

# "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

## المؤسسات التعليمية بدولة الكويت"

الباحث الرئيسي: د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله (1)

الباحث المساعد: د. فايزه خير الله ناصر بن عبد الله (2)

(1)(2)الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

كلية الدراسات التجارية

ملخص:

استخدام تحليل الانحدار المتدرج إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي هي قيم (العدل، والكفاءة، وفرق العمل). أما بقية قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، القيم.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 167 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات قيم الثقافة التنظيمية (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام، و الصفوة، والعدل) تسود بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة من خلال

### Abstract

The study aimed to test the effect of organizational culture on the organizational commitment of employees in educational institutions in Kuwait. A random sample of 167 individuals was selected. The study found that all components of organizational culture values (strength, effectiveness, work teams, efficiency, And the level of organizational commitment in educational institutions was high. The study also found that

through the use of gradual regression analysis, there are three values of organizational culture values that affect the organizational commitment are the values of justice, efficiency , And teams the work). The other organizational culture values studied (strength, favoritism, reward, effectiveness, and order) do not affect organizational .commitment

**Keywords:** Organizational culture, organizational commitment, values.

## مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها.

والمنظمات الإدارية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وأعراف واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله.

وتؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية. إذ تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً في شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وزيادة الإنتاجية.

ونظراً إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد اتجاهات العاملين فيها وانتمائهم من عدمه، فسوف يتناول الباحثان بعدي الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بالدراسة والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك نظراً إلى أهمية هذا الصرح العلمي الذي يخرج سنوياً أعداداً كبيرة من الطلبة، والذي يعد النموذج المثالي والمحتذى به من جميع المنظمات الأخرى.

## 1- مشكلة الدراسة:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على مختلف المنظمات الإدارية، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها من غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي. ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط

سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين، وتحسين مستوى التزامهم الوظيفي.

وإدراكاً لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي في العديد من المتغيرات التنظيمية، فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير في الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات المهمة التي أولاهها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة. ومن هنا تبدو أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

## 2- أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها وهي:

- أ. ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟
- ب. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟
- ج. ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟

## 3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- ب. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- ج. كشف أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
- د. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نتائج الدراسة.

## 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينالا حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، فالدراسات ما تزال محدودة إن لم تكن نادرة في هذين المجالين، وبذلك يؤمل أن تضيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة

بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية في سلوك العاملين والمديرين وعلى مستويات التزامهم الوظيفي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي.

وتتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من النتائج التي ستصل إليها الدراسة في فهم القيم الثقافية السائدة في تلك المؤسسات وتأثيراتها في بيئة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين، ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لإدارة التطوير والتغيير وفعالية الأداء في المؤسسات التعليمية.

#### 5- وحدة التحليل ومتغيرات الدراسة:

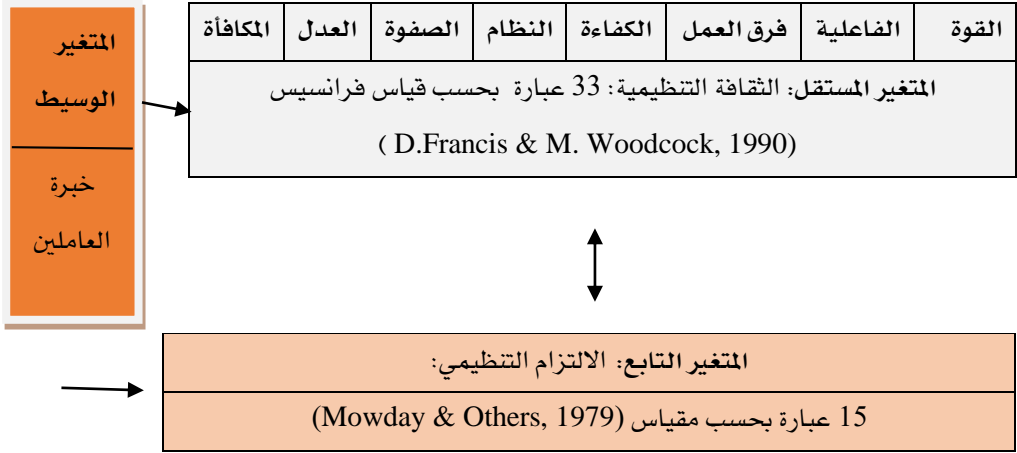
يتعين تحديد وحدة التحليل في ضوء الهدف الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؛ فإن وحدة التحليل في هذه الدراسة تتطلب تصميم نموذج افتراضي يؤثر إلى متغيرات الدراسة الآتية:

5-1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية: ويتضمن القيم الآتية (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام، والصفوة، والعدل، والمكافأة). بحسب مقياس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة باستخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها (D.Francis & M. Woodcock,1990)، وترجمها إلى اللغة العربية عبدالرحمن هيجان عام 1995 (فرانسيس، وودكوك، 1995: 3).

5-2- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي، يتكون من 15 عبارة تم من خلالها قياس مستوى الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس استبيان (Mowday And Others, 1979) المكون من 15 فقرة مصممة على مقياس " ليكرت" الخماسي، وترجمه للعربية عبد الرحيم القطان (القطان، 1987:28)

5-3- المتغير الوسيط: ويتضمن (الخبرة لدى الموظفين)

والشكل الآتي رقم (1) يوضح النموذج الافتراضي المقترح للدراسة الحالية:



الشكل رقم (1) النموذج الافتراضي المقترح للدراسة الحالية

المصدر: مستمد من دراسات (الفالح، 2001)، و(العوي، 2005)، و(محمد، 2011)، و(عابد، 2013)، و(ماضي، 2015)

6- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الآتي:

الحدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت (مديرين، ومديرين مساعدين، وموظفين في ديوان الوزارة، ومستشارين فنيين في منطقة العاصمة الكويت).

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القيم الثقافية السائدة المكونة للثقافة التنظيمية التي شملت قيم (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والكفاءة، والعدالة، وفرق العمل، والنظام)، وعلى أبعاد الالتزام التنظيم، والذي يعد مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤكد التزام الموظف من عدمه.

الحدود المكانية: أُجريت هذه الدراسة على الجهاز الرئيس بالمؤسسات التعليمية في عاصمة دولة الكويت، منطقة الكويت، بما فيها ديوان الوزارة).

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام 2017-2018.

## 7- مصطلحات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية:

1-7- الثقافة التنظيمية: مزيج من الرموز التعبيرية والمبادئ والنماذج والقيم والمعتقدات والأعراف والافتراضات الأساسية التي تنظم عمل الأفراد وتحدد لهم السلوك المناسب للعمل. ( Abdul Rashid, et al, 2004)

2-7- القيم: مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحققها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها، وقد تتكون القيم من حالات واقعية وإدراكية توجه السلوك، وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد (سويري، 2000: 240).

3-7- القيم التنظيمية: يمكن تعريفها على أنها عبارة عن "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة" (فرانسيس، وودوك، 1955: 17).

4-7- الالتزام التنظيمي: ويشير إلى درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض. (حريم، 1997: 107).

## الخلفية النظرية للدراسة

## 1- الثقافة التنظيمية:

## 1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية وتأصيله:

الثقافة قديمة قدم وجود الإنسان، بيد أن مفهوم الثقافة التنظيمية قد تطور خلال القرنين التاسع عشر والعشرين، بحسب دراسة (علاء الدين، 2018: 6) من علم الأنثروبولوجيا، إلى علم الاجتماع العام، إلى علم اجتماع منظمات الأعمال. حينها أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية مصطلح إداري، يشير إلى سلوك إداري مكتسب يتضمن كل الأساليب المألوفة والفكر والقيم التي يمارسها الأفراد في المنظمات ويحرصون عليها بوصفهم أعضاء في مجتمعاتها (عبد علي، وحسن، 2017)، والثقافة التنظيمية بطبيعتها لا تتجلى لنا إلا بعد إدراك تأثيراتها (التميمي، 2007: 45). ولا غرو في اهتمام علماء الإدارة بالثقافة التنظيمية وعد موضوعها من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، إذ ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وعليه فقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أديبات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية (النعمي، 1998: 20)، ومن ثم خلصت نظرية الثقافة إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها

الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (سويري، 2000: 32). و (Abubakar, et al, 2016) وعلى الرغم من شيوع استخدامه مفهوم الثقافة التنظيمية إلا أن الباحثين في الإدارة اختلفوا في تحديد مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعريفاتها وتنوعها. فهي تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكونها لا أنها تتميز بالتعدد وتتنوع الثقافات الفرعية للتطبيقات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى، (Efe, & Ömer, 2017) مما يهدد المنظمة (العسكر، 1995: 24). وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة.

## 1-2- تعريف الثقافة التنظيمية:

لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي كثيراً من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، 1992: 11). عرف (Hill & Jones, 2009:83) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم عمل العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها. كما أكدت (McCormiky, 2008, :7) بأن الثقافة التنظيمية هي السلوك المتجمع المدمج الذي يستخدمه الأفراد في المنظمة بجهودهم سوية لتنفيذ رسالة المنظمة. وكذلك عرف (Jones, & George, 2008:105) الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والتوقعات وروتيقيات العمل التي تؤثر في الرائق التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات فيما بين بعضها بعضاً، ومع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة". في حين عرفها (Dereskt, 2008, 92) على أنها مجموعة الافتراضات غير المكتوبة والمبادئ والقيم والمعتقدات والتوقعات المهمة عن المنظمة وأهدافها وتطبيقاتها والتي يشترك بها جميع أعضاء المنظمة في نظام للقيم المشتركة عن ما الذي يعدّ مهماً أو غير مهم. بينما عرفها (Pifister, 2009, 2) على أنها نموذج للتقليد الأساسي الذي أوجد واكتشف بواسطة المجموعة التي تعمل على مواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخل ويمثل بحد ذاته نظام مشاركة القيم وتحديد الأعراف والتفضيلات والسلوك الذي يقود كل فرد. وفي السياق نفسه عرف (سميث، 2012: 1) ثقافة التنظيمية على أنها " الإطار العام المترسخ في أذهان كل من أعضاء المنظمة، يضم هذا الإطار افتراضات وقيماً أساسية، وتُلم هذه القيم والافتراضات للأعضاء الجدد بوصفها طريقة مثلى للتصور ولتفكير والسلوك، ولتوقع السلوك المقبول من الآخرين". هذا.. وقد جمع العالمان كروبير Kroeber وزميله كلاكوهن Kluckhohn سنة 1952 ما يزيد على مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم

الثقافة التنظيمية، أبرزها التعريف الذي قدمه تايلور Taylor للثقافة بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفرن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع" (جلبي، 1996: 66). نستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والقواعد والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر لتصل إلى مرحلة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم والتزاماتهم ومواقفهم وقناعاتهم وعلاقاتهم وسلوكياتهم وكفاياتهم، وأدائهم التنظيمي، (Delcampo, 2006)، و(Rajendar, 2005) و(Maria, 2005)، و(Abdualrashid, 2004) و(Lee, 2004)، و(Lund, 2003)، و(Joiner, 2001).

### 1-3- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر بحسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر؛ وهذا بحد ذاته مثل موضوعا للبحث، من مثل دراسات (Li, 2004)، و(Rorse, et al, 2018) و(Abbas, et al, 2012) التي تناولت أثار أنواع الثقافة التنظيمية المتعددة في عدة متغيرات تنظيمية. لذلك تختلف أنواعها لدى الباحثين، بحسب مرجعياتهم واختياراتهم، فهي لدى (Camern, 2003: 5) أربعة أنواع: الثقافة الرسمية، وغير الرسمية، والتسويقية، والأوتوقراطية ((adhocracy Culture، ولدى (جلاب، 2011، : 608-609) أربعة أنواع أخرى: الثقافة الريادية التكييفية، وثقافة رسالة المنظمة، وثقافة الجماعة، والثقافة البيروقراطية. وفي دراسة (محمد، 2011) أربعة أنواع أيضا لكنها مختلفة: ثقافة القوة، وثقافة الأدوار، وثقافة الدعم، وثقافة الإنجاز. وفي دراسة (Ezekiel, & Darius, 2012) أربعة غيرها.. وحددها (صباح، 2008: 66) بثمانية أنواع: الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور، والضعيفة، والقوية، وقسمها (المربع، 2008، 57) إلى عشرة أنواع: الثقافة البيروقراطية، والإبداعية، والمساندة، والعمليات، والمهمة، والدور، والنفوذ والوظيفة أو العمل، والفرد، والملائمة. وفيما يأتي عرض لأبرز الأنواع التي اختارها الباحثان للتلاؤم مع الدراسة الحالية:

أ- الثقافة البيروقراطية: (bureaucratic culture) تحدد فيها المسؤوليات والسلطات بدقة ويكون العمل منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي. وتنتشر هذا النوع في المؤسسات الحكومية بعامة، وفي المؤسسات الخاصة، حين تكون البيئة الخارجية مستقرة نسبياً (Stebbins, 2008).

ب- الثقافة الإبداعية (innovative culture): تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجسارة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. وينتشر هذا



النوع في الشركات التنافسية استجابة للبيئة الخارجية سريعة التغير، على نقيض الثقافة البيروقراطية. (جلاّب، 2011: 608).

ج- **الثقافة المساندة:** (supportive culture) توفر بيئة عمل تتسم بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، كما توفر المنظمة لعاملها الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها. (Ndlovu, et all, 2017).

د- **ثقافة العمليات:** (Process culture) وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

هـ- **ثقافة المهمة:** (task culture) وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. (آل حسن، 2001: 5).

و- **ثقافة الدور:** (role culture) وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، فالأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (محمد، 2011)

ز- **الثقافة غير الرسمية (Informal culture):** تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل. (Cameron, 2003: 5)

### 1-3- مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية، من حيث المبدأ الذي يجب ألا يغيب عن البال لحظة، هي المتغير المستقل الذي يؤثر في جميع مكوناته المتفاعلة مع بعضها بعضاً؛ ومن هنا لا يمكن تحديد مكونات ثقافة تنظيمية واحدة تنطبق على كل ثقافات المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية في آن واحد، بيد أن جهود المنظرين والباحثين، في غمرة الاندفاع لإثراء موضوع الثقافة التنظيمية، أفضت إلى وضع مصطلحات إدارية تعبر عن منطلقاته (Akram, & Mina, 2016)؛ حيث حدد (Johnes & George, 2012: 509-5012) ومن يتفق معها من مثل دراسة (عبد علي، وحسن، 2013) وغيرهما، أربعة مكونات ملموسة يمكن وصفها، هي: **خصائص العاملين في المنظمة، وأخلاقيات المنظمة، وعلاقة التوظيف، وتصميم الهيكل التنظيمي.** وحدد باحثون في دراسات أخرى (المدهون والجزراوي، 1995: 399). و(العويّفي، 2015)، و(والسحباني، 2016) وغيرهم.. أربعة مكونات أخرى للثقافة التنظيمية غير ملموسة، هي: **القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.** ومن خلال المقارنة بين مفاهيم هذه المحددات تبنى الباحثان المحددات الثانية غير الملموسة كونها أكثر مقاربة إلى طبيعة

الثقافة التنظيمية المتنوعة بتنوع المنظمات، إضافة إلى مكون الهيكل التنظيمي الذي يشكل قاعدة ملموسة كافية تستند إليها الأربعة محددات السابقة:

أ. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

د. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تكون وتساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.(Abubakar, et al, 2017).

هـ. الهيكل التنظيمي: مع مراعاة الفرق بين الهيكل التنظيمي، والخريطة التنظيمية، فإن الهيكل التنظيمي هو النظام الثقافي الضابط لجملة العلاقات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة بوصفه بناء هيكلياً لها.. وهو ما يفسر وجود هياكل تنظيمية مختلفة على الرغم من أن الخريطة التنظيمية واحدة، كالمدراس، وفروع الشركات، ينجم عنها بالضرورة ثقافات تنظيمية مختلفة. هذا هو المفهوم الذي أراد أن يعبر عنه (الحنيطي، 2013)، و (علاء الدين، 2018)، وما توصلت دراسة (العطوي، والشيباني، 2010) إلى أن: الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة على مستوى الجامعات المبحوثة في العراق.

## 2- الالتزام التنظيمي:

### 2-1- مفهوم الالتزام التنظيمي وتأصيله:

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال الثلاثة عقود الماضية، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين؛ على اعتبار أن الموظف الملتزم تنظيمياً يكون أكثر التصاقاً واستغراقاً بمنظمتها وأكثر

اجتهاداً في تحقيق أهدافها، والافتخار بهويتها، وقد "أورد العديد من الباحثين وعلماء الإدارة توضيحاً للعلاقات بين الالتزام التنظيمي وعدد من الآليات والأدوات والمفاهيم الإدارية الأخرى المتقاربة كالرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (محمد، 2018) كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً على فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي (الطجم، 1996: 104).

وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين؛ إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ولعل من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي، بحسب (القرشي، 1998: 15) كان "بورتر" و"سميث" smith & porter سنة 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة"، بينما عرفه (Sheldon, 1971) بأنه التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها كونه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. وعرفه (Porter, et al, 1974) بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وعرفه (Buchanan, 1974) بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، كونه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: "التطابق" ويعني تبني أهداف المنظمة وقيمتها باعتبارها أداها وقيمتها للفرد نفسه. و"الانهماك" ويقصد به الاستغراق أو الانشغال النفسي للفرد في أنشطة المنظمة. و"الولاء" بمعنى شعور الفرد بارتباط عاطفي قوي تجاه المنظمة. وبحسب (القرشي، 1998: 18) أن العالمين (O'reilly and Chatman's) قد ركزا على المنظور النفسي للالتزام وعرفاه بأنه "الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة" ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي: "الإذعان" ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل. و"تحديد الهوية" الذي يعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء للمنظمة، و"التشرب أو الاستبطان" الذي يعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. وعلى هذا النحو يمكن القول بأن مفهوم الالتزام التنظيمي بوصفه مصطلحا إداريا قد ترسخ في العلوم الإدارية منذ بداية سبعينات القرن الماضي، وما أورده الباحثون بعد ذلك من تعريفات يعتبر تنغيما على اللحن الأصلي، من مثل التعريفات التي وضعها (Ugboro, I.C., 2003) على أنه الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتلك القيم. وعرفه ((Mathis & jackson, 2003) بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة. وعرفه ((Straiter, 2005) بأنه الحالة النفسية والعقلية التي تربط الفرد إلى مسار العمل ذات الصلة بواحد أو أكثر من الأهداف وفي الرغبة في الاستمرار

بالعمل بالمنظمة. وعرفه ((Eslami & Gharakkani, 2012)) بأنه حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.

يتبين من خلال عرض التعريفات السابقة تعدد رؤى الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي، بيد أن معظمها ينطوي على معانٍ متقاربة ومتكاملة تعبر عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي، مما يقتضي توضيح العلاقات بين الالتزام التنظيمي وأهم المفاهيم الإدارية الأخرى المتقاربة، مثل: علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي التي وضحتها دراسة (الغامدي، 2010) بما فحواه أن الولاء حال تطوعية محضة نابعة من ذات الفرد تجسد فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة بشكل عام، يتمثل في حماية المنظمة والدفاع عنها أمام التهديدات، ودعم سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، في حين أن الالتزام شعور بالتعهد يدفع الفرد للقيام بأفعال معينة لتحقيق هدف محدد. وقد ميزت دراسة (Gautum, et al, 2004) علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، على أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطاً بالالتزام التنظيمي، كونها تتمثل بتلك السلوكيات الاجتهادية الطوعية المرتبطة بالعمل، لكنها غير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي التي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة. في حين أن الالتزام التنظيمي يؤشر إلى قبول الفرد بقيم المنظمة وأهدافها والرغبة القوية للاستمرار في العمل بها. وعليه، فإن المصطلحين يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل، وتلك التي تساهم في نجاح المنظمة وبقائها. وكذا الأمر بالنسبة إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي بحسب دراسة ((Lee, 2003) التي خلصت إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان التأثير بصورة إيجابية بوصفهما اتجاهين من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل. وقد أيدت دراسة ((Mathis & Jackson, 2003) هذا الاتجاه ووضحت أن هناك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد حيث تتماثل العوامل المؤثرة، وتنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء المنظمي. أما بشأن العلاقة بين الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية؛ فقد أكدت دراسة (Cook & Wall, 1980) التي بعنوان "توجهات العمل الجديد ومقاييس الثقة والالتزام التنظيمي" على وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ إذ إن الثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة هي عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار طويل الأمد للمنظمة، وتحقيق رضا أعضائها ورفاهيتهم، وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمنظمة، حيث إن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

## 2-2- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفقت وجهات نظر عدة علماء باحثين على وجود ثلاثة مداخل تعكس مفهوم الالتزام التنظيمي، وردت في دراسة (Lo; Peter, Crawford & John, 2004) كما يأتي:

أ. المدخل التبادلي: وهو يفسر الالتزام بأنه صادر عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد، وبهذا المنظور يدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على أنها عناصر إيجابية تساهم بالمقابل في إذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة. وبهذا المنظور يُعرف الالتزام بأنه عملية توازن بين التكاليف (الواجبات) والمكافآت (المستحقات) التي يحصل عليها الفرد المرتبطة عضويته بالمنظمة. وهذا ما يتفق مع وجهة نظر ((Lin, 2005) في دراسته.

