

# العلاقة بين المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي لدي العاملين

دراسة تطبيقية على قطاع التعليم - جامعة المنصورة

**الباحثة : هدي عبد الحميد المغربي**

كلية التجارة - جامعة المنصورة

**أ.د. عبد الحسن عبد الحسن جودة**

أستاذ الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع التعليم بجامعة المنصورة فضلاً عن تحديد أثر أبعاد المنظمات الأثرية على الالتزام التنظيمي وتم تصميم نموذج مقترح للبحث لاستخدامه كدليل لاختبار العلاقة بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه البحث.

وقد تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من عينة عشوائية حجمها ٣٧٤ مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، ووفقاً للنسبة والتناسب يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من العينة يبلغ (١٦٠) مفردة وعدد العاملين الدائمين بالكادر (٢١٤) مفردة. ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية.

هذا وقد بلغ عدد الاستمارات الصحيحة التي تم ادخالها للبرنامج ٢٠٧ إستمارة بنسبة تقدر بحوالي ٥٥% من إجمالي حجم العينة.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي لدي مفردات العينة كما أوضحت وجود تأثير معنوي ايجابي لبعض أبعاد المنظمات الأثرية على الالتزام التنظيمي.

## Abstract:

This study is investigate of the relationship between authentizotic organizations and organizational commitment of workers, applied to education sector in Mansoura University and the impact of authentizotic organization's dimensions on Organizational commitment of workers.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between authentizotic organizations and organizational commitment of workers. A quantitative method with deductive approach were chosen in this research. In order to collect primary data, a questionnaire is designed and data have been collected from works at education Sector, The SPSS is used to process the primary data. Stratified random sample is (374), (160) from professors and their assistants and (214) of employees. the valid questionnaires are 207 (55% of sample size).

The results of statistical analysis showed that authentizotic organizations' dimensions are positively related to organizational commitment. Also, it shows that some of authentizotic organizations' dimensions have a positive effect on oganizational commitment of workers.

## تمهيد:

اهتمت العديد من المنظمات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير العلاقات مع العاملين بها بما يؤدي لدعم ولائهم وانتمائهم لها ، فركزت على نشر روح الصداقة الحميمة ، وتنمية عوامل الثقة في القادة ، واهتمت بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والتوفيق بين العمل والعائلة ، مع إتاحة فرص التعلم والتنمية الذاتية (Rego & Cunha,2008)

وتمثل هذه الأبعاد الأساس لتحقيق العوائد الاقتصادية للمنظمات، وتسعى لإشباع حاجات عملائها وتدعم من ولائهم ، ومن ثم يصبح أمرا جوهريا تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة والمؤثرة فيها (Flibeck & Preec,2003)

وهناك توجه اليوم إلي ما يسمى بالمنظمة الأثيرية "Authentizotic Organization" حيث يهتم هذا الموضوع بدراسة وتحليل المكونات والأبعاد التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير مناخ أفضل للعاملين بما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، ورفع معدلات أدائها تسويقياً ، فكلما تميز مناخ العمل بالقبول والرضا من العاملين أسهم ذلك في جعل العاملين مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أفضل مزايا تنافسية تسويقية تتمثل في زيادة قيمتها المدركة، وتحقيق المكانة والوضع الملائم لها ، مع زيادة رضا العملاء وولائهم ( Kets de vries, 2004 ) .

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

ويشمل متغيري الدراسة وهما: المنظمات الأثيرية والالتزام التنظيمي لدي العاملين، ويتم تناول ذلك علي النحو التالي:

### أ- مفهوم المنظمة الأثيرية:

تعرف المنظمة الأثيرية (Kets de Vries,2001) و (Kets de vries & Florent-Treacy,1999) بأنها تلك المنظمة المليئة بالثقة، والتي يتصف مناخ العمل بداخلها بالقدرة على إعطاء العاملين الإحساس بالحياة والنشاط والشعور بتحقيق الذات، ويتيح لهم الإحساس بالفعالية والكفاءة، والقدرة على المنافسة ، ودعم القدرة الذاتية على الإبداع ، والشعور بالمعني داخل العمل والشعور بالصداقة والسعادة وبمتعة العمل داخل المنظمة. (Rego etal.,2005)

كما يؤكد (Kets de Vries,2004) أن تلك المنظمات تتسم بالمرح ، وتمكين العاملين ، واحترام الفرص ، والعدل ، وتكوين فرق العمل ، الابتكار ، التعلم المستمر، حيث تكون تلك المنظمات مضادة للمرض ومضادة أيضاً لانخفاض الأداء ، والغياب ، وإضرابات النوم ، وتعاطي المخدرات ، و ردود

الأفعال المُحِبطة وعدم المساواة في تقييم الأداء في المنظمة كما تدعم التوازن بين العمل والعائلة. (Rego & Cunha, 2005) (Seco & Lops, 2012).

### وتخلص الباحثة من التعريفات السابقة بأن المنظمة الأثرية تعني : تلك

المنظمات القادرة على تطوير مجموعة من القيم السامية ، وذلك لتعزيز شعور عاملها بالأصالة والنمو والمعنى والنشاط ، فتجعلهم يحبون العمل ويميلون لحياة أيسر وأهدأ كما تجعلهم في أفضل حالاتهم وتحركهم نحو تحقيق أقصى إنتاجية.

### ب - أبعاد المنظمة الأثرية :

تشمل المنظمات الأثرية ست أبعاد أساسية هي : روح الصداقة الحميمة ، الثقة في القادة و مدي مصداقيتهم ، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد ، العدالة التنظيمية ، فرص التعلم والتنمية الشخصية ، التوفيق بين العمل والعائلة (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2005, 2008; Rego & Souto, 2004a, 2004b, Rego et al., 2005, Da Rocha Ferreira, 2013)

هذا وتتعدد المداخل التي يمكن من خلالها دراسة أبعاد المنظمات الأثرية ، وذلك على النحو التالي:

### المدخل الأول : الأبعاد التي قدمها Kets, 2001 ، والتي تتمثل فيما يلي :

- الثقة الكبيرة من العاملين في الإدارة .
- الفخر والاعتزاز بالمنظمة والشعور بالألفة .
- توفر نظام المشاركة في الأرباح.
- تقديم الخدمات الخاصة والمبتكرة.
- الحرص على تقديم المنظمة للخدمات الأسرية المميزة .
- خلق ثقافة تنظيمية إنسانية تؤثر إيجابيا على الصحة النفسية للعاملين.

### المدخل الثاني : الأبعاد التي قدمها Cunha et al., 2008 والتي تتمثل في

عشرة أبعاد فرعية يمكن إجمالها في أربع أبعاد رئيسية تميز تلك المنظمات ، وهي:

- منظومة القيم : وتعكس مدى حرص الإدارة على تطبيق سياسة الإدارة بالقيم.
- منظومة المنظمة والمجتمع : وتعكس درجة القبول المجتمعي للمنظمة .
- منظومة العمل : وتعبر عن كافة جوانب الوظائف وخاصة الأجور والتدريب والظروف المادية.
- منظومة الأفراد : وتركز على العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم وتشتمل على وسائل النقل ونظم الرعاية الصحية والراحة والتسليّة والأمان الوظيفي.

- **المدخل الثالث :** المدخل الوجداني ، والذي يركز على المشاعر والأحاسيس والذي قدمه Kets de Vries,2004 ، ويركز على الأبعاد التالية:
- **الشعور بالحب :** فالألفة والانتماء والثقة تعد بمثابة المحرك الرئيس للعديد من السلوكيات الإنسانية.
- **الشعور بالمتعة :** ذلك الذي يمثل بعداً جوهرياً لكل من الصحة النفسية الفردية والتنظيمية ، ومن ثم فهو يدعم قدرة الأفراد على التخيل والابتكار.
- **الشعور بالمعنى :** أي شعور العاملين بأن عملهم يسمو بمكانتهم ويرفع من قدرهم ويتسم بالتحدي مما يؤدي لاستغراقهم وتركيزهم وانغماسهم في العمل.
- **الشعور بالرؤية والتوجه المستقبلي :** حيث يسعى المديرون إلى خلق وتوضيح الرؤية المستقبلية المثلى لمؤوسيتهم ، وبيان الأهداف والثقافة التنظيمية المدعمة لتحقيق ذلك .
- **الشعور بالكفاءة :** حيث يكفل المديرون لمؤوسيتهم الفرصة لتحقيق النمو الشخصي والتنمية المستمرة والدافعية للإنجاز .
- **الشعور بالتأثير :** ينبغي أن يقتنع كل فرد في المنظمة بأن أفعاله وتصرفاته تؤثر على الأداء التنظيمي وأنه يشارك في كل ما يتم في المنظمة بشكل أو آخر.

#### **المدخل الرابع :** الأبعاد التي قدمها Rego وزملاؤه

(Rego,2004;Rego&Cunha,2005,2008;Rego&Souto,2004a,2004b,Rego et al.,2005, Da Rocha Ferreira,2013)

وقد تمثلت الأبعاد التي تناولتها الدراسة في (٦) أبعاد هي: روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، العدالة التنظيمية، فرص التعلم والتنمية الشخصية، التوفيق بين العمل والعائلة ، وهي الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **روح الصداقة الحميمة :** ويتمثل في شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة ، يهتمون ببعضهم البعض ، وتعظم روح الفريق بينهم، وتنمو العلاقات المرضية مع الآخرين وتعد من المنابع الرئيسة للسلامة النفسية التي تقوم بدور جوهري في إشباع الحاجات الاجتماعية (Daniels,2000).
- **الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم :** يمثل هذا البعد الشعور بالثقة والسهولة والصراحة في التعامل مع القادة ، بل والحرية في الاختلاف معهم ، ويؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالدعم العاطفي والذي يؤدي بدوره إلى زيادة سعادة العاملين ، ويعزز أيضاً من احترامهم لذاتهم (Herrbach & Mignonac, 2004)

• **الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد:** إن وجود الاتصال المفتوح مع القادة يجعل العاملين يشعرون بالدعم الاجتماعي الموجه إليهم ، وإتاحة فرص إبداء آرائهم ومقترحاتهم (Rego & Cunha,2008).

• **العدالة التنظيمية:** ويمثل هذا البعد إدراك العاملين للعدالة ، وعدم الشعور بالمحاباة في عملية الترقيات وتوزيع المكافآت وعدم وجود تمييز غير عادل بينهم ، ولقد وجد (Tepper,2001) أن إدراك العدالة التنظيمية من الممكن أن يستخدم في التنبؤ بالإحباط والإحساس بالتعب ، حيث أن إدراك عدم العدالة من الأشياء التي تهدد شعور العاملين بالاحترام.

• **فرص التعلم والتنمية الشخصية:** إن فرص التعلم توفر التصورات الإيجابية التي قد تجعل هذه مهمة المنظمات الأثيرة أكثر جدوى في جوهرها ، وبالتالي فإن تلك المنظمات تتيح فرصا متعددة للتعلم وتنمية الشخصية ، ويتمثل أهمها في (Rego & Cunha,2009b) :

- التعلم ذو المعنى.
- التعلم بناء على الاعتماد المتبادل بما يوفر فرصاً لضمان نجاح العاملين جميعاً.
- التعلم اعتماداً على استخدام التفكير المنطقي في مناقشات العاملين.
- التعلم اعتماداً على مهارات الاتصال الفعال

• **التوفيق بين العمل والعائلة:** يؤثر الصراع بين العمل والأسرة في الحياة المهنية بصفة خاصة والحياة بصفة عامة ، ومدى ارتياح العاملين ، وقد يضعف التوافق الزوجي، ويزيد من التعاسة، والإجهاد والاكئاب والقلق وتعاطي المخدرات،(Greenhaus et al.,2006) ولذلك فإن المنظمات الأثيرة والبحوث والدراسات التي ركزت عليها اهتمت بالآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية المترتبة على عدم التوفيق بين العمل والأسرة ، وما يمكن أن تسببه من شعور بضعف الدعم التنظيمي وشعور بجودة حياة عمل أقل وتعاسة يعيشها العاملون في تلك المنظمات.

### ج - مفهوم الالتزام التنظيمي :

عرف (Porter et al.,1974) الالتزام التنظيمي بأنه : قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وتوصل إلى إن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- ١ . إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- ٢ . الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- ٣ . الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

## د - أبعاد الالتزام التنظيمي :

وفقا للنموذج ثلاثي الأبعاد (TCM) Three-Component Model للالتزام التنظيمي يمكن إن يتخذ الالتزام أشكالا متعددة ، كل حسب الحالة النفسية والذهنية للعاملين . ومعظم الأبحاث وبشكل عام ركزت على الأبعاد الثلاثة بشكل مستقل وذلك في دراستها

ومن الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة في هذا المجال ، وجدت إن هناك دراسات عديدة اتفقت على إن الالتزام التنظيمي له ثلاثة أنواع تتمثل في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري (Allen & Meyer,1990 ؛ Brown,2003 ؛ Dawley et al.,2005 ؛ Udechukwa, 2006 ؛ Alexander, 2007 ؛ Bang, 2007 ؛ Erickson, 2007 ؛ Jaros, 2007 ؛ Carver, 2008 ؛ Albdour & Altarawneh,2014 ؛ Amponsah& Mensah,2016 ؛ Bin Salahudin et al.,2016 ؛ Devece et al.,2016 ؛ Yahaya& Ebrahim,2016).

### ١- الالتزام العاطفي Affective Commitment

هو النوع الأكثر انتشارا للالتزام التنظيمي ويعني شعور الفرد وارتباطه النفسي والرغبة في المشاركة والبقاء في المنظمة ، والذي يرتفع لدي الأفراد عندما يكونون راضين عن أدوارهم داخل المنظمة (Alexander,2007). ومن هنا يكون الفرد مرتبط نفسياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء ، التعلق ، الحنان ، السعادة ، الانتماء ، الرغبة) (Jaros et al.,1993)

### ٢- الالتزام المعياري Normative Commitment

ويعكس شعور الفرد بالمسئولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام (Kuehn & Al-Busaidi,2002) ، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري .

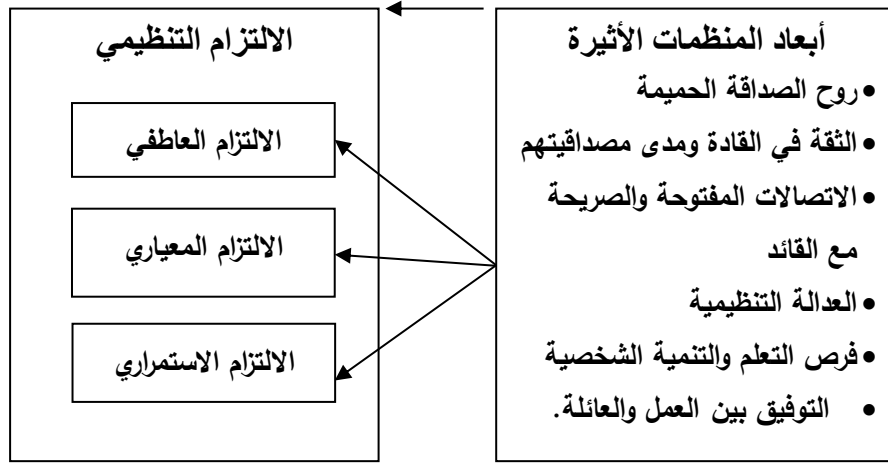
### ٣- الالتزام الاستمراري Continuance Commitment

هو الالتزام المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن إن تضيع عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً وانتقاله إلى منظمة أخرى ، أي انه ينطوي على بعدين فرعيين هما: (Devece et al.,2016)

- التضحية الشخصية "Personal Sacrifice" وتُسمى "High Sacrifice"
- الافتقار إلى البدائل Lack Of Alternatives

وهنