

# أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط -

<sup>1</sup> شريفة بوسعيد\* ، <sup>2</sup> الرايس مراد

<sup>1</sup> طالبة دكتوراه، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط (الجزائر)

[c.bousaid@lagh-univ.dz](mailto:c.bousaid@lagh-univ.dz) ✉

<https://orcid.org/0009-0001-8521-9807>

<sup>2</sup> أستاذ محاضر أ، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط (الجزائر)

[r.merrad@lagh-univ.dz](mailto:r.merrad@lagh-univ.dz) ✉

<https://orcid.org/0009-0000-0819-2199>

## المخلص:

هدفت دراستنا الى محاولة الكشف عن الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وعلاقتهما، وقصد تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من موظفيها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤشرات قيم الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة كانت متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في اتصالات الجزائر كان ايجابيا في معظم فقراته، ومن خلال الدراسة توصلنا الى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغيرين، كما لخصت نتائج تحليل الانحدار المتدرج stepwise إلى أن هناك قيمتين تؤثران في الالتزام التنظيمي هي (الكفاءة والقوة) أما باقي القيم المتمثلة في (الصفوة، المكافأة، النظام، الفاعلية، فرق العمل، العدل) لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ التزام تنظيمي؛ قيم؛ اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M14, M54, M12

استلم في: 2023/11/16

قبل في: 2024/03/27

نشر في: 2024/06/30

\* المؤلف المرسل



هذا العمل مرخص بموجب [رخصة](#)

[المشاع الإبداعي](#) نسب المصنف -

[غير تجاري](#) 4.0 دولي.

DOI 10.34118/djei.v15i2.3899

# The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment of Individuals in Algeria Telecom –Laghouat-

**Cherifa BOUSAID<sup>1\*</sup>, Rais MERRAD<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Phd. Economic and Management Sciences Laboratory, University of Ammar Thelidji, Laghouat (Algeria)

✉ [c.bousaid@lagh-univ.dz](mailto:c.bousaid@lagh-univ.dz)

 <https://orcid.org/0009-0001-8521-9807>

<sup>2</sup>Associate Professor A, Economic Development Studies Laboratory, University of Ammar Thelidji, Laghouat (Algeria)

✉ [r.merrad@lagh-univ.dz](mailto:r.merrad@lagh-univ.dz)

 <https://orcid.org/0009-0000-0819-2199>

**Received:** 16/11/2023

**Accepted:** 27/03/2024

**Published:** 30/06/2024

\* *Corresponding Author*



This work is an open access article, licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

DOI 10.34118/djei.v15i2.3899

## Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational culture on the organizational commitment of individuals within Algeria Telecom – Laghouat, as well as the relationship between them. To achieve this, we conducted a survey distributed to a sample of the company's employees. The study revealed that all components of organizational culture values were at a moderate level, and a positive level of organizational commitment among its employees. Through the study, we identified a statistically significant correlation between the two variables, furthermore the study, utilizing gradual regression analysis (stepwise), identified that only two values, namely efficiency and strength, significantly influenced organizational commitment. Conversely, the remaining values (favoritism, reward, order, effectiveness, teamwork, and justice) showed no significant impact.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Commitment; Values; Algeria Telecom.

**JEL classification codes:** M14, M54, M12.

## مقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما أكدت الدراسات على مدى أهميته وفعاليته في بناء ونجاح المنظمات، إذ تختلف هاته الثقافة من مؤسسة لأخرى بناء على أهدافها وقيمتها والرسالة التي تسعى هاته الأخيرة لإيصالها وتثبيتها لدى موظفيها، ولعل ما يؤكد أهميتها هو وجود نماذج حية لشركات كبيرة نجحت في بناء ثقافة تنظيمية فعالة من أبرزها شركة كوكاكولا، جوجل وأمازون الخ ... هاته الشركات على اختلاف أهدافها وقيمتها تسعى دوما الى بناء ثقافة تشجع على الابتكار وبناء قنوات تواصل فعالة تسمح بخلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والعمل الجماعي.

من جهة أخرى يلعب الالتزام التنظيمي كذلك دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها، فالموظف الملتزم عادة ما يكون على دراية جيدة بأهداف مؤسسته وقيمتها ويؤيدها ويلتزم بها وبالتالي يسعى دوما الى تقديم أحسن ما لديه بهدف الاستمرارية وزيادة الانتاجية، وهذا ما دفع العديد من الاداريين والباحثين الى السعي المستمر لإيجاد أفضل الطرق التي من شأنها تعزيز الالتزام لدى الموظفين.

ولعل بعض الدراسات توجهت الى أن الفهم الجيد للثقافة التنظيمية من شأنه أن ينعكس على عدة جوانب داخل المؤسسة من بينها تحسين التزام الموظفين، فاذا تمكن الموظف من استيعاب وتقبل ثقافة المؤسسة وقيمتها وكانت تتماشى مع قيمه وتوجهاته الشخصية فهذا بدوره سينعكس من خلال التزامه وسعيه لتحقيق هاته الأهداف، وهذا ما سنحاول من خلال دراستنا التطرق إليه وتقصي مدى صحته من خلال طرح الاشكالية التالية:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة الاتصالات الجزائر -الأغواط- ؟ وما طبيعة العلاقة بينهما؟

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال دراستنا إلى:

- التطرق الى ماهية الثقافة التنظيمية؛
- التطرق الى ماهية الالتزام التنظيمي؛
- دراسة العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛

**أهمية الدراسة:**

تكتسي الدراسة الحالية أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة في نجاح واستمرارية المؤسسات، فالالتزام الموظف عامة والجزائري خاصة بعمله يجعله راغبا في اعطاء اقصى ما لديه لنجاحها، وهذا لن يتوفر إلا من خلال جعل مكان عمله بيئة مناسبة للعمل بتوفير قيم وثقافة تنظيمية تشجع على العمل والابداع، كما سنحاول من خلال دراستنا لفت انتباه المدراء والعاملين بالمؤسسات الجزائرية لفهم كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأهميتهما، ومساعدة المؤسسة محل الدراسة في تعزيز وسد النقائص التي يعاني منها العنصر البشري لديهم.

## الدراسات السابقة:

دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" حاول الباحث من خلال الدراسة إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر في الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).

دراسة (نغم و محمد، 2013) تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء، توصلت أبرز نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، كما أكدت على أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي الأمر الذي يستلزم الكليات المبحوثة أن تتبنى الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

دراسة (كمال و عبد الرحمان، 2021) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بال صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام الثلاث (العاطفي والمستمر والمعياري) للمؤسسة محل الدراسة، وخلصت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أكدت الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في استقرار المنظمة واستمرارها.

دراسة (Mohammed و AbdulAbaass، 2017) بعنوان "The Role of Organizational Values in Commitment of Employees" هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة وأثر القيم التنظيمية متمثلة في (المكافأة، العدالة وفرق العمل) كمتغير مستقل والتزام الموظفين متمثلاً في (الالتزام العاطفي، الاستمراري والمعياري) كمتغير تابع، أجريت الدراسة على عينة عشوائية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بالعراق، توصلت أبرز نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي بين القيم التنظيمية والتزام الموظفين، ما عدا قيمتي العدالة وفرق العمل التي لم يكن لهما تأثيراً على مستوى الالتزام الاستمراري في المنظمة، من بين التوصيات التي خلصت إليها هي أهمية زيادة استثمار المنظمات في كل من مفهومي القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي والاهتمام بهما بشكل أكبر لتأثيرهما الإيجابي على أدائها الاستراتيجي لتحقيق الأهداف.

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

من خلال هذا الجزء سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حتى تكون الدراسة متكاملة وشرح أسباب اعتماد أبعاد الدراسة في الجانب التطبيقي.

## أولاً . الإطار النظري للثقافة التنظيمية

سنتطرق هنا الى بشكل مختصر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وذكر أهم مكوناتها وأهميتها.

## 1. مفهوم الثقافة التنظيمية

أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين فتعددت وجهات النظر والتعاريف مع ابرازهم للدور المهم لها في مختلف المنظمات، فالثقافة بشكل عام وكما عرفها O.P Dwivedi: "الطريقة التي تعيش بها مجموعة من الأفراد أو أسلوب حياة مجتمع ما، وهي الطريقة التي ينظرون للمجتمع من حولهم وفقا لها وينسبون المعاني المستخلصة منه الى دلالاتها. ومن ثم تنظيم ذاته نحو التمسك بالتراث ومحاولة المحافظة عليه وصيانتته بهدف توريثه للأجيال القادمة" (دوفيدي و جبرا، 2011، صفحة 46).

أما الثقافة التنظيمية فقد كان لها العديد من التوجهات والتعاريف التي سنحاول التطرق لها؛ حيث يرى Schien بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (حمدوي، 2014، صفحة 34)؛ أما Hofstede فقد كان تعريفه مباشرا واصفا إياها على أنها البرمجة العقلية الجماعية للأفراد في بيئة ما، فالثقافة التنظيمية تعبر عن القيم المشتركة والمعتقدات المتجذرة التي يحددها كبار المديرين والتي تتخلل المنظمة بأكملها، فالمنظمات تعمل بشكل أفضل وفعالية أكبر عندما تتزامن وتتوازى مع ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة (Kaushal، 2011، صفحة 3)" ، وحسب Denison " فالثقافة التنظيمية تشير الى القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تشكل أسس نظام الادارة التنظيمية، وهي أيضا مجموعة من أساليب الإدارة والسلوكيات المستخدمة والمعززة (Arabzadeh، Ghasemtabar، و Rahimidoost، 2019، صفحة 2).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات والمبادئ المتوارثة داخل المنظمة والموضوعة من قبل قادتها، حيث تترجم ضمنا طريقة انجاز الأعمال داخل المنظمة بهدف تحقيق التكامل بين بيئتها الداخلية والخارجية.

## 2. مكونات الثقافة التنظيمية

حسب التعريفات السابقة الثقافة التنظيمية تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات، حيث يرى (Lewis, 1998, p. 254) أنه من خلال التعريفات العديدة للثقافة التنظيمية يظهر أنها تشترك في هاته المكونات (المشاعر، المعتقدات والقيم) إلا أنه لا يمكن ملاحظة أي من هاته العناصر بشكل مباشر لذلك يتم الاستدلال عليها من الرموز من بينها الطقوس والاحتفالات والقصص المتوارثة ، العمليات متمثلة في الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ مهامها ، النماذج وهي الأشياء التي يمكن ملاحظتها مباشرة كالمباني المعدات وأخيرا السلوكيات. أما (نشوان، 2018، الصفحات 119-120) فقد عمد في دراسته الى تلخيص مكونات الثقافة التنظيمية بناء على الأدبيات السابقة، ثم اعتمد المكونات التي حازت على نسب اتفاق عالية مقارنة بالمكونات الأخرى من قبل الكتاب والباحثين وكانت كما يلي:

• **المعتقدات:** عي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهم التنظيمية، وهذه المعتقدات على سبيل المثال هي أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي (عكاشة ، 2008، صفحة 13)؛

• **القيم:** عادة ما تكون الأهداف المتبناة والمثل العليا، الأعراف والمعايير والمبادئ الأخلاقية وغيرها من الأمور التي لا يمكن قياسها الا من خلال بناء استبيان يمكن من تحليلها وفهمها والملاحظة الدقيقة لها (Schein, 1988, p. 9)، وقد تطرق (فرانسيس، وودكوك، و ترجمة: عبد الرحمان هيجان، 1995، الصفحات 39-44) إلى شرح هاته القيم التي تستمد من أربع قضايا جوهرية مقسمة على اثني عشر قضية فرعية يجب على المنظمات والمديرين الاهتمام بها لتحقيق النجاح، نذكرها منها بإيجاز:

1. **قيم إدارة الإدارة:** تتمثل في القوة، الصفة والمكافأة، تعني أنه يجب على المنظمة أن تحدد مصادر ودور الإدارة بدقة بهدف التعامل مع القضايا ذات الصلة بالنفوذ من خلال تحديد الأشخاص المناسبين القادرين على الإدارة، لذلك فإن اختيار الشخص المناسب للإدارة يعتبر عاملا حاسما والعمل على تحفيزهم لتحقيق أهدافها من خلال المكافأة؛

2. **قيم إدارة المهمة:** تتمثل في الفعالية، الكفاءة والاقتصاد، وتعني أنه يجب على المنظمة أن تسعى لتحقيق أهدافها بفعالية من خلال تركيز مصادرها وجهودها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، والبحث عن أفضل الطرق للقيام بذلك؛

3. **قيم إدارة العلاقات:** تتمثل في العدل، فرق العمل والنظام، فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين والعمل فيها لا يمكن أدائه دون التزامهم، وهذا لا يحدث غالبا إلا من خلال شعورهم بأن لهم قيمة داخل المؤسسة من خلال تحقيق العدل ونظام يوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، والتشجيع على العمل الجماعي لكي يشعر الأفراد أنهم ينتمون إلى بعضهم البعض لتحقيق الانسجام؛

4. **قيم إدارة البيئة:** من خلال إدراك المنظمة للبيئة التي تعمل فيها، والبحث عن الطرق التي تمكنها من الاستمرار، التنافس والتأثير على هذه البيئة لصالحها، تتمثل قيمها في الدفاع، التنافس واستغلال الفرص..

يعتبر كل ما ذكر سابقا عناصر مهمة في الثقافة التنظيمية، إلا أنه في تحليل الثقافة التنظيمية في البيئات التنظيمية، تعتبر القيم التنظيمية هي الأساس (Miroshnik، 2013، صفحة 40)، ومن أجل ذلك اقتصرنا على دراسة القيم التنظيمية باعتبارها مكونا أساسيا من مكونات الثقافة التنظيمية.

### 3. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في نجاح المؤسسات وتحفيز الموظفين على الأداء الجيد والاستفادة القصوى من قدراتهم، لذلك سنحاول فيما يلي ذكر بعض النقاط التي تؤكد أهميتها:

• أكدت العديد من الدراسات الارتباط الوثيق بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة؛

- انطلاقاً من تعريف shien للثقافة التنظيمية، فقد شدد على أهمية التكامل الداخلي والخارجي لتطوير وبناء معايير مشتركة عبر المؤسسة، وأيضاً مساهمتها في إرشاد كل موظف للتفكير والتصرف بطرق مناسبة تمكنه من اقتناص الفرص وحل المشكلات التي تواجهه أثناء عمله (SIDDIQUE, 2019, p. 35)؛
- نظراً لطبيعة بيئة العمل المتجددة والتطورات السريعة التي تسعى للتأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، أصبح من الصعب على المؤسسات التأقلم والتكيف مع التغييرات المستمرة، لذلك بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المرونة في العمل وتقبل التغيير وعدم مقاومته تساهم في تمكين الموظفين من مواجهة التحديات وتنمية روح التنافسية؛
- كما بين (Kinicki & Williams 2006) أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها قوة تؤدي وظائف متنوعة تتمثل في: تحديد هوية المنظمة، عملية صنع القرار، الالتزام الجمعي إضافة إلى استقرار النظام الاجتماعي؛ تسهم هاته الوظائف بدرجات مختلفة في صياغة نجاح المؤسسة على المدى البعيد (نعمه، 2019، صفحة 53).

## ثانياً . الإطار النظري للالتزام التنظيمي

في هذا الجزء سنحاول التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه، والدوافع التي تدفع المؤسسات لتغذيته إضافة إلى العوامل التي من شأنها التأثير عليه.

### 1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

حاول العديد من الباحثين تقديم تعريفات للالتزام التنظيمي كل حسب رؤيته من بينهم Mowday ، Steers و Porter، وفي ما يلي سنحاول التطرق إلى بعض هاته المقاربات:

- " هو القوة النسبية لتطابق الأفراد مع تنظيم معين وارتباطهم به" (MOWDAY, STEERS, & PORTER, 1979, p. 226) والتي تتميز ب:

- الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة وقبولها؛
  - الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة؛
  - رغبة قوية في الحفاظ على عضويته ومكانه في المنظمة.
- " هو السلوك أو التوجه نحو المنظمة، الذي يربط أو يصل بدوره هوية الشخص بالمنظمة" (Sheldon, 1971، صفحة 143).

- كما عرفها Mayer & Allen (1997) على أنها "حالة نفسية معينة حول شعور الأفراد تجاه مشاركتهم التنظيمية و رغبتهم في الاستمرار مع المنظمة" (Vanarse, 2019, p. 27).

من خلال التطرق إلى العديد من التعاريف التي حاولت شرح مفهوم الالتزام التنظيمي لخصنا إلى أنه عبارة عن مدى تعلق الأفراد بالمنظمة سواء كان ارتباطاً عاطفياً لإيمانهم بقيمتها و أهدافها أو خوفهم من التكلفة المتصورة للمغادرة، وهذا ما ينشأ عنه التزاماً بالبقاء .