ب. المدخل النفسي: وهو يفسر الالتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاثة مكونات، هي: المطابقة مع أهداف المنظمة وقيمتها. والرغبة بتركيز الجهد على تحقيق أهداف المنظمة، والرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة. وفي إطار هذا المنظور يُعرف الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف المنظمة وقيمتها مع أهداف قيم الفرد. وما اتفقت عليه وجهات نظر عدة باحثين من خلال دراساتهم، من مثل (Buchanan, 1974) و (الثمالي، 2002) و (رشيد، 2004) و (اللوزي، 1999: 122).

ج. المدخل التكاملي: ويبين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعات تبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب، و مجموعات نفسية كالرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة من الجانب الثاني. وهذا ما يتفق مع وجهة نظر ((Meyer, et al, 2004) في دراستهم.

## 3-3- محددات تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

تنوعت توصيات الباحثين واجتهاداتهم فيما يجب على المنظمة أن تضعه من محددات لتنمية الالتزام التنظيمي، وما يرتبط به من علاقات بالمفاهيم المتقاربة، كالولاء والثقة والمواطنة والرضا، وما يترتب عليه من آثار وظيفية إيجابية، كقاعدة موضوعية تضمن النجاح في تحقيق هذا الهدف الحيوي. فإذا ما كانت الشفوية سمة أساسية من سمات الثقافة التنظيمية؛ فإن السمة الكتابية سمة أساسية من سمات محددات تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. ومن أهم هذه المحددات:

أ. وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف والقيم: ويفترض أن تكون مصاغة بأسلوب فني متخصص، تعبر عن فلسفة المنظمة، وأن يتم نشرها داخل المنظمة وخارجها بشكل ظاهر، لأن وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف والقيم محدد رئيسي يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ويساعد على عملية إدراك الأفراد لفهمها معرفيا والالتزام بها ممارسة؛ كونها قاسما مشتركا يربط بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية. وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسات كل من

(محمد، 2011)، و (الدويلة، 2007)، و (عبد اللطيف، وجودة، 2011)، و (المدهون، 2016).

ب. وضع سياسة واضحة للمنظمة: وتقييدها في كراسة، ترسم العلاقات الداخلية والإجراءات الداخلية التي تسير حياة العمل بطرائق سلسلة بين الأفراد وإدارة المنظمة، وفيما بين الأفراد أنفسهم، وأقسامهم، ومراعاة تلبية احتياجات العاملين بحسب ما وردت في سلم (ماسلو)، بوصفها ضرورة لا غنى عنها ضرورة لإشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق رضاهم. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات (أبا زيد، 2014)، و(ماضي، 2015)، و(نبيل، وشوقي، 2016).

ج. مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة عبارة عن الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه ويلزمه أخلاقيا على المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف بحسب دراسة كل من (Mirosimoni, et al. 2017) و (Esther., et al, 2018). وقد كشفت دراسة (الدويلة، 2007) عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لثقافة القوة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وأعزت ذلك إلى تركيز اتخاذ القرار بيد مجموعة محدودة من المديرين. إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسات (Cappell & Rogovsky, 1995)، و(عبد علي، وحسن، 2013)، و(أبا زيد، 2014)، و(مشاركة، ومصالح، 2015)، و(سعيدة، 2017).

د. تحسين المناخ التنظيمي باستمرار: وذلك من خلال التقييم والمراجعة ووضع الخطط الضامنة، (Rusliza., et al, 2014)؛ فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرائق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة أو هويتها، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة؛ وأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي، وبذلك أوصت دراسة (مشاركة، وصالح، 2015).

هـ. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. وهناك ما يشبه الاتفاق بين الباحثين على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

و. بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتذب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها. (Amin, 2017).

ز. نمط قيادة إدارة نموذجي: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية؛ فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، (Bogdan, et al, 2016) فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ((Huma, et al, 2012).

#### 4-2- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يؤثر الالتزام التنظيمي في حياة الفرد الوظيفية في منظمته بشكل كبير؛ فالموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، (Arbabisarjou, 2016) مما يعظم الشعور لديه بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته (فلمبان، 2008). هذه النظرة الإيجابية تؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد تتمثل في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني، والرغبة في الاستمرار في المنظمة. (أحمد، 2018). وقد كشفت العديد من الدراسات السابقة عن وجود تأثير للالتزام التنظيمي في المتغيرات التنظيمية الآتية:

أ- الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل (اللوزي، 1999: 133)، و (Joiner, 2006) وتشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية. (أحمد، 2018)، و (Somaya, 2012).

ب- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف

التظيم، ((Sofiah, et al, 2012) وتشير دراسة كل من ((Nor, 2015)، ((Jen, 2007) و(المعاني، 1996: 58) " إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي".

ج- تسرب العاملين: يعرف بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (موبلي، 1986: 23) ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. وتشير دراسة ((Hanif, et al, 2014) إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية أهمها: تعطيل الأداء الوظيفي والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات ، وتدني المعنويات و ارتفاع التكاليف وزيادة أعباء العمل.

د- العقد النفسي: يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، وأشارت دراسة ((Amin, et al, 2017) إلى أن هناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة إلى المنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر في انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة (خطاب، 1988: 34). وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف كثيرا من جهد المنظمات وإمكاناتها (Taylor, 1991: 28).

#### 4- الدراسات السابقة:

اعتمد الباحثان على دراسات سابقة متنوعة ذات علاقة علمية منهجية مباشرة مع متغيرات الدراسة الحالية؛ إذ ركزت بعض هذه الدراسات على الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرا مستقلا، وركز بعضها الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا، وركز بعضها على المتغيرين معا؛ وعليه، يتم عرض نماذج من أهم الدراسات بحسب تصنيفها المستند على متغيري الدراسة، دون تكرير للمشترك، وبحسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:



## 4-1- دراسات سابقة في الثقافة التنظيمية:

أ- توثيق: (عبد الرزاق، وآخرون، 2019)، (Ros,& Paul, 2018)، (علاء الدين، 2018)، (أحمد، 2018)، (Amin. 2017)، (Ndlovu,et al, 2017)، (Abubakar, et al, 2017)، (ياسين وآخرون، 2017)، (سعيدة، 2017)، (Efem& Omer, 2017) (العنزي، 2017)، (شاطري، 2016)، (السحباني، 2016)، (Akram, et al,2016)، (Bogdan, et al, 2016)، (Arbabisarjou, et al, 2016)، (Anas, et al, 2016) ، (حجازي، 2015)، (Nor, et al, 2015) ، (نبيل ، وشوقي، 2015)، (Ari, & Daniel,2015)، (ماضي، 2015)، (برجراجة، 2015)، (دنيا، 2015)، (زاهر، وسلامة، 2014)، (Rizwan, et al, 2014)، (Hanif, et al, 2014) ، (عبد علي، وحسن، 2013)، (الحنيطي، 2013)، (Mary, & Schultz, 2013) (آل حسن، 2013)، (Sofiah, et al, 2012)، (Somaye, 2012)، (Abbas, et al, 2012)، (Ezekiel, & Darius, 2012)، (Huma, et al, 2012)، (عبد اللطيف، وجودة، 2010)، (Marcia, & Wells,2010)، (العطوي، والشيباني، 2010)، (Panagi, & Dargenidou, 2009)، (Stebbins, 2008)، (الدويلة، 2007)، (Jen, 2007) (Delcampo, 2006)، (Joiner, & Stevem 2006)، (Rajendar, 2005)، (العوفي، 2005)، (Amburgey, 2005)، (Lee, 2004)، (Abdual rshid, et al, 2004)، (العنزي، 2004)، (Li, 2004)، (Lund, 2003) (Lok & Crawford, 2003)، (rshid, et al, 2003)، (Joiner,2001)، (الفالح، 2001)، (آل حسن، 2001)، (السويدي، 2000)، (Dension,1998)، (Emmanuel, 1998)، (Rue & Ibrahim, 1994)، (Hassan, & ) (Shahidm 1992)، (Rosin, & Korabik, 1991) (Taylor, 1991).

ب- عرض: يعرض الباحثان بضع دراسات سابقة تناولت أثر الثقافة في الالتزام التنظيمي، وغيره من المتغيرات:

- دراسة (عبد الرزاق، وآخرون، 2019)، وعنوانها " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالمي والبحث العلمي العراقية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أربعة مكونات الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، في التوجه الاستراتيجي بمكوناته المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يؤشر إلى أن للثقافة التنظيمية دورا مهما وفاعلا في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

- دراسة (Rose, & Paul, 2018)، وعنوانها "ORGANISATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE OF PUBLIC UNIVERSITIES IN KENYA" "الثقافة التنظيمية والأداء في الجامعات الحكومية بكينيا". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أربعة أنواع من أنواع الثقافة التنظيمية، وهي: ثقافة القوة، وثقافة المهمة، وثقافة الشخص، وثقافة المهمة، في أداء الجامعات الحكومية بمنطقة جبل كينيا بوصفها منطقة اكتسبت على مدى السنوات الأخيرة شعبية لا مثيل لها من قبل بين الجامعات في المناطق الكينية الأخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن للثقافات الآتية على الترتيب (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور، ثقافة الشخص) تأثيرا كبيرا في أداء الجامعات المبحوثة.
- دراسة (محمد، 2018)، وعنوانها " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية". كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابيا، كما أن تقييم العاملين لأبعاد الالتزام التنظيمي كان أيضا إيجابيا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.5$ ) فأقل بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي.
- دراسة ((Amin, 2017)، وعنوانها "The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment". تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للموظف". هدف الدراسة إلى التحقيق في نموذج اقترحه للتعرف لاختبار تأثير الالتزام التنظيمي للموظف بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن النموذج المقترح كان مناسباً، وأن وراء التأثير المباشر للثقافة التنظيمية المناسبة تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للموظف كان أعلى بكثير من التأثير المباشر.
- دراسة (Ndlovu, et al, 2017) وعنوانها "Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in South Africa" "أنماط الثقافة التنظيمية القائمة والالتزام التنظيمي في مؤسسة للتعليم العالي في جنوب إفريقيا". هدفت إلى تحديد العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية الحالية وجوانب الالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة عن أن أنماط الثقافة المختلفة تحقق مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي، وأن لثقافة الدعم علاقة قوية مع الالتزام المعياري والاستمرارية، وهذا يعني أنه إذا أظهرت المنظمة العناية والرعاية اللطيفة لموظفيها فسيقومون بتطوير شعور إلزامي بالانتماء إلى المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

