

## الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بتن الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة

د. يوسفى كمال\* & أ. بن محمد إيمان\* & أ. عروسي سميرة\*\*\*

### ملخص

استهدفت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للالتزام 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.

**الكلمات المفتاحية:** التزام تنظيمي، ثقافة تنظيمية، سلوك عمل منحرف، مؤسسات إستشفائية عمومية.

## Organizational Commitment as a Mediating Variable between Organizational Culture and Counterproductive Work Behavior in the hospitals of the city M'sila.

D. Kamal YOUSFI\* & Imane BENMOHAMED & Samira AROUSSI

### Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the organizational culture and the counterproductive work behavior through the intermediary role of the organizational commitment in the public hospitals of M'sila. To achieve the goal, a questionnaire was designed for the purpose of collecting the data. The study community consists of all employees (1074), and a random sample of (416) subjects was selected.

The study found that there is a statistically significant relationship between organizational culture & organizational commitment, negative relation between organizational culture & counterproductive work behavior, organizational commitment & counterproductive work behavior. The study also concluded that organizational commitment mediates the relationship between organizational culture & counterproductive work behavior.

In light of these results it has been drafting a set of recommendations that benefit the reality of organizational work in the public hospital establishments surveyed.

**Keywords:** Organizational Commitment, Organizational Culture, Counterproductive Work Behavior, Public Hospital Establishments.

\* أستاذ مؤقت (دكتوراه في العلوم)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، [Yousfi\\_kamal@yahoo.com](mailto:Yousfi_kamal@yahoo.com).

\*\* أستاذ مؤقت (دكتوراه ل م د)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، [Imane\\_benmohamed@yahoo.fr](mailto:Imane_benmohamed@yahoo.fr).

\*\*\* أستاذ مؤقت (دكتوراه في العلوم)، جامعة الجزائر 03، الجزائر العاصمة، الجزائر، [Samira.aroussi@hotmail.com](mailto:Samira.aroussi@hotmail.com).

\* Ph.D, Faculty of Economics, University Med. BOUDIAF, M'sila, Algeria, Yousfi\_kamal@yahoo.com .

## مقدمة:

يشهد العالم وبيئة الأعمال -على وجه الخصوص- اليوم تغيرات متلاحقة ومستمرة، على كافة الأصعدة والمجالات، ولأن التغيرات تكاد تكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في بيئة الأعمال؛ فإن العديد من المنظمات تسعى إلى التكيف مع هذه التغيرات البيئية والتعايش معها، ومواكبة التطورات في كافة الأنشطة التنظيمية، وهذا لا يتأتى إلا بوجود قوى عاملة ملتزمة ومخلصة لأهداف المنظمة ومقتنعة بالسياسات الإدارية ومتعاونة وواثقة في قيادتها وراضية وأمنة بمستقبلها الوظيفي.

وباستقراء الواقع العملي في منظمات اليوم -بمختلف أشكالها وأنواعها- نجد أن سلوكيات العاملين التي تُحلُّ بالقواعد والإجراءات المنظمية وتعود بالضرر على وظائف المنظمات وممتلكاتها، قد شهدت إنتشاراً متزايداً في موقع العمل نتيجة ديناميكية البيئة وتغيرها السريع. هذه السلوكيات أو ما يعرف بسلوك العمل المنحرف لا تقل أهمية عن سلوكيات العمل الإيجابية مثل: المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي؛ ورغم كل هذا فإنها لم تتل الإهتمام الكافي من قبل الكثير من الباحثين على وجه الخصوص في البيئة الجزائرية، ومن أجل الحد من هذه السلوكيات المنحرفة في مكان العمل؛ فإن دراسة محدداتها له أهمية بالغة الأثر على حياة المنظمات.

## إشكالية الدراسة:

احتلت المنظمات التي تقدم الخدمات المتنوعة للمجتمع وغيرها من المنظمات غير الصناعية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، باعتبارها نظم تضيف الكثير إلى الناتج القومي للمجتمعات. ويعتبر المستشفى أحد أشكال المنظمات التي تهدف إلى إنتاج الخدمات الصحية لأفراد المجتمع، كما ننظر إليها على أنها منظمة منتجة، حيث تقدم ما يمكن أن يطلق عليه في لغة إدارة الإنتاج، بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة والمتوقعة في المجتمع. و لاشك أن وجود ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها المستشفيات وتعمل ضمن نطاقها سوف تشجع على التميز لدى العاملين فيها، وتعمل أيضاً على رفع مستوى إلتزامهم التنظيمي وتقليص مظاهر السلوك المنحرف، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

وبالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم، لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات، إلا أن موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المنحرف للعاملين لم يلق بعد الإهتمام الكافي من الباحثين والكتاب في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -محليا وعربيا- ولذا تتفرد هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال توسيط متغير الإلتزام التنظيمي. ومن ثم فقد تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ؟
2. ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ؟
3. ما مستوى ممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة ؟

الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل... — يوسف & بن محمد & عروسي  
4. ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وممارسة العاملين في المؤسسات  
الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة ؟

5. ما دور الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف ؟  
المنهجية:

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الإستطلاعي لجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من  
مصادرها، فضلاً عن إستخدام المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي الإستدلالي في  
تحليل النتائج عبر ما أثير من تساؤلات بهدف تحليل وقياس العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

#### الأهداف:

إنطلاقاً من الإشكالية المطروحة؛ فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مدى توافر وتبني  
المؤسسات الإستشفائية العمومية عينة الدراسة للثقافة التنظيمية، وكيفية استخدامها في تعزيز مستوى  
الالتزام التنظيمي، والتقليل من ممارسات العاملين لسلوكيات العمل المنحرفة، كما تهدف إلى اختبار الدور  
الوسيط لمتغير الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

