



أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة  
**The Impact of Organizational Culture in Achieving Leadership  
 Commitment, A Field Study on Skikda Port Company**

د. عبد الباقي أميرة

مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955  
 سكيكدة

*a.abdelbaki@univ-skikda.dz*

تاريخ النشر: 2022/04/22

د. بودبزة إكرام\*

مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955  
 سكيكدة

*i.boudebza@univ-skikda.dz*

تاريخ القبول: 2022/03/08

تاريخ الإرسال: 2022/01/09

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع المعلومات اللازمة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة شملت (95) إطار من مجتمع الدراسة المكون من (101) إطار ليكون عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (63) استبانة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV20. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة محل الدراسة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.  
**الكلمات المفتاحية:** ثقافة؛ قيادة؛ ثقافة تنظيمية؛ التزام قيادي؛ مؤسسة مينائية سكيكدة.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of organizational Culture in achieving leadership commitment in the Port Company Skikda, To achieve the objective of the study, the necessary information was collected by designing a questionnaire and distributing to a sample and distributed to a sample that included (95) frames from the study population consisting of (101) frames, so that the number of valid questionnaires for the study was (63), and the descriptive analytical approach and field study were relied on, and the statistical packages for social sciences program SPSS V20. The study concluded that there is a statistically significant impact of organizational culture on achieving leadership commitment to the institution under study; There are no significant differences for the opinions of the study sample members about the impact of organizational culture on achieving leadership commitment due to demographic variables.  
**Key Words:** Culture; Leadership; Organizational Culture; Leadership Commitment; Skikda Port Company.

**JEL Classification:** M14; M12; L22.

\*مرسل المقال: بودبزة إكرام (*i.boudebza@univ-skikda.dz*)



## مقدمة:

إن عمل المؤسسات المعاصرة اليوم باختلاف أشكالها في ظل بيئة تتميز بالتعقيد وسرعة التغيير والتطور التكنولوجي المتسارع وتنامي ظاهرة العولمة وانتشار المنافسة الشديدة بينها، فرض عليها مواجهة مجموعة من التحديات والرهانات لمواكبة التغيرات والتكيف مع بيئة العمل، ومن أجل مواجهة هذه التحديات أصبح لزاما على المؤسسات تغيير أوضاعها والتخلص من القيم والاتجاهات والسلوكيات الحالية، فاتجهت هذه الأخيرة لتغيير وتعديل أساليبها التقليدية وانتهاج أساليب جديدة تساعد على تحسين سلوكيات العاملين وتشجع توجهاتهم الايجابية.

ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة وتحقيقها فعالية تنظيمية يستوجب الاستعانة بمجموعة من المداخل الحديثة التي تسهل لها نشر فكرة النجاح والاستمرارية لضمان التميز في أداؤها، ومن بين هذه المداخل نجد الثقافة التنظيمية التي حظيت باهتمام كبير كونها عامل مؤثر على سلوكيات الأفراد وأدائهم وكذا التزامهم تجاه المؤسسة باختلاف مناصب عملهم وفي مختلف المستويات الإدارية.

ومما أن القيادة هي القلب النابض والمحور الأساسي للعملية الإدارية وعليها يتوقف نجاح وفشل المؤسسات، فقد سارعت هذه الأخيرة إلى تعزيز المعارف والمواصفات والمهارات والسلوكيات الجيدة للقادة باعتبارهم قدوة لأتباعهم، فالقائد هو الموجه الأول للأفراد في انجاز مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يتوقف نجاح مختلف العمليات الإدارية، فالالتزام القيادي للقائد تجاه مؤسسته ورؤيتها ومرؤوسيه من أهم السلوكيات المرغوبة والمطلوب تعزيزها باعتباره عاملا مهما يدفعهم لبذل ما يستطيعون من جهد ووقت والإخلاص للمؤسسة مما يساهم بشكل فعال في رفع مستوى أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة والالتزام بأهدافها.

هذا وتعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما لنشر القيم التنظيمية والممارسات والمعتقدات الايجابية وأنماط السلوك المشتركة لتعزيز العلاقات الجماعية بين المرؤوسين فيما بينهم وبين المرؤوسين والقادة، كما أن الثقافة التنظيمية الايجابية تساهم في خلق أفكار إبداعية ومبتكرة لأداء المهام بأساليب جديدة يدعمها قادة المؤسسة، وتعزيز الالتزام بسلوكيات القيادة مما يشجع الأتباع على الاقتداء بهم. وفي ضوء ما سبق؛ وبغرض تحديد أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي، فقد اخترنا تطبيق هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة المينائية سكيكدة، والتي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سكيكدة.

**الإشكالية:** وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: **ما أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟** وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية والالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟



فرضيات الدراسة: من خلال ما تقدم؛ ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

- لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- منهجية الدراسة:** إن دراسة أي ظاهرة تتطلب إخضاعها لأسلوب منهجي لمعالجة إشكالياتها، وإيجاد الحلول المناسبة لها انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة. ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري وذلك من خلال المسح المكتبي لمختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة من كتب ودوريات علمية ومراجع عربية وأجنبية. وللكشف عن حيثيات الموضوع عملياً تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبانة، بغية الربط بين متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها وصولاً للاقتراحات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.
- الأدوات المستعملة:** لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة اعتمدت الباحثين على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة، بعدها تم تفرغ المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20.

**الدراسات السابقة:** تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي لأنها تفيد في تحديد إشكالية الدراسة وتجنبه التكرار، لذلك سيتم التطرق لأهم ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة ومتغيراتها وفق زوايا متعددة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية ونذكر منها ما يلي:

- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود. (2003). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي لمسؤولي الإدارة المحلية للعاملين في إمارتي الرياض ومكة المكرمة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد والبعد التنظيمي والإداري والإنساني للثقافة التنظيمية؛ تتأثر الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي وتؤثر فيه.

- S.W. Ng Eddy, Cheryl R. Wyrick. (2011). **Motivational Bases for Managing Diversity: A Model of Leadership Commitment**, Human Resource Management Review, (21) 4.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن القواعد التحفيزية لإدارة التنوع من خلال نموذج الالتزام القيادي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتطبيق نظرية الالتزام لتفسير أسباب التزام القادة التنفيذيين بإدارة التنوع في المؤسسات، حيث اقترحت هذه الدراسة أن الالتزام التنفيذي الأعلى يمكن أن ينبثق عن معيارية أو عاطفية، فقد يتم تحفيز المدراء التنفيذيين من خلال المنفعة أو الأرباح، أو الالتزام الأخلاقي أو الرغبة الشخصية.



- Boonyada Nasomboon. (2014). **The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement**, International Business Research, (7) 9.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الالتزام القيادي والأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من شركات البتروكيماويات، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 26 مفردة من مدراء شركات البتروكيماويات، باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات الوسيطة (العلامات التجارية، المواءمة الإستراتيجية، الرشاقة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأشارت النتائج إلى أن الالتزام القيادي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين؛ العلامات التجارية والمواءمة الإستراتيجية والرشاقة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية هي عوامل متداخلة بين الالتزام القيادي والأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين؛ المواءمة الإستراتيجية ترتبط بشكل غير مباشر بممارسات الموارد البشرية من خلال العلامات التجارية والرشاقة التنظيمية.

- Retno Purwani Setyaningrum. (2017). **Relationship between Servant Leadership in Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction**, European Research Studies Journal, (20) 9.

تهدف هذه الورقة إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية ورضا العملاء. وأيضاً إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على رضا العملاء، تم الحصول على البيانات من 240 من عملاء الحرف اليدوية في بيكاسي ريجنسي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، كما ترتبط القيادة الخادمة بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية، ولديها علاقة كبيرة مع الالتزام التنظيمي، للقيادة الخادمة علاقة كبيرة برضا العملاء، والالتزام التنظيمي له علاقة كبيرة برضا العملاء.

- كمال بن سليم، وعبد الرحمن بقادير (2021). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، (14) 1.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمية وكذا علاقتها بكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 90 عامل باستخدام طريقة العينة العشوائية. حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي؛ للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي دور في استقرار المؤسسة واستمراريتها.



## I. الإطار النظري للدراسة

### 1. الثقافة التنظيمية:

إن طبيعة الثقافة التنظيمية المعقدة جعلتها لغزا محيرا للعلماء والباحثين، وعلى الرغم من أن تحليل الأدب الإداري يؤكد ظهور هذا المصطلح في ثلاثينيات القرن الماضي، إلا أنه مازال موضع اهتمام وبحث من قبل الكثير من الأكاديميين والمهنيين، وذلك لتناقض أبعاده بين التغير المستمر والثبات النسبي.

وقد شاع استخدام هذا المصطلح نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات، لتحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة خلال ثمانينات وتسعينيات القرن الماضي باعتبارها عنصرا رئيسيا في المؤسسة على غرار الالتزام والتحفيز وتخصيص الموارد والميزة التنافسية، مما يؤثر على سلوكيات وتوجهات الأفراد ويشجعهم على العمل وتقديم الأفضل، فبإمكانها تسهيل أو عرقلة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وأهدافها (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 40).

يعد التعريف الذي قدمه عالم الاجتماع Guy Rocher حول الثقافة بقوله أنها "مجمّل طرق التفكير، الحس والفعل المعبر عنها إلى حد ما والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح في آن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بمزج الأفراد في إطار جماعة خاصة ومتميزة" (مشتهة، 2013، صفحة 236)، وهمة الوصل التي ساهمت في نقل الثقافة من المجتمع إلى المؤسسة.

وعليه؛ يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي "الجسم المصغر للمجتمع فهي عبارة عن نظام متكامل ومستمر من العناصر المادية وغير المادية يستمد وجوده من القادة والمؤسسين، ويسعى للبرمجة الجماعية للعقل البشري لنقل التجارب والمعارف ويساعد على الاندماج ورفع الولاء بين أفراد المؤسسة الواحدة، وهذا ما يكسبها ميزة انفرادية في محيطها" (عبد الباقي، 2020، صفحة 7). حيث أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بتاريخ المؤسسة الفريد، هذا الارتباط يجعل منها تراثا نادرا يصعب تقليده (Barney, 1986, p. 661)، وأيضا لها دور مهم جدا داخل المؤسسة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل مؤسسة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج الموظفين داخل المؤسسة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول موظفين جدد للمؤسسة يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة بها، ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض (بروش و هدار، 2007، صفحة 59).

