.441	.490	.012	.603	.988	.001

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

نتيجة إختبار الفرضية الرابعة: (الالتزام الإستمراري كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر)

من الجدول (30-4) أعلاه يتضح ان ادخال الالتزام الاستمراري كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر، أنه توجد علاقة توسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ للالتزام الإستمراري بين (الإبتكار) و(مشاركة العاملين، تحفيز العاملين) وبين (الفاعلية) و(تحفيز العاملين). وبين (التماسك) و(دعم القيادة والتركيز على الزبون) وبين (التعاون) و (مشاركة العاملين) في حين لا يتوسط العلاقة بين بقية أبعاد الثقافة التنظيمية وبقية أبعاد التحسين المستمر حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات:

تم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (184) إستبيان من جملة الإستبيانات الموزعة والبالغ عددها (200) إستبيان بنسبة إستجابة بلغت (92%) موجه إلى عينة مؤسسات قطاع النفط بالسودان، كان الصالح منها للتحليل (174) بنسبة بلغت (87%). تم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS v25) من أجل الحصول على الإعتمادية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في عينة من مؤسسات قطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك عدة أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

_ ما هو مستوى فهم إدراك الثقافة التنظيمية للعاملين في الشركات المبحوثة؟

- ما هو أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة بقطاع النفط بالسودان؟!
 - ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع النفط بالسودان؟!
 - ما هو أثر الالتزام التنظيمي على التحسين المستمر للخدمات المقدمة بقطاع النفط بالسودان؟!
 - ما أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر؟!
- ملخص النتائج:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين

الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر للخدمات المقدمة

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :-

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الفاعلية، الإبتكار وتكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعاً ومنفردة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين بُعد الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر (التركيز على الزبون ودعم القيادة). بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين التماسك وبقية أبعاد التحسين المستمر.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين بعد الثقافة التنظيمية (التعاون) وبعد التحسين المستمر (مشاركة العاملين فقط). بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين التعاون وبقية أبعاد التحسين المستمر.

2-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين

الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :-

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإلزام التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

3-الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين

الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر للخدمات المقدمة

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة :-

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الالتزام الوجداني وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة والتركيز على الزبون) بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الالتزام الوجداني وبقية أبعاد التحسين المستمر.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الالتزام المعياري ومشاركة العاملين.بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الالتزام المعياري وبقية أبعاد التحسين المستمر

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين الالتزام الإستمراري وجميع أبعاد التحسين المستمر.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة-الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر للخدمات المقدمة .

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة :-

- الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك والإبتكار) و جميع أبعاد التحسين المستمر عدا التدريب ، في حين لا يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الفاعلية والتعاون) و جميع أبعاد التحسين المستمر.

- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين بُعد الثقافة التنظيمية (الإبتكار) وجميع أبعاد التحسين المستمر عدا بُعد (التدريب) .

- الالتزام الإستمراري يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون ،الفاعلية) وأبعاد التحسين المستمر (مشاركة العاملين،تحفيز العاملين)على التوالي. ويتوسط ايضا العلاقة بين بُعد الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر(دعم القيادة والتركيز على الزبون.) وبين (الإبتكار وتحفيز العاملين).

- مناقشة النتائج:

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (spss25) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده.

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

مستوى فهم أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركات المبحوثة:

اظهرت نتائج التحليل العاملين الإستكشافي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) أنه تم إعتداد جميع عناصر الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبتكار، الفاعلية، التماسك وتكنولوجيا المعلومات) مما يشير إلى أن

الشركات المبحوثة تهتم بالثقافة التنظيمية. وبعد مراجعة الأدبيات السابقة وعبارات الإستبانة وتحليل المسار اتضح ان أكثر العناصر إدراكا هو بُعد الإبتكار بأهمية نسبية بلغت (49.9%) يليه بُعد التعاون (45%)، تكنولوجيا المعلومات (43%)، الفاعلية (36.6%)، والتماسك(الإتساق) بأهمية نسبية (31.8%) يلاحظ أن أوزان الأهمية النسبية للقيم تتراوح بين صغيرة وصغيرة جدا، مما يشير إلى ضعف الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الشركات المبحوثة، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات، الأنظمة وأدلة وقواعد العمل حيث جاء بُعد التماسك(الإتساق) بأهمية نسبية صغيرة جداً(31.8%) .

نجد ان نتائج هذه الدراسة اختلفت مع دراسة كل (الخشالي، 2008) بعنوان (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة) ودراسة (عبد الإله وآخرون، 2012) والتي إستخدمت نفس الأبعاد عدا بعد تكنولوجيا المعلومات، وجاءت نتائجها أن بُعد الفاعلية أكثر الأبعاد إدراكا مما يشير إلى أن تلك الشركات تهتم بالنتائج وتحقيق الأهداف، يليه التماسك(الإتساق)، الإبتكار ثم التعاون ويعزى هذا التباين إلى إختلاف بيئة الدراسة، المتمثلة في ثقافة وسياسات المؤسسات بالدول المتقدمة، كما أن هنالك فهم وإدراك تام لمفهوم الثقافة التنظيمية في تلك الدول وبدرجة عالية ويختلف تماما عن الدول النامية.