- دراسة (العنزي، 2017)، وعنوانها " الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح". هدفت الدراسة إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل السعودية، من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين الذين تمثلوا في عينة عشوائية قوامها (350) معلماً، وصلا إلى التصور المقترح. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى موافقة عالي جداً، ومستوى متوسط على مجالات الدراسة.
- دراسة (Akram, & Mina, 2016)، وعنوانها " A study on effect of organizational culture on staffs' organizational commitment in Scientific & Industrial Organization of Iran" دراسة عن تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمة العلمية والصناعية في إيران". تكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (421) فرداً. وتوصلت إلى تأكيد فرضيتها الرئيسية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين، كما تم التأكد من فرضيتها الثانوية الأولى بشأن تأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام العاطفي للموظفين.
- دراسة (مشاركة، ومصالح، 2015)، وعنوانها " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية". بيت نتائج الدراسة أن استجابة العينة المبحوثة وعددها (136) فرداً، كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، ومتوسطة على الثقافتين المساندة والإبداعية. في حين كانت مستويات الولاء التنظيمي الثلاثة بدرجة متوسطة. وكشفت عن وجود علاقة ارتباط ذات معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء التنظيمي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر.
- دراسة (Wolfgang, 2013)، عنوانها "Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry". تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين في صناعة مصادر خدمات تكنولوجيا المعلومات الهندية". تفاعلت هذه الدراسة مع استمرار الشكوى من فقدان المعرفة بسبب ارتفاع معدلات الاستنزاف في مصانع التسليم الخارجية، وتكونت عينتها من (291) مديراً ومديراً تنفيذياً من مديري تكنولوجيا المعلومات الهنود الذين يعملون في منطقتين مزودتين لخدمات مصادر تكنولوجيا المعلومات في منطقتي " بوني، وبنغالور Pune and Bangalore" بالهند. وأظهرت نتائج الدراسة، أولاً: أنه من بين أبعاد الثقافة التنظيمية تقدمت على الترتيب بالتوالي (الجماعية، وتوجيه الأداء) وكانت ذات التأثير الأكبر في الالتزام التنظيمي للموظفين. بينما تظهر الأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية درجة

مفاوتة من التأثير الإيجابي أو السلبي في التزام الموظفين. ثانياً: وجود علاقة أقوى بين الالتزام العاطفي والمعياري في السياق الهندي مقارنة بدراسات أمريكا الشمالية الأخرى. ثالثاً: أكدت على اقتراح مقدم في بحث آخر بأن الالتزام بالاستمرارية يجب أن يقسم على اثنين من العوامل الفرعية، هما البديل، والتضحية. وأوصت الدراسة بأن تكون صناعة مصادر خدمات تكنولوجيا المعلومات الهندية بارعة في التفكير في التزام الموظفين من وجهة نظر الثقافة التنظيمية لا سيما بعدي الأصالة والقيمة.

- دراسة (عبد علي، وحسن، 2013)، وعنوانها "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في جامعة كريلاء". كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن تتبنى الكليات المبحوثة الثقافة التنظيمية كمدخل معاصر لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

2-4- دراسات سابقة في الالتزام التنظيمي:

أ- توثيق: (Esther., et al, 2018) (الليحاني، 2015)، (أبا زيد، وبنو عيسى، 2014)، (Aries & Miradipta, 2013)، (Kashefi., et al., 2013)، (Erlan, 2013)، (فلمبان، 2008)، (رشيد، 2004)، (القرشي، 1998)، (الطجم، 1996)، (خطاب، 1988)، (القطنان، 1987).

ب- عرض: يعرض الباحثان أربع دراسات سابقة اعتمدت على الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل:

- دراسة (Esther., et al, 2018)، عنوانها "Factors associated with organizational commitment of academic employees in Botswana" للموظفين الأكاديميين في بوتسوانا". هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بتسوانا، وتطوير نموذج يمكنه التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين الموظفين الأكاديميين بوتسوانا. واستخدمت عينة تمثيلية من (165) مستجيباً. وتوصلت إلى 3 من أصل 5 من أعضاء هيئة التدريس أظهروا دليلاً على التزامهم التنظيمي، بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والخلفيات الاجتماعية والديمقراطية والاقتصادية. وأن أكثر العوامل قبولاً لدى المبحوثين قبول المعايير الجديدة لتقييم أعضاء هيئة التدريس، وتصور فرص البحث.

- دراسة (الليحاني، 2015)، وعنوانها "واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية". تكونت عينة الدراسة من (113) قائداً تربوياً مزاولين لعملمهم خلال الفصل الدراسي الأول 1436/1435 هـ. وقد طبقت على كامل المجتمع بعد استثناء العينة الاستطلاعية وعدده (10) من القادة التربويين. وأهم ما توصلت إليه: إن واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة متوسطة.

وحصلت المجالات على أولوية بحسب الترتيب (بيئة العمل، ثم الالتزام المستمر، ثم الالتزام الشعوري، ثم الالتزام المعياري). وإن أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي للموظفين هي على الترتيب (محدودية الراتب، ثم بيئة العمل الإيجابية).

- دراسة (Rusliza., et al, 2014)، عنوانها "ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT A HIGHER EDUCATION" "الالتزام التنظيمي في التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في أعلى مؤسسات تعليمية في ماليزيا. وكشفت الدراسة عن أن مستوى التزام أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعا بنسبة 87.7% (درجة 68- 105)، بينما البقية بنسبة 12.3% صنفت على أنها محايدة (53- 67). ولم يكن أية فئة غير ملتزمة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي.
- دراسة (بني عيسى، وأبا زيد، 2014)، وعنوانها " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". عدد أفراد عينة الدراسة (325) من العاملين في القطاع المصرفي البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة. وإلى وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين. وإلى أن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا في أداء العاملين، وهو النمط السائد.

### ثالثا: الإطار العملي للدراسة

#### 1- المنهج والإجراءات:

##### 1-1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية، بينما تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال استقصاء الموظفين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 1989: 186)، لذلك اختار الباحثان نوعين من أنواع البحث الوصفي التحليلي، هما:

أ- منهج البحث الوصفي المسحي: لتحديد القيم الثقافية السائدة لدى موظفي المؤسسات التعليمية في الكويت، وتحديد مستوى التزامها التنظيمي.

ب- منهج البحث الوصفي الارتباطي: لكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

## 1-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين من مستويات القيادات العليا (ديوان وزارة التربية) والوسطى (المنطقة التعليمية) والتنفيذية (المدارس) في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: (مديرين، ومديرين مساعدين، وموظفين في ديوان الوزارة، ومستشارين فنيين في منطقة العاصمة الكويت) ممن هم في مركز المسؤولية الإدارية والتعليمية ولديهم دراية كافية برؤيا وزارة التربية ورسالتها وأهدافها، وثقافتها التنظيمية ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما يتمتعون بصلاحيات واسعة في إدارات مؤسساتهم وأعمالهم، بصرف النظر عن المستوى القيادي، لذلك فقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة الدراسة، والتي تكونت من 183 موظفا خلال العام الدراسي 2017 - 2018، موزعين بين ديوان وزارة التربية، وإدارة منطقة العاصمة، والمدارس في منطقة العاصمة، وعند تدقيق الاستبانة اتضح للباحثين وجود 16 استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، فتم استبعادها، وبذلك أصبح عدد المشاركين في الدراسة 167، أي نسبة (91%).

## 2- أداة الدراسة:

تم استخدام مقياسين لقياس المتغيرات الرئيسة للدراسة، المقياس الأول يتعلق بقياس قيم الثقافة التنظيمية، والثاني لقياس الالتزام التنظيمي، وقد تم تضمين المقياسين في استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

معلومات عامة: تضمن الجزء الأول من المقياس قياس الصفات الشخصية لأفراد العينة باستخدام (6) فقرات تتعلق بالعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، مسمى الوظيفة، والمرتبة الوظيفية.

الثقافة التنظيمية: تضمن الجزء الثاني من المقياس قياس مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة باستخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف فرانسيس D.Francis وزميله مايك وودكوك M. Woodcock عام 1990، وترجمها إلى اللغة العربية عبدالرحمن هيجان عام 1995 (فرانسيس، وودكوك، 1995: 3). وتتضمن استبانة قيم الثقافة التنظيمية ثمانين قيمة موزعة على ثلاث مجالات إدارية مصممة على مقياس " ليكرت" الخماسي، وهي:

## - مجال إدارة الإدارة: وشملت القيم الآتية:

- قيمة القوة: وتقيسها الفقرات رقم (1، 6، 18، 24).
- قيمة الصفة: وتقيسها الفقرات رقم (7، 14، 19).
- قيمة المكافأة: وتقيسها الفقرات رقم (2، 8، 15، 25، 26).

## - مجال إدارة المهمة: وشملت قيمتين هما:

- قيمة الفاعلية: وتقيسها الفقرات رقم (3، 9، 16، 20).
- قيمة الكفاية: وتقيسها الفقرات رقم (4، 10، 21).

## - مجال إدارة العلاقات: وشملت القيم الآتية:

- قيمة العدل: وتقيسها الفقرات رقم (11، 17، 22، 27، 30، 31، 33).
- قيمة فرق العمل: وتقيسها الفقرات رقم (12، 23، 28، 32).
- قيمة النظام: وتقيسها الفقرات رقم (5، 13، 29).

الجزء الثالث: يتكون من 15 سؤالاً تم من خلاله قياس مستوى الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس استبيان ماودي وزملائه Mowday And Others عام 1979، المكون من 15 فقرة مصممة على مقياس ليكرت، تعكس مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية، التي تؤكد على التزام الموظف من عدمه للمنظمة التي يعمل بها، وقد تم اختيار هذه الأداة لأنها أكثر المقاييس المقبولة لقياس الالتزام التنظيمي، كما أظهرت درجة عالية من الصدق والثبات الموثق، وترجمه للعربية عبد الرحيم القطان (القطان، 1987، 28)

## 2-1- صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

أ - صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1). حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات أداة الدراسة ومحاورها وصلاحتها للتطبيق الميداني.

## جدول رقم (1) معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	المحور
0.83 **	القيم التنظيمية الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت
0.85 **	مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

\*\* تشير لدلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

## ب- ثبات أداة البحث (الاستبانة):

لقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
1	0.89	33	القيم التنظيمية الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت
2	0.81	15	مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.
-	<b>0.94</b>	<b>52</b>	الثبات العام للاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات العام للاستبانة عال حيث بلغ (0.94) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين 0.81 إلى 0.89 ، وهذا يدل أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## 3- المعالجات الإحصائية:

## 3-1- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، و لتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل من استبانة قيم الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.
- استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور عبارات أدوات الدراسة وأبعادها.
- تحليل الانحدار المتدرج باستخدام (Stepwise) لتحديد أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.



### 3-2- تحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة:

#### أ- القيم التنظيمية الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت:

يتضح من الجداول من رقم (3) والخاص بالقيم الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت بلغ 3,31 بانحراف معياري قدره (0,709).

كما يتضح أن قيمة القوة هي أكثر القيم سيادة في المؤسسات التعليمية، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3,73 بانحراف معياري قدره 0,662، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يميلون للقول إن قيمة القوة سائدة في المؤسسة، تليها قيمة الفاعلية بمتوسط حسابي بلغ 3,59 بانحراف معياري قدره 0,772، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة يوافقون على سيادة قيمة الفاعلية، ثم فرق العمل إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ 3,32 بانحراف معياري قدره 1,006، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة غير متأكدين من سيادة قيمة الفاعلية، وقيمة فرق العمل، ويليهما قيمة الكفاءة بمتوسط حسابي بلغ 3,32 بانحراف معياري قدره 0,790، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة غير متأكدين من سيادة قيمة الكفاءة، ثم حلت قيمة النظام بمتوسط حسابي بلغ 3,26 بانحراف معياري قدره 0,882، ثم قيمة الصفوة بمتوسط حسابي بلغ 3,21 بانحراف معياري بلغ 0,858، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة غير متأكدين من سيادة قيمة الصفوة بمتوسط حسابي بلغ 3,17 بانحراف معياري قدره 0,893، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة غير متأكدين من سيادة قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة والتي تعتبر أقل قيم الثقافة التنظيمية سيادة في المؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي بلغ 2,92 وانحراف معياري قدره 0,788، وهذا يدل أن موظفي المؤسسة غير متأكدين من سيادة قيمة المكافأة.

جدول رقم (3) القيم الثقافية السائدة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت

انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة	
		مجم	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة				
0,87	3,88	167	2	12	26	91	36	ت	يتصرف	1	القوة
		100	1,2	7,2	15,6	54,5	21,5	%	المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية		
0,78	3.78	167	3	6	36	101	21	ت	يحافظ	2	القوة
		100	1,8	3,6	21,5	60,5	12,6	%	المديرون على خط سير عمل المؤسسة		
0,88	3,74	167	3	12	38	87	27	ت	تحظى	3	القوة
		100	1,8	7,2	22,8	52,1	16,2	%	الإدارة بالاحترام		

		الاستجابة						القيمة		
التقدير في المؤسسة من قبل موظفيها	4	الاستجابة						م	القيمة	
		متوسط	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
0,99	3,52	167	6	21	41	78	21	ت	يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.	
		100	3,6	12,6	24,5	46,7	6.12	%		
0,66	3,73	المتوسط العام								
انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة
		م	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
0,831	3,96	167	2	9	22	95	39	ت	1	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين
		100	1,2	5,4	13,2	56,9	3.23	%		

								يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	الفاعلية	
0,970	3,71	167	7	15	22	98	25	ت	2	تُبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد.
		100	4,2	9	13,2	58,6	15	%		
0,884	3,51	167	4	11	69	62	21	ت	3	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في المؤسسة نجاحها خلال
		100	2,4	6,6	41,3	37,1	6.12	%		

		الاستجابة						العبارة		م	القيمة
انحراف معياري	متوسط	مجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة				
								السنوات الأخيرة.			
1,068	3,19	167	15	27	47	68	10	ت يخطط	4		
		100	9	16,2	28,1	40,7	6	% مدير			
								% الإدارة			
								العلياء في			
								المؤسسة			
								للمستق			
								بل			
								بصورة			
								جيدة.			
0,722	3,59	المتوسط العام									
		الاستجابة						العبارة		م	القيمة
انحراف معياري	متوسط	مجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة				
0,980	3,55	167	19	29	40	70	9	ت تهتم	1		
		100	11,4	17,4	24	41,9	4,5	% الإدارة			
								بالموظفي			
								ن ليشعر			
								كل			
								موظف			
								بأنه			
								فرق			
								العمل			

									جزء من فريق العمل.	
0,891	3,48	167	7	12	54	82	12	ت	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.	2
		100	4,2	7,2	32,3	49,1	2.7	%		
1,072	3,22	167	5	21	63	67	11	ت	يعد فريق العمل في المؤسسة وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.	3
		100	3	12,6	37,7	40,1	6.6	%		
1,081	3,02	167	10	13	35	79	30	ت	يساعد الموظفون في المؤسسة	4
		100	6	7,7	21	47,3	18	%		

		الاستجابة						العبارة		م	القيمة	
انحراف معياري	متوسط	مجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	ت	لا	1	الكفاءة	
1,006	3,32	المتوسط العام										
0,965	3,59	167	5	20	36	84	22	ت	لا	1	الكفاءة	
		100	3	12	21,5	50,3	2.13	%	تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها			
1,007	3,22	167	7	36	51	60	13	ت	هناك	2	الكفاءة	
		100	4,2	21,6	30,5	35,9	8.7	%	بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل			

								لتحقيق الكفاءة في الأداء.	
0,925	3,16	167	7	32	63	58	7	ت	3
		100	4,2	19,2	37,7	34,7	2.4	%	دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة كفاءة عمل المؤسسة
0,790	3,32	المتوسط العام							



انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة	
		م	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة				
0,980	3,55	167	8	18	32	92	17	ت	تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل وإتقانه.	1	النظام
		100	4,8	10,8	19,3	55	2.10	%			
1,072	3,22	167	15	26	43	73	10	ت	تهتم المؤسسة بتطبيق نظام عادل في العمل.	2	النظام
		100	9	15,6	25,7	43,7	6	%			
1,081	3,02	167	17	35	51	55	9	ت	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في	3	النظام
		100	10,2	21	30,5	32,9	4.5	%			

								المؤسسة بالعدالة.					
								المتوسط العام					
انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة			
		مجم	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة						
0,882	3,26												
0,971	3,32	167	6	26	59	60	16	ت	تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المديرين في المؤسسة	1			
		100	3,6	15,6	35,3	35,9	9,6	%					
1,048	3,26	167	11	25	57	57	17	ت	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحي ن في المناصب الإدارية.	2			
		100	6,6	15	34,1	34,1	10,2	%					

1,107	3,06	167	20	27	53	57	10	ت	يحصل	3
		100	12	16,2	31,7	34,1	6	%	الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبله م الوظيفي	
0,858	3,21	المتوسط العام								

انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة
		م	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
0,947	3,73	167	5	16	25	94	27	ت	تعد	1
		100	3	9,6	15	56,2	16,2	%	المؤسسة مكأنًا جيدًا ومناسبًا للعمل.	

1,040	3,34	167	10	29	34	82	12	ت	يعمل المديرون في المؤسسة على تذليل الصعوب ات التي تعرض الموظفين	2	العدل
		100	6	17,4	20,3	49,1	7,2	%			
1,169	3,22	167	22	18	43	69	15	ت	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلا ت داخل المؤسس وخارجها	3	
		100	13,2	10,8	25,7	41,3	9	%			
1,087	3,17	167	20	18	50	71	8	ت	يهتم مديرو الإدارة العليا في المؤسس	4	
		100	12	10,8	29,9	42,5	4,8	%			

									بمصلحة موظفيها	
1,110	3,16	167	17	28	45	65	12	ت	5 يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواه م عندما تكون لديهم مشكلا ت.	
		100	10,2	16,8	26,9	38,9	7,2	%		
1,107	2,75	167	29	35	58	39	6	ت	6 يشعر الموظفون في المؤسسة بأنهم يعاملون بالمساواة	
		100	17,4	21	34,4	23,3	3,6	%		
1,220	2,57	167	31	29	57	34	16	ت	7 لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة	
		100	18,6	17,4	34,1	20,3	9,6	%		

0,893

3,17

المتوسط العام

انحراف معياري	متوسط	الاستجابة						العبارة	م	القيمة
		مجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
0,777	3,15	167	16	21	67	48	15	تتم	1	المكافأة
		100	9,6	12,6	40,1	28,7	9	%		
0,724	3,01	167	6	20	110	27	4	يتلقى	2	المديرون في المؤسسة تقارير مفصلة عن كيفية
		100	3,6	12	65,9	16,1	4.2	%		

									أدائهم بصورة منتظمة.	
1,134	2,88	167	23	35	62	33	14	ت	يكافأ	3
		100	13,8	21	37	19,8	4.8	%	المديرون ذوي الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء.	
1,08	2,83	167	22	38	64	33	10	ت	يتم	4
		100	13,2	22,7	38,3	19,8	6	%	مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة	
1,130	2,74	167	28	39	58	32	10	ت	تُرِبط	5
		100	16,7	23,4	34,7	19,2	6	%	المكافآت الإدارية	

										صورة واضحة بالأداء.
0,788	2,92	المتوسط العام								
0,709	3,31	متوسط الثقافة التنظيمية								

#### ب- مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت:

يتضح من الجدول رقم (4) الخاص بتحديد مستوى الالتزام التنظيمي أن المتوسط الحسابي للالتزام بلغ 3,67 وانحراف معياري قدره 0,670، وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة يوافقون على أن هناك التزام تنظيمي في المؤسسة، كما يتضح أن غالبية موظفي المؤسسات التعليمية يميلون للقول بأن لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح، يؤكد ذلك المتوسط الحسابي المرتفع إذ بلغ 4,36 بانحراف معياري قدره 0,73. كما يلاحظ من الجدول نفسه أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول بأنهم يتحدثون أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,04 وانحراف معياري قدره 0,959، ويعد هذا عنصراً إيجابياً على اعتزاز موظفي المؤسسة وافتخارهم بالعمل والانتساب إليها.

ويظهر من الجدول ذاته أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول بأنهم لا يشعرون بقليل من الولاء نحو المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 2,62 وانحراف معياري قدره 1,278، وبذلك يكون أكثر من نصف موظفي المؤسسة لا يشعرون بقليل من الولاء نحوها مما عزز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وهذه العبارة من العبارات السلبية إذ يكون نفي النفي إثباتاً.

وتبين من خلال الجدول أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول لديهم استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليهم للاحتفاظ بعملهم الحالي في المؤسسة، وبذلك يكون متوسط هذه العبارة الحسابي 4,02 وانحراف معياري قدره 0,98، ويأتي ذلك نتيجة التوجه لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح، وكذلك اعتزاز الموظفين بانتمائهم للمؤسسة وشعورهم بالفخر للعمل بها.



جدول رقم (4) مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت

انحراف معياري	متوسط	الاستجابة					موافقة بشدة	موافقة	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	مج	العبارة	م
		موافق	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	مج								
0,730	4,36	167	2	2	7	79	77	ت	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.	1				
		100	1,2	1,2	4,2	47,3	46,1	%						
0,959	4,04	167	4	13	10	85	55	ت	أحدث أمام أصدقائي بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها.	2				
		100	2,4	7,8	6	50,9	32,9	%						

1,278	2,62	167	35	61	16	42	13	ت	أشعر	3
		100	21	36,5	9,6	25,1	7,8	%	بقليل من الولاء نحو المؤسسة	
0,981	4,02	167	5	11	15	80	56	ت	لدي	4
		100	3	6,6	9	47,9	33,5	%	استعداد لقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي في المؤسسة	
1,032	3,73	167	6	19	24	83	35	ت	تتشابه	5
		100	3,6	11,4	14,4	49,7	21	%	قيمي وتوجهاتي الشخصي ة مع قيم وتوجهات المؤسسة.	
1,050	3,87	167	5	16	26	69	51	ت		6

		100	3	9,6	15,6	41,3	30,5	%	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المؤسسة	
0,886	4,07	167	2	12	12	88	53	ت	7 أنا مستعد لأخبر الآخرين أنني أعمل في المؤسسة	
		100	1,2	7,2	7,2	52,7	31,7	%		
1,178	3,71	167	9	24	20	67	47	ت	8 يشجعني العمل في المؤسسة على إ ظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات	
		100	5,4	14,4	12	40,1	28	%		
1,305	3,29	167	21	26	38	47	35	ت		9

		100	12,6	15,6	22,8	28,1	21	%	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى، لقناعاتي بعمل المؤسسة	
1,078	3,03	167	16	32	64	41	14	ت	في حالة حدوث	10
		100	9,6	19,2	38,3	24,6	4,8	%	أي تغيير في ظروف الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة	
1,140	3,50	167	10	25	36	64	32	ت	أشعر بسعادة	11
		100	6	15	21,5	38,3	19,2	%	بالغة لاختياري للمؤسسة وتفضيلها على	

									جهات أخرى.	
1,079	3,08	167	18	35	44	55	15	ت	لن اكتسب الكثير من بقائي وتمسك ي في المؤسسة دون سواها.	12
		100	10,8	21	26,3	32,9	9	%		
1,079	2,83	167	13	61	47	33	13	ت	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع سياسات المؤسسة فيما يخص الأمر المتعلقة بموظفيها	13
		100	7,8	36,5	28,1	19,8	7,8	%		
0,682	4,19	167	3	5	16	77	66	ت		14

		100	1,8	3	9,6	46,1	39,5	%	أهتم كثيراً بسمعة المؤسسة ومصيرها	
1,212	2,16	167	60	60	20	15	12	ت	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمؤسسة كان خطأً كبيراً مني.	15
		100	35,9	35,9	12	9	7,2	%		
0,670	3,67	المتوسط العام								

كما يظهر من ذات الجدول أن هناك انقسام بين موظفي المؤسسة حول تشابه قيمهم وتوجهاتهم الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة بمتوسط هذه العبارة الحسابي 3,73 وانحراف معياري قدره 1,032، وهذا يدل على أن هناك مجموعة من الموظفين يوافقون على تشابه قيمهم وتوجهاتهم مع قيم وتوجهات المؤسسة إلا هناك فئة أخرى لا تقل أهمية عن تلك المجموعة ترى عكس ذلك.

ويتضح من الجدول أن أكثر من ثلثي موظفي المؤسسة يوافقون على أنهم يشعرون بالفخر عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في المؤسسة، بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري قدره 1,050، وهذا يعني أن هنالك فئة من الموظفين لا يوافقون على ذلك.

كما يظهر أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول بأنهم مستعدون لإخبار الآخرين بأنهم يعملون في المؤسسة بمتوسط هذه العبارة الحسابي 4,07 وانحراف معياري قدره 0,866، ويشير الاستعداد لإخبار الآخرين بالعمل في المؤسسة دليل على الاعتزاز بالانتماء للمؤسسة مما يرفع مستوى الالتزام.

وتبين أن العمل في المؤسسة يشجع الموظفين على إظهار أقصى ما لديهم من أداء ومهارات بمتوسط حسابي 3,71، وانحراف معياري قدره 1,178، وهذا يعني أن هناك فئة من الموظفين لا توافق على ذلك.

كما يلاحظ أن هناك انقسام وعدم تأكد بين موظفي المؤسسة حول رفضهم النقل إلى جهات عمل أخرى لقناعتهم بعمل المؤسسة، بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري قدره 1,305، وهذا يدل على أن هناك مجموعة ترفض النقل إلى جهات أخرى، إلا أن هناك مجموعة لا تقل أهمية عنهم ترى عكس ذلك.

وتبين أن هناك انقسام موظفي المؤسسة حول نية ترك العمل في المؤسسة عند حدوث أي تغيير في ظروفهم الخاصة، وبلغ متوسط هذه العبارة الحسابي 3,03 وانحرافها المعياري قدره 1,078، وهذا يدل أن هناك مجموعة كبيرة ليس لديها نية لترك العمل عند حدوث أي تغيير في ظروفهم الخاصة، إلا أن هناك مجموعة لا تقل أهمية عنها ترى عكس ذلك.

كما يلاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول بأنهم يشعرون بسعادة بالغة لاختياراتهم العمل بها وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنهم العمل، بمتوسط حسابي 3,50 بانحراف معياري قدره 1,140، إلا أن هناك فئة من الموظفين لا يوافقون على ذلك كما يظهر من الانحراف المعياري.

وتبين أن هناك انقسام وعدم تأكد بين موظفي المؤسسة حول أنهم لن يكتسبوا الكثير من بقائهم وتمسكهم في المؤسسة دون سواها، بمتوسط حسابي 3,08 بانحراف معياري قدره 1,079، وهذا يدل على أن هناك مجموعة ترى أنه لن تكتسب الكثير ببقائها في المؤسسة، إلا أن هناك مجموعة لا تقل أهمية عنها ترى عكس ذلك.

كما يظهر من خلال الجدول أن هناك انقساماً وعدم تأكد بين موظفي المؤسسة حول صعوبة الاتفاق مع توجهات وسياسات المؤسسة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها، وكان متوسط هذه العبارة الحسابي 2,83 بانحراف معياري قدره 1,079.

كما يلاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة يميلون للقول بأنهم يهتمون كثيراً بسمعة المؤسسة ومصيرها، وكان متوسط هذه العبارة الحسابي 4,19 بانحراف معياري قدره 0,682، كما يظهر أن

غالبية موظفي المؤسسة لا يوافقون على أن القرار الذي اتخذه في اختيار العمل بالمؤسسة قراراً خطأً ، وبذلك يكون متوسط هذه العبارة الحسابي 2,16 بانحراف معياري قدره 1,212 ، إلا أن هناك مجموعة ترى عكس ذلك كما يظهر من الانحراف المعياري.

### ج- طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

لتوضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تم استخدام معامل بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما ، ثم تم استخدام تحليل الانحدار لتوضيح أثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة (طرديّة) وقوية دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، و يعني أن الموظفين في المؤسسات التعليمية الذين يقولون بأن ثقافة المنظمة مرتفعة يوافقون على أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع.

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الثقافة التنظيمية وأبعادها	الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	* 0,69
القوة	* 0,58
المكافأة	* 0,52
الفاعلية	* 0,59
الكفاءة	* 0,60
النظام	* 0,61
الصفوة	* 0,59
العدل	* 0,67
فرق العمل	* 0,65

\*دال عندما تكون قيمة P أقل من أو تساوي (0,01).



## د- أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) خطوة خطوة، والذي يستبعد المتغيرات غير الدالة، وتبين من نتيجة التحليل أن كل من العدل والكفاءة وفرق العمل يؤثران على الالتزام التنظيمي ويوضح الجدول الآتي رقم (6) ملخص النموذج:

جدول رقم (6) تحليل الانحدار المتدرج وتباين الانحدار

المتغير	قيمة بيتا	معامل الارتباط المتعدد (R)	مربع معامل الارتباط المتعدد (R2)	قيمة P مستوى الدلالة المحسوب ❖
العدل	0,676	0,676	0,454	0,0001
الكفاءة	0,251	0,699	0,482	0,002
فرق العمل	0.237	0,709	0,494	0,031

\* دال عندما تكون قيمة (P) أقل من (0,05)

يتضح من الجدول رقم (6) أن متغير العدل يفسر 0,45 من تباين متغير الالتزام التنظيمي، وأن متغير الكفاءة يضيف 0,03 لتباين متغير الالتزام التنظيمي، وأن متغير فرق العمل يضيف 0,01 لتباين متغير الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه يمكننا التنبؤ بقيمة المتغير التابع للالتزام التنظيمي عند معرفة قيمة العدل والكفاءة وفرق العمل. كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، وأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، وأنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

كما يتضح أن أكثر العوامل تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو العدل، ويليه الكفاءة، ثم فرق العمل. كما أن النموذج الكلي يفسر 0,49 من تباين متغير الالتزام التنظيمي مما يعني أن هناك عوامل أخرى تحتاج إلى دراسة مستقبلية.

## 4- النتائج والتوصيات:

- 4-1 توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة، وهي بذلك تتفق مع بعض الدراسات السابقة من ناحية، وتختلف معها من ناحية أخرى. فهي بذلك تتفق مع دراسة (العنزي، 2004) فيما توصلت إليه من سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل والنظام بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة. ولكنها تختلف بذلك مع دراسة (الفالح، 2001، 137) والتي توصلت إلى أن مستوى قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل والنظام في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقتي الرياض والشرقية مرتفع، وتختلف أيضاً مع دراسة (آل حسن، 2001، ص:145) التي توصلت إلى أن قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل تسود في الإدارة العامة للمجاهدين بدرجة عالية. وقد يعود ذلك لاختلاف بيئة ومجتمع الدراسة بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى، إذ لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمها تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات.
- 4-2 أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان عالياً متوافقاً بهذا مع نتائج الدراسات التي أجريت على قطاعات حكومية أخرى مثل دراسة (خطاب، 1988، ص:57)، حيث توصلت إلى مستوى الولاء أو الالتزام التنظيمي في الأجهزة التي قاموا بإجراء الدراسة عليها كان عالٍ إلى عالٍ نسبياً. ويعود هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن أغلب وظائف القطاع الحكومي متشابهة رغم اختلاف أنشطة المنظمات، فمن المعروف أن العمل الحكومي يتميز بالتكرار والروتين والبيروقراطية الإدارية، ولا يتطلب وقتاً طويلاً لإنجازه.
- 4-3 وعند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي وفقاً لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون؛ مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث يقل مستوى الالتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المنظمة. فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات و رغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها بعضاً لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالاتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد لأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة

في مواصلة العمل، وبذل الجهد والتعاون. أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعاون، غير مخلص، عدم الولاء والالتزام.

4-4 وتوصلت الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أثر قيم الثقافة التنظيمية في

الالتزام التنظيمي إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي هي قيم (العدل، والكفاءة، وفرق العمل). أما باقي قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي؛ مما يعني أنه يمكننا التنبؤ بقيمة المتغير التابع الالتزام التنظيمي عند معرفة قيمة العدل والكفاءة وفرق العمل. كما أن هذه النتيجة تعني أنه كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي وبناءً عليه يمكن زيادة مستوى الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات، والاهتمام بمصلحة الموظفين، وجعل المؤسسة مكاناً مناسباً وجيداً للعمل، والعمل على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين، ومعاملة الموظفين بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه.

4-5 كما أظهرت نتيجة تحليل الانحدار بأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الالتزام

التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء، ودراسة الأساليب الإدارية الحديثة بصورة منتظمة، إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في المؤسسة.

4-6 كما قادت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج إلى أنه كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى

الالتزام التنظيمي، وبناءً عليه يمكن رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهامها، وحث الموظفين على التعاون فيما بينهم والتخلي عن المصالح الفردية، وإعداد فريق العمل وفقاً لأسس موضوعية ومقننة، والاهتمام بالموظفين وأشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل.

## قائمة المراجع:

- أحمد ، حسام قرني، 2018: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 38، العدد (2)، القاهرة، مصر. ص ص: 123-150.
- الثمالي، عبد الله محمد، 2002: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- آل حسن، عبد العزيز حسن، 2001: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية،
- برجاجة، مريم، 2014- 2015: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بني عيسى، أحمد محمد، و أبا زيد، رياض أحمد، 2014: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 41، العدد (2) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. ص ص: 362-374.
- جليبي، عبد الله، 1996: *المجتمع والثقافة والشخصية*. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حجازي، رولا محمود، 2015: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حريم، حسين، 1997: *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الحنيطي، محمد فالح، 2013: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 40، العدد (1). الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن. ص ص: 104- 126.
- خطاب، عايدة سيد، : 1988 الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة الملك سعود، المجلد 13 العدد (1)، الرياض، السعودية، 1988.

- دنيا، بوديب، 2013-2014: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- الدولية، فهد يوسف، 2007: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية. عمان، الأردن.
- رشيد، مازن فارس، 2004: الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1، الكويت. ص 12 - 41.
- زاهر، تيسير، وسلامة، السيد زكريا، 2014: أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد (1)، جامعة دمشق، سورية. ص ص: 289-316.
- السحباني، حسام سالم، 2016: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- سعيدة، عابد، 2016-2017: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز - بولاية أم البواقي-، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017.
- سويري، هيفاء محمد، 2000: مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- شاطري، محمد 2015-2016: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الطجم، عبد الله عبد الغني، : 1996 قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 4، العدد 1، الكويت. ص ص 103 - 124.
- عابدين، محمد عبد القادر، 2013: مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد (1)، جامعة القدس، فلسطين. ص ص: 41-70.

- عبد الخير، فرح يس فرح، وبدوي مأمون يس، وعبد الله، بثينة آدم، 2017: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الصورة بالوزارات الحكومية: وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية القضارف أنموذجاً. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الأول. ص: 11-23.
- عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحد، حميد علي، 2019: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد (1)، القاهرة، مصر. ص: 151-178.
- عبد الكريم، بن خالد، 2017- 2018: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة وهران -2، وهران، الجزائر.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، و جودة، محفوظ أحمد، 2010: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد (2)، جامعة دمشق، سورية. ص: 119-156.
- عبد علي، نعم دايع، وحسن، محمد فايز، 2013: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد (7)، جامعة كربلاء، العراق. ص: 63-90.
- العساف، صالح حمد، 1995: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- العسكر، هلال محمد، 1995: نحو إدارة أفضل. مرام للطباعة، الرياض، السعودية.
- العطوي، عامر علي، والشيباني، إلهام ناظم، 2010: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد (4)، كربلاء، العراق. ص: 37-65.
- علاء الدين، خبابة، 2018: أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة والصناعية لولاية سطيف-. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف -1، سطيف، الجزائر.
- العنزي، بسام مناور، 2004: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- العنزي، فهد العوني، 2017: الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 6، العدد (1)، عمان، الأردن. ص ص: 283- 297.
- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق، 2010: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- الفالح، نايف سليمان، 2001: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فرانسيس، ديف، ومايك، ودكوك، 1995: القيم التنظيمية. ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الفضلي، فضل صباح، 1997: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية. مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 11، معهد الإدارة العامة الرياض، الرياض، السعودية. ص ص: 75 – 120.
- القرشي، سوزان محمد، 1998: الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- القطان، عبد الرحيم علي، 1987: العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد (2)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن. ص ص: 5 – 23.
- اللحياني، سلطان حميد عبد الحميد، 1436- 2015: واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة، السعودية.
- لفحل، ليندة، 2017 – 2018: دور الثقافة المنظماتية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية – المنظمة العالمية للتجارة أنموذجاً-. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باتنا، باتنا، الجزائر.
- اللوزي، موسى، 1999: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن.
- ماضي خليل إسماعيل، 2015: أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة فلسطين التقنية، العدد (3)، كلية فلسطين التقنية دير البلح، فلسطين. ص ص: 1-22.

- محمد، حمدي جابر، 2011: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود م 21، العلوم الإدارية، العدد (1) الرياض، السعودية. ص: 1-29.
- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم، 1995: تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- مشارقة، عودة، و مصلح، عطية، 2015: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. المجلد الأول، العدد (4) غزة، فلسطين. ص: 16-40.
- المعاني، أيمن عودة، 1996: الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع. المؤلف، عمان، الأردن.
- موبلي، وليام، 1986: تسرب الموظفين: أسبابه ونتائجه، والسيطرة عليه. ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- نبيل، حليلو، وشوقي، مرابط، 2016: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (23)، جامعة بسكرة، الجزائر. ص: 211-221.
- النعمي، أحمد مصطفى، 1998: أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، 1992: أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: المؤسسة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، المجلد 33، العدد 74، معهد الإدارة العامة الرياض، الرياض، السعودية. ص: 7-36.
- Abbas Ali rastegar & Somaye Aghayan., 2012: "IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT". Journal of Human Resource Management and Development(JHRMD) Vol.2, Issue 2, pp: 1-13.
- Abdul Rashid, Zabid.Sambasivan, Murali and Abdul Rahman, Azmawani (2004): The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change". Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 2, pp.161-179.



- Abdul Rashid, Zabid Sambasivan and Murali., 2003: " The influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance". *Journal Management Development*, V.22, N: 8, PP:708-728.
- Abubakar Abba Aji., Jamaliah Abdul Hamid., Aminuddin Hassan., Roziah.,Mohd Rasdi., 2017:"Effect Of Organizational Cultures On Lecturers Psychological Empowerment And Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach". *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 22, Issue (3),PP: 71-82.
- Akram Fasihi Azar., & Mina Jamshidi Avanki., 2016: " A study on effect of organizational culture on staffs' organizational commitment in Scientific & Industrial Organization of Iran". *International Journal of Humanizes and Cultural Studies*. PP: 1966-1977.
- Amin Nikpour., 2017: "The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment". *International Journal of Organizational Leadership*, No. (6), PP: 65-72.
- Anas M. Bashayreh., Nasser Assaf., and Mohammad Qudah., 2016: " Prevailing Organizational Culture and Effect on Academic Staff Satisfaction in the Malaysian Higher Education". *International Journal of Statistics and Systems* Vol. 11, NO. (1), pp. 89-102.
- Arbabisarjou Azizollah., Farhang Abolghasem., and Dadgar Mohammad Amin., 2016: "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences". *Glob J Health Sci*. Vol. 8. No.(7), pp: 195–202
- Ari Purwanti., Fredy Daniel., 2015., "THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEES JOB PERFORMANCE (An Empirical Study at A University in Tangerang)". Conference: Asia-Pacific Management Accounting Association (APMAA) Annual Conference 2015, At Bali, Indonesia Cite this publication. **Conference Paper.**, October 2015.
- Bogdan S. Vasyakin., Marina I. Ivleva., Yelena L. Pozharskaya.,Olga Shcherbakovaa.,2016.,:"A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE))", *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION.*, VOL.11 , NO.10 ,pp: 11515-11528.

- Buchanan, B.,; 1974; ' Building Organizational Commitment; The Socialization of Managers in Work Organizations', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp: 533-546.
- Cook, J. D. & T. D. Wall, 1980: " New Work Attitude Measures of Trust: Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 80, PP: 39-52.
- Delcampo, R., 2006: " The Influence of Culture Strength of Person Organization Fit and Turnover". *International Journal of Management*, Vol. 23.No. (3).
- Denison, D. R.,1990: " **Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness**". Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Efe Efeoğlu., Ömer Gökhan., 2017: "ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS ".*The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science Doi*. No. 54 , pp: 39-56.
- Emmanuel Rlioyal., 1998: " Organizational Culture its Not What you Think", *Journal of General Management* vol 23.No 3. PP: 202.208
- Eslami, I. & D. Charakkani, 2012: " Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Journal of Science and Technology*, Vol, Nom PP: 85-91.
- Esther Nkhukhu-Orlando., Debra R. Wilson. , Ntonghanwah Forcheh., and James G. Linn., 2018: "Factors associated with organizational commitment of academic employees in Botswana", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol.10. No.(6), pp. 56- 64
- Ezekiel Saasongu Nongo., & Darius Ngutor Ikyanyon., 2012 The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization" *international Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. (22). Pp
- Gautum, T., V. Dick., U.Wagner., N.Upadhyay and A. J Davis., 2005: Organization citizen-ship Behavior and Organization Nepal". Aston Business School. Ann J. In: *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp; 305-314.
- Huma Abid Alvi., Mehmood Hanif., Muhammad Shahnawaz Adil., Rizwan Raheem Ahmed.,: 2012: Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS An Overview Institute of Interdisciplinary Business Research*, VOL 3, NO 9.,PP: 985 -975

- Ibrahim·Nabil A. Leslie W. Rue.(1994). "Organizational commitment: Are There Difference Between American And Egyptian Employees of U.S Multinational Corporation in Egypt?"، *Journal Of Transnational Management, Development*، Vol. (1), PP:23-43.
- [Jen-te Yang](#)., 2007: "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Issue: (2), pp.83-90.
- Joiner, Steve Bakalis., 2006: "The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics", *International Journal of Educational Management*, Vol. 20. No. (60), pp.439-452.
- Lee, B. H., 2003: " Empirical Study Organizational Commitment: A Multi Approach". *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 4, No. 3 PP:176-188.
- Lee, s.k & éyu, k., 2004: " Corporative culture and organizational performance." *Journal of managerial Psychology*.vol.19. No. (4), PP: 340-359.
- Li, Yueh Chen, 2004: " Examining the effects of organization culture and leadership Behaviors on Organizational commitment Job satisfaction, Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan" ., *Journal of American Academy of Business*, USA.
- Lund, D., 2003: "Organizational culture and job satisfaction", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 18, USA.
- Maria, Christopher., 2005: " Relationship among Demographic Variables, Organizational Culture, Interpersonal Self-Efficacy and Perceived Job performance , unpublished doctor Dissertation, Vasquez-cline, **Graduate school of Louisville**.
- Martin, Joanne., 2004: " Organizational Culture N. Nicholson. P. Audia, and M. Pillutla (Eds.). The Blackwell Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behavior, Second. **edition, Oxford, England: Blackwell Ltd**.
- [Mary Jo Hatch](#), [Majken Schultz](#)., 1997: "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 Issue: 5/6, pp.356-365
- Mathis, R. L., & J.H. Jackson., 2003: " **Human Resources Management**". 10<sup>th</sup> Ed. South West Thomason, U.S.A.

- [Mehmood Hanif](#)., [M. Shahnawaz Adil](#)., [Rizwan Raheem Ahmed](#)., 2014: "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction" *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.27., PP: 30-39.
- Mehmood Hanif., M. Shahnawaz Adil., Rizwan Raheem Ahmed., 2014: "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction". *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.27., PP: 30-39.
- Myer, J. P., T. E. Allen Becker and C. Vandenberg, 2004: " Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No6, PP: 991-1007.
- Ndlovu Wiseman., Hlanganipai Ngirande., Sam Tlou Setati., 2017: "Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in South Africa". *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 14, No. (2), PP: 241-251.
- Nor Intan Adha Hafit., Azizan Asmuni., Khairuddin Idris., and Nor Wahiza Abdul What.,2015: Organizational Culture And Its Effect On Organizational Innovativeness In Malaysian Higher Education Institution", *International Academic Research Journal of Social Science*. Vol 1. No.(2) PP: 118-124.
- Porter, L., R. M. Steers., R. T. Mowday and P.V.Boulian., 1974: " Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technician". *Journal of Applied Psychology* ,vol. 59, PP: 603-609.
- Panagiotis Trivellas, Dimitra Dargenidou., 2009: "Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa", *The TOM Journal*, Vol. 21 Issue: 4, pp.382-399 .
- Peter Cappell, and Nikolai Rogovsky, 1998: " Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and "Lean Production"., *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 51, No. 4: pp: 633-653.
- [Peter Lok](#), [John Crawford](#)., 2004: "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23 Issue: 4, pp.321-338.

- [Rajendar K. Garg.](#), 2005: "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 3, pp.260-274.
- Robert G.lord and karen Jmaher., 1994: " **Leadership & Information Processing Linking Perceptions and Performance**. Routledge, London.,p: 223.
- Rose Wangari Mwangi., Paul Waithaka., 2018: "ORGANISATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE OF PUBLIC UNIVERSITIES IN KENYA". *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* ,Vol. 3, No. (2), pp: 288-313.
- Rosin· Hozel M. and Kareen Korabik.; 1991: Work places Affective responses and intention to leave among women mangers· *Journal of Occupational Psychology* ،vol. 64, pp:330-331.
- Rusliza Yahaya., Ibrahim Tamby Chek., Jessnor Elmy Mat Jizat., & Rusliza Yahaya., 2014: "ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT A HIGHER EDUCATION". *International Journal of Education and Research.*, Vol. 2 No. 11., pp:309-318.
- Shahid N Bhuian and al Hassan G abdul-Muhmin., 1992: "Job satisfaction and organizational commitment among Guest work sales forces: the case of Saudi Arabia". *Journal of global marketing.* vol.10 , PP: 3-43
- Sheldon, M. L., 1971: " Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Sciences Quarterly*, VOL.16,pp: 142-150.
- Sofiah Kadar., Perak Malaysia., Mohd Zabid Abdul Rashid., Jalan Munsyi Abdullah., 2012: "The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia". *International Journal of Business and Social Science.*, Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012] 83-91
- Somaya Aghayan., 2012: "GANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL". *Journal of Human Resource Management and Development(JHRMD)*, Vol.2, Issue (2), pp: 1-13
- Stebbins, Lloyd H., 2008: "An Investigation of Individual job satisfaction as outcome of Individual perception of organizational culture, Unpublished Dissertation". **college of Business Administration of TUI University.**

- Stephen, P. Robbins.,1998: **Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications**". England prentice Hall Englewood cliff's 8 Edition; p: 572.
- Straiter, K. L.,2005: " The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and their Organizations Job Satisfaction", *International Journal of Leadership Studies*, Vol.13, No.1, pp: 86-101.
- Taylor Cox., 1991: "The multicultural organization".*Academy of Management Perspectives*, Vol. 5, No. 2.
- Therese A. Joiner, Steve Bakalis., 2006: "The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics", *International Journal of Educational Management*, Vol. 20. Issue: 6, pp.439-452,
- [Therese A. Joiner.](#), 2001: "The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16. Issue: 3, pp:229-242.
- Ugboro, I. C., 2003: " Influence Managerial Trust on Supervisors Perception of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post restructuring and Downsizing". *The Journal of Behavior and Applied Management*, Vol. 4, No. 3, pp:213-265.
- Wolfgang Messner.,2013: " Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry". *Journal of Indian Business Research.*, Vol. 5 No.(2)., University of South Carolina · May 2013., pp: 76, 100.

## قائمة الاستبيان

## أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- مسمى الوظيفة:.....
- 2- الدرجة:.....
- 3- الحالة الاجتماعية: (أعزب) (متزوج) (غير ذلك).
- 4- المؤهل العلمي: (بكالوريوس) (ماجستير) (دكتوراه)
- 5- العمر:.....
- 6- سنوات الخدمة في وزارة التربية:.....

## ثانياً: الثقافة التنظيمية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.						
2	يحافظ المديرون على خط سير عمل المؤسسة.						
3	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المؤسسة من قبل موظفيها.						
4	يمنح المسؤولون في المؤسسة صلاحيات تعادل حجم مسؤولياتهم.						
5	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.						

					6	تُبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة للموظفين بشكل جيد.
					7	أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في المؤسسة نجاحها خلال السنوات الأخيرة.
					8	يخطط مديرو الإدارة العليا في المؤسسة للمستقبل بصورة جيدة.
					9	تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل.
					10	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.
					11	يعد فريق العمل في المؤسسة وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.
					12	يساعد الموظفون في المؤسسة بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية.
					13	لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها.
					14	هناك بحث متواصل لإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء.



					تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة بصورة منتظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة كفاءة عمل المؤسسة.	15
					تسهل القواعد الإدارية في المؤسسة إنجاز العمل وإتقانه.	16
					تهتم المؤسسة بتطبيق نظام عادل في العمل.	17
					تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.	18
					تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات ومهارات المديرين في المؤسسة.	19
					تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	20
					يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	21
					تعد المؤسسة مكاناً جيداً ومناسباً للعمل.	22
					يعمل المديرين في المؤسسة على تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين.	23
					تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها.	24

					يهتم مدير الإدارة العليا في المؤسسة بمصلحة موظفيها.	25
					يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تكون لديهم مشكلات.	26
					يشعر الموظفون في المؤسسة بأنهم يعاملون بالمساواة.	27
					لا توجد طبقية أو عنصرية في المؤسسة.	28
					تتم تقييم المديرين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	29
					يتلقى المديرين في المؤسسة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة.	30
					يكافأ المديرين ذوي الأداء المتميز في المؤسسة بسخاء.	31
					يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد على نجاح المؤسسة.	32
					تُربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء.	33

ثالثاً: الالتزام التنظيمي:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.					
2	أتحدث أمام أصدقائي بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها.					
3	أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة.					
4	لدي استعداد لقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي في المؤسسة.					
5	تتشابه قيمى وتوجهاتى الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة.					
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنى أعمل في المؤسسة.					
7	أنا مستعد لأخبر الآخرين أنى أعمل في المؤسسة.					
8	يشجعني العمل في المؤسسة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.					

					9	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى، لقناعتني بعمل المؤسسة.
					10	في حالة حدوث أي تغيير في ظروف الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة.
					11	أشعر بسعادة بالغة لاختياري للمؤسسة وتفضيلها على جهات أخرى.
					12	لن اكتسب الكثير من بقائي وتمسكي في المؤسسة دون سواها.
					13	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع سياسات المؤسسة فيما يخص الأمور المتعلقة بموظفيها.
					14	أهتم كثيراً بسمعة المؤسسة ومصيرها.
					15	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمؤسسة كان خطأً كبيراً مني.