

---

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLIED STUDY ON MUSTANSIRIYAH UNIVERSITY IN IRAQ

Omar Ahmed Jasim

University of Samarra

omar.ghazal@uosamarra.edu.iq

## Abstract

The research aims to examine the relationship between organizational culture and organizational commitment at Al-Mustansiriyah University in Iraq, The research adopted a descriptive–correlational approach and was conducted on a sample of 165 employees during the year 2021, Two questionnaires were employed to measure organizational culture and organizational commitment, with reliability coefficients of 0.89 and 0.88 respectively, as assessed by Cronbach’s Alpha. Data were analyzed statistically using SPSS version 26 at a significance level of ( $P < 0.05$ ). The findings revealed a positive and statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment ( $r = 0.419$ ,  $P = 0.027$ ), Furthermore, a moderate positive relationship was identified between organizational culture and each of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. The study concluded that fostering a positive organizational culture enhances employees’ loyalty and sense of belonging, which in turn contributes to improving organizational performance and job satisfaction. The research recommended adopting managerial policies that emphasize positive organizational values such as justice, efficiency, and teamwork, alongside providing both material and moral support to employees in order to strengthen their organizational commitment and ensure stability and sustainability within the university environment.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

## Introduction

## العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعة المستنصرية في العراق

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة المستنصرية بالعراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على عينة مكونة من (165) موظفًا خلال عام 2021، استُخدمت استبانتان لقياس الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بمستوى ثبات (0.89) و(0.88) الإصدار SPSS على التوالي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، عولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الثقافة. (P < 0.05) 26 عند مستوى دلالة كما وُجدت علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة (، P = 0.027، r = 0.419) التنظيمية والالتزام التنظيمي التنظيمية وكل من الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والانتماء لدى الموظفين، ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، أوصت الدراسة بتبني سياسات إدارية تُركز على تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية، كالعادلة والكفاءة والعمل الجماعي، مع توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين لتعزيز التزامهم التنظيمي وتحقيق استقرار واستدامة العمل الجامعي.

الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام بالاستمرارية، الالتزام: الكلمات المفتاحية  
المعياري.

المقدمة:

تحتوي المنظمات على مجموعة من العناصر الأساسية كالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهي مفاهيم رئيسية في مجال الإدارة، يهدف البحث الحالي إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة المستنصرية.

في القرن الحادي والعشرين ومع تزايد عمليات التخصص وارتفاع النزعة الفردية، تلعب التغييرات في الصناعة والتكنولوجيا دورًا أكثر أهمية من أي وقت مضى، ولا شك أن المعرفة تمثل المورد الأساسي والمحوري في هذه العمليات، كما أن المكون الرئيسي للنجاح التنظيمي في حقبة ما بعد الصناعة قد تحول تدريجياً من إدارة الأصول المادية إلى رأس المال الفكري وأصل المعرفة. وذلك لأن النمو الاقتصادي للصناعة يأتي في الغالب من بناء المعرفة من قبل المتخصصين.

يُنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها العامل الأساسي في تشكيل الإجراءات التنظيمية، وتوحيد القدرات التنظيمية، وتوفير الحلول للمشكلات وهذا إما يعيق أو يسهل للمنظمة تحقيق هدفها.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً لتعزيز بيئة إبداعية داخل المنظمات، فهي تمثل الكيفية التي تُدار بها الأنشطة والإجراءات المختلفة في المؤسسة، تنقسم الثقافة إلى عدد من السمات كل سمة لها تأثير مختلف على مؤشرات الأداء، تتألف عناصر الثقافة من المشاركة، والتماسك، والقدرة على التكيف، بالإضافة إلى وضوح الرسالة، تزود المنظمة المشاركة بوجهة نظر متعددة في صنع القرار، ويزيد من التزام الموظف وبالتالي يحسن الابتكار والإبداع.