نجد أن الإبتكار حصل على أعلى أهمية نسبية (49.9%) مما يشير إلى أن ثقافة المؤسسات المبحوثة تستهدف التحسين المستمر من خلال الإهتمام والتركيز على الإبتكار، يليه التعاون بأهمية نسبية (45%) مما يؤكد أن ثقافة الشركات تقوم على مبدأ التكافل والتآزر وذلك ينعكس بدوره على ثقافة المنظمة التي يعمل فيه الفرد والذي وضح جليا في هذه الدراسة، حيث جاء التعاون الأكثر أهمية وإدراكا بعدا لإبتكار. من خلال هذه النتيجة يتضح أن نوع ثقافة الشركات المبحوثة هي مزيج من ثقافة الإبتكار والثقافة البيروقراطية وفق تصنيف (Daft 2001, 127) «حيث يكون هناك مستوى عالي من الإمتثال والتعاون بين الأفراد وإستقرار البيئة الداخلية»، والثقافة القوية والتي يكون فيها تعاوناً كبيراً بين أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات والإجماع والمشاركة وذلك وفق تصنيف (Luthans, 1991)، وثقافة المساندة وفق تصنيف (Wallach, 1983) حيث تتسم بيئة العمل بالمساعدة بين العاملين ويسود حو من التعاون الأسري ويكون التركيز على الخانب الإنساني.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر:

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الإبتكار، وتكنولوجيا المعلومات) وجميع أبعاد التحسين المستمر. وتوجد علاقة ذات تأثير معنوي لبعدها التماسك مع أبعاد التحسين المستمر (التركيز على الزبون ودعم القيادة) ولا توجد علاقة ذات تأثير معنوي للتماسك و(مشاركة العاملين، وتحفيز العاملين، والتدريب) وأيضاً لا توجد علاقة ذات أثر معنوي للفاعلية وابعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة ولا توجد علاقة (للتعاون) وابعاد والتحسين المستمر عدا بعد (مشاركة العاملين). وهذا مؤشر الى ان الثقافة التنظيمية والتي تعتبر آلية من أهم آليات التطوير ومن أهم الموارد غير المادية والتي تشكل بعد إستراتيجي للتنافس لا تشكل مرتكزا» أساسيا في بيان أهمية التحسين المستمر لخلق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة. لا تتطابق نتائج الدراسة تماما مع عدد من الدراسات السابقة التي اشارت الي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة نجد أن دراسة (سعادي، 2016)، دراسة (بركات، 2007)، دراسة (الخشالي، 2008)، دراسة (حسن وآخرون، 2013) دراسة (هدية، 2014) و(الخاليلة، 2015) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ودراسة (Alexandra) التي درست إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كعوامل في ضمان ميزة تنافسية، وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رضا العميل والتحسين المستمر الذي يلعب دوراً حيوياً في بقاء المنظمات في البيئة التنافسية، كانت نتائجها أن الثقافة التنظيمية هي القوة المحركة لإدارة الجودة الشاملة ودراسة (Roldan,2010) التي تشير نتائجها إلى وجود علاقة جوهرية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسات ان للثقافة التنظيمية تأثير في التحسين المستمر والذي يعد من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة، المتمثلة في ثقافة وسياسات المؤسسات بالدول المتقدمة، وأن الدول المتقدمة تطبق الأساليب الإدارية الحديثة في عملياتها داخل المنظمة وفي التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة ومنفردة وبالنظر للدراسات السابقة نجد ان هذه النتائج لا تتفق مع دراسة كل من (أحمد، 2018) التي درست دور

الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، والتي تشير نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ودراسة (دابغ، 2014) والتي درست أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة كربلاء، أكدت نتائجها على وجود علاقة إرتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. ودراسة (Nongo، 2012) التي تشير نتائجها إلى وجود إرتباط جوهري بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ولكن تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صحراوي، 2013) والتي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية وتشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. يعزى هذا التباين لإختلاف مفاهيم الثقافة التنظيمية في البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات السابقة حيث أن معظمها أجري في بيئات تهتم بثقافة التطوير وإنتهاج الأساليب الإدارية الحديثة وتدني الثقافة التنظيمية في البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة. وذلك لضعف التعليم وقلة التدريب وعدم كفاية التوعية بمفاهيم الثقافة التنظيمية رغم أن الفئة المبحوثة من القياديين والتنفيذيين مما يؤثر سلباً على الإرتقاء بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر مورداً هاماً في التطوير.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتحسين المستمر:

أوضحت نتائج التحليل أنه توجد علاقة ذات أثر معنوي للالتزام الوجداني وأبعاد التحسين المستمر (التركيز على الزبون ودعم القيادة) ولا توجد علاقة للالتزام الوجداني وبقية أبعاد التحسين المستمر و توجد علاقة ذات أثر معنوي للالتزام المعياري و(مشاركة العاملين) ،بينما لا توجد علاقة ذات أثر معنوي للالتزام الإستمراري وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة.