إن أهمية الثقافة التنظيمية وقدرتها على التأثير الايجابي وأداء دورها بشكل فعال يرتبط حسب ما جاء به Hodge & Anthony عام 1991 بمدى قوتها، هذه الأخيرة ترتبط بعاملين أساسيين هما درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المؤسسة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى، في حين أن الثقافة الضعيفة والتي هي على عكس الثقافة القوية إذا لم يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة، فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو أهدافها وقيمها، ليصبح هؤلاء الموظفين يسربون في طريق مبهمه



غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالعزلة والإحباط ( بروش و هدار، 2007، الصفحات 56-57).

## 2. الالتزام القيادي:

لقد تمت دراسة الالتزام في العديد من المجالات (علم النفس، علم الاجتماع... الخ)، وقد عرف في المجال التنظيمي بأنه "قوة تربط الفرد بمسار عمل ذو صلة بهدف معين"، في حين عرفه أحد علماء الاجتماع بأنه "ارتباط الذات بمتطلبات العلاقات الاجتماعية التي ينظر إليها على أنها معبرة عن الذات" (Mark, 2010). أما Salancik فعرفه بأنه "حالة من الوجود يصبح فيها الفرد ملزماً بأفعاله، ومن خلال هذه الأفعال يلتزم بالمعتقدات التي تدعم الأنشطة والمشاركات المختلفة له" (Eddy & Wyrick, 2011, p. 370).

وقد أشار Mcshane & Glinon إلى أن الالتزام هو "الإحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المؤسسة" (كريدي، 2010، صفحة 30)، وعرفه Peter Lou بأنه "قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المؤسسة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والحفاظ على عضويته فيها" (حنونة، 2006، صفحة 12). أما القيادة فهي "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (العلاق، 2009، صفحة 05)، وتشير أيضا إلى "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد لكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده" (قنديل، 2010، صفحة 14).

فالقيادة هي عملية إدارية إلهامية تركز على المعرفة والمهارة والسمات الشخصية للقائد والتي يهدف من خلالها للتأثير في أتباعه وإقناعهم وتوجيه سلوكياتهم للعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الأهداف المشتركة. وعليه يمكن القول بأن الالتزام القيادي هو تعهد القادة بتطبيق مجموعة من السلوكيات والممارسات والمهارات على كل قرار أو مشكلة أو فرصة متاحة، ويعد التزام القادة شرطا للمشاركة في أي برنامج أو خطة لتحقيق أقصى قدر من الأهداف المسطرة على جميع مستويات المؤسسة (Schwartz, 2017, p. 15).

كما سبق؛ وبصفة عامة يمكن القول أن الالتزام القيادي هو حالة معنوية تظهر من خلال سلوكيات وتصرفات القادة وتبنيهم لأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، ونقل الرؤية المستقبلية والالتزام تجاه المؤسسة للمرؤوسين. وما لاشك فيه أن التزام القادة يساهم وبشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، فقد يكون القادة ذوي الالتزام العالي مفتاحا لتطوير بيئة توفر الفعالية التنظيمية نظرا لقدرة القادة على التنبؤ بالمواقف والأداء في المؤسسات، والتأثير على الممارسات التنظيمية (Nasomboon, 2014, p. 77). وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات ومناقشتها والالتزام بتنفيذها بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

وبالرغم من أهمية الالتزام القيادي للمؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي إلا أن تحقيقه ليس بالأمر السهل ففي بعض الأحيان قد تكون هناك عواقب شخصية عند قيادة أي خطة أو مشروع، وبما أن الالتزام القيادي ميزة القادة



الحقيقيين عن الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية، فإن اتخاذ أي قرار لقيادة خطة أو مشروع أو موقف معين يتطلب تقييم مستوى التزام القائد بالشجاعة والتواصل والتركيز لتحقيق النجاح (Beilke, 2011).

وقد أكدت الدراسات أن التزام القادة بالالتزامات الثلاثة (المؤسسة، الرؤية، المرؤوسين) يحقق: (Klein, 2020):

- كلما التزم القائد تجاه المؤسسة كلما زاد التزام أتباعه بالمؤسسة مما يقلل من نسبة مغادرة المؤسسة؛
- كلما التزم القائد برؤية المؤسسة كلما نقل هذه الرؤية إلى أتباعه، وارتفع احتمال أن يقترح المرؤوسين تحسينات ويثيرون مخاوفهم لإفادة المؤسسة وأداء أدوارهم بشكل جيد؛
- كلما كان القائد أكثر التزاما تجاه أتباعه كان الأتباع أكثر التزاما تجاهه وتقديم أداء أفضل، مما يسمح لهم بالذهاب إلى أبعد مما تتطلبه وظيفتهم والتفكير خارج الصندوق لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر.

### 3. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام القيادي:

تساهم القيادة بشكل كبير في تطوير ثقافة المؤسسة كما أنها يمكن أن تؤثر في تحسين وتعزيز السلوكيات القيادية، فرد فعل القادة تجاه المشاكل وحل الأزمات ومكافأة الأتباع ومعاقبتهم كلها مرتبطة بثقافة المؤسسة، وبكيفية رؤية القائد من قبل التابعين والعملاء، حيث تؤثر الثقافة على القيادة بقدر ما تؤثر القيادة على الثقافة، فعلى سبيل المثال يمكن للثقافة التنظيمية القوية من خلال قيمها الداخلية منح المزيد من الاستقلالية للمستويات الإدارية الأدنى، منع الإدارة العليا من زيادة قوتها الشخصية على حساب الإدارة متوسطة المستوى، وكذا التأثير على اتخاذ القرارات في مجالات متعددة كالتوظيف والاختيار، لذلك يجب على القادة المحافظة على الثقافة المتجسدة في المعتقدات والقيم والافتراضات والطقوس والاحتفالات (Bass & Avolio, 1993, pp. 112-113).

والالتزام القيادي بالقيم والمعتقدات وانعكاسها على سلوكياته وتصرفاته يساعد على ترسيخ الثقافة، لأن العلة ليست في التشريعات بل في البشر الذين يفسرون التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية (الصيرفي، 2003، صفحة 28)، فالثقافة التنظيمية تسعى لتكون بمثابة آلية لحل المشكلات ومفسرة للأحداث التنظيمية اليومية، وكبديل عن الهيكل وكمكملة للقيادة (Jaskyte & Dressler, 2005, p. 25)، لأنه يبقى على القادة ضرورة فهم "تداخل الاستمرارية والتغيير في القيم"، وأن هذه القيم القديمة يمكن أن تبقى على قيد الحياة بالرغم من التغييرات الضرورية (Bass & Avolio, 1993, p. 115)، حيث يمكن للموظف تطوير ذاته عندما يفتح المديرين الأبواب أمام اقتراحاته، وهو ما يتطلب تحديد النقاط الحاسمة للمخاطر المحتملة والصراع والشعور بالدافع لمواجهة هذه التحديات، مع إعطاء الفرص للتطور والبحث عن طرق للتعرف على لحظات العمل الإبداعي والمبتكر للفريق (Laruccia, 2009, p. 04).

حيث إن سياق الثقافة يصف أفعالنا ومعتقداتنا والقيم المعترف بها على نطاق واسع تماما، كما لا يتم فصل عملية القيادة عن السياق الظرفي الذي تحدث فيه، ما لم تكن الثقافة داعمة للقادة فالقيادة القائمة على القيم المشتركة مستحيلة، والثقافة تحدد جزء كبيرا مما يفعله القادة وكيف يفعلونه (Nguyen, 2009, p. 58).





وفي الأخير فإن الثقافة التنظيمية باختلاف أنواعها هي عبارة عن مجموعة القيم والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وهي تمثل الجزء المحسوس وغير المكتوب منها، وهذه الأشياء التي تكون الثقافة المشتركة قد تكون واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها ستؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال، ووظيفة القائد هو أن يعمل على تعبئة الالتزام من خلال بلورة رسالة المؤسسة وإدخال وترويج منظومة القيم والقناعات الجديدة وصياغة وتدعيم النسيج الروحي لها عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المؤسسة (عبد العاطي عمر الشيخ، 2017، صفحة 44).

وقد ركزت العديد من الدراسات على الدور الرئيسي لسلوك القادة، حيث يكرسون الوقت والموارد لدعم الموظفين بغية التعامل مع التغيير ومواجهة عدم اليقين الناتج عن المهن والأدوار والتواصل والعلاقات والمهارات، (Gennaro, 2019, p. 09)، ويحدث ذلك عندما يتم تمكين الموظفين في المؤسسات فإنهم يظهرون سلوكيات إبداعية لأنهم يجدون أهمية في أدوار عملهم ويشعرون بالرضا عن المهام التي يقومون بها ويرون أنها ذات مغزى وصعبة (Afsar, Badir, & Bin Saeed, 2014, p. 1277).

## II. الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1. منهج الدراسة:

1.1. مجتمع وعينة الدراسة: انطلاقاً من المجال الموضوعي للدراسة وتساؤلاتها والإشكالية المطروحة وطبيعة البيانات المطلوبة، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، فقد تم تحديد ميدان الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وعلى هذا الأساس تمثل مجتمع الدراسة في إطار المؤسسة والبالغ عددهم (101) إطار.