#### الأهمية:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصحي والدور الذي تلعبه المستشفيات بإعتبارها من القطاعات  
الخدمية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لأي بلد، كما تعد الدراسة محاولة لإثراء  
الأدب الإداري المحلي والعربي، فهذه الدراسة- على حد علم الباحثان- تعتبر من أوائل الدراسات التي  
تختبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المؤسسات الإستشفائية العمومية  
الجزائرية. إضافة إلى أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في القطاع الصحي العمومي الجزائري إطار  
متكامل يمكن الإعتماد عليه في تشخيص الثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي وسلوك العمل  
المنحرف، مما يساعدهم في إتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية تلك المؤسسات  
الإستشفائية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

#### محاور الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ فإن الباحثين قسموا الدراسة إلى محورين أساسيين، الأول يقدم  
توضيح عن الخلفية الأدبية لمتغيرات الدراسة، أما الثاني فيسلط الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة.

### I. الجانب النظري للدراسة

#### 1. الثقافة التنظيمية

##### 1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية حديثاً على الرغم من أن ظاهرة الثقافة قديمة قدم الأشكال الأولى للرباط  
الإنساني، إلا أن الإهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية بدأ في بداية الثمانينات من القرن الماضي بوصفها

موضوعاً رئيسياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات. وقد وردت عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نبتدئها بتعريف (Laudon,2012) الذي ينظر لها بأنها قوة توحيد تعمل على كبح الصراعات وتعزز التفاهم المشترك والإتفاق على الإجراءات والممارسات المشتركة<sup>[1]</sup>. ويعرفها (القيوتي،2009) على أنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الإتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية<sup>[2]</sup>. كما يعرفها (McShane & Glinow,2007) بأنها نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن إتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها<sup>[3]</sup>.

إنطلاقاً مما سبق من تعريفات، تتوجه الدراسة الحالية إلى تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: **مجموع القيم والمعتقدات والإتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل مجموع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس لسلوكيات الأفراد العاملين بها والمتعاملين معها.**

### 1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فالثقافة التنظيمية توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل؛ من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع. كما تستمد الثقافة التنظيمية أهميتها من وظائفها؛ وفي هذا الصدد يشير (Kreinter & Kinicki, 2007) أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف<sup>[4]</sup>:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- **تسهل الإلتزام الجماعي:** فالشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- **تعزز استقرار النظام:** فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام؛
- **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم؛

### 1.3. خصائص الثقافة التنظيمية

- هناك مجموعة من الخصائص الثقافية للمنظمة والتي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة نشاطها، وأهم هذه الخصائص والسمات هي<sup>[5]</sup>:
- **درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف؛**

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية؛
- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات؛

#### 1.4. أبعاد الثقافة التنظيمية

إختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل ضمنها المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، ويقدر تعلق الأمر بموضوع الدراسة الحالية، فقد تم تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة، وذلك حسب أحد المقاييس العالمية الحديثة الجاهزة لتطبيقها على مجتمع وعينة الدراسة حيث تحددت أبعاد الثقافة التنظيمية وفق الأبعاد التالية: البعد التنظيمي، البعد الإداري والبعد الإنساني؛ وفيما يلي إيضاح لمضمون كل بُعد منها:

- **البعد التنظيمي:** ويتمثل في سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته؛
- **البعد الإداري:** ويتمثل في كل سلوك (فردى أو جماعى) يتصل بالإدارة والنشاط الإدارى والتوقع الإدارى والفكر الإدارى؛ وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل؛
- **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والعاملين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كميون ثقافى ومؤثر إنسانى؛

## 2. سلوك العمل المنحرف

### 2.1. مفهوم سلوك العمل المنحرف

تركز إهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمى لعقود طويلة على بحث السلوكيات التي يمارسها العاملون في منظمات العمل، سواء تعلق الأمر بسلوكيات الدور الرسمي المحدد من خلال وصف الوظيفة أو بسلوكيات الدور الإضافى والتي شاع تسميتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي

سلوكيات إختيارية غير إلزامية يمارسها العاملون طواعية وتستهدف صالح العمل، ومن ثم فهي سلوكيات مفيدة لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها بشكل أكثر فاعلية، ولكنها لا تتدرج ضمن وصف الوظيفة. وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل، أطلق عليها سلوكيات العمل المنحرف، نتيجة الإنتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلا عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات<sup>[6]</sup>. ويقوم الأفراد بهذه السلوكيات طواعيةً ولكنها تضر بصالح العمل وصالح المنظمة، ويمكن لهذه السلوكيات أن تتراوح بين مخالفات بسيطة نسبيا مثل: سوء إستعمال الوقت والموارد إلى مخالفات كبيرة مثل السرقة والتخريب والإعتداء اللفظي والجسدي وغيرها<sup>[7]</sup>.

تجدد الإشارة إلى أن الباحثين في هذا المجال استخدموا مصطلحات مختلفة تتصل بمفهوم سلوك العمل المنحرف منها: الإنتقام التنظيمي، والعدوان في مكان العمل، والإنحراف في مكان العمل، وسوء السلوك التنظيمي، والجروح التنظيمي، والسلوك غير الإجتماعي، والعدوانية التنظيمية، والإساءة العاطفية (Robinson & Bennett, 1995; Gualandri, 2012; Sharkawi et al., 2013)، وقد جاءت هذه المصطلحات المختلفة بناءً على شدة وحدة السلوك وهدفه، ولكنها في نهاية الأمر مصدر قلق وتهديد لمصالح المنظمة والعاملين فيها.

ويقصد بسلوك العمل المنحرف السلوك الطوعي الذي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إما المنظمة أو الأفراد العاملون أو كلاهما<sup>[8]</sup>. ويعرفه (Thomas, 2012) بأنه تصرفات مقصودة يقوم بها العاملون بقصد الإضرار بزلاء العمل والمنظمة وأصحاب المصالح فيها<sup>[9]</sup>. كما يصف (Gualandri, 2012) سلوك العمل المنحرف بأنه الأفعال الإرادية التي تضر أو تنوي إيذاء المنظمات أو الأفراد العاملين في هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين<sup>[10]</sup>. وهو ما إتفق عليه (Sharkawi et al., 2013) عندما وصف سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك يؤدي المنظمة إما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلبا على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم<sup>[11]</sup>.

إنطلاقاً مما سبق من تعريفات، يمكن القول أن سلوك العمل المنحرف يمثل سلوك طوعي معادي للقواعد التنظيمية يهدف إلى إيذاء المنظمة وأعضائها؛ وعليه يمكن تعريف سلوك العمل المنحرف بأنه: سلوك في مكان العمل يمارسه أعضاء المنظمة طواعية وبدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها.

## 2.2. خصائص ومسببات سلوك العمل المنحرف

يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك عدداً من الخصائص والسمات المشتركة تتجلى في مفهوم سلوك العمل المنحرف تفرضها طبيعة هذا المفهوم، وأبرز هذه الخصائص<sup>[12]</sup>:

- أن يكون سلوكاً متعمداً ومقصوداً، فرغم وقوع الحوادث ذات الأثر السلبي على المنظمة إلا أنها لا تعد سلوك عمل منحرف؛

الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل... — يوسف بن محمد & عروسي

- أن يكون سلوكاً ينتهك المعايير والقواعد التنظيمية ويهدد سلامة المنظمة أو أعضائها أو كليهما؛
- أن يعكس شكل السلوك الذي ينتهك الأعراف والقيم السائدة في المنظمة أو المجتمع أو كليهما؛
- أن يمارس سلوك العمل المنحرف من قبل العاملين، وتكون المنظمة الجهة المستجيبة للسلوك، وتكون طبيعة السلوك الأذى الذي يلحق المنظمة، ومجموعة السلوك تكون السلوك الذي حدث بالعمل؛ من ناحية أخرى؛ يرى (Litzky et al., 2006) أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد العاملين ينخرطون في ممارسة سلوك العمل المنحرف وهي: هيكل المكافآت، والضغط الاجتماعي، والمواقف السلبية، وضعف الأداء الوظيفي، والمعاملة غير العادلة وضعف ثقة العاملون بالقادة<sup>[13]</sup>. في حين يشترط (Zhang,2011) ضرورة توافر مجموعة من الأسباب لقيام العاملين بسلوك العمل المنحرف منها<sup>[14]</sup>:

- وجود قوة مشغلة لسلوك العمل المنحرف (محفزة)؛
  - الحصول على فرصة للقيام بسلوك العمل المنحرف؛
  - انخفاض أو انعدام مستوى الرقابة الداخلية؛
  - إرتباط العملية بالفروقات الفردية؛
- وبالمحصلة تعد النظم الإدارية التي لا تلبى احتياجات العاملين، فضلاً عن ضعف نظام الحوافز، وكذلك الوصف الوظيفي غير المناسب للوظائف، بالإضافة إلى نظم تقييم الأداء غير المناسبة من أهم العوامل التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى ممارسة سلوك العمل المنحرف<sup>[15]</sup>.

### 2.3. أبعاد سلوك العمل المنحرف

تناول الباحثون أبعاد سلوك العمل المنحرف من خلال وجهات نظر مختلفة، واختلفوا في تحديد أبعاده، إلا أن العديد من الدراسات كدراسة (Robinson & Bennett, 1995; Zhao et al., 2012) قد اعتمدت على بعدين رئيسيين لقياس سلوك العمل المنحرف هما: الانحراف التنظيمي والانحراف في العلاقات الشخصية، وأضافت دراسات أخرى كدراسة (العطوي والخالدي، 2015) بعد ثالث يتمثل في الانحراف تجاه المشرف المباشر لغرض تمكين المنظمة من التنبؤ بمستوى السلوك المنحرف في مكان العمل وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمكافحته، ولغرض الدراسة الحالية سيعتمد إلى دراسة سلوك العمل المنحرف من خلال دمج الأبعاد السابقة كبعد فردي يمكن توظيفه في قياس السلوك المنحرف في مكان العمل وبما يتلاءم مع البيئة الجزائرية.

### 3. الالتزام التنظيمي

#### 3.1. مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث في العقود الأخيرة، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في

البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناستها للمنظمات الأخرى<sup>[16]</sup>.

يرى (Weibo et al,2010) أن الالتزام التنظيمي هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>[17]</sup>. وفي نفس السياق عرفه (John,2010) على أنه الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الأيمان بأهدافها وقيمتها والرغبة في بذل الجهود والمحافظة على عضويته فيها<sup>[18]</sup>. في حين عرفه (Rebecca et al,2013) بأنه إرتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمتها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والإستمرار في عضويتها<sup>[19]</sup>.

رغم تعدد التعاريف التي تتناول مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها تتفق على أنه حالة تتبلور في سلوك وإدراك وموقف الفرد تجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، يتبلور عنها إتجاه إيجابي أو سلبي في هذه العلاقة تنتج في أغلب الأحيان تأثيرات إيجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل.

### 3.2. خصائص الالتزام التنظيمي

- يشير بعض الباحثين إلى أن هناك عدداً من الخصائص تميز مفهوم الإلتزام التنظيمي هي<sup>[20]</sup>:
- يُعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
  - يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
  - يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛
  - يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
  - يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة العوامل الشخصية والتنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
  - تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة؛
- بناءً على الخصائص السابقة للإلتزام التنظيمي يتضح أن السبب وراء اهتمام الباحثين بموضوع الإلتزام التنظيمي يعود إلى عدة عوامل يمكن إبرازها في النقاط التالية:
- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة؛



الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل... — يوسف بن محمد & عروسي

- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه؛
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة؛

### 3.3. أبعاد الالتزام التنظيمي

وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي: (البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد المستمر)، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية. ومنه، فإن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في [21]:

- **البعد الإستمراري:** ويسمى الإلتزام المستمر، المحسوب، البقائي، السلوكي، ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالّت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم الإستمراري عالية؛
- **البعد العاطفي:** ويسمى الإلتزام العاطفي، الوجداني، الموقفي أو الإتجاهي، ويعبر هذا البعد عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين؛
- **البعد المعياري:** ويسمى الإلتزام المعياري، القيمي، الأدبي أو الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الإلتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها؛

## II. الجانب العملي للدراسة

### 1. الإجراءات المنهجية للدراسة

تتضمن هذه الفقرة مجتمع وعينة الدراسة وهم الفئة المدروسة، ثم أداة الدراسة أو الوسيلة المستخدمة لقياس دور الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف والخطوات التنفيذية لإعتمادها، وهل هي صادقة وثابتة، وتقيس ما وضعت لقياسه، ثم أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

#### 1.1. مجتمع وعينة الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين الدائمين ومن جميع الفئات (السلوك الطبي والشبه الطبي، السلوك الإداري، وسلوك التقنيين والمهنيين) بالمؤسسات الإستشفائية العمومية في مدينة المسيلة-الجزائر،

ويبلغ العدد الإجمالي للفئات السابق تحديدها (1074) عاملاً وفقاً للإحصائيات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة. وبالنسبة لحجم عينة الدراسة فقد تم تحديدها بالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، ففي مجتمع يقرب من (1000) مفردة فإن حجم العينة يبلغ (370) مفردة عند حدود خطأ (5%)<sup>[22]</sup>. وقد قام الباحثون بتوزيع حجم عينة العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة بنسبة عدد العاملين في كل مؤسسة إستشفائية، وتمثل عينة الدراسة (29.8%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وتم توزيع الإستبانة بمعرفة الباحثين، وتم إسترجاع (290) إستبانة بنسبة (90.6%) وبعد فحصها وتدقيقها تم استبعاد (10) إستبانة، وذلك لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الإستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (280) إستبانة بنسبة (75%)، وهي نسبة جيدة لأهداف الدراسة الحالية؛ والجدول رقم (01) يبين تفاصيل عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (01)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	153	54.64
	أنثى	127	45.35
المستوى الوظيفي	السلك الطبي والشبه الطبي	184	65.71
	السلك الإداري	27	9.64
	التقنيين و المهنيين	79	28.21
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	74	26.42
	بكالوريا	169	60.35
	جامعي فأعلى	37	13.21
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	78	27.85
	من 5 إلى 10 سنوات	121	43.21
	أكثر من 10 سنوات	59	21.07

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على إستبانة الدراسة.

### 1.2. أداة الدراسة وأساليب القياس

تمثل الإستبانة المصدر الرئيس الذي إعتمدت عليه الدراسة الحالية في الإجابة عن التساؤلات وتحقيق الأهداف المحددة، وقد أعتد على الإستبانة لأنها الآن الأكثر شيوعاً في دراسات تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمواقف المتعلقة بعملهم في المنظمات، وقد قسمت على جزأين أساسيين هما:

- الجزء الأول: للمعلومات الديموغرافية للعاملين: وشملت (الجنس - المستوى الوظيفي - المستوى التعليمي - الخبرة الوظيفية)؛
- الجزء الثاني: يضم (44) عبارة ذات إجابات مقيدة مقسمة إلى المحاور التالية:

الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل... — يوسفى & بن محمد & عروسي

- **المحور الأول:** يركز هذا المحور على الثقافة التنظيمية للوقوف على طبيعة ومكونات الثقافة السائدة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وجرى قياس الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التنظيمي، الإداري، والإنساني) من خلال مقياس (Francis & Woodcock,1990)، ويضم (20) عبارة؛
- **المحور الثاني:** يركز هذا المحور على مدى ممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة، وجرى قياس متغير سلوك العمل المنحرف كبعد فردي من خلال تبني مقياس (Bennett & Robinson,2000)، ويضم (12) عبارة؛
- **المحور الثالث:** يركز هذا المحور على درجة إرتباط العاملين بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ورغبتهم القوية في الإستمرار في عضويتها، ولقياس مستوى الإلتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث (العاطفي، المعياري، والمستمر) تم إعتداد مقياس (Meyer & Allen,1990)، ويضم (12) عبارة؛

ويشير الباحثان إلى أنه قد تم الإستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) (1-5) حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق إطلاقاً، بينما يشير الرقم (5) إلى أقصى درجات الموافقة، وقد تم حساب طول الخلية في المقياس وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس، والحدود العليا والدنيا للفئات (1-5=4)، ثم تقسيمه على (5) ليصبح طول الخلية الصحيح (0.80=4/5) وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، والجدول رقم (02) يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة.

الجدول رقم (02)

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

الدرجة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
1	من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيف جداً
2	من 1.81 - أقل من 2.60	من 37% - 52%	ضعيف
3	من 2.61 - أقل من 3.40	من 53% - 68%	متوسط
4	من 3.41 - أقل من 4.20	من 69% - 84%	مرتفع
5	من 4.21 - 5.00	من 85% - 100%	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 1.2.1. صدق أداة الدراسة

بالرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها الإستبانة (أداة الدراسة) قد تم تأسيسها بالإستعانة بمقاييس طورت وأستخدمت في دراسات سابقة مشابهة؛ إلا أن الباحثان راعا في تصميم الإستبانة ضرورة توافقها مع خصائص مجتمع الدراسة والمجتمع الجزائري بشكل عام، كذلك مراعاة الدقة والوضوح في عباراتها ومدى ملاءمتها لمحاور الدراسة. وللتأكد من صدق المحتوى للأداة (Content Validity) قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في هذا المجال للتحقق من مدى ملاءمة الإستبانة

لأسئلة الدراسة وأهدافها ومقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وبناءً على مقترحاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة من تعديل وحذف وإضافة بشكل دقيق لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

وللتأكد من الصدق البنائي للأداة (Construct Validity) تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) بالإعتماد على برنامج (AmosV.22)، والذي يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة معروفة، حيث ينطلق من افتراض معلوم للتحقق منه وتحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية المستمدة من العينة. ويوضح الجدول رقم (03) مؤشرات حسن المطابقة ومعيار التقييم لهذه المؤشرات كما حدده (Hair et al.,2010)<sup>[23]</sup>.

الجدول رقم (03)  
مؤشرات حسن المطابقة

المؤشر	الرمز	معيار القبول
مربع كاي	$X^2$	ان تكون غير دالة والقيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير جيد
نسبة قيمة درجة الحرية مقسومة على مربع كاي	$X^2/DF$	اقل من 5, فالقيمة المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
مؤشر حسن المطابقة	GFI	$\geq 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	$\geq 0.95$
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	$\geq 0.90$
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	$<0.08-0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي الدراسة الحالية؛ فإن جميع المتغيرات وهي: (الثقافة التنظيمية بأبعادها، وسلوك العمل المنحرف، والإلتزام التنظيمي بأشكاله الثلاث)، قد خضعت للتحليل العاملي التوكيدي، وهو ما يظهره الجدول رقم (04) أدناه. حيث تبين أن مؤشرات المطابقة لجميع متغيرات الدراسة كانت ضمن المعايير المقبولة، وذلك بعد تعديل كل نموذج بحذف المسارات غير الدالة إحصائياً، وإضافة المسارات التي تحسن من مطابقة النموذج، وحذف معاملات الإشباع (Factor Loading) التي تقل عن (50%) كما ذكر (Igarria, Iivari & Maragahh,1995)، واستخدام أعلى مؤشر تعديل (Modification Index) لربط أخطاء القياس (Measurement Errors) ربطاً منطقياً حتى تحقق أفضل مطابقة لكل نموذج.

الجدول رقم (04)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي

متغيرات الدراسة	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
الثقافة التنظيمية	1.136	0.994	0.997	0.996	0.033	0.049
سلوك العمل المنحرف	1.311	0.992	0.996	0.993	0.041	0.022
الإلتزام التنظيمي	1.601	0.943	0.945	0.937	0.052	0.057

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (AmosV.22).

### 1.2.2. ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، بحيث يكون مقبولاً إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من (0.70) حسب ما اقترح (Hair et al,2010)، وبالإطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن معامل الثبات العام للاستبانة عالٍ، حيث بلغ (0.83)، وهو ما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

الجدول رقم (05)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

رقم المحور	محاور الإستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
1	الثقافة التنظيمية	20	0.839
2	سلوك العمل المنحرف	12	0.815
3	الالتزام التنظيمي	12	0.835
	معدل الثبات العام		0.831

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

### 1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحثون على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات إحصائياً والتوصل إلى الإستنتاجات بالإستفادة من برنامجي (AMOS.V22 & SPSS.V22)؛ وكانت هذه الأساليب تتمثل في:

- الإحصاء الوصفي: وتضمن المتوسطات الحسابية، والتكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية؛
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين أو أكثر؛
- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لإختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع؛
- الإنحدار التدريجي المتعدد (Stepwise Regression): لإختبار تأثير كل متغير مستقل لوحده على المتغير التابع؛

### 2. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 2.1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في

المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إستبانة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (06).

## الجدول رقم (06):

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعادها

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المستوى
2	البعد التنظيمي	3.751	75.02	0.724	مرتفع
3	البعد الإداري	3.407	68.14	0.947	متوسط
1	البعد الإنساني	3.820	76.40	0.721	مرتفع
	المستوى العام للثقافة التنظيمية	3.678	73.56	0.889	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

- يبين الجدول (06) أن المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة كان مرتفعاً وبنسبة (73.56%)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.678) وانحراف معياري (0.889)، ويدل الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات المبحوثين، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010).
- كما أن البعد الإنساني جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.820) وانحراف معياري قدره (0.721) وبدرجة مرتفعة، وقد نال أعلى متوسط حسابي وبنسبة (76.40%)، وأتى البعد التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.751) وانحراف معياري قدره (0.724) وبدرجة مرتفعة وبنسبة (75.02%)، فيما حل ثالثاً البعد الإداري بمتوسط حسابي (3.407) وانحراف معياري قدره (0.947) وبدرجة متوسطة وبنسبة (68.14%).
- ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المرتفعة) لمستوى الثقافة التنظيمية إلى إقتناع العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، وأن فلسفات تلك المؤسسات الإستشفائية وسياساتها واضحة لهم ومنسجمة -إلى حد معقول- مع فلسفاتهم وثقافتهم وتوقعاتهم الشخصية، وبالتالي يمكن اعتبار الثقافة السائدة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة قوية، بإستثناء الضعف في البعد الإداري، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي العمومي، والذي يميل إلى البيروقراطية والمركزية الشديدة بحيث عملية صنع القرار وحل المشكلات دائماً متمركزة في يد الإدارة العليا، بالإضافة إلى التمسك الصارم بالقواعد والإجراءات دون مرونة، وكذلك التخصيص والتحديد الدقيق للمهام والواجبات والذي يخلق معه الروتين والملل.

2.2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إستبانة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإلتزام التنظيمي وأبعاده

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المستوى
1	الالتزام الإستمراري	3.455	69.10	0.872	مرتفع
3	الإلتزام العاطفي	3.155	63.10	0.980	متوسط
2	الإلتزام المعياري	3.296	65.92	0.886	متوسط
	المستوى العام للإلتزام التنظيمي	3.341	66.82	0.895	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

- يبين الجدول (07) أن المستوى العام للإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة كان متوسطاً وبنسبة (66.82%)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.341) وانحراف معياري (0.895)، ويدل الانحراف المعياري على عدم وجود تباين كبير في استجابات المبحوثين، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت أقل من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010).
  - كما أن بعد الإلتزام الإستمراري جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.455) وانحراف معياري قدره (0.872) وبدرجة مرتفعة، وقد نال أعلى متوسط حسابي وبنسبة (69.10%)، وأتى بعد الإلتزام المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.296) وانحراف معياري قدره (0.886) وبدرجة متوسطة وبنسبة (65.92%)، فيما حل ثالثاً بعد الإلتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.155) وانحراف معياري قدره (0.980) وبدرجة متوسطة وبنسبة (63.10%).
  - ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المتوسطة) لمستوى الإلتزام التنظيمي إلى ضعف مستوى الإيمان لدى العاملين وارتباطهم بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وغياب التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بسبب ضعف التواصل بين الإدارة العليا في تلك المؤسسات الإستشفائية والعاملين، ويمكن القول أن هذه النتيجة يعكسها الواقع من خلال السلوكيات السلبية للعاملين كالغياب والتمارض والغياب المعنوي في موقع العمل والإضرابات المستمرة بين الفينة والأخرى، وبالتالي يمكن اعتبار الإلتزام التنظيمي السائد في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ضعيف، بإستثناء الإلتزام الإستمراري الذي كان متوفراً وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى الظروف الإجتماعية والإقتصادية السائدة، حيث ندرة وعدم توفر مناصب عمل في مؤسسات أو قطاعات أخرى، وكذا تطور نسبة طالبي العمل.
- 2.3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما مستوى ممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إستبانة سلوك العمل المنحرف لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول (08).

## الجدول رقم (08):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإلتزام التنظيمي وأبعاده

المستوى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	1.193	66.96	3.348	المستوى العام لسلوك العمل المنحرف

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

– يبين الجدول (08) أن المستوى العام لممارسة سلوكيات العمل المنحرفة من طرف العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة كان متوسطاً وبنسبة (66.96%)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.348) وانحراف معياري (1.193)، ويذل الانحراف المعياري على وجود تباين وإختلاف كبير في استجابات المبحوثين، حيث أن قيم الانحرافات المعيارية كانت أكبر من الواحد الصحيح طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010).

– ويعزو الباحثين هذه النتيجة (المتوسطة) لمستوى ممارسة سلوكيات العمل المنحرفة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة إلى عدم وجود تقبل من قِبل العاملين لتلك الممارسات في موقع العمل، إلا أنه يمكن القول أن العاملين في تلك المؤسسات الإستشفائية يحملون مؤشرات للسلوك المنحرف في ممارساتهم اليومية وهو ما يعكسه الواقع.

2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع: ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال (Enter) بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد لقياس وتقييم العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وبين المتغير التابع (سلوك العمل المنحرف)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (10).

لا بد من الإشارة قبل البدء في الإجابة عن هذا التساؤل، أنه في الدراسات الإحصائية لا يكفي تقدير نموذج إحصائي والتحليل من خلاله، بل يجب تشخيص القوة الإحصائية له باستخدام بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار. وعليه؛ ولتطبيق تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة الحالية، فقد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي: الارتباط الذاتي المتعدد، والخطية، والتجانس، واستقلال البواقي و التوزيع الطبيعي طبقاً لما اقترحه (Hair et al,2010). والجدول رقم (09) أدناه يوضح ذلك.



الجدول رقم (09):

معاملات الإلتواء والتفطح ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح						
المتغير	معامل الإلتواء (Skewness)	معامل التفطح (Kurtosis)	إختبار (D-W)	مستوى المعنوية	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (TOL)
البعد التنظيمي	-0.670	-0.822		0.15	1.763	0.697
البعد الإداري	-0.524	-0.630	2.106	0.36	1.108	0.150
البعد الإنساني	-0.545	-0.201		0.41	1.316	0.373
الالتزام التنظيمي	-0.339	-0.099	-	0.14	-	-
سلوك العمل المنحرف	-0.591	-0.735	-	0.17	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

– يبين الجدول (09) أن قيم معامل الإلتواء والتفطح (**Skewness & Kurtosis**) لكل المتغيرات كانت محصورة بين (-0.822 و -0.099) وهي تقع ضمن النطاق المسموح به ( $\pm 1.96$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبإستخدام شكل الإنتشار (**Scatter Plot**) يتضح وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

– و أن قيم إختبار معامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor -VIF**) أقل من (10) وتتراوح بين (1.108 و 1.763) و قيم إختبار التباين المسموح (**Tolerance**) أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinearity**).

– و أن قيمة إختبار دروبن واطسون (**Durbin-Watson**) والذي أستخدم لفحص إستقلال البواقي بلغت (2.106)، ومن جدول (**D-W**) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) و ( $N=280$ ) وعدد المتغيرات المستقلة ( $K=3$ ) نجد أن قيمة ( $D_U=1.728$ ) و ( $D_L=1.809$ )، مما يجعل قيمة (**D-W**) أكبر من القيمة الجدولية، ما يشير إلى عدم وجود إرتباط ذاتي بين الأخطاء. وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد في هذه الدراسة، حيث لا توجد إنتهاكات لشروط إستخدامها.

الجدول رقم (10):

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لقياس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف	
المتغيرات المستقلة	بيتا المعيارية (Standardized beta)
البعد التنظيمي	-0.112*
البعد الإداري	-0.098*
البعد الإنساني	-0.135*
قيمة (F)	20.83
معامل الإرتباط المتعدد (R)	-0.533
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.284
معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ )	0.279
مستوى دلالة (F)	*0.000
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) $F_{tab}(a=0.05; df_1=2; df_2=278)=3.028$ $N=280$	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

- يبين الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت (20.83) ما يشير إلى معنوية النموذج وصلاحيته للتنبؤ بالتباين في المتغير التابع، كما تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك العمل المنحرف) هي علاقة خطية.
- و أن معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (-0.533)، ما يشير إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المفسرة (أبعاد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك العمل المنحرف)، فضلاً عن أنها تعكس عدم وجود إرتباط تام بين المتغيرات المستقلة (البعد التنظيمي، البعد الإداري، والبعد الإنساني)
- و أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.284)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (28.4%) في المتغير التابع، أما النسبة الباقية من التباين والمقدرة بـ (71.6%) ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم يتناولها النموذج، كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) للانحدار المتعدد (0.279) ما يعني أن إمكانية تعميم النموذج على مجتمع بحثي آخر كانت بنسبة (27.9%).
- وبالإستناد على هذه النتائج يمكن التأكيد على وجود علاقة سلبية (عكسية) قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، فكلما زاد مستوى وقوة الثقافة التنظيمية وأبعادها كلما قل مستوى ممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوك العمل المنحرف.
- 2.5. ما دور الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف ؟**
- للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchical Regression) بإدخال المتغيرات تباعاً، لإختبار علاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وبين المتغير التابع (سلوك العمل المنحرف) في وجود المتغير الوسيط الإلتزام التنظيمي، ومن خلال معطيات الجدول رقم (11) أدناه يتضح أن:
- النموذج الأول: قيمة (F) المحسوبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت (20.83)، ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها (البعد التنظيمي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني) تؤثر تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع سلوك العمل المنحرف.
- النموذج الثاني: بعد إضافة المتغير الوسيط الإلتزام التنظيمي لمعادلة الإنحدار الهرمي، كانت قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت (106.82)، ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها (البعد التنظيمي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني) تؤثر تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على المتغير الوسيط الإلتزام التنظيمي، كما أن المتغير الوسيط يؤثر تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع سلوك العمل المنحرف، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.98) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل... — يوسفى & بن محمد & عروسي

– النموذج الثالث: بعد إدخال جميع متغيرات الدراسة لمعادلة الإنحدار الهرمي، كانت قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث بلغت (46.11)، ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها (البعد التنظيمي، والبعد الإداري، والبعد الإنساني) والمتغير الوسيط الإلتزام التنظيمي تؤثر تأثيراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على سلوك العمل المنحرف عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

الجدول رقم (11):

الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وسلوك العمل المنحرف

النتيجة	بيتا المعيارية (Standardized beta)			المتغيرات المستقلة
	النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
توسط جزئي	-0.094**	-0.129**	-0.112*	البعد التنظيمي
توسط جزئي	-0.036**	-0.115**	-0.098*	البعد الإداري
توسط كامل	-0.089	-0.127*	-0.135*	البعد الإنساني
-	-0.163**	-	-	الإلتزام التنظيمي
-	46.11	106.82	20.83	قيمة (F)
-	0.394	0.523	0.284	معامل التحديد ( $R^2$ )
-	0.399	0.519	0.279	معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ )

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) \*\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )

N=280  $F_{tab}(\alpha=0.05; df_1=2; df_2=278)=3.028$

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SpssV.22).