نجد أن نتائج التحليل تتفق جزئياً في الالتزام التنظيمي (البعد الوجداني) مع دراسة (بني عيسى، 2014) التي درست العلاقة بين الالتزام والأداء في القطاع المصرفي بالاردن تشير نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة عالية للالتزام التنظيمي في تحسين الأداء وخاصة الالتزام العاطفي ولا تتفق مع بقية الأبعاد. ودراسة (غرياي، 2014) والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتحسين الخدمة ودراسة (Aries&others, 2013) التي اجريت باستراليا حيث أشارت نتائجها إلى وجود تأثير

إيجابي للالتزام التنظيمي على أداء العاملين. ودراسة (قاسم، 2012) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، الوجداني، الإستمراري، المعياري على تحسين جودة الخدمة في البنوك الاردنية ودراسة (Erlan, 2013) التي درست تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والأداء وأن للالتزام التنظيمي دلالة إحصائية في أداء العاملين. لكن تتفق تماماً مع ودراسة (Henry&others,2012) بأندونيسا والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر للالتزام التنظيمي على الأداء. ودراسة (Ogunnaike, 2011) التي تناولت تأثير الالتزام التنظيمي على جودة الخدمة وأشارت نتائجها إلى عدم وجود أي تأثير للالتزام العاطفي والإستمراري على جودة الخدمة المقدمة للعملاء وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري. ويُعزى ذلك لإختلاف مفاهيم الفئات المبحوثة وثقافتهم تجاه مفهوم الالتزام وضعف الشركات المبحوثة لتبني وتطبيق النظم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي ونظام بطاقات الأداء المتوازن والذي بدوره يضعف فهم وتطبيق فلسفة وأساليب التحسين المستمر مما يؤثر سلباً على الأداء وعلى تحقيق ميزة تنافسية.

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر:

بعد إجراء التحليل بينت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط بأبعده العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر كما يلي:

الالتزام الوجداني يتوسط العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التماسك والإبتكار) وأبعاد التحسين (دعم القيادة، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين والتركيز على الزبون)

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية (بعد الإبتكار وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين والتركيز على الزبون)

يتوسط الالتزام الإستمراري العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الفاعلية) وأبعاد التحسين المستمر (مشاركة العاملين كما يتوسط العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين

المستمر (دعم القيادة والتركيز على الزبون) كما يتوسط العلاقة بين الإبتكار وتحفيز العاملين ويتوسط العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر (دعم القيادة والتركيز على الزبون)

كما يتوسط العلاقة بين الإبتكار وتحفيز العاملين. ومن خلال سرد النتائج نجد انها تتطابق مع دراسة كل من (يوسفي، 2016) التي تناولت دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية ودراسة (Martin et al 2013) التي درست دور الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة لكفاءة العاملين في أداء أعمالهم في المنظمات. وجاءت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وتحسين أداء العاملين، وأشارت إلى أن للالتزام التنظيمي أثر في رفع مستوى الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الأداء. والتي من نتائجها أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر.

- إسهامات الدراسة:

إسهامات الدراسة النظرية:

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر في المؤسسات والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها. وأظهرت النتائج انه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون الفاعلية، التماسك، تكنولوجيا المعلومات) وبعض ابعاد التحسين المستمر (دعم القيادة، التركيز على الزبون، التدريب، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين) لكن نجد أنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي لإبعاد (الفاعلية، الإبتكار وتكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة وهذا مؤشر إلى أن الثقافة التنظيمية كآلية من آليات التطوير من الموارد غير المادية ذات البعد الإستراتيجي قد لا تشكل اساس علي خلق ميزة تنافسية كما اشارة اليه نظرية المنشأة القائمة علي الموارد هو ما يرجع الي الي اهمال نظرية الموارد للموارد خارج المؤسسة التي يمكن ان تكون لها دور اساسي في خلق ميزة. مما يؤكد نقد نظرية الموارد من قبل عدد من الدراسات لنواحي قصور نظرية الموارد، عليه تتيح هذه النتائج عمل دراسات مستقبلية لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الهام كمورد غير مادي. وكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة ومنفردة.

واظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجداني، الإستمراري المعيارى) وبعض أبعاد التحسين المستمر وكشفت الدراسة عن التوسط الجزئي للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر مما يعد إضافة جديدة واسهام للمعرفة.

إسهامات الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات في قطاعات مختلفة بحيث يتم إستخدامة في المستويات الإدارية العليا بإعتباره قضية إستراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى كما يمكن إستخدام هذا النموذج في المستويات الإسسدارية الوسطى والدنيا وذلك لتفغيل العمل بروح المشاركة وتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية ورفع قدرات العاملين ومستوى إلتزامهم التنظيمي. والذي بدوره يؤدي إلي فهم فلسفة التحسين المستمر وتطبيق أساليبه بفعالية وكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية .

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمنظمات والذي يكشف مدى أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر موردا من الموارد غير المادية ودورها الجوهرى في تأسيس بيئة تنافسية تقود إلى إستمرارية المنظمة وبقائها من خلال قيمها لان قيم الثقافة التنظيمية القوية والتمكنة في الأفراد تقود الي بلورة وخلق فرص للتحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات والقطاعات المختلفة خاصة عندما توخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عناصر الثقافة التنظيمية أثرا على التحسين المستمر وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

بما ان مفهوم الثقافة التنظيمية حديث العهد نسبيا في البيئة الادارية السودانية فان إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الإبداعية وإستخدامه في التحسين والتميز وإكتساب ميزة تنافسية فعلي المنظمات التي تسعى لذلك، الإهتمام بموضوع اثقافة التنظيمية. كما تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال الإلتزام بالسياسات والإجراءات والقيم التنظيمية.

- محددات الدراسة:

أ. حجم عينة الدراسة حيث أنها ركزت على عدد من المؤسسات العاملة في قطاع النفط. بولاية الخرطوم بالسودان.

ب. تم استخدام الإستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الإعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الإستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

- الدراسات المستقبلية:

بمأن الهدف من هذه الدراسة هو إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحث مستقبلاً فيما يلي:

1. الدراسات المستقبلية: يجب أن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على عاملين بشركات في قطاع النفط قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى وذلك بإستخدام عاملين لديهم مؤهلات أكاديمية عليا قد يكون فيه مستوى عالي من التجانس بين المستجيبين ويمكن أن لا تتمثل نفس النتائج أن تمت وسط عاملين ليست لديهم مؤهلات أكاديمية عليا. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات أخرى صناعية او تجارية.

2- بما أن موضوع التحسين المستمر أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الوثيق بمفاهيم تنظيمية هامة مثل التميز المؤسسي والإستدامة فتري الدراسة أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى التعمق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها، مع عوامل تنظيمية أخرى.

3. دراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذه الدراسة بأبعاد أخرى وفي نفس عينة الدراسة وذلك لمقارنة النتائج والتأكد منها. العمل على إدخال نظريات الثقافة التنظيمية كبرامج تدريبية مكثفة لأجل تعميق ورفع مستوى فهم وإدراك الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

4. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينها.

التوصيات:

1. أن تستخدم الشركات المبحوثة أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية التي تساعد على التحسين المستمر في العمليات
2. تركيز المنظمات على تبني قيم الفاعلية والإبتكار من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة لأجل تحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى صنع وإتخاذ القرارات المناسبة والالتزام بتقييم المعلومات من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة وإقتراح بدائل مناسبة لحلها
3. ضرورة أن تولي إدارة الشركات المبحوثة إهتماما خاصًا بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثيرا على أنشطة المنظمة ومنها الإبداع الإداري لكونه من السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، حيث أنه مُتغيرًا هامًا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التزامهم وولائهم التنظيمي بما يدعم التحسين والتطوير في الخدمات.
4. مراجعة وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية ووضع مؤشرات للاداء، وإحداث التغييرات المطلوبة على الأنظمة والتعليمات وأدلة العمل المعمول بها وتطوير ها، مما يساهم في تأصيل الإطار المؤسسي ومساعدة المؤسسة على التكيف بإستمرار مع التغيرات، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع رؤيتها.
5. الإهتمام بتحقيق رضا العاملين وتنمية قدرات الموظفين وتطويرها والإهتمام بدور العلاقات الإنسانية لما لها من تأثير في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد.
6. تحفيز العاملين وإعطائهم المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء أعمالهم بكفاءة وإظهار قدراتهم.
7. ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بتعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن التطور الوظيفي والتمكين والمشاركة.
8. العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي كبرامج تدريبية في الشركات محل الدراسة، بالإضافة الي الإهتمام بالمناخ التنظيمي.

9. بناء ثقافة تنظيمية داخل الشركات المبحوثة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الشركة.

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم.

السنة النبوية.

أولاً: الكتب العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005). " المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. أحمد سيد مصطفى،(2000) "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، حقوق الطبع والنشر . محفوظة للمؤلف .
3. اودافيدس، ويلسون،(1995) إستراتيجية التغيير ، ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
4. بن نبي، مالك (1979)، "مشكلة الثقافة"، لبنان: دار الفكر.
5. التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
6. التكريتي، اسماعيل يحيى، "محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)" ، 2008، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
7. الجبوري، ميسر ابراهيم، احمد،(2008) "نظم ادارة الجودة" ، ط1 ، العراق -بغداد.
8. الحكيم،(2011) الجودة الشاملة وامتنياز الأعمال،شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان .
9. حمودة، عبد الناصر، محمد علي (2005). " إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
10. حواس،(2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية

11. الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة"، الطبعة الأولى،، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. دافيد ويلسون (1999)، ترجمة تحية عمارة. "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، مصر.
13. الركابي، كاظم نزار،(2004) "الأدارة الأستر ا تيجيه- العولمه والمنافسه"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
14. زهير ثابت،(2001)كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
15. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط1
16. السلمى، (1988) السلوك التنظيمي، ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ط3
17. سليمان حمزة، (2016) قادة المستقبل، ، مركز التدريب النفطي، الخرطوم، السودان
18. الصباب، أحمد عبد الله. وآخرون، (1423 هـ)، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض .
19. عبد الباقي صلاح الدين(2002). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر
20. عبد الباقي صلاح الدين (2004). السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،
21. العطية ماجدة (2003) سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
22. العميان، (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان، دار وائل للطباعة والنشر
23. العميان، (2008). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

