

دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية نورا عبدالقادر محمود القاز

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى جامعة بنغازي، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الأخلاقية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of ethical organizational culture in achieving the organizational commitment of the staff at Benghazi University of Libya, The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a stratified random sample of Benghazi University employees.

The study concluded that there is a positive effect of the ethical organizational culture in achieving the organizational commitment of the employees of Benghazi University of Libya.

The study recommended the need to increase attention to the ethical organizational culture because of its positive effect in Coordination of organizational commitment among workers in Benghazi, the Libyan University.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (DeBode, 2013)^(١) بعنوان: تقييم الثقافة التنظيمية الأخلاقية: تطوير نموذج للقياس.

هدفت الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية من خلال قياس الأخلاقيات التنظيمية في المنظمات، ووضع مقياس لتحديد نموذج الثقافة التنظيمية الأخلاقية، ومعرفة طرق إجراء تشخيص للعوامل التي تؤدي إلى التغيير أو التحويل في الثقافة التنظيمية الأخلاقية إلى ثقافة تنظيمية غير أخلاقية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والتميز المؤسسي، وتحديد دور أبعاد الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد دورها في تحقيق معايير التميز. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات لتصبح ثقافة تنظيمية ذات معايير أخلاقية، وضعت الدراسة بعض المقاييس والمعايير التي تؤدي إلى وجود نموذج من الثقافة التنظيمية الأخلاقية داخل المنظمات، وأشارت أن أهم طرق العوامل التي تؤدي إلى التغيير أو التحويل في الثقافة التنظيمية الأخلاقية إلى ثقافة تنظيمية غير أخلاقية هو عدم وجود معايير أخلاقية مكتوبة، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي، ووجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في (تميز القيادة، التميز في تقديم الخدمة، تميز الموارد البشرية، التميز المالي)، وبينت الدراسة أن اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي على تحقيق تميز المنظمة.

٢. رسالة (العوامي، ٢٠١٤)^(٢) بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على درجة تحقق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر القيادات بالشركات النفطية الليبية، وكذلك معرفة درجة تأثير

الممارسات القيادية للمديرين بالشركات النفطية الليبية على تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك الشركات.
وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح للممارسات القيادية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظر تلك القيادات، كما بينت الدراسة أن العاملين يتأثرون بدرجة توافر الممارسات القيادية للمديرين والتي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٣. دراسة (Huhtala et al., 2015)^(٣) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والإرهاق والمشاركة: دراسة متعددة المستويات.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية الأخلاقية كأحد الأشكال من الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على القيم والنظم التي يمكن أن تعزز السلوك الأخلاقي في المنظمات، وكذلك التعرف على درجة اهتمام الموظفين بتطبيق الثقافة الأخلاقية لمؤسستهم داخل وحدات العمل (الأقسام)، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والرفاهية المهنية (أي الإرهاق والمشاركة في العمل) على مستوى الفرد ومستوى وحدة العمل.

توصلت الدراسة إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية الأخلاقية كأحد الأشكال من الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على القيم والنظم التي يساهم بشكل كبير في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمات، وكذلك بينت الدراسة أنه توجد درجة متوسطة من الاهتمام لدى الموظفين بتطبيق الثقافة الأخلاقية لمؤسستهم داخل وحدات العمل (الأقسام)، وكذلك أشارت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين تطبيق الثقافة التنظيمية الأخلاقية والرفاهية المهنية في العمل حيث أنها تساهم في تقليل شعور العاملين بالإرهاق كما أنها تزيد من مستوى المشاركة في العمل سواء على مستوى الفرد أو على مستوى وحدة العمل ككل.

٤. دراسة (Kumar & Giri, 2016)^(٤) بعنوان: تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا في عدد من المنظمات الخاصة والعامة العاملة في قطاعي المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتأثران بصورة عامة بالمراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، حيث استنتجت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتأثران بصورة عامة بالخبرة الوظيفية للعاملين، واستنتجت أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى من غيرهم.