وبالإستناد أيضاً على نتائج الجدول رقم (11) يمكن القول:

- أن متغير الإلتزام التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين البعد الإنساني وسلوك العمل المنحرف؛ وذلك لأن العلاقة المباشرة بينهما بعد إدخال المتغير الوسيط إنخفضت لتصبح (-0.089)، وأصبحت العلاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- و أن متغير الإلتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين البعد التنظيمي والمتغير التابع سلوك العمل المنحرف؛ حيث أن درجة التأثير إنخفضت ولكنها لا زالت دالة إحصائياً (-0.094\*) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).
- و أن متغير الإلتزام التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين البعد الإداري والمتغير التابع سلوك العمل المنحرف؛ حيث أن درجة التأثير إنخفضت، ولكنها لا زالت دالة إحصائياً (-0.036\*\*) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

## الخاتمة:

1. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:
  - بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة كان مرتفعاً وبنسبة (73.56%)؛ وكان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية توافراً في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة هو البعد الإنساني بدرجة مرتفعة وبنسبة (76.40%)، وأتى البعد التنظيمي في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبنسبة (75.02%)، فيما حل ثالثاً البعد الإداري بدرجة متوسطة وبنسبة (68.14%).
  - بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة كان متوسطاً وبنسبة (66.82%)؛ وكان أكثر أبعاد الإلتزام التنظيمي توفراً في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة هو بعد الإلتزام الإستمراري بدرجة مرتفعة وبنسبة (69.10%)، وأتى بعد الإلتزام المعياري في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبنسبة (65.92%)، فيما حل ثالثاً بعد الإلتزام العاطفي بدرجة متوسطة وبنسبة (63.10%).
  - أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية (عكسية) قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وممارسة العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لسلوكيات العمل المنحرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - أظهرت نتائج الدراسة أن متغير الإلتزام التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين البعد الإنساني وسلوك العمل المنحرف عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويتوسط جزئياً العلاقة بين البعد التنظيمي والبعد الإداري، والمتغير التابع سلوك العمل المنحرف عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).
2. توصيات الدراسة: بناءً على النتائج توصي الدراسة بما يلي:
  - ضرورة التركيز على العنصر البشري، من خلال مراعاة ميوله ورغباته، وتوفير الجو الاجتماعي له والمعاملة الحسنة وعلاقات الإحترام التي يحظى بها في موقع العمل، ما يساهم في زيادة شعور العاملين بالإنجاز والمشاركة، وزيادة إنتمائهم ورضاهم، وتحقيق الترابط الوثيق بين الإدارة العليا والعاملين من جانب وزملاء العمل من جانب آخر، فخلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية من شأنه الحد من الممارسات المنحرفة، وتغيير المواقف السلبية التي يبنونها العاملون تجاه الإدارة والزملاء في العمل من خلال تكوين الأمن الوظيفي، وعدم العمل لساعات طويلة، بحيث تؤدي إلى استياء العاملين، فضلاً عن تحسين الوضع المادي والبيئي، وتنمية الإحساس والإدراك لمشاعر الآخرين.
  - فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، توصي الدراسة الباحثين بدراسة أثر المتغيرات الوسيطة كالعوامل الديمغرافية للعاملين على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، كما توصي الدراسة الباحثين بضرورة ربط سلوك العمل المنحرف بمتغيرات أخرى كالعادلة التنظيمية والرقابة الإدارية، وفي مجتمعات بحثية أخرى كالبنوك والشركات والمؤسسات العمومية والخاصة.

## الهوامش والمراجع:

1. Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P., *Management Information Systems - Managing The Digital Firm*, 12<sup>th</sup> Edition, Perason Prentice Hall, 2012, p.85.
2. القريوتي محمد قاسم, *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي*, دار وائل، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص 172.
3. McShane, Steven L., & Glinow, Mary V., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin, 2007, p.253.
4. Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo., *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Irwin, 2007, p.81.
5. القريوتي محمد قاسم, مرجع سابق، ص 172-173.
6. Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A & Ayodeji, F., *Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria*, International Journal of Business and Management, Vol.7, No.5, 2012, p.208. PP.207-221.
7. Litzky, B.E., Eddleston, K.A., and Kidder, D., *The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors*, Journal of Academy of Management, Vo.20, N.1, 2006, p.92. 91-103.
8. Robinson, S. L., & Bennett, R.J., *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, Journal of Academy of Management, Vo.38, N.2, 1995, p.557. 555-572.
9. Thomas, Josh., *Counterproductive Work Behaviour*, Master Thesis, University of Auckland, Auckland, New Zealand, 2012, p.4.
10. Gualandri, Mario., *Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement*, Dissertation For Doctoral, Sapienza University of Rome, 2012, p.14.
11. Sharkawi, S., Rahim, A.R., & Dahalan, N.A., *Relationship Between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behavior*, International Journal of Business and Social Science, Vo.4, N.4, 2013, p.174. 173-183.
12. عامر علي حسين، العطوي و خيرية عبد فضل، الخالدي، *دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة*، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2015، ص ص 56-57. 47-82
13. Litzky, B.E., Eddleston, K.A., & Kidder, D, Op Cit, p.93.
14. Zhang, Y. J., Wan, B., Zhao, J. & Bashir, M., *A Researching on Proactive and Reactive Counterproductive Work Behavior*, International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Vo.1, 2011, p.150. P.150-153.
15. Griffin, R.W., & Moorhead, G.J., *Organization Theory and Design*, 11<sup>th</sup> ed, South-Western, 2014, p.39.
16. كمال يوسفى، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، إشراف: نويات عبد القادر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 79.
17. John, Davenport., *Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control*, ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vo.17, N.1, 2010, p.280..
18. Zheng, WeiBo., Sharan, Kaur., & Wei, Jun., *New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)*, African Journal of Business Management, Vo.4, No.1, 2010, p.13.
19. Rebecca, A., Stephen, G., Mahima, S., Howard, M. & Shelley, M., *The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective*, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vo.3, N.8, 2013, p.22.
20. كمال يوسفى، مرجع سابق، ص 84.
21. عبد القادر، نويات وكمال يوسفى، *دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية -الزهرابي- بالمسيلة*، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص 33.
22. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., *Multivariate data analysis*, 7<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice Hall, New York, 2010, p.642.



المجلد الثاني (02) العدد الثالث (03) جوان 2018