24. الفاعوري، عبد الحكيم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
25. فرانسيس، ديف، ومليك ودكوك (1995) القيم التنظيمية، ترجمة هيجان مراجعة أحمد عبد الرحمن، الهندي أحمد وحيد وعامر عبد الله الصعيري الرياض معهد الإدارة العامة
26. القريوتي، محمد (2000) نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن
27. الكبيسي، عامر (1998). " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، (ج4)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
28. الكبيسي، عامر خضير (1998): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع 4 ج الدوحة، قطر.
29. كلاهون، كلايد (1964) الانسان في المرأة، ترجمة شاكر مصطفى سليم بغداد مطبعة الرشاد
30. اللوزي، موسى (1999م) التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة عمان دار وائل للطباعة والنشر ط1
31. اللوزي، موسى (2001) التنمية الإدارية، عمان دار وائل للطباعة والنشر
32. محمد الصيرفي (2005). السلوك التنظيمي. ط 1. ج 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس
33. محمود العميان، (2003) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن،
34. المدهون، الحرزاوي، (1995) تحليل الثقافة التنظيمية: سيكولوجيا إدارية للعاملين، ط 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان
35. المصاروة والخفاجي، (2015) إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، ، عمان، الاردن.
36. بو الشرش كمال، (2016) الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، عمان دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1 .
37. زويلف، (2003) إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
38. مؤيد السالم وحرشوش صالح، (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن .

39. ناصر دادي عدون ،(2004)،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر.
40. نجم، عبود نجم (2004). " المدخل الياباني في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن

ثانياً: مجلات

1. أبو شيخة، نادر (1426 هـ) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -الاقتصاد والإدارة، م (1) 12.
2. ابوالقاسم الاخضر الاحمدي /المجلة الاردنية في إدارة الاعمال المجلد 11 العدد 3 السنة 2015
3. أحمد بني عيسى، وآخرون، (2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد 2، 2014
4. باسم الكردي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في كلية الإدارة والإقتصاد/جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية-المجلد 12 العدد 3سنة 2010)
5. البداينة، ذياب والعضايلة، علي (1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، مجلة جامعة الملك سعود -العلوم الإدارية، م8.
6. البريدي، عبدالله (2008)، "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: تطبيقاً على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة"، المجلد 1، العدد 2.
7. بلجازية عمر /محمد خير سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية
8. تاج السرعثمان، (2008) تاريخ النفط في السودان مجلة الحوار المتمدن-العدد: 2413 <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=1479>

- بوخلوة وحمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر مجلة الباحث - عدد13/ 2013
9. الخشالي، التميمي: (2008) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية محلة جامعة الأنبار لاقتصاد والعلوم الادارية لعدد_9_ المجلد 4 السنة__2012
10. رضوي خوين، سندس دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعةبغداد مجلة الإدارة والاقتصادالعدد الخامس والسبعون2009
11. سعود الشهري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 /www.alkahraba.com
12. السواط، طلق والعتيبي، سعود (" 1999البعد الوقي للثقافة التنظيمية "، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز -الاقتصاد والإدارة، م (2) (19).
13. عبد الباقي محمد، (2001)الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، ص257 مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12 العدد 3 لسنة 2010
14. الطجم، عبدالله عبد الغني (1996) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت المجلد 4العدد (1).
15. عالية جواد/سيف الدين، 2013 مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013: ص169-170
16. عبد الهادي، أحمد (1991)القيم الثقافية والبيروقراطية وتأثيراتها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية "، م 15 / (1)http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries.
17. عبدالفتاح، الشرييني " (1987) المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجاري الكويتية"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، م (1) 3.
18. الفاعوري محمد، 2017: ص 38-39محاضرة في إدارة الجودة الشاملة والتميز

19. القريوتي، محمد " (1994) المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، م (5) 9.
20. الكردي، محمد وآل ناجي، محمد " (1417)دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة "، مجلة الإدارة العامة، (م 1) 36
21. المعشر، زياد يوسف (2001) المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية "، مجلة جامعة دمشق، م (1) 17.
22. مهندعدنان، رشا أثر إستخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية/مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون / 2013) ا) <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82770>
23. الهيتي، خالد، يونس، طارق " (1989)العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية "، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ع 11.
24. هيجان، عبدالرحمن " (1992)أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك "، مجلة الإدارة العامة، م (1)
25. هيكل، محمد، ("1419) أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج مجلة الإدارة"، العدد 4، القاهرة،

ثالثاً: الرسائل العلمية

1. أبوجياب، (2014) مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير منشورة
2. أحمد العيدو، (2015) السلوك التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وأثره على الأداء . دراسة ميدانية بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة رسالة دكتوراة غير منشورة
3. آل حسن، عبد العزيز (2001) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

4. إلياس سالم، (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمسيلة EARA - وحدة - ALGAL دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم
5. زياد، (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن.
6. خالد الوزان (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية
7. دايع، فائز، (2014) / دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء
8. الدقس، محمد، عليان، خليل" (1991) تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحساء، الجامعة الأردنية، دراسات، م (1) 15.
9. بلجازية /حمد، سليم، أبوزي عمر (2008) دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية
10. الرخيمي، ممدوح جلال (1421) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز جدة.
11. ريم عمورة (2014) أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل رسالة ماجستير منشورة .
12. عميقان الدوسري (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية
13. عاشوري إبتسام، (2015) الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجافة (المديرية العامة) رسالة ماجستير في علم الاجتماع

14. الشمراني العنزي (2014) الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة جدة/رسالة ماجستير في العلوم الإدارية /جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
15. عثمان حسن عثمان،(2005) دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر.
16. فائق جواد كاظم،(2014) دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون/جامعة بغداد.
17. كمال قاسمي،(2003) المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة.
18. الليثي، 2008 الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي رسالة ماجستير غير منشورة
19. محمد بن غالب العوفي (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية.جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية
20. محمد سعيد أنور سلطان (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
21. محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، 2009،
22. مراد نعموني (2006). علاقة القيم واتساقها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير والتنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر
- رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. البحيصي تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال () <https://iefpedia.com/arab/?p=22791> : دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني
2. طارش الدهمي تكنولوجيا المعلومات تأثير على الأساليب الإدارية
(-blog/2011/02/phd.blogspot.com/post_25.htm : aziz-)
3. زيد صالح، حسن سميع أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية (www.PdFFactory.com)

4. سعد بن شارع الشمري 1429/12/29-1430/1/2 تحسين مجلس التدريب التقني والمهني بمنطقة حائل (<https://www.aenalhaqqah.com/60161>)

5. www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_10_27965_193.do. إدارة الجودة الشاملة /المرحلة الرابعة /الإدارة الصناعية -

6. خالد سامي محمد حسين /جامعة الملك خالد/ إدارة الجودة الشاملة (<https://khusain.kau.edu.sa/Content-0003606-AR-95861>)

7. فارس النفيعي 2010 المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية (<https://hrdiscussion.com/hr9226.html>)

8. عبد الله الجساسي (2011) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان / الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (www.abahe.co.uk)

9. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرياء، العدد 08 / www.alkahraba.com

10. الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم، التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية "دراسة تحليلية"، ص http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/42

11. بتاريخ 2011/01/ 90527 / res%203.doc

12. الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مقال بالموقع <http://www.hrdiscussion.com/sitemap/t28326.html>

13. ترغيني صباح، (2008) ثقافة المنظمة <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=69679>

خامساً: مؤتمرات وملتقيات

1. أحمد بوشناقفة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

2. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.

3. الدكتور عبد الباري محمد الطاهر، والأستاذ عبد العزيز علي مرزوق.. الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون 2013.

4. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلية ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 مايو 2005

5. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، () الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلية ضمن الملتقى الدولي حول -الثقافة والتسيير، علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، م ج، بن عكون الجزائر.

6. سعد بن مرزوق العتيبي(2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر (17-18 أبريل

سادساً: المراجع الأجنبية:

1. Charbel Chedrawy (2007). L'influence de la formation continue sur-
2. complexity in organizations, inherent contracts and contradictions, Thousand Oaks, CA: Sage.
3. culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction, Journal of International Business, vol. 33 (3) , pp. 533.
4. Diane Blais, les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention-de rester, cahier de recherche exploratoire de cours, instrument de recherche en gestion de projet, 2005, vol: 2, N°1, pp: 1-14 L.A smith, (2004) , OP, cit.

5. Ekvall, G. (1991) , The organizational culture of idea management: A **creative** climate for the management of ideas, In Henry, J. and Walker, D., *Managing Innovation*, London: Sage.
6. Ekvall, G., Arvonen, J. and Waldenstrom-Lindblad, I. (1983) , Creative organizational climate: Construction and validation of a measuring instrument, *Faradet Report 2*, Stockholm: The Swedish Council for Management and Work Life Issues.
7. Galpin, T. (1997) , Connecting culture to organizational change, in Cordata, J. and Woods, J. (eds.) , *The quality Yearbook*, London: McGraw Hill.
8. Goodman, E., Zammuto, R., and Gifford, B. (2001) , The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life, *Organizational Development Journal*, 19 (3) .
9. Harris, S. and Mossholder, K. (1996) , The effective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation,
10. Hatch, M. (1993) , The dynamic of organizational culture, *Academy of Management Review*, vol. 18,.
11. Herguner, G. and Reeves, N. (2000) , Going against the national cultural grain: A longitudinal case study of organizational culture in Turkish higher education, *Total Quality Management*, 11 (1).
12. Hilton, Ronald W., "Managerial Accounting", 6th Ed., Mc Graw-Hill Co.Inc., 2005.
13. Hofstede, G. (1991) , *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London: MacGraw.
14. *Journal of Occupational Psychology*.vol: 63, pp: 1-18
15. Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A., " Advanced Management Accounting", 3rd ED., prentice Hall, Inc., 1998