إن المنظمات التي تقدر السلطة الفردية، وتعمل بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة، وتطور مهارات الموظف، يتم وضعها في النظرية لتحقيق درجات عالية في هذه السمة. تعتبر سمة الاتساق أيضاً ضرورية لتحقيق التكامل الداخلي بناءً على قدرتها على تسهيل تنسيق الأنشطة، وتبني هذه السمة إحساساً بالهوية ومجموعة واضحة من التوقعات، والاتساق هو مؤشر على وجود نظام جيد للتنسيق والتكامل في الوقت الحالي، تُعدُّ القدرة على التكيف المؤشر الذي يُظهر قدرة المنظمة على تعديل سلوكياتها وهياكلها وأنظمتها للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها، وتمثل هذه القدرة العنصر الأساسي في تحويل اهتمامات ورغبات العملاء إلى عمليات داخلية فعالة، تحدد سمة الرسالة أهداف المنظمة وتوفر لعضو المنظمة إحساساً بالهدف والمعنى، وتؤكد المهمة على الاستقرار والتوجيه وتساعد المنظمة على تنسيق علاقاتها مع العالم الخارجي، وانسجاماً مع الأبحاث السابقة، وان كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء، حيث يتم تشكيل القيم والمعايير السلوكية من خلال الثقافة التنظيمية، وتعمل كمرشحات في معالجة المعلومات.

تُعرّف الثقافة التنظيمية كمجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتوقعات المشتركة التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد والجماعات والفرق داخل المؤسسة فيما بينهم ويتعاونون لتحقيق أهداف التنظيم. تُنتج هذه العناصر الثقافية وعلاقتها نموذجاً يُعتبر جزءاً مميزاً من المنظمة، مما يمنحها شخصية فريدة تشبه الفرد.

من ناحية أخرى يتعلق الالتزام التنظيمي بمدى ولاء العضو التنظيمي واستعداده للمساهمة في المنظمة. إن الشعور بالتماسك بين الأعضاء في المنظمة هو مفتاح الفعالية التنظيمية فقط عندما يكون لدى أعضاء المنظمة شعور بالانتماء إلى الرسالة والأهداف والقيم التنظيمية، فإنهم سيساهمون ببذلون كل الجهود في عملهم وفي المنظمة، كما أن الالتزام التنظيمي هو سلوك الفرد المعبر عنه في المراسلات لاعتماده / اعتمادها على منظمة معينة، بالنسبة لبعض العلماء يمكن للالتزام التنظيمي أن يفسر السلوك الفردي والتنظيمي ويعتقد أيضاً أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يتنبأ بفعالية باستقالة الموظفين في ضوء أهميته، تم استكشاف الالتزام التنظيمي كقضية حديثة في أدبيات الإدارة التنظيمية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

#### • ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

#### أهداف الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تحقيق عدد من الأهداف، أبرزها ما يأتي:

1. استكشاف القيم السائدة التي تشكل الثقافة التنظيمية داخل الجامعة محل الدراسة.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة عينة البحث.
3. استكشاف كيفية ارتباط الثقافة التنظيمية بمستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة عينة البحث.

#### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في ارتباطها بموضوع حيوي يتمثل في الثقافة التنظيمية، لما لها من دور مؤثر في توجيه سلوك العاملين ووظائفهم ودوافعهم، استناداً إلى منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يؤمنون بها. وتهم هذه المنظومة في بلورة ثقافة المنظمة التي ينتمون إليها. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الثقافة

التنظيمية بوصفها عنصرًا أساسيًا في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مختلف مواقعهم. كما أنها تؤثر بشكل مباشر في فعالية الأداء الوظيفي ضمن الأجهزة الإدارية. ويعد الالتزام والولاء التنظيمي من المحددات المهمة في تشكيل سلوك الموظف داخل بيئة العمل، مما ينعكس بدوره على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة بوجه عام.