٥. دراسة (Chhabra, 2017)^(٥) بعنوان: أثر أنماط الثقافة التنظيمية الأخلاقية على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات، وكذلك التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين أنماط الثقافة التنظيمية الأخلاقية من خلال توفير الدعم الفني والبشري والمالي والمعنوي للسلوك الأخلاقي في الجامعات يساهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة، وبينت الدراسة أن ثقافة الفرد الأخلاقية هي النمط الأكثر دعماً ومساندة لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات، ويوجد دور هام للثقافة التنظيمية في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات، وكذلك يوجد للثقافة التنظيمية الأخلاقية دور ايجابي في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة ورفع مستوى العاملين في الجامعات.

٦. دراسة (Kim et. Al., 2018)^(١) بعنوان: تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات والتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي. هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي، والتعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد دور أبعاد التسويق الداخلي (فرق العمل، الاتصال، الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود دور هام للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبينت الدراسة أن توافر أبعاد التسويق الداخلي الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين، كما بينت الدراسة أن كل بعد المكافأة والتقدير كان أكثر الأبعاد التي تؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات، واستنتجت الدراسة أن بعد فرق العمل كان أقل الأبعاد التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى الاهتمام بالثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

٢. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.
٣. معرفة أثر الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في جامعة بنغازي الليبية، ووزارة التعليم العالي، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية الأخلاقية وكذلك تساهم في توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي.
٢. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية الأخلاقية من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الليبية خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع الالتزام التنظيمي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على جامعة بنغازي الليبية وهو مجال تطبيقي هام حيث تعتبر قطاعاً استراتيجياً يقدم الخدمات التعليمية الجامعية المتنوعة للمواطنين في مدينة بنغازي خصوصاً وفي ليبيا عموماً ولذا فهي تمثل قطاعاً تعليمياً له أهمية كبيرة للمواطنين.
٢. تواجه جامعة بنغازي الليبية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتكون وفق المعايير الأخلاقية.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: الثقافة التنظيمية الأخلاقية:

يتطلب نجاح المنظمة إعادة تشكيل للثقافة التنظيمية، وتغيير الأفكار والمعتقدات لدى العاملين؛ لتناسب مع تلك التطورات والتغيرات، ويعتمد تغيير ثقافة ومعتقدات

العاملين في المنظمة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين، وبالتالي يلزم لإيجاد وتكوين هذه الثقافة الملائمة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية واستحداث ثقافة متطورة تعتبر الجودة أساس العمل، وتساعد على تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الثقافة التنظيمية الجديدة.

أ. تعريف الثقافة التنظيمية الأخلاقية

١. إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتشمل كافة الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.^(٧)
٢. نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة.^(٨)
٣. مجموعة من المبادئ ذات الصلة بالصواب والخطأ خلال مجموعات معينة، وهي الثقافة التي تتطابق فيها رؤية المنظمة مع رؤية موظفيها، حيث تدعم قيم ومعايير المنظمة التصرفات التي تتفق على الرؤية الأخلاقية، ومن ثم يتجسد المنظور الأخلاقي في كيفية أداء المنظمات لعملها.^(٩)
٤. الأساليب التي تستخدمها المنظمات لتشجيع التفكير والتصرف الأخلاقي ووجود الثقافة التي يستطيع الموظف من خلالها عمل ما يطلب منه بصورة أخلاقية حيث تقوم بعض المنظمات ببحث العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.^(١٠)

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية الأخلاقية بأنها مجموعة القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز والشعائر والطقوس التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد في المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد والأقسام وفقاً للسلوك الأخلاقي، وتواجه التصرفات السلبية مثل الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى.

ب. أهمية الثقافة التنظيمية الأخلاقية: ١١

١. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.
٢. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

٣. تقوم بدور الموجه للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

٤. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة استمرار تواجدها ونموها.

ج. خصائص الثقافة التنظيمية الأخلاقية^{١٢}

١. نظام مركب حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة ، فتشمل الثقافة كنظام مركب من ثلاثة عناصر الثلاثة (الجانب المعنوي ويشمل النسق المتكامل من القيم، والمعتقدات والأخلاق والأفكار، الجانب السلوكي يشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة، الجانب المادي ويشمل كل ما ينتج الأعضاء من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).

٢. نظام متكامل فهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى توفير الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد عناصرها ينعكس أثره على بقية مكونات النمط الثقافي .

٣. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعليمي حيث يعمل كل جيل على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها ، وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين ، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وعليه فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر في الجانب المادي والسلوكي أكثر منها في الجانب المعنوي.

د. عناصر الثقافة التنظيمية الأخلاقية:١٣

١. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو الغير مرغوب، وجيد أو الغير جيد، ومهم أو الغير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على

- توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
٢. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
٣. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.
٤. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

ثانياً: الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي نظام تبادلي من خلال تطابق وتكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل بها، وتقوم المنظمة بسلسلة من الإجراءات والبرامج التي تؤدي لإثارة العناصر والعوامل الإيجابية في سلوك العنصر البشري كي يحقق أهدافه وتطلعاته، وبالتالي تأثير ذلك على إنتاجيته بما ينتج عنه تحقيق الربح للمنظمة والمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتنافسيتها وبالتالي استمرارها.

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي:

١. قوة تطابق الفرد وارتباطه مع منظمته التي يعمل بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها فإنه يتحقق لديه مجموعة من المزايا والصفات أهمها قبول أهداف وقيم المنظمة وخدمة المنظمة

بأقصى مما لديه من جهد والرغبة القوية بالمحافظة على استمرار عمله في المنظمة.^(١٤)

٢. منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن، فالمؤسسات التي تعتمد على ولاء للعاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولاً، ثم الربح في المرتبة الثانية، فإرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بالدرجة الأولى إلى ارتداء العاملين في المقام الأول.^(١٥)

٣. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته، مما يشعر الفرد بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الهام، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء، وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.^{١٦}

٤. شعور داخلي للفرد يكمن في مجموعة من الخصائص تبدأ بإيمان الفرد القوي وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها. ورغبة الفرد ببذل جهود معقولة بالنيابة عن المنظمة. وانتهاء برغبة الفرد القوية بالبقاء في المنظمة،^(١٧)

وتعرف الباحثة الالتزام التنظيمي على أنه تحفيز العاملين على حب العمل وإخلاصهم وتفانيهم فيه من خلال الرغبة بالاستمرار بالعمل في التنظيم وعدم تركه إلى منظمات أخرى، وتنمية العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العاملين بما يؤدي لولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

ب. أبعاد الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وللاللتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها، وهي على النحو التالي^(١٨):

١. **الالتزام العاطفي:** يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، ومدى ارتباطهم مع أهدافها وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف، ورغبتهم بالعمل فيها بغض النظر عن القيم المادية التي يتلقونها لقاء عملهم فيها.

٢. **الالتزام المستمر:** والذي يرتبط بتقييم الفرد للتكاليف التي تترتب على تركه للمنظمة التي يعمل فيها والمنافع المترتبة على بقاءه فيها.

٣. **الالتزام المعياري:** والذي ينتج عن شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة وعدم ترك انطباع شيء لدى الآخرين وبالتالي فهو التزام أدبي.

ويتم الالتزام التنظيمي من خلال تفاعل ثلاثة عوامل وهي ما يلي: (١٩)

١. **التطابق:** وهو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها كونها تمثل أهدافه مع قيمه.
 ٢. **الاستغراق:** أي انهماك الفرد وانغماسه بصورة متكاملة بكافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
 ٣. **الإخلاص والوفاء:** وهو شعور الفرد بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها وإحساسه بأن المنظمة هي جزء من ذاته وكيونته.
- ج. أهمية الالتزام التنظيمي:

يوجد للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، كما أن له أثر كبير على سير العمل في هذه المنظمات كي تحقق أهدافها بشكل فاعل ومتميز، ويرتبط ذلك بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً بتوجيه الأفراد داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، ويقلل من السلوكيات السلبية لديهم مثل ترك العمل والتغيب وإهمال العمل أو الشعور بالإحباط، وعليه فإن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات يتلخص بما يأتي^(٢٠):

١. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
٢. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
٣. أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

٤. إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
٥. ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

د. مراحل الالتزام التنظيمي: (٢١)

١. **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
٢. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.
٣. **الإدعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه. (٢٢)

٤. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

٥. **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.
٥. **مقومات الالتزام التنظيمي:**

يوجد للالتزام التنظيمي للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها مجموعة من المقومات اللازمة لتحقيق ذلك الالتزام التنظيمي، وأنه لكي يصبح أكثر ملائمة وأكثر تطبيقاً يجب أن تتوافر فيه مجموعة من العناصر داخل محيط العمل وهي كما يلي: (٢٣)

١. قبول قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد.
٢. مساهمة الأفراد بفعالية لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

٣. أن يتوفر المستوى العالي من الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.
٤. رغبة الفرد الشديدة بالبقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل فيها.
٥. الإخلاص والرغبة بالعمل في المنظمة بصورة إيجابية.
- ويمكن إضافة مجموعة من المقومات وهي: (٢٤)
٦. القناعة القوية بقيم المنظمة وأهدافها.
٧. الاستعداد والقبول ببذل الجهود المطلوبة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٨. الرغبة بالتمسك والبقاء عضواً في المنظمة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدمت الباحثة نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على التقارير والنشرات التي تصدر عن جامعة بنغازي الليبية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بجامعة بنغازي الليبية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٦-٢٠١٨.

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في جامعة بنغازي الليبية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالثقافة التنظيمية الأخلاقية ويتكون من (٦) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالالتزام التنظيمي ويتكون من (١١) فقرة.

٢- المقابلات الشخصية: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- الدراسة التحليلية: تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة بنغازي الليبية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٧٣٢٠ مفردة وفقاً لبيانات العام ٢٠١٨.

٢- عينة الدراسة: اقتضت الدراسة على عينة من العاملين في جامعة بنغازي الليبية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٦٥ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد

من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.

ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع العاملين في جامعة بنغازي الليبية في محافظة بنغازي في ليبيا.
٢. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة بنغازي الليبية في محافظة بنغازي.
٣. الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٦-٢٠١٨).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات الثقافة التنظيمية الأخلاقية:

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية الأخلاقية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١.	مجموعة من الممارسات والأفعال والتصرفات التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.	٣.٨٢	١.٠٨٦	٢٨.٤	٧٦.٤٠%	١
٢.	مجموعة معايير أخلاقية	٣.٧١	١.٠٣٠	٢٧.٨	٧٤.٢٠%	٣

دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية
نورا محمد القادر محمود الغاز

					موضوعية تكون أساساً للسلوك الأخلاقي.
٦	%٦٩.٠٠	٣٢.٦	١.١٢٣	٣.٤٥	٣. تلك الممارسات التي تحدد للفرد ما هو صواب وما هو خطأ.
٢	%٧٥.٤٠	٢٨.١	١.٠٥٨	٣.٧٧	٤. مجموعة الأنشطة والجهود التي تبذل من أجل تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.
٥	%٦٩.٨٠	٣٢.٢	١.١٢٤	٣.٤٩	٥. تلك الفلسفة التي تكشف المبادئ التي تحكم في التصرف الإنساني فيما يتعلق بالصواب والخطأ.
٤	%٧٢.٨٠	٢٩.٣	١.٠٦٧	٣.٦٤	٦. الممارسات التي تشكل إطار للمبادئ الأخلاقية والقيم التي تحكم سلوك الفرد.
	%٧٢.٩٠	٢٩.٧٣	١.٠٨١	٣.٦٤٧	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية الأخلاقية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٤٧) وبانحراف معياري (١.٠٨١)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على "مجموعة من الممارسات والأفعال والتصرفات التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري (١.٠٨٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تلك الممارسات التي تحدد للفرد ما هو صواب وما هو خطأ" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٥) وبانحراف معياري (١.١٢٣).

دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية
نورا محمد القادر محمود الغاز

ب. تحليل فقرات الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات
الالتزام التنظيمي

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
١	سأكون سعيدا لقضاء بقية حياتي في هذه الجامعة.	٣.٧١	١.١٥٥	٣١.١	٧٤.٢٠%	٧
٢	أشعر بأن مشاكل حياتي في هذه الجامعة هي مشاكل خاصة.	٣.٨٠	١.٠١٠	٢٦.٦	٧٦.٠٠%	٥
٣	أشعر بانتماء قوي لهذه الجامعة.	٣.٦٩	١.١٢٨	٣٠.٦	٧٣.٨٠%	٩
٤	أستمتع بالحديث عن الجامعة التي أعمل بها مع الآخرين.	٣.٨٧	١.١٣١	٢٩.٢	٧٧.٤٠%	٣
٥	استمراري في العمل بهذه الجامعة مسألة ضرورية لرغبتني في البقاء بها.	٣.٧٠	١.٢٠٩	٣٢.٧	٧٤.٠٠%	٨
٦	سيكون من الصعب أن أترك الجامعة حالياً حتي لو أردت ذلك.	٣.٧٣	١.١٥٤	٣٠.٩	٧٤.٦٠%	٦
٧	سأظل أعمل في هذه الجامعة لأن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة	٣.٩١	١.٠٨٢	٢٧.٧	٧٠.٦٠%	١
٨	تستحق هذه الجامعة ولائي لها.	٣.٥٣	١.١٠٨	٣١.٤	٧٣.٢٠%	١١
٩	أشعر بأنني مدين للجامعة بالكثير.	٣.٦٦	١.٠٦٩	٢٩.٢	٧٧.٨٠%	١٠
١٠	سوف أشعر بالذنب لو تركت الجامعة.	٣.٨٩	١.٠٨٠	٢٧.٨	٧٦.٤٠%	٢
١١	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءه للمكان الذي يعمل به دائماً.	٣.٨٢	١.١٧٤	٣٠.٧	٧٥.١٠%	٤
	المتوسط العام	٣.٧٥٥	١.١١٨	٢٩.٨١	٧٥.١٠%	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام التنظيمي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٥٥) وبانحراف معياري (١.١٨٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على "سأظل أعمل في هذه الجامعة لأن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة" حيث بلغ متوسطها

الحسابي (٣.٩١) وبانحراف معياري (١.٠٨٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على "تستحق هذه الجامعة ولائي لها" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٠٨).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية الأخلاقية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

١. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (٣) معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي	٠.٠٠٠	٠.٦٤١	الثقافة التنظيمية الأخلاقية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

٢. معامل التحديد:

جدول رقم (٤) معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير
٠.٦٨٢٢١	٠.٤١٠	٠.٤١١	الثقافة التنظيمية الأخلاقية

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٤١١$ وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تفسر الالتزام التنظيمي بنسبة ٤١.١%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٣. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥) تحليل التباين

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	٥٢.٨٧٤	١٩٠٤.٦٦٤	١	١٩٠٤.٦٦٤	الانحدار
		٣.٦٦٤	٢٩٤	١٠٧١.٣٠٢	البواقي
			٢٩٥	٢٩٧٥.٩٦٦	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة جوهرية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦) تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي	٣٥.٣٥٥	٠.٦٤١	٠.٤٠٤	٠.١٨٣	الثقافة التنظيمية الأخلاقية

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية الأخلاقية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية تؤثر في الالتزام التنظيمي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الأخلاقية على تحسين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي بجامعة بنغازي الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر للثقافة التنظيمية الأخلاقية على تحقيق الالتزام التنظيمي.
2. بينت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية الأخلاقية يتم من خلال تبني جامعة بنغازي للمعايير التنظيمية الأخلاقية والمعتقدات التنظيمية الأخلاقية ذات العلاقة بالعاملين والتي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي.
4. أشارت الدراسة أن ولاء العاملين للجامعة ناتج عن أن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين في الجامعة يعتبر ولائهم للجامعة ذو درجة ضعيفة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بالدور الهام للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي بجامعة بنغازي الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي للثقافة التنظيمية الأخلاقية على تحقيق الالتزام التنظيمي.
٢. العمل على الاهتمام من قبل جامعة بنغازي بتطوير الثقافة التنظيمية الأخلاقية من خلال تبني جامعة بنغازي للمعايير التنظيمية الأخلاقية والمعتقدات التنظيمية الأخلاقية ذات العلاقة بالعاملين والتي تساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي.
٣. العمل من قبل إدارة جامعة بنغازي على تحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي.
٤. ضرورة أن تهتم الجامعة بزيادة ولاء العاملين للجامعة بحيث يكون تمسك العاملين بالجامعة ناتج عن حبهم للعمل داخل الجامعة وليس ناتجاً عن أن ترك العمل بها سيكون تضحية كبيرة.

المراجع:

- (1) Jason D. DeBode, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, Alan G. Walker, "Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 49, No. 4, 2013, pp. 460-484.
- (٢) أحمد العوامي، أثر القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١٤.
- (3) Mari Huhtala, Asko Tolvanen, Saija Mauno, Taru Feldt, "The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 30, No. 2, 2015, pp. 399–414.
- (4) Pavan B. Kumar, Giri N. Vijai, "Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 8, No. 1, 2016, pp. 28-36.
- (5) Deepti Chhabra, "The impact of ethical organizational culture patterns on knowledge management processes in universities", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 3, No. 2, 2017.
- (6) Jungsun Kim, Hak Jun Song, Choong-KiLee, "Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment", **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 55, No. 5, 2018, pp. 25-52.
- (٧) جيرالد جرينبرج، روبرت وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧.
- (8) Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 3, 2003, pp. 219-236.

(٩) مأمون على عقلان، "العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديموجرافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسبوط، ٢٠١٦، ص ٢١.

(10) Bellingham Richard, **Ethical Leadership Rebuilding Trust in Corporations**, HRD Press Inc, New York, 2013.

(11) Osibanjo Omotayo Adewalem, Adeniji Adenike Anthonia, "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" **Journal of Competitiveness**, Vol. 5, No. 4, 2013, p.115.

(١٢) مصطفى أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي**، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

(13) Osman Ferda, Münevver Yalcinkaya, Miray Dogan, Nermin Karakoc, 2010)"The Organizational Culture At The University", **International Journal of Educational Researchers**, Vol. 2, No. 1, p. 5.

(١٤) محمد جلال سليمان، "إدارة التنظيم"، المنصورة، مكتبة الجامعة للنشر، ٢٠١٥.

(١٥) محسن على الكتبي، "إدارة الموارد البشرية"، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.

(16) Divina M. Edralin, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines", **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No. 2, 2010.

(١٧) محمد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

(١٨) محمود السيد دويدار، "إدارة الموارد البشرية"، المنصورة، المكتبة العصرية، ٢٠١٦.

(١٩) مرفت محمد السعيد مرسي، "أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد الرابع، ٢٠١٠، ص ٣٣٣ - ٣٦٠.

(٢٠) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، الاسماعيلية، دار الفجر للطبع والنشر،
٢٠١٥.

(٢١) عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية"، المنصورة، مكتبة الجلاء للنشر
والتوزيع، ٢٠٠٣.

(٢٢) أيمن عودة المعاني، "الالتزام التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة
ميدانية"، مجلة الإداري، مسقط، المجلد (٢١)، العدد (٧٨)، ٢٠١٠، ص ٣١.

(٢٣) إيمان حسن جمعة نصار، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة
مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي"،
رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، ٢٠١٣.

(24) W. Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**, third Edition, SAGE publications Inc., California, 2012, PP. 35.