من هذا المنطلق تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على نموذج رابطة التربية الأمريكية وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - p)}{D^2(N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)}$$

للحصول على العينة وضمان تمثيلها للمجتمع، وتطبيق المعادلة أعلاه فقد تحصلنا على حجم عينة قدره (95)

مفردة، والجدول التالي يوضح الإحصائيات الرقمية المتعلقة بالعينة المناسبة المستخدمة في الدراسة:

الجدول 01: "الإحصائيات الرقمية لأداة الدراسة"

الاستمارات	الاستمارات	الاستمارات	الاستمارات	الاستمارات	الحجم	الاستمارات
الصالحة للتحليل	المستبعدة	المفقودة	المسترجعة	الموزعة	المستهدف	العدد
63	07	25	70	95	101	العدد
%62.38	%10	%26.32	%73.68	%100	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تقدم من معلومات حول مجتمع وعينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه أن عينة الدراسة قدرها (95) إطار، وقد تم استرجاع (70) استبانة منها (07) غير صالحة للدراسة لعدم استيفائها شروط المعالجة الإحصائية، ليقدر عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ب (63) استبانة والتي بلغت %62.38 من إجمالي الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة تؤكد استجابة أفراد العينة مع الاستبانة.





## 2.1. أدوات جمع البيانات:

في إطار الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد قسمت أداة الدراسة (الاستبانة) إلى ثلاثة محاور مبينة كما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية ويتكون من (04) فقرات؛
  - **المحور الثاني:** المتعلق بدراسة الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال (07) فقرات؛
  - **المحور الثالث:** تتمحور أسئلته حول الالتزام القيادي، وقد تم تحليلها وفق (07) فقرات.
- وقد كانت الإجابات على كل الفقرات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول 02: "مقياس ليكارت الخماسي"

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (عبد الفتاح، 2008، الصفحات 540-541)

**3.1. صدق وثبات الاستبانة:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل الثبات للمحور الأول الثقافة التنظيمية ب (0.770)، في حين قدر نفس المعامل للمحور الثاني الالتزام القيادي ب (0.857)، أما معامل الثبات الكلي فقد قدر ب (0.858)، وهو ما يبين وجود درجة ثبات عالية ويشير إلى أن أداة الدراسة ممتازة وقابلة للتطبيق الميداني.

**4.1. المعالجات الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تتوافق مع أهداف هذه الدراسة، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shpiro-Wilk، اختبار T للعينة الواحدة، مستوى الدلالة الإحصائية Sig، اختبار الانحدار الخطي البسيط، اختبار Mann Whitney واختبار Kruskal-wallis.

## 5.1. اختبار التوزيع الطبيعي:

### الجدول 03: "اختبار التوزيع الطبيعي"

	Shpiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov	
	مستوى الدلالة	الإحصائيات	مستوى الدلالة	الإحصائيات
الثقافة التنظيمية	0.000	0.901	0.000	0.247
الالتزام القيادي	0.000	0.913	0.000	0.217

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20



يبين الجدول أعلاه والمتعلق باختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى المعنوية للمحورين (الثقافة التنظيمية، الالتزام القيادي) أقل من 0.05 في كل من الاختبارين Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، أي أن البيانات الإحصائية المجمعة لا تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي نستخدم الاختبارات اللامعلمية.

## 2. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

**1.2. خصائص أفراد عينة الدراسة:** يلاحظ من خلال نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة وجود فرق بسيط بين نسبة الإجابات للذكور والإناث تقدر ب 8% لصالح الإناث، وهذا يدل على أن المؤسسة أثناء عملية التوظيف لا تميز بين الجنسين من جهة ومن جهة ثانية يؤكد على توجه الإناث للعمل الإداري بما يتناسب ونشاط المؤسسة محل الدراسة. في حين نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من "30 سنة إلى أقل من 45 سنة" هي الأكبر بنسبة "57.1%"، تليها الفئة العمرية "45 سنة فما فوق" بنسبة "23.8%"، والنسبة المتبقية "19%" للفئة العمرية "أقل من 30 سنة"، وهو ما يبين وجود تنوع في الفئات العمرية خاصة الشباب مما يسمح لها بتكوين رأس مال بشري فتي وتنميته بما يتوافق مع المتغيرات البيئية. كذلك نلاحظ أن نسبة "79.4%" من أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية منهم "1.6%" متحصلين على شهادة دكتوراه و "25.4%" على شهادة ماستر وماجستير، وهذا ما يؤكد قدرتهم على فهم واستيعاب متغيرات الدراسة، وأيضاً يؤكد استهداف المؤسسة واستقطابها للكفاءات البشرية. ومن بين مميزات أفراد عينة الدراسة أن ما نسبته "44.6%" من أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم 10 سنوات، منهم "20.6%" تتجاوز خبرتهم 15 سنة، وهو ما يعد نقطة إيجابية للمؤسسة وأيضاً كمصدقية للدراسة.

**2.2. تحليل النتائج:** من أجل تحليل فقرات الاستبانة والوصول إلى نتائج تعكس الواقع، تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test).