16. Lau, C., Tse, D. and Zhou, N. (2002) , Institutional forces and organizational
17. Litwin, G., and Stringer, R. (1968) , Motivation and organizational climate, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
18. Mohamed Aichouni & Abdulazziz I. Al-Ghonamy, Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World " On the theme: "The Application of
19. Normative commitment to the organization. Allen, N. & Meyer, J.P. (1996). The measurement and antecedents of affective, continuance, and
20. O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991) , People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing organization-person fit, Academy of Management Journal, vol. 34 (3).
21. Ott, S. (1989) , The organizational culture perspective, Pacific Grove, CA: Books\Cole.
22. Pascal laurant, François bourad, op-cit.
23. Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.
24. Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in
25. Sackmann, S. (ed.) (1997) , christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition, dallaz, paris, 1998.
26. The impact of employees' moral factors on turnover intentions 21-- Case Study On Syriatel Telecom Company
27. Universities in the Islamic World- Towards Excellence As a Means Not Merely On Outcome", Naif Arab University For Security Science (20-22 December 2010).
28. Vecchio, Robert P.'Organizational behavior'Orlandy the Dryden Press, (1991)

29. Weetman, Pauline, " Management Accounting" 1st Ed., Pearson Education Limited, 2006.

الملاحق

ملحق (أ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



(إستمارة استبيان)

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة /..... السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع استمارة استبيان

أجرى حالياً دراسة ميدانية بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي) (دراسة تطبيقية على عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان) كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. أرجو التكرم بتخصيص جزءاً من وقتكم للإجابة بكل دقة وموضوعية على بنود محور الإستبانة والتي أتشرف بأن أضعها بين أيديكم، وذلك للاستفادة من خبراتكم العلمية والعملية، علماً بأن إجاباتكم تستخدم فقط في أغراض البحث العلمي و التي سيكون لها الأثر الكبير بإذن الله في الوصول لنتائج فعالة تحقق أهداف هذه الدراسة.

لكم خالص الشكر والتقدير.

الباحثة

متون محمد أحمد علي حامد

0123068624

أولاً : البيانات الشخصية :- يرجى التكرم بوضع اشارة (√) أمام ما يناسبك .

أنثى

1. النوع : ذكر

2. العمر:

30 سنة فأقل

40 سنة

أكثر

51-60 سنة

61 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

بكالوريوس

مؤهل أعلى

ما

دكتوراة

أخرى

4. المسمى الوظيفي :

مدير عام

إدارة

ر

أخرى

5. سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل

6-10 سنة

أكثر من 10 سنوات

16 - 20 سنة

21 - 25 سنة

أكثر من 26 سنة

محور الثقافة التنظيمية:

					1	يحرص المديرون على تفويض مروسيهم المزيد من السلطات .	التعاون
					2	يسمح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار .	
					3	الثقة عالية بين العاملين ويتعاملون كعائلة واحدة .	
					4	يتفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها .	
					5	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة فعليا" في جميع أنشطة الشركة	
					6	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة .	الفاعلية
					7	العامل الحاسم لنجاح الشركة هو قدرتها على تحقيق أهدافها .	
					8	تعطي الشركة إهتمام للعاملين من أجل زيادة إنجازاتهم .	
					9	تسعى الشركة للمحافظة على ميزتها التنافسية .	
					10	يشجع المديرون العاملين على الإبتكار .	
					11	يمتلك المديرون رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للشركة .	الإبتكار
					12	يشجع المديرون العاملين على تحمل المخاطرة.	
					13	يقود المديرون المروسين فعليا" للتعلم .	
					14	يقود المديرون المروسين فعليا" للإبتكار .	
					15	يضع المديرون أهداف واضحة ويتم تنفيذها بدقة بواسطة العاملين.	
					17	تمتلك الشركة أنظمة رسمية،	الالتزام (الثبات والإستباق)
					18	تؤكد الشركة على الإستقرار الوظيفي .	
					19	تلتزم الشركة العاملين بإتباع الأنظمة الرسمية .	
					20	توفير الإدارة العليا الأمن الوظيفي للعاملين .	
					21	تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في الشركة والمبنية على الحاسب الالى الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .	
					22	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات .	تكنولوجيا المعلومات
					23	تتوفر في الشركة برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الإبداع في الاداء .	
					24	يتناسب إستخدام التكنولوجيا المتوفرة حالياً مع طبيعة عمل الشركة .	