#### مجتمع الدراسة:

تعد هذه الدراسة منهجية وصفية ارتباطية، حيث يتألف المجتمع الإحصائي من الموظفين المنتدبين في الجامعة المستنصرية خلال عام 2021م، جرى تطبيق أسلوب العينات العشوائية في عملية اختيار المشاركين وتم تحديد 165 عينة للدراسة، تم تطبيق استبيانين موحدتين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكانت موثوقة استبيانات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي 0.89 و 0.88 على التوالي، من خلال معامل ألفا كرونباخ، تم ، تم SPSS إجراء جميع الحسابات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 26.0 ،  $P < 0.05$  تحديد مستوى الأهمية عند

#### الإطار النظري للدراسة

##### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

إن فكرة اعتبار المنظمات على أنها ثقافة هي نظام من القيم المشتركة بين الأعضاء وهي ظاهرة جديدة نسبيًا. حتى منتصف الثمانينيات كانت المنظمات تُعرف باسم الهياكل الفكرية للتنسيق والتحكم في مجموعات الناس، كان للمنظمات تسلسل هرمي رأسي وإدارات وعلاقات قوية وموظفون غير أن المنظمات تتجاوز هذا المفهوم التقليدي، إذ تُظهر خصائص مميزة تشبه إلى حد كبير سمات الشخصية لدى الأفراد؛ فقد تنسم بالمرونة أو التساهل، أو تتصف بالجمود، أو تتبنى مواقف داعمة وابتكارية، وربما تكون محافظة في توجهاتها، وذلك في سياق بيئتها الراهنة، وقد أيد المنظرون التنظيميون الدور الذي تلعبه الثقافة دورًا مهمًا في حياة العمل التنظيمي لأعضائها ويؤكدون هذا الأمر وفي الوقت نفسه يُظهر أصل الثقافة كمتغير مستقل يؤثر على آراء وسلوكيات الموظفين، هذا المفهوم ينبع من فكرة تطبيق الطابع المؤسسي التي تشكلت قبل أكثر من 50 عامًا، حيث أثرت المواقف الثقافية على المعتقدات والسلوكيات والتواصل.

تؤثر الثقافة على المنظمات بطريقتين. بطبيعة الحال، فإن الموافقة على قضية أن الثقافة لها خصائص مشتركة داخل المنظمة لا يعني أن الثقافة لا يمكن أن يكون لها عدة ثقافات فرعية في معظم المؤسسات الكبيرة، توجد ثقافة سائدة وبعض الثقافات الفرعية، الثقافة السائدة تعكس القيم الأساسية التي يتشارك فيها معظم أعضاء المنظمة، عندما يكون هناك حديث عن ثقافة منظمة ما، يتم التعامل مع الثقافة السائدة لتلك المنظمة، تعد هذه النظرة الشمولية للثقافة مهمة، حيث تضيف طابعًا مميزًا على المؤسسة. غالبًا ما تتشكل الثقافات الفرعية داخل المنظمات الكبرى ردًا على مختلف التحديات والمشكلات التي تواجهها أو المواقف أو الخبرات المشتركة التي يواجهها الأعضاء يتم إنشاء الثقافات الفرعية بشكل أساسي وفقًا لأقسام المنظمة و/أو المسافات الجغرافية. على سبيل المثال في النموذج الذي قدمه كامبيرون وكوين (2005)، تم تحديد أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية باستخدام إطار القيم التنافسية:

(1) الثقافة القبلية (القبائل، التعاونيات): تجد هذه الثقافة قيمة المرونة والإشراف عليها والسيطرة عليها أقل أهمية.

(2) ثقافة التشبع: تولي هذه الثقافة أهمية كبيرة للقضايا خارج المنظمة والابتكارات والتطورات البيئية والمرونة والفضاء المفتوح لصنع القرار.

(3) الثقافة القائمة على السوق: في هذه الثقافة، يتم التأكيد على الإشراف والرقابة أكثر من المرونة، ولكن القضايا التنظيمية الخارجية والتغيرات البيئية أكثر أهمية من القضايا الداخلية للمنظمة.

(4) الثقافة الهرمية: هذه الثقافة تولي اهتمامًا أكبر للقضايا داخل المنظمة بدلاً من القضايا خارج المنظمة. قدم كاميرون وكوين "أداة لتقييم الثقافة التنظيمية" التي تُستخدم لتقييم وتحديد المستوى النسبي للتفوق بين الأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية داخل المؤسسة.

في الوقت الحالي، لا يمكن إنكار دور مراكز ومعاهد التعليم العالي في تحقيق أهداف المجتمع، حيث تُعتبر من المؤشرات الأساسية للتقدم والتميز بين المجتمعات المختلفة، تحظى الجامعات بأهمية خاصة في هذا السياق، باعتبارها المركز الرئيسي والرئيسي لتعليم البشر، بثقافة خاصة مثل المنظمات الأخرى التي يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تدريب الأشخاص المؤهلين وذوي الخبرة ورجال الأعمال هذا الموضوع المهم يتطلب وجود ثقافة تنظيمية مناسبة في جامعات الدولة، تعد هذه المراكز الشباب لإجراء تغييرات مستمرة في المجتمع وكذلك العالم ولذلك، فإن الجامعات تولي اهتمامًا وتركيزاً فقط على المؤهلات التقنية والعلمية، ولكن الجامعة تشعر بمسؤولية ثقافية ضخمة كمؤسسة ثقافية يعتقد المنظرون التنظيميون أن الثقافة تحدد أولاً الحدود التنظيمية، وثانيًا تضخ نوعًا من الشعور بالهوية في جسد أعضاء المنظمة وثالثًا تبني نوعًا من الالتزام لدى الناس تجاه شيء أكثر من المصالح الشخصية للفرد. بمعنى آخر تعتبر الثقافة عاملاً تحكيمياً يؤدي إلى تكوين آراء وسلوك الموظفين من خلال تقديم معايير مناسبة قد تدفع المنظمة إلى الأمام أو تمنعها من التحرك.

تشكل الثقافة التنظيمية القوية سلوك الموظفين، وتنسق علاجهم، وتبني معتقدات مشتركة، والالتزام بالعمل، والهوية التنظيمية للموظفين، وتحدد الطريقة التي ينظر بها الأفراد، وتمنع الفوضى في المنظمة، وتقلل من السيطرة الخارجية ويقلل التناقض والتكاليف وعدم الرضا الوظيفي.

يتسبب إضفاء الطابع المؤسسي على المنظمة في أن يجد الموظفون وأعضاء المنظمة فهمًا مشتركًا لما هو مناسب وممتع (تجاه نوع من السلوك المستهدف من حيث المبدأ). هذا هو السبب في أنه عندما تتغير منظمة إلى مؤسسة، يتم قبول نماذج معينة من السلوك من قبل جميع أعضاء المنظمة تظهر هذه الأنماط السلوكية في جميع أنحاء المنظمة، كما لوحظ هذا هو نفس الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة وبالتالي فإن فهم ما تصنعه الثقافة التنظيمية يساعد الطريقة في إنشائها واستمرارها بحيث يمكن للمرء أن يحكم ويتوقع بشكل أفضل سلوك الأفراد في المنظمة.

نظرًا لأهمية تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة، ينبغي على المديرين باستمرار السعي لإيجاد أساليب لتحديد هذه الثقافة والعمل على تغييرها وتطويرها بحيث يمكن أن تؤثر على السلوك الفردي ومستوى التنظيم وتسهيل الوصول إلى أهداف المنظمة من أجل أنفسهم وغيرهم.

لذلك يمكن القول أن إدارة الثقافة التنظيمية يجب أن تعرف الثقافة الموجودة وتستخدمها على النحو الأمثل، لتغيير وإضعاف المعتقدات والقيم ومعايير الطلب وتثبيت الثقافة الممتعة. لذلك يكون مفهوم الثقافة منطقيًا عند إدارة التغييرات الهائلة في المنظمة إن تغيير المنظمة ليس مجرد تغيير في الهيكل، بل هو التغيير في ثقافة المنظمة، محاولة لتغيير ثقافة التنظيم، عندما لا يكون هناك فهم صحيح لقوة الثقافة ودورها في المنظمة يؤدي إلى الفشل معظم الوقت وهذه المشكلة تجعل العديد من المخططين الاستراتيجيين الحاليين لديهم تركيز خاص على تحديد القيم الأساسية من المنظمات.

من المهم الإشارة إلى أنه رغم تأثير الثقافة التنظيمية بالأنظمة الأوسع التي تحيط بها، إلا أن لكل مجموعة ثقافة تنظيمية خاصة تعكس هويتها وخصوصياتها المؤسسية، إنها نتاج بنية كل مجتمع وعلاقاته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وفي الوقت الحاضر، تواجه ثقافة المؤسسات التعليمية مجموعة من التحديات الكبرى، حيث إن أغلب هذه التحديات تمهد إلى الحاجة لإعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وتقليل حجمها، أصبحت البيئة الحالية للمنظمات معقدة وصعبة مما تسبب في بعض المشاكل في هذا الصدد لقادتها، تتطلب هذه القضية مرونة عالية من القادة لإزالة المشاكل ومواجهة البيئة المتقلبة المحيطة بالمنظمات، والتي نلاحظها في بعض المنظمات أن معتقدات وقيم وفرضيات البنية التحتية لأعضاء المنظمة وقادتها ليسوا في نفس الاتجاه مما يسبب مشاكل في التزامات الموظفين تجاه المنظمة وبالتالي يؤدي إلى أداؤها المنخفض وغياب ومغادرة الموظفين.

#### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو قوة استقرار تربط الأفراد بالمنظمات وهو أحد المواقف الأكثر شيوعاً التي تم فحصها في أدبيات العلوم التنظيمية، ولديه اهتمام خاص بالباحثين ومنذ أن اقترح ألين وماير (1990) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للبناء، لقد أصبح مفهوم الالتزام التنظيمي أساسياً في أبحاث السلوك التنظيمي، يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه موقف الفرد تجاه المنظمة التي تتكون من (أ) إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها ؛ (ب) الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة ؛ و (ج) رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

ويتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة مكونات أساسية:

1. الاعتقاد الراسخ بأهداف المنظمة وقيمها وتبنيها.
2. الاستعداد لتقديم جهد كبير لصالح المنظمة.
3. الرغبة الشديدة في الاستمرار مع المنظمة.

يميل الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام إلى البقاء داخل المنظمة والعمل بجد من أجل تحقيق أهدافها، يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع:

- (1) الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة، وعن تعاطفه وانخراطه فيها. الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام عاطفي قوي يستمرون في العمل مع المؤسسة بدافع رغبتهم الشخصية.
- (2) يشير مفهوم الالتزام باستمرارية العمل إلى إدراك الموظفين للتكاليف المترتبة على مغادرتهم للمؤسسة. يعتمد ولاء هؤلاء الموظفين بشكل أساسي على الالتزام بهذا النوع من الاستمرارية، مما يجعلهم يستمرون في العمل داخل المؤسسة بسبب الضرورة المرتبطة بتلك الاعتبارات.
- (3) يشير الالتزام المعياري إلى الشعور الذي يدفع الأفراد للاستمرار في وظائفهم نتيجة إحساسهم بالواجب. الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام المعياري يشعرون بأن من الضروري أن يواصلوا عملهم داخل المنظمة.

وبشكل مفهومي، يمكن ربط الهوية المهنية بالالتزام الوظيفي. والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية وبالتالي قد يرتبط الدافع الوظيفي بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، على الرغم من استخدام الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري لالتقاط الطبيعة المتعددة الأبعاد للالتزام التنظيمي، إلا أن الالتزام العاطفي يُعتبر مقياساً أكثر فعالية للالتزام التنظيمي، سيتم تحفيز الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي إلى مستويات أعلى من الأداء وتقديم مساهمات ذات مغزى أكبر من الموظفين الذين عبروا عن استمرارية أو

التزام معياري وبالتالي فإن الالتزام العاطفي وحده هو أحد المفاهيم الأساسية لسلوك الموظف في هذه الدراسة نحن درسنا العلاقة بين الدافع الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي. وعلى الرغم من أهمية الثقافة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمنظمات التعليمية، للأسف لا يتوفر الجو المناسب لنموها في بلدنا ويجب توفير أرضية لمزيد من النمو لتجسيد هذه القضية، ولكن يبدو أن عينة البحث الجامعي يمكن أن تمهد الطريق لبناء التزام من الجامعة والمؤسسات الخدمية الأخرى للقيام بواجب دعم العمل ورأس المال النبيل والسعي إلى النمو وتحسين الالتزام التنظيمي والقضايا بالقدر التنظيمي والثقافة المعنية. كما يجب توقع أداء أكثر فائدة لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف. بينما قصد الباحث دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعة المستنصرية.