أ. تحليل نتائج فقرات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية": لتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات "الثقافة التنظيمية"، تم استخدام كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري وكذا اختبار T للعينة الواحدة:

### الجدول 04: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

مستوى المعنوية	اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.000	13.57	0.640	4.09	تساهم الثقافة التنظيمية في نشر قيم المساواة واحترام الغير.
0.000	15.52	0.559	4.09	تخلق جو صحي يسوده الاستقرار ويوفر الأمن الوظيفي.
0.000	12.92	0.594	3.96	تحفز الثقافة السائدة على بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.
0.000	08.97	0.772	3.87	تشجيع العاملين على التميز والإبداع باختلاف مستوياتهم الإدارية.
0.000	10.13	0.683	3.87	احترام حقوق العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم.
0.000	09.91	0.660	3.82	جعل طموح وأهداف العاملين يتوافق مع أهداف المؤسسة.
0.000	11.21	0.640	3.90	خلق بيئة محفزة وداعمة للتعلم وتطوير الذات.
<b>0.000</b>	<b>17.76</b>	<b>0.423</b>	<b>3.94</b>	<b>المجموع الكلي</b>



بتحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بفقرات المتغير المستقل، نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة ايجابي حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك بوسط حسابي كلي بلغ قدره (3.94) يفوق درجة الحياد 3، وانحراف معياري (0.423) وقيمة T المحسوبة (17.76) تفوق قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.000، كما يلاحظ كذلك أن الوسط الحسابي لأغلب الفقرات يقع ضمن الدرجة 4 من سلم ليكارت الخماسي.

ومن خلال النتائج المبينة كذلك في الجدول نستخلص ما يلي:

حققت كل من الفقرة 1 و2 أعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.09)، وهذا يبين مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للثقافة التنظيمية السائدة في ترسيخ قيم المساواة والاحترام والتقدير بين الموظفين، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق جو صحي يسوده الاستقرار والأمان الوظيفي.

باقي الفقرات تراوح وسطها الحسابي بين (3.82 و3.96) مما يدل على مدى إجماع أفراد عينة الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في تحسين علاقات العمل وتحفيز العاملين على الإبداع والتميز.

#### ب. تحليل نتائج فقرات المحور الثالث "الالتزام القيادي":

تم تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث "الالتزام القيادي" باستخدام كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري وكذا اختبار T للعينات الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 05: "تحليل آراء أفراد عينة الدراسة محور الالتزام القيادي"

مستوى المعنوية	اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.000	13.89	0.535	3.93	يساهم القائد في التغيير الإيجابي ويقنع الآخرين بأهميته.
0.000	08.52	0.694	3.74	يحترم القائد آراء العاملين ويحاول دائما العمل على توجيههم.
0.000	07.79	0.791	3.77	يستمع القائد لشكاوى العاملين ويحاول البحث عن الحلول المناسبة لها.
0.000	07.17	0.807	3.73	يثق القائد في قدرات موظفيه ويشجعهم على العمل الجماعي.
0.000	07.78	0.776	3.76	يشجع القائد العاملين ويحفزهم ماديا ومعنويا.
0.000	09.32	0.675	3.79	يحترم القائد القيم والأعراف السائدة في المؤسسة.
0.000	11.68	0.614	3.90	يعمل القائد بشكل دائم على تطوير وتحسين قدراته وقدرات مرؤوسيه.
<b>0.000</b>	<b>12.37</b>	<b>0.517</b>	<b>3.80</b>	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20

أوضحت النتائج الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث "الالتزام القيادي" أنها جاءت إيجابية، وذلك بوسط حسابي يفوق درجة الحياد 3 وبمستوى معنوية أقل من 0.05.



وبالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول أعلاه، نستنتج ما يلي:  
 بالنظر إلى المستوى العام لآراء أفراد عينة الدراسة الذي قدر ب (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.517)،  
 وقيمة T المحسوبة (12.37) عند درجة معنوية 0.000 تقل عن 0.05، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة  
 تنتهج أسلوب يسعى لتحقيق الالتزام القيادي بهدف تطوير قدرات العاملين، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية حيث  
 تركز قيادة المؤسسة على الالتزام بفتح المجال أمام الموظفين لتطوير ذواتهم وتشجيعهم على إظهار سلوكياتهم المتميزة.  
 كما تشير نتائج التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات متقارب جدا ويقع بين (3.73 و 3.93)،  
 وهو ما يدل على التزام القادة بخلق جو عمل يشجع على التغيير واحترام قيم المساواة ويؤكد على أهمية العمل الجماعي.  
**3.2. اختبار الفرضيات:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج تحاكي الواقع، قمنا باستخدام تحليل  
 الانحدار الخطي البسيط، اختبار Mann Whitney (لمتغير الجنس)، واختبار Kruskal-wallis لباقي المتغيرات  
 (العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

أ. اختبار الفرضية الأولى: تم اختبار الفرضية الأولى للدراسة "لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي  
 بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، وذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 06: "تحليل الانحدار الخطي البسيط"

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة الثوابت			النموذج
				بيتا	الخطأ المعياري	B	
0.000	16.73	0.215	0.464	-	0.551	1.568	الثابت
				0.464	0.139	0.567	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير  
 التابع الالتزام القيادي، أن معامل الارتباط متوسط ويقدر ب (0.464)، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب  
 (0.215) مما يدل على أن (21.5%) فقط من التغيرات الحاصلة في تحقيق الالتزام القيادي تفسرها الثقافة التنظيمية  
 السائدة بالمؤسسة محل الدراسة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما أن قيمة F توضح معنوية نموذج الدراسة حيث  
 قدرت ب (16.73) بمستوى دلالة 0.000.