محور الإلتزام التنظيمي:

الأبعاد	الترقيم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإلتزام الوحداني (العاطفي)	1	ساكون سعيدا" جدا"لقضاء بقية مسيرتي العملية بهذه الشركة.					
	2	أشعر حقاً" بان مشاكل الشركة هي مشاكلي الشخصية.					
	3	لشركتي قدر كبير من المعاني الشخصية في نفسي.					
	4	أشعر أن زملائي في العمل هم أفراد عائلتي.					
	5	أشعر أنني مرتبط عاطفياً" بالعمل في الشركة.					
	6	لدي شعور قوي بالإلتزام للشركة.					
	7	أبادر بالدفاع عن الشركة وأحافظ على سمعتها.					
	8	لدي الإستعداد لبذل جهد أكبر من أجل نجاح الشركة.					
	9	أشعر بسعادة بالغة لإختياري العمل في الشركة وأفضلها على جهات أخرى يمكنني العمل بها .					
الإلتزام الإستراتيجي	1	إن بقائي بالشركة نابع من حاجتي للعمل بها.					
	2	سيكون من الصعب جدا"علي ترك العمل بالشركة"حاليا" حتى لو كنت أريد ذلك .					
	3	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه الشركة."					
	4	أفضل الإستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة عمل في مكان آخر .					
	5	بقائي وتمسكي بالشركة سيكسبني الكثير مستقبلاً" .					
الإلتزام المعياري	1	تستحق الشركة إخلاصي وولائي.					
	2	أشعر أنه من الخطأ ترك العمل بالشركة حالياً"،حتى إن كان ذلك مفيداً" لي .					
	3	لن أترك العمل بالشركة لشعوري بالإلتزام تجاه زملائي العاملين بها .					
	4	أعتبر نفسي مديناً" للشركة لما لها من فضل وأثر في حياتي.					
	5	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم من الآخرين إذا قمت بترك العمل في الشركة.					

محور التحسين المستمر

الأبعاد	التقييم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
دعم القيادة	1	تؤكد القيادة بالشركة للعاملين أن الجميع معني بالتحسين المستمر في جميع عمليات الشركة .					
	2	تحت القيادة العاملين على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه وإتقانه .					
	3	تعمل القيادة بالشركة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل .					
	4	تهتم القيادة العليا بمصالح العاملين والزبائن .					
	5	تدرك القيادة أهمية التحسين في خفض التكلفة .					
	6	تهتم القيادة بمعايير الجودة العالمية وتحاول تطبيقها في الشركة مثل نظم ال(ISO)					
التركيز على الزبون	7	يعتبر رضا الزبون من أهم أهداف الشركة.					
	8	تلتزم الشركة بالفهم الدقيق لإحتياجات زبائنها.					
	9	يتلقى الزبون الإحترام من مقدمي الخدمة بالشركة.					
	10	تقدم الشركة لزبائنها معلومات صحيحة حول المنتج.					
	11	تمتلك الشركة سُمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها .					
التدريب	12	توجد إدارة تدريب بالشركة تقوم بوضع خطة التدريب السنوية .					
	13	. تضع الإدارة العليا ميزانية سنوية للتدريب .					
	14	يتم تدريب العاملين على الجودة وأساليب ضبط الجودة .					
	15	الوسائل والتجهيزات التدريبية مناسبة .					
مشاركة العاملين	16	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الاعمال الموكلة اليهم والمشاركة في تطوير معايير تقييم الأداء.					
	17	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الاعمال التي يقومون بها .					
	18	توجد فرق عمل لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات .					
	19	يتم تشكيل حلقات جودة في الشركة .					
تحفيز العاملين	20	يتم منح مكافأة فردية لرفع الاداء .					
	21	يتم منح مكافأة جماعية لرفع الاداء .					
	22	يتم منح مكافآت مادية مقابل الإنجاز المتميز .					
	23	يتم منح مكافآت معنوية مقابل الإنجاز المتميز .					
	24	تعمل الإدارة العليا بالشركة علي تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين .					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

(استمارة استبيان)

السيد سعادة بروفيسور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع تحكيم استبيان

أرفق لسيادتكم إستمارة إستبيان تتضمن الأسئلة المتعلقة بدراستي لنيل درجة دكتوراة الفلسفه في إدارة الأعمال بعنوان

((أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي) (دراسة تطبيقية على عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم بالسودان

آمل أن أكون قد وفقت في صياغة الأسئلة بالصورة المطلوبة والتي تتفق مع أبعاد البحث وقدرتها على إختبار الفرضيات وإستيفاء الشروط المنهجية،أرجو شاكرة" من سيادتكم تحكيم الإستبانة المرفقة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم القيمة بشأنها بحكم إمامكم وتجاربكم الثرة الأكاديمية والمهنية في هذا المجال.شاكرين لكم حسن تعاونكم وإهتمامكم وإستقطاع جزء من وقتكم الثمين لتشجيع البحث العلمي .
الباحثة

متون محمد أحمد علي حامد

موبايل 0123068624

ملحق (ب)
أسماء المحكمين

الإسم	الوظيفة	مكان العمل
بروفسور/ علي عبد الله الجاكم	أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
بروفسور/ عبد العزيز عبد الرحيم	أستاذ	جامعة النيلين
بروفسور/ زكي مكي إسماعيل	أستاذ	جامعة النيلين
دكتور/ صديق إبراهيم بلل	أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
دكتور/ عبد السلام محمد آدم	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
دكتور/ محمد عبد العاطي	أستاذ مساعد	جامعة النيلين
دكتور/ عبد الله عبد الرحيم	مدير إداره	صندوق الودائع المصرفية