#### الإطار العملي للدراسة:

بحسب الجدول (1) أظهرت النتائج أن متغير الثقافة التنظيمية له أعلى متوسط (3.71) ومتغير التزام الاستمرارية أدنى متوسط بين متغيرات الدراسة (3.25)، ولكن بشكل عام لم تظهر متوسطات متغيرات الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين بعضها البعض.

الجدول (1) الفهارس المركزية وتشنتت متغيرات الدراسة

المتغير	الانحراف المعياري	المعدل	المتوسط الحسابي	N
الالتزام التنظيمي	0.752	3.4	3.38	165
التزام الاستمرارية	0.857	3.3	3.25	165
الالتزام العاطفي	0.794	3.4	3.28	165
الالتزام المعياري	0.731	3.4	3.3	165
الثقافة التنظيمية	0.455	3.8	3.71	165

#### اختبار الفرضيات:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وفقاً لنتائج الجدول (2)، كانت هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي تأكدت فرضية دراستنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الجدول (2) الارتباط المشترك ذو الكفاءة المرتبط بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الأهمية	مستوى ارتباط R بيرسون	N	المتغير
0.027	0.419	165	الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

2. توجد علاقة ذات أهمية إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي.

عند إجراء الاختبار ذي الصلة عند مستوى يقين 95%، كانت القيمة الاحتمالية 0.009 وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي، وبالنظر إلى علامة معامل الارتباط الإيجابي، يمكن أن تكون قال أن هذه العلاقة من النوع الإيجابي. بالنظر أيضاً إلى الانحراف 0.52، تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة تصاعدية متوسطة. وهكذا نستنتج أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية، يمكن أن يؤدي مبلغ معين بالتالي إلى التزام عاطفي من قبل أفراد تلك المنظمة (الجدول 3).

(0.05 = العينة = 165) aالجدول (3) اختبار الارتباط لأهم الفرضيات )

الثقافة التنظيمية	التزام مؤثر	معامل بيرسون	مستوى الأهمية
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	0.52	0.009
التزام مؤثر	معامل بيرسون	1	0.009
	مستوى الأهمية	-	0.009

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام بالاستمرارية.

إجراء اختبار الارتباط عند مستوى يقين 95% وكانت القيمة الاحتمالية 0.009 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتزام الاستمرارية. بالنظر إلى علامة معامل الارتباط الإيجابي، يمكن القول أن هذه العلاقة من النوع الإيجابي. وبالنظر أيضاً إلى مبلغ 0.397، إن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة تصاعدية متوسطة (الجدول 4). وبالتالي خلصت إلى أنه كلما أصبحت الثقافة التنظيمية قيد الدراسة أكثر فاعلية، يمكن أن يؤدي مبلغ معين بالتالي إلى استمرار الالتزام من قبل أفراد تلك المنظمة.

(ع = 0.05 ، 165 = a) الجدول (4) اختبار الارتباط لفرضية الثقافة التنظيمية والتزام الاستمرارية )

		التزام الاستمرار	الثقافة التنظيمية
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	0.397	1
	مستوى الأهمية	0.009	-
التزام الاستمرار	معامل بيرسون	1	0.397
	مستوى الأهمية	-	0.009

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري.

( P-value تم إجراء اختبار العلاقة الإحصائية عند مستوى ثقة يبلغ 95%، وكان الناتج الاحتمالي مساوياً لـ 0.003، مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري، مع الأخذ في الاعتبار معامل الارتباط الإيجابي. يمكن القول أن هذه العلاقة من النوع الإيجابي، بالنظر أيضاً إلى مبلغ 0.513، فإنه يوضح أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة تصاعدية (الجدول 5).

(ع = 0.05 ، 165 = a) الجدول (5) اختبار الارتباط لفرضية الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري )

		الالتزام المعياري	الثقافة التنظيمية
الثقافة التنظيمية	معامل بيرسون	0.513	1
	مستوى الأهمية	0.003	-
الإلتزام المعياري	معامل بيرسون	1	0.513
	مستوى الأهمية	-	0.003

#### الخلاصة والنتائج:

كما هو موضح في النتائج، تم إجراء اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى يقين 95%، وتم الحصول ، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية (الجدول 2). وهذا يشير إلى وجود ارتباط  $P = 0.027$  على قيمة جوهرية بين الثقافة التنظيمية من جهة، وكل من بنية المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وبالنظر إلى علامة معامل الارتباط الإيجابي، يمكن القول أن هذه العلاقة من النوع الإيجابي.

بالنظر أيضاً إلى مبلغ 0.411، تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي متوسط علاقة تصاعدية (الجدول 2). وبالتالي خلصت إلى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية، يمكن أن يؤدي مبلغ معين بالتالي إلى التزام تنظيمي من قبل الموظفين الدائمين في الجامعة. أيضاً في الفرضية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام (الجدول 3) وأظهرت علاقة  $P = 0.009$  العاطفي، كانت النتيجة (0.52) عند مستوى يقين 95% تظهر قيمة إيجابية، وبالتالي استنتجت أنه كلما زاد الالتزام العاطفي في المنظمة، كلما كان ذلك أفضل، يمكن أن يؤدي مبلغ معين بالتالي إلى زيادة ونمو الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد المرتبطين بتلك المنظمة.

أيضاً في النتائج التي تم الحصول عليها من فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام بالاستمرارية، وإجراء اختبار الارتباط، تم الحصول على نتيجة 0.397 عند مستوى اليقين 95% والقيمة الاحتمالية = 0.009. وبينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام بالاستمرارية، وبالنظر إلى علامة معامل الارتباط الإيجابي، يمكن القول أن هذه العلاقة كانت من النوع الإيجابي لأن العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة تصاعدية متوسطة. ومن ثم نستنتج أنه كلما زاد التزام استمرارية العمل في المجتمع، وبناءً على ذلك، يمكن لكمية محددة من هذه الموارد أن تساهم في نمو وتحسين الثقافة التنظيمية لأفراد تلك المنظمة، أظهرت نتائج الفرضية إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام المعياري. عند إجراء اختبار . وأظهرت أن هناك علاقة معنوية بين  $P = 0.003$  الارتباط عند مستوى يقين 95%، تم الحصول على قيمة الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري، وبالنظر إلى علامة معامل الارتباط الإيجابي يمكن القول أن هذه العلاقة من النوع الإيجابي. بالنظر إلى الكمية 0.683، يجب أن يقال أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة تصاعدية.

ويشير الالتزام التنظيمي إلى التماهي مع المنظمة وأهدافها والولاء لها، وقد وجد أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقافة التنظيمية والرضا. لذلك فإن الالتزام في الموظفين باتباع الثقافة التي تحكم المنظمات وهذا يسبب الثقة بالنفس والشعور بالقيمة في الموظفين وأيضاً يمهّد الأرضية للالتزام في المنظمة من خلال نهج الإدارة الذاتية. يمكن للمنظمات التعليمية استخدام الإنجازات الحالية بما يتماشى مع اهتماماتها مثل معاهد الإنتاج الأخرى. ومن هنا يجب على صانعي السياسات والمنظرين في المعاهد والجامعات التربوية أن يمهّدوا الأرضية لتنمية المعتقدات ونمو القيم والمواهب الحاكمة المنتسبة إليها بدلاً من تقييد الموظفين، ويجب عليهم دعم الموظفين مادياً ومعنوياً لتحقيق النتائج المرجوة من حيث الالتزام التنظيمي، ومع ذلك، تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن استخدام ونشر أجواء مليئة بالسلوكيات والمعايير والمعتقدات والأساليب الإيجابية في المنظمة يمكن أن يوفر بيئة عمل مثالية، ولكن لا يزال أمامنا طريق طويل لإجراء التغييرات للثقافة التنظيمية من أجل جعل المنظمة ديناميكية من خلال البناء والنمو والطبيعة التطبيقية للنمو والتطور، يمكن اعتبار التزام الجامعة كأولوية أساسية يجب أن تنمو في كل فرد من الموظفين الدائمين من الجامعة.

#### التوصيات:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى مجموعة من الفوائد العملية التي يمكن أن يستفيد منها المدبرون في الجامعات، لا سيما في ضوء ما كشفت عنه من أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي. ويُستنتج من ذلك ضرورة أن يعمل المدبرون على التعرف إلى القيم التنظيمية السائدة داخل مؤسساتهم، ومن ثم تبني السياسات والإجراءات التي تعزز من حضور هذه القيم، بما يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام، ويرفع من مستوى التزامهم التنظيمي. كما نتيج هذه النتائج للمسؤولين مؤشرات مهمة حول واقع البيئة الداخلية في الجامعة، وتسهم في دعم وظائف الإدارة الأساسية كالتخطيط، والرقابة، والتنسيق، واتخاذ القرارات.

كما تُمكن نتائج الدراسة من تحديد القيم التي تعاني من انخفاض داخل المنظمة، مما يتيح فرصة البحث في أسباب ذلك واتخاذ الخطط الملائمة لتعزيز هذه القيم وتفعيلها. كما تبرز الدراسة الدور المحوري للثقافة التنظيمية في دعم الالتزام التنظيمي، من خلال العلاقة الإيجابية القوية والطرديّة التي تربط بينهما. بالإضافة إلى ذلك، تمنح هذه النتائج المديرين القدرة على توقع مستوى التزام الموظفين بناءً على مدى تمسكهم بقيم العدالة والكفاءة والعمل الجماعي، ما يتيح لهم التحكم في الالتزام التنظيمي عبر تعزيز هذه القيم.

References:

1. أسعد العلكم، 2017م، الالتزام التنظيمي للموظفين وتصورهم لسلوكيات القيادة الموجهة نحو علاقات المشرفين والموجهة نحو المهام. معهد فيرجينيا بوليتكنيك وجامعة الولاية ، أطروحة دكتوراه، ص 91.
2. أنور كوستا، 2018م، تطوير أداة لقياس روح المبادرة داخل الشركات: ريادة الأعمال داخل بيئة الشركة. جامعة رودس، ص 56.
3. توابنية، & الطاهر. (2022). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة حالة شركة إسمنت تبسة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 42-67.
4. جافان ماردي، 2015م، استكشاف ريادة الأعمال في الشركات: التوقعات المغامرة والديناميكيات الكامنة وراءها. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ص 113.
5. حسام عيد حامد. (2019). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(العدد الثالث، الجزء الأول)، 125-149.
6. حمدي، إيمان، حميد، ريمة، بليط، & عبد الله. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتسيب الإداري في المؤسسة الجامعية ( Doctoral dissertation).
7. روانة هدى، بوغابة، سارة، بوخالف، & رفيقة (مشرف). (2022). الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعمل (Doctoral dissertation).
8. زيد حسونة، 2020م، دراسة حالة المرونة في المنظمات الحكومية ، دراسة حالة ، مكتب بريد محافظة ما زندران. إدارة، ص 56.
9. سلامي، فريال، & زيكرو، فاطمة الزهرة (2024). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية – قالمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
10. سيد محمود خريشاني، 2018م، علاقة الاعتراف والتدقيق بين قدرات المرونة التنظيمية. مجلة ADST، ص 22.
11. عوشة ليندة، & ايت سالم وسام. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (Doctoral dissertation)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس).
12. كاميرون كوين، 2019م، تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية: بناء على إطار القيم المتنافسة، ص 56.
13. منصور أحمد الوادعي، & معدي محمد ال مذهب. (2021). علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، 5(22)، 144-163.
14. نبيل العامري، 2019م، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للممرضات. المجلة الطبية السعودية، ص 531-535.