وعليه نرفض الفرض الصفري "لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة"،  
 ونقبل الفرض البديل القائم على وجود أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمبين في العلاقة التالية:

$$Y = 1.568 + 0.567X$$

ب. اختبار الفرضية الثانية: تم اختبار الفرضية الثانية للدراسة "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة  
 الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر،



المؤهل العلمي والخبرة المهنية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، وذلك باستخدام اختبار Mann Whitney (لمتغير الجنس)، واختبار Kruskal-wallis لباقي المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).  
 ب1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس بالمؤسسة المينائية سكيكدة.  
 من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Mann Whitney، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول 07: "اختبار Mann Whitney"

الجنس	متوسط الرتب	U de Mann Whitney	sig
ذكر	29.05	407.500	0.235
أنثى	34.51		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، تبين أن مستوى الدلالة المقابل لمتوسط الرتب غير دال إحصائياً ويفوق 0.05 والذي قدر ب (0.235)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس بالمؤسسة المينائية سكيكدة" وبالتالي رفض الفرضية البديلة.

ب2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي العمر بالمؤسسة المينائية سكيكدة".  
 من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Kruskal-wallis، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول 08: "اختبار Kruskal-wallis"

الفئات	متوسط الرتب	Kruskal-wallis	sig
أقل من 30 سنة	37.50	2.146	0.342
من 30 إلى أقل من 45 سنة	32.17		
45 سنة فما فوق	27.20		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تبين الفروق تبعاً لمتغير العمر، والتي تبين أن مستوى الدلالة يفوق 0.05 والذي قدر ب (0.342)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي العمر بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، ونرفض الفرضية البديلة.



ب3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة".

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Kruskal-wallis، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول 09: " اختبار Kruskal-wallis "

الفئات	متوسط الرتب	Kruskal-wallis	sig
ثانوي فأقل	35.81	1.553	0.670
ليسانس	29.33		
ماجستير/ماستر	34.16		
دكتوراه	36.00		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v.20

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والتي تبين أن مستوى الدلالة يفوق 0.05 والذي قدر ب (0.670)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، ونرفض الفرضية البديلة.

ب4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية بالمؤسسة المينائية سكيكدة". من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Kruskal-wallis، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول 10: " اختبار Kruskal-wallis "

الفئات	متوسط الرتب	Kruskal-wallis	sig
أقل من 5 سنوات	33.45	3.533	0.316
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	36.00		
من 10 إلى أقل من 15 سنة	31.85		
15 سنة فما فوق	24.19		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v.20

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية، والتي تبين أن مستوى الدلالة يفوق 0.05 والمقدر ب (0.316)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة



الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغير الديموغرافي الخبرة المهنية بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، ونرفض الفرضية البديلة.

### 3. تفسير النتائج:

سيتم التركيز على مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من خلال تحليل الأسباب التي ساهمت في الوصول إلى هذه النتائج.

**3.1. النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية:** كشفت النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيكدة عن وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.94)، ويفسر ذلك بحرص المؤسسة على خلق بيئة مناسبة للعمل خاصة في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة نتيجة للتطور التكنولوجي والثورة المعرفية والمعلوماتية، واقتناع المؤسسات بأهمية الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل التنظيمية، نظرا للقيم والمعتقدات والمعارف التي تتضمنها مما يسمح بإدماج العاملين باختلاف مستوياتهم وخبراتهم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تركيز المؤسسة على خلق جو عمل سليم يتميز بالمساواة والاحترام والتعاون لخلق علاقات إنسانية طيبة، وتشجيع المبادرة والعمل المشترك وتشجيع التعلم وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتتفق مع نتائج كل من دراسة (آل سعود، 2003) ودراسة (بن سليم وبقادير، 2021).

**3.2. النتائج المتعلقة بواقع الالتزام القيادي:** كشفت النتائج المتعلقة بواقع الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة عن وجود مستوى مرتفع من الالتزام القيادي لدى إطارات المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (3.80)، ويمكن تفسير ذلك بوعي إطارات المؤسسة بالدور الهام للقائد في العملية الإدارية وتقييمهم لمدى التزامهم بالسلوكيات القيادية، ويتضح ذلك من خلال الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، تشجيع العمل وتوجيه أنشطة الجماعة، والاهتمام بممارسة المهام وفق إجراءات جديدة ومحاولة استنباط الأفكار المبتكرة من خلال الاهتمام بالعاملين ومراعاة احتياجاتهم المادية والمعنوية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (Eddy and Wyrick, 2011) ودراسة (Nasomboon, 2014).

**3.3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة (0.464) بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام القيادي، وهو ما يؤكد بأن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة لها دور في تحقيق الالتزام القيادي، وهذا ما يتوافق مع ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية التي خلصت إلى أن الثقافة تدعم القادة وتعزز التزامهم بسلوكيات التأثير والإقناع والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تساهم في تحديد جزء من السلوكيات والمعتقدات والممارسات التي يجب أن يقوم بها القادة والتي لا يجب أن يقوموا بها باعتبارهم قدوة للمرؤوسين، وهو ما يتفق مع دراسة (Setyaningrum, 2017)؛

وقد أسفرت نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط عن وجود قوة تفسيرية متوسطة للثقافة التنظيمية في تفسير الالتزام القيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، والتي كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05





وهو ما يفسر وجود أثر معنوي ودال إحصائيا للثقافة التنظيمية التي تفسر ما نسبته (21.5%) فقط من التغيرات الحاصلة في تحقيق الالتزام القيادي؛

- يوضح التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية يملكون تصورات متشابهة حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي، وهذا يرجع لوعي المؤسسة بأهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات وتماسك فريق العمل وكذا تأثيرها على سلوكيات وأداء الأفراد ورضاهم والتزامهم للتقليل من المشاكل التنظيمية، وخلق مناخ يساعد على المخاطرة وحب المجازفة لدى القادة وأتباعهم لتحقيق الأداء المتميز في العمل على المستوى الفردي والجماعي.

#### الخلاصة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في التأثير على سلوك العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة ويضمن استمراريتها وتطورها، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تحقق التزام القادة والتي تتجلى في صورة إيجابية من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم، وهو ما ينعكس على باقي العاملين في المؤسسة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبيان أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية سكيكدة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي حول الثقافة التنظيمية السائدة والتي تهتم بحقوق العاملين وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، كما تشجعهم على التعلم، الإبداع والتميز، إضافة إلى العمل على خلق جو صحي يسوده الاستقرار ويوفر الأمان الوظيفي؛

- أشارت النتائج المتوصل إليها إلى وجود التزام قيادي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، والذي يظهر من خلال تشجيع القادة للعاملين والأخذ بأرائهم ونشر القيم الإنسانية كاحترام والمساواة وكذا من خلال تطوير أنفسهم، فالتزام القادة يؤدي بشكل حتمي إلى التزام باقي العاملين.

- أوضحت النتائج كذلك عن وجود أثر معنوي دال إحصائيا للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع الالتزام القيادي، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية سكيكدة كلما ارتفع تحقيق الالتزام القيادي؛

- كشفت نتائج تحليل الفروق حول أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي عن عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).



إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة التطبيقية تقودنا إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وخاصة المتعلقة بالعمل الجماعي ودعم وتشجيع العاملين؛
- من المهم بناء ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على تحقيق طموحاتهم، لكن من الأهم التأكد من توافق طموحاتهم مع أهداف المؤسسة؛
- من الأمور المميزة في المؤسسة محل الدراسة هو قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على تحقيق الالتزام القيادي، لكن يجب أن يظهر ذلك بشكل إيجابي على العاملين، فزيادة التزام القائد تؤدي إلى زيادة التزام العاملين وبالتالي الوصول لتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا.

#### قائمة المراجع:

- أماني عبد العاطي عمر الشيخ. (2017). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- أميرة عبد الباقي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: الجزائر.
- باسم عباس كردي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (12) 3، 22-43.
- بشير العلاق. (2009). القيادة الإدارية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- زين الدين بروش، ولحسن هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (1) 1، 45-79.
- سامي إبراهيم حماد حنونة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عز حسن عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، السعودية: دار الخوارزم العلمية للنشر.
- علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- يسين مشتة. (2013). الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (1) 1، 233-254.



- Arthur J. Schwartz. (2017). The Call of Commitments: Implication for The Direction and Intensity for our Leader Behaviors and Action, *The Journal of Character and Leadership Integration*, (4) 1, 4-14.
- Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, (17) 1, 112-121.
- Bilal Afsar, Yuosre F. Badir, Bilal Bin Saeed. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior, *Industrial Management & Data Systems*, (114) 8, 1270-1300.
- Boonyada Nasomboon. (2014). The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement, *International Business Research*, (7) 9, 77-90.
- David Gennaro. (2019). Transformational leadership for Public Service Motivation, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, (35) 1, 5-15.
- Hai Nam Nguyen. (2009). The Impact of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises, *Php thesis in Philosophy, Griffith university: Australia*.
- Howard Klein. (2020). Why Commitments are Important in Leadership, visited 01/01/2022, on web sit <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/why-commitments-are-important-leadership>.
- Jay B. Barney. (1986). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, (11) 3, 656-665.
- Kristina Jaskyte, William W. Dressler. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations, *Administration in Social Work*, (29) 2, 23-41.
- Mark. (2011). What-is-leadership-commitment, visited 05/01/2022 , on web sit <http://theleanthinker.com>.
- Mats Alvesson, Stefan Sveningsson. (2016). *Changing Organizational Culture*, New York, United State America: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mauro Maia Laruccia. (2009). From Creativity to Innovation in Organizations, *Inter Science Place*, (2) 9, 1-21.
- S.W. Ng Eddy, Cheryl R. Wyrick. (2011). Motivational Bases for Managing Diversity: A Model of Leadership Commitment, *Human Resource Management Review*, (21) 4, 368-376.
- Scott Beilke. (2011). Leadership Commitment, visited 05/01/2022, on web sit <https://brightonleadership.com/leadership-commitment/>.