## 2. أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي (جرينبرغ و بارون، 2004، الصفحات 216-217):

2.1 الالتزام الاستمراري: وهو اعتقاد الفرد بأن تركه لعمله قد يكلفه الكثير مما استثمره من جهد ووقت داخل المنظمة (خطط المعاشات، الصداقة الحميمية لبعض الأفراد...) فكلما طالت مدة عمله داخل المنظمة كلما كان حجم التضحية فيما استثمره داخلها أكبر وهذا ما يمنعه من التضحية في تلك الأمور والتمسك بقرار الاستمرار لأنه لا يملك غير ذلك؛

2.2 الالتزام العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف؛

2.3 الالتزام المعياري: وهو شعور الفرد بأنه ملزم على البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فهو لا يريد أن يكون سببا في احداث قلة داخل شركته أو ترك انطباع سيء لدى زملائه. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

## 3. دوافع الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الدوافع التي تدفع بالإداريين للاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي نذكر منها:

- الموظف الملتزم يعتز بانتمائه للمنظمة، يؤمن بأهدافها وقيمها، وبالتالي يقدم مستوى عالي من الأداء والانتاجية (Steinhaus و Perry، 1996، صفحة 278)؛
- الموظف الملتزم بعمله أقل رغبة في ترك عمله والغياب اذا شعر بالاستقرار في عمله؛
- الموظف الملتزم على استعداد أكبر للتضحية من أجل المنظمة في سبيل بقائها واستمرارها؛
- الموظف الملتزم أقل تهربا من أداء الأعمال الموكلة إليه؛
- على المنظمة أن تكون قادرة على الوثوق بالموظف للقيام بما هو صحيح وهو أمر يمكن القول بأن الالتزام يضمنه؛
- إن تطور بيئات الأعمال والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب تدريب الكفاءات والمهارات لاستخدامها بمبالغ مالية ضخمة، وهذا ما يجعل رحيل الموظف الكفوؤ خسارة على المنظمة تجنبا ومحاوله ضمان التزامه.

## 4. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على الالتزام التنظيمي تكوينه من بينها: (Vanarse، 2019،

الصفحات 32-33)

- أ. **خصائص العمل:** أكدت الدراسات السابقة ومن بينها دراسة Hackman & Lawler على التأثير الايجابي لبعض الخصائص الوظيفية من بينها (Chonko، Hunt، و Wood، 1985):
- التنوع: يقصد به الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للموظفين بالاضطلاع بمجموعة واسعة من الخيارات في عملهم؛
  - الاستقلالية: وهو درجة التقدير المسموح للموظف به في جدولة عمله والحرية في فعل ما يريد خلال يوم عمله المعتاد؛
  - هوية المهمة: هو الدرجة التي تسمح للموظف بالقيام بكامل المهمة أو العمل، وانهاء المشاريع وتمكنه من التعرف على نتائج جهوده؛
  - التغذية المرتدة: هو مقدار تلقي الموظف للمعلومات حول أدائه أثناء العمل للكشف عن مردوديته.
- ب. **الخصائص الشخصية:** وهي عوامل لها صلة بالموظف نفسه، ومن بينها:
- العمر: اكدت الدراسات أن للعمر علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي (Chonko، Hunt، و Wood، 1985، صفحة 113)، فكلما ازداد سن الموظف ومدة بقائه بالمنظمة ارتفع التزامه، ربما لتضاؤل فرص العمل البديلة لكبار السن أو لأن الالتزام قد يكون استراتيجياً ناجحة للتعايش، أو ببساطة لأن الموظفين الملتزمين يصمدون لمدة أطول في المنظمة؛
  - المستوى التعليمي: له علاقة سلبية مع الالتزام التنظيمي (Chonko، Hunt، و Wood، 1985، صفحة 113) كلما كان المستوى التعليمي أكبر انخفض التزام الموظف، ربما لأن الموظفين المتعلمين لديهم توقعات لا يمكن للمنظمة الارتقاء لها أو للالتزامهم بالمهنة أكثر من التزامهم للمنظمة في حد ذاتها، أو لأن لديهم فرص عمل بديلة أحسن؛
  - الجنس: عادة ما تكون النساء أكثر التزاماً في المنظمة، لاحتمال مرورهم بحواجز أكبر في سبيل الانضمام أو لقلة بدائل العمل بالنسبة لهن؛
  - السلوك الشخصي: مجموعة من السلوكيات من شأنها التأثير على الالتزام مثل توجهات الفرد واهتماماته العملية، الدافع لإنجاز شيء ما، حس الكفاءة. هذا النوع من العلاقات يدعم مفهوم التبادل بين المنظمة والموظف.
- ج. **الهيكل تنظيمي:** يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في تطوير الالتزام التنظيمي، فالهياكل البيروقراطية لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، ولتحسين التزام الموظفين وجب إزالة الحواجز البيروقراطية بإنشاء هيكل تنظيمي أكثر مرونة وهذا من شأنه تحسين ولاء وتعلق الموظف بالمنظمة (Vanarse، 2019، صفحة 33).
- د. **بيئة العمل:** أكدت الدراسات على دور وتأثير بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، مثلاً الملكية الجزئية تحسن الموظفين بأهميتهم وأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى أسلوب ممارسة الأعمال فيما يخص التوظيف، الانتخاب، الترقيات وحتى نوع الإدارة تشكل عناصر مهمة في بيئة العمل ومن شأنها التأثير على الالتزام التنظيمي (Vanarse، 2019، صفحة 33).

## الإطار الميداني (الجانب التطبيقي)

في هذا الجزء حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بلدية الأغواط.

### أولا . منهجية الدراسة

بغرض انجاز دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، تمثلت الدراسة النظرية في التطرق الى مختلف الأدبيات التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما الميدانية فكانت عبارة عن دراسة حالة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لبلدية الأغواط لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرات وتحليلها.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين باتصالات الجزائر بلدية الأغواط بجميع فروعها، حيث تم أخذ عينة عشوائية من بينهم وتم توزيع 81 استبانة على جميع أفراد العينة، استرجع منها 79 استبانة، وعند التدقيق استبعد منها 9 كونها غير صالحة للتحليل ليصبح العدد النهائي 70 استبانة.

### 2. أدوات الدراسة:

باعتبار الاستبانة أكثر الوسائل استعمالا لغرض جمع البيانات التي يمكن من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة التي تخص الموضوع محل الدراسة، وقد قمنا بتصميمها بالاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كانت على النحو التالي:

- **أولا:** البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين؛
- **ثانيا:** الثقافة التنظيمية وقصد قياس مستواها استخدمت استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف فرانسيس ومايك وودكوك عام 1990 ، والتي تم أخذها من دراسة (العوفي، 2005) تحتوي على 08 قيم (القوة، الصفة، المكافأة، النظام، الفاعلية، فرق العمل، الكفاءة، العدل) موزعة على 33 فقرة ؛
- **ثالثا:** الالتزام التنظيمي ولقياسه تم الاستعانة نموذج ماودي وزملائه المكون من 15 فقرة.

### 3. اختبار ثبات فقرات الاستبانة:

بغرض التحقق من صدق الاستبانة قمنا بحساب معامل الفا كرونباخ الذي يعتبر مقياسا لثبات الاستبانة

جدول (1)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.94	33	القيم التنظيمية الثقافية السائدة في اتصالات الجزائر الأغواط
0.73	15	الالتزام التنظيمي
0.92	53	الثبات العام للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

يتضح من الجدول رقم (1) أن الثبات العام للاستبانة (0.92) يتميز بدرجة عالية من الثبات، وحتى محاورها التي تميزت بدرجة لا بأس بها من الثبات (0.94) المحور الأول و(0.73) بالنسبة للمحور الثاني وهذا ما يعكس قدرة أداة الدراسة على قياس ما صممت لأجله.

ثانيا . نتائج الدراسة الميدانية

1. تحليل البيانات الشخصية للعينة:

جدول (2)

يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المجموع	النسبة المئوية	المجموع	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	
%100	%61.4	70	43	ذكر	الجنس
	%38.6		27	أنثى	
%100	%1.4	70	1	أقل من 25 سنة	السن
	%34.3		24	26 - 35 سنة	
	%34.3		24	36 - 45 سنة	
	%27.1		19	46 - 55 سنة	
	%2.9		2	أكثر من 55 سنة	
%100	%24.3	70	17	أعزب	الحالة العائلية
	%71.4		50	متزوج	
	%4.3		3	مطلق	
%100	%5.7	70	4	مهني	المستوى التعليمي
	%7.1		5	ثانوي	
	%72.9		51	جامعي	
	%14.3		10	دراسات عليا	
%100	%5.7	70	4	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
	%22.9		16	أقل من 10 سنوات	
	%28.6		20	أقل من 15 سنة	
	%14.3		10	أقل من 20 سنة	
	%28.6		20	20 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن الطابع الذكوري هو الغالب في عينة الدراسة حيث كانت نسبة الذكور 61.4% من العينة مقارنة بنسبة الإناث 38.6%؛ كما أظهرت الفئة العمرية أن معظم العينة كانت من متوسطي العمر (26-45 سنة) تمثل 68.6% تليها (46-55 سنة) بنسبة 27.1%؛ أما الدرجات العلمية تشير على أن غالبية العينة كانوا من المستوى الجامعي 72.9% تليها حاملي الدكتوراه والماجستير 14.3% وهذا يدل على المستوى العالي ودرجة الوعي التي يتميز بها موظفو العينة، كما تنوعت نسب الخبرات المهنية التي تتميز بها العينة فكان الأغلب متوزعا بين 6 سنوات الى 20 سنة فأكثر وهي تدل على أن خبرات العمل كانت مناسبة وخاصة فيما يخص فهم الثقافة السائدة على مستوى المنظمة وقدرتهم على استيعاب فقرات الاستبيان واعطاء اجابات واضحة لكونهم على دراية تامة ببيئة العمل الخاصة بهم.

## 2. تحليل ومناقشة استجابات عينة الدراسة:

الفقرات بهدف مناقشة وتحليل استجابات عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

### • الاستجابات الخاصة بمحاور الثقافة التنظيمية:

#### جدول (3)

يوضح نتائج استجابات العينة لمحاور القيم الثقافية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

النتيجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	
موافق	68.4%	0.692	3.42	القوة	1
محايد	66%	0.675	3.30	الفاعلية	2
محايد	65.8%	0.781	3.29	الكفاءة	3
محايد	63.2%	0.667	3.16	فرق العمل	4
محايد	61.8%	0.851	3.09	النظام	5
محايد	61.6%	0.710	3.08	العدل	6
محايد	61.6%	0.787	3.08	الصفوة	7
محايد	56.6%	0.657	2.83	المكافأة	8
	62.8%	0.553	3.14	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

يتضح من الجدول رقم (3) أن محاور الثقافة التنظيمية بشكل عام جاءت محايدة، ما عدا قيمة "القوة" التي اتسمت بالموافقة وهذا ما يدل على سيادتها بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري 0.692 مما يدل على أن مديري المؤسسة يحظون باحترام موظفيهم ويتمتعون بالسماوات المناسبة للقيادة واتخاذ القرارات، أما باقي القيم فقد اتسمت بشكل عام بالحياد أي أن أفراد العينة في موقف محايد على أن مؤسستهم تعزز قيم (الفاعلية، الكفاءة، فرق العمل، النظام، العدل، الصفوة

والمكافأة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحاور متغير الثقافة التنظيمية 3.14 بانحراف معياري قدر بـ 0.553 أي أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يعتر متوسطاً.

• الاستجابات الخاصة بمحاور الالتزام التنظيمي:

جدول (4)

يوضح نتائج استجابات أفراد العينة لفقرات الالتزام التنظيمي

النتيجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	71.4%	0.986	3.57	1 لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.
موافق	71.2%	1.002	3.56	2 أتحدث أمام أصدقائي بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها.
محايد	54%	1.068	2.70	3 أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة.
محايد	66.8%	1.006	3.34	4 لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعلمي الحالي في المؤسسة.
محايد	66.8%	0.961	3.34	5 تتشابه قلبي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة.
موافق	72.8%	0.799	3.64	6 أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة.
موافق	73.2%	0.796	3.66	7 أنا مستعد لأخبر الآخرين أنني أعمل في المؤسسة.
موافق	68.6%	0.910	3.43	8 يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.
محايد	66.8%	0.976	3.34	9 أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى، لقناعاتي بعمل المؤسسة.
محايد	59.2%	0.984	2.96	10 في حالة حدوث أي تغيير في ظروف العمل الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة.
موافق	68.6%	0.986	3.43	11 أشعر بسعادة بالغة لاختياري للمؤسسة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنني أن أعمل بها.
محايد	60%	0.978	3.00	12 لن اكتسب الكثير من بقائي وتمسكي بالمؤسسة دون سواها.
محايد	58.8%	0.976	2.94	13 أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها.
موافق	79.2%	0.690	3.96	14 أهتم كثيراً بسمعة المؤسسة ومصيرها.
غير موافق	44%	0.957	2.20	15 القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمؤسسة كان خطأً كبيراً مني.
	65.4%	0.434	3.27	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن غالبية المبحوثين ملتزمين بالمؤسسة بشكل عام، إذ يهتم الموظفون بسمعة المؤسسة ومصيرها بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري 0.690 مما يؤكد على التزامهم انتمائهم القوي للمؤسسة، وجاءت فقرة أنا على استعداد لإخبار الآخرين عن عملهم في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري

0.796، ويليها شعورهم بالفخر عند اخبار الآخرين بعملهم في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 0.799 ومن خلال هاتين العبارتين يمكن القول بأن موظفي المؤسسة يشعرون بالفخر لعملهم فيها، كما أنهم على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 0.986.

كما أن يشعر المبحوثون أن العمل في المؤسسة يشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من أداء ومهارات بمتوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري 0.910 وهو أمر إيجابي يظهر مدى التزامهم للمؤسسة، وتراوحت باقي عبارات المحور بين الموافقة والمحايدة، وعدم تأكدهم حول تشابه قيمهم مع قيم المؤسسة وتركهم لعملهم في حالة تغير الظروف ورفض نقلهم الى جهة أخرى إلخ ....

من جهة أخرى فقط عبر المبحوثون عن عدم موافقتهم على العبارة التي تنص على أن القرار الذي اتخذوه في اختيار العمل بالمؤسسة كان خطأ كبيراً بمتوسط الحسابي قدره 2.20 وانحراف معياري 0.957 مما يؤكد قناعتهم بالبقاء في المؤسسة بالرغم من كل شيء.

### 3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي قمنا بالاستعانة اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض ، وكانت نتائج موضحة في الجدول الموالي:

#### جدول (5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الثقافة التنظيمية وأبعادها	الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	**0.457
القوة	**0.476
الصفوة	*0.283
المكافأة	*2.58
النظام	*2.57
الفاعلية	*0.302
فرق العمل	**0.357
الكفاءة	**0.490
العدل	**0.390

\*دال عند مستوى الدلالة 0.01

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

يوضح الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي بين "الثقافة التنظيمية" و"الالتزام التنظيمي" قدر بـ 0.457 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يعني أنه كلما ارتفعت درجة الثقافة التنظيمية لدى المبحوثين ارتفع معها مستوى الالتزام التنظيمي، أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية فقد كانت كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وكل من القوة، فرق العمل، الكفاءة والعدل عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني أن الزيادة في تعزيز هاته القيم الثقافية التنظيمية يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي
  - وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وكل من الصفوة، النظام، المكافأة والفعالية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن الزيادة في تعزيز هاته القيم الثقافية التنظيمية يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي
- من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تلعب دورا مهما في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي.

#### 4. أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

لدراسة أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) المتدرج، والذي يقوم باستبعاد جميع المتغيرات غير الدالة، وبعد التحليل ومن خلال النتائج تم استبعاد جميع المتغيرات ما عدا قيمتي الكفاءة والقوة، ويوضح الجدول الموالي ملخص النموذج:

#### جدول (6)

#### تحليل الانحدار المتدرج stepwise في برنامج SPSS V.26

Sig T	T	Beta	دلالة F	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.025	2.301	0.312	0.000	13.264	0.284	0.533	الكفاءة	الالتزام
0.047	2.026	0.275					القوة	التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول السابق يتضح أن متغيري الكفاءة والقوة يفسران 0.284 من تباين الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن 28.4% من التباين في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره بواسطتهما، كما جاءت قيمة F لتقييم مدى تأثير الكفاءة والقوة على الالتزام التنظيمي والتي قدرت بـ 13.264 بدلالة 0.000 وهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرات معنوي إحصائياً.

كما جاءت قيمة بيتا لتوضيح العلاقة بين المتغيرات، فمن خلال الجدول نستنتج أنه كلما ارتفعت الكفاءة داخل المؤسسة بوحدة واحدة تحسن مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.312 وحدة لدى موظفيها، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير القوة بقيمة 0.275 أي أنه كلما تحسنت قيمة القوة بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 0.275 وحدة، فهذه النتائج باختصار تدل على وجود علاقة إيجابية معنوية بين الكفاءة والقوة والالتزام التنظيمي وكلما ازداد الاهتمام بهاته المتغيرات كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.

## الخاتمة:

من خلال دراستنا تبين لنا أهمية الثقافة التنظيمية والدور الفعال الذي تلعبه في التزام الأفراد في المؤسسة، فيعتبر هذا الأخير من أهم أهداف المؤسسة فكون الموظف ملتزما بمؤسسته وعمله هذا ينعكس إيجابيا على أدائه لعمله بشكل صحيح وبالتالي نجاح المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي والاحترام بين الموظفين، وإعطائهم فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا كله يساهم في تعزيز ولاء الموظف والتزامه تجاه عمله.

وعلى ضوء دراستنا الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط توصلنا إلى ما يلي:

**أولا . النتائج:** من خلال ما سبق أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى لا بأس به من الثقافة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية بلدية الأغواط، خاصة فيما يخص متغيري القوة والفاعلية مما يوضح التأثير الجيد لمديري المؤسسة على موظفيها، كما أشارت النتائج إلى عدم اهتمام المؤسسة بمتغير المكافأة وشعور موظفيها بإمهال هذا الجانب المهم وهذا ربما راجع لكون المؤسسة عمومية تخضع للقانون العام ولا يوجد أثر لكلمة حوافز في مضامين الوظيفة العامة في الجزائر ولكن يشار إليها ضمنا فقط، وهي بذلك تتفق مع دراسة (العوفي، 2005) واختلفت قليلا مع دراسة (AbdulAbaass و Mohammed، 2017) حيث كان متوسط جميع القيم التنظيمية أقل من المتوسط الفرضي (3.00) وقد يرجع ذلك إلى تشابه طبيعة المؤسسات الحكومية؛
2. أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد كان هو الآخر لا بأس به بالرغم من عدم اتفاق موظفيه مع جميع القيم الثقافية السائدة على مستوى المؤسسة وهذا ربما راجع إلى كون هذا الالتزام التزاما استمراريا كون العمل لدى المؤسسات العمومية خاصة في دولة الجزائر يتميز بالثبات لذلك يعتقدون بأنهم بتخليهم عن منصبهم قد يضحون بالكثير مما استثمروه من جهد وراتبهم الثابت وحتى معاشات تقاعدهم، اتفقت نتائجها مع دراسة العوفي (العوفي، 2005) واختلفت مع دراسة (AbdulAbaass و Mohammed، 2017) إذ بلغ متوسط الالتزام التنظيمي قيمة أقل من المتوسط الفرضي (3.00) في أغلب أبعاد المتغير؛
3. أما فيما يخص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أظهرت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين مما يدل على أنه كلما ازداد الاهتمام بتعزيز قيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، نتفق مع دراسة كل من (العوفي، 2005) (نغم و محمد، 2013) (كمال و عبد الرحمان، 2021) و (AbdulAbaass و Mohammed، 2017)، هذا يدل على أهمية عنصر الثقافة التنظيمية إذا كانت داعمة وإيجابية فمن شأنها تحسين ظروف العمل للموظفين ورفع روحهم المعنوية وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام لديهم؛
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج ان هناك قيمتين فقط تؤثران في مستوى الالتزام التنظيمي وهما الكفاءة والقوة، فكلما ارتفع مستوى الكفاءة من خلال التطوير المتواصل لأساليب العمل ونظام العمل داخل المؤسسة

والبحث عن أفضل الطرق والسبل لتحسين مستوى العمل العاملين يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها بشكل أكبر، وأيضاً من خلال تحسين قيمة القوة التي تركز بشكل كبير على المدراء والمسؤولين داخل المؤسسة ومدى تعزيز احترام الموظفين لإدارة المؤسسة وتصرف المسؤولين بشكل يوافق حجم مسؤولياتهم، باختصار كلما كان المسؤول المناسب في المكان المناسب أدى ذلك بدوره إلى تحسن مستوى الالتزام لدى الموظفين؛ ويرجع عدم تأثير القيم الثقافية الباقية على الالتزام التنظيمية مثل المكافأة كون المؤسسة محل الدراسة كما ذكر سابقاً عمومية تحتاج للتركيز على هذا الجانب بشكل أكبر، أما قيم فرق العمل والعدل قد ترجع إلى كون هذا النوع من المؤسسات ذات نظام بيروقراطي لا يشجع على العمل الجماعي وتطغى فيه السلطة المركزية واحساس الموظف بالاضطهاد؛ انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العوفي، 2005) في تأثير قيمة الكفاءة على الالتزام التنظيمي ولم تتفق معها في باقي القيم (العدل وفرق العمل) ويمكن تفسير نقاط الاتفاق والاختلاف كون المؤسستين محل الدراسة عموميتين لكن في بلدين مختلفين، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (AbdulAbaass و Mohammed، 2017) في الأبعاد المعتمدة لدراسة الأثر حيث اقتصرته دراسته على قيم (المكافأة، العدالة وفرق العمل) الذي توصل بدوره إلى وجود أثر بين جميع متغيرات الدراسة ما عدا متغيري العدل وفرق العمل لا يؤثران في الالتزام الاستمراري، واختلفت مع دراسة (نغم و محمد، 2013) في الأبعاد وانفتحت في وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

#### ثانياً - التوصيات: في ضوء النتائج السابقة يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة إيلاء اهتمام أكبر لتحسين الثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة خاصة فيما يخص المكافآت، ومحاولة توفير فرص عادلة لسماع شكوى الموظفين وتعزيز قيم العدل والمساواة والعمل الجماعي داخل المؤسسة؛
2. محاولة البحث الدائم عن أفضل الطرق والسبل الإدارية الجديدة التي من شأنها تحسين مستوى العمل وسيورورته؛
3. إشراك العاملين واستفتائهم بشكل أكبر فيما يخص توجهاتهم ووجهات نظرهم حول النقائص والعراقيل التي تعيقهم أو لا تناسبهم والبحث عن سبل وحلول إدارية جديدة لرفع مستوى روحهم المعنوية أثناء العمل؛
4. إعادة تقييم الثقافة المبنية في المؤسسة وسد الثغرات فيها بداية من القيم الثقافية إلى الرسالة والأهداف التي تود المؤسسة ترسيخها لدى الموظفين حتى تتمكن من خلق إطار عمل فعال يساعد الموظفين في أداء أعمالهم ويوفر لهم بيئة العمل الملائمة وهذا من شأنه أن ينعكس على التزامهم وأدائهم.

#### قائمة المراجع:

Carol Steinhaus و James Perry .(1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter ?  
*Public Productivity & Management Review*.(03) 19 ،

Dianne Lewis .(1998). How useful a concept is organizational culture ?*Strategic Change*. 7 ،

Edgar Schein .(1988). *Organizational culture* .Sloan School of Management, MIT.

- K.P SIDDIQUE .(2019) .Impact of organizational culture on employee engagement .  
*International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences.*(12)8 ،
- Mary Sheldon .(1971) .Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization .*Administrative Science Quarterly.*(02)16 ،
- Mustafa AbdulAbaass و Nisreen Jasim Mohammed .(2017) .The Role of Organizational Values in Commitment of Employees .*International Journal of Science and Research.*(12)6 ،
- Renuka Vanarse .(2019) .*Organizational commitment and job satisfaction* . India: Empyreal Publishing House.
- RICHARD MOWDAY ،RICHARD STEERS و LYMAN PORTER .(1979) .The Measurement of Organizational Commitment .*Journal of Vocational Behavior.*(2)14 ،
- Sarika Kaushal .(2011) .Effect of leadership and organizational culture on information technology effectiveness: A review .Department of Humanities and Social Sciences ،India: Indian Institute of Technology Guwahati.
- Sayed Abdollah Ghasemtabar ،Mehdi Arabzadeh و Gholam Hosein Rahimidoost .(2019) .Role of Organizational Culture in Acceptance of Technology Among Teachers of Smart Schools Based on the Technology Acceptance Model: A Case Study of High Schools of Karaj City .  
*Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences.*(2)10 ،
- Shelby Hunt ،Lawrence Chonko و Van Wood .(1985) .Organizational Commitment and Marketing .*Journal of Marketing.*(1)49 ،
- Victoria Miroshnik .(2013) .*Organizational Culture and Commitment: Transmission in Multinationals* .London ،UK: Palgrave Macmillan.
- أسعد أحمد محمد عكاشة . (2008) . أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شراكة الاتصالات Paltel " في فلسطين" . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة: الجامعة الإسلامية.
- أ.بي دويبيدي، و جوزيف جي جبرا . (2011) . الثقافة الادارية في سياق عالمي . المملكة العربية السعودية: الادارة العامة للطباعة والنشر - معهد الادارة العامة.
- بن سليم كمال، و بقادير عبد الرحمان . (2021) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة" . مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 1(14).
- جيرالد جرينبرغ، و روبرت بارون . (2004) . إدارة السلوك في المنظمات . الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- دايخ عبد علي نغم، و فانز حسن محمد . (2013) . دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي . مجلة الادارة والاقتصاد، 2(7).
- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، و ترجمة: عبد الرحمان هيجان . (1995) . القيم التنظيمية . المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- عباس خضير الخفاجي نعمه . (2019) . ثقافة المنظمة . عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عمر حمداوي . (2014) . دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (أطروحة دكتوراه . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيذر بسكرة.

محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمد عبد العالي نشوان. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. تنمية الرافدين، 37 (119).

### Translation of Arabic References

As'ad Aḥmad Muḥammad 'Ukāshah. (2008). Athar al-Thaqāfah al-tanzīmīyah 'alá mustawá al-adá' al-wazīfi "drāsh tḥbyqyh 'alá shr'āh alāṭṣālāt" Paltel "fi Filastīn". Risālat mājīstūr fi Idārat al-A'māl. Ghazzah : al-Jāmi'ah al-Islāmīyah.

Aw. Bī dwyfydy, wa Jūzīf Jī Jabrā. (2011). al-Thaqāfah al-Idārīyah fī siyāq 'ālamī. al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : al-Idārah al-'Āmmah lil-Ṭībā'ah wa-al-Nashr-Ma'had al-Idārah al-'Āmmah.

Ibn Salīm Kamāl, wa bqādyr 'Abd al-Raḥmān. (2021). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-'alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī "dirāsah maydānīyah bālšndwq al-Waṭanī lil-Ta'mīnāt al-ijtimā'īyah lil-'ummāl al-ujarā' bi-wakālah al-Jafrah". Majallat taṭwīr al-'Ulūm al-ijtimā'īyah, 1 (14).

Jyrāld jrynbrgh, wa Robert bārwn. (2004). Idārat al-sulūk fī al-munazzamāt. al-Riyāḍ, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : Dār al-Mirrīkh lil-Nashr.

Dāykh 'Abd 'Alī Nagham, wa Fā'iz Ḥasan Muḥammad. (2013). Dawr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fī ta'zīz al-iltizām al-tanzīmī. Majallat al-Idārah wa-al-iqtisād, 2 (7).

Dyf Frānsīs, māyk wwdkwk, tarjamat : 'Abd al-Raḥmān hyjān. (1995). al-Qayyim al-tanzīmīyah. al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah : Ma'had al-Idārah al-'Āmmah.

'Abbās Khuḍayr al-Khafājī Ni'mah. (2019). Thaqāfat al-Munazzamah. 'Ammān, al-Urdun : Dār al-Yāzūrī al-'Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.

'Umar Ḥamdāwī. (2014). Dawr al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fī Jawdah al-Ta'līm al-'Ālī-dirāsah ḥālat Jāmi'at qāshdy mrbāh Warqalah (uṭrūḥat duktūrāh. Kullīyat al-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā'īyah, al-Jazā'ir : Jāmi'at Muḥammad khydhr Baskarah.

Muḥammad ibn Ghālib al-'Awfī. (2005). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-'alāqatuhā bālāltzām al-tanzīmī dirāsah maydānīyah 'alá Hay'at al-Raqābah wa-al-taḥqīq bi-Miṭṭaqat al-Riyāḍ (Risālat mājīstūr). al-Riyāḍ : Jāmi'at Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Amnīyah.

Muḥammad 'Abd al-'Ālī Nashwān. (2018). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-dawruhā fī taḥbīq Tiqānat al-inḥirāfāt al-sittah Sigma 6 bi-al-taḥbīq fī al-Sharikah al-'Āmmah li-ṣinā'at al-adwīyah wālmstlmāt al-ṭībīyah fī Muḥāfazat Nīnawā. tnmh alrāfdyn, 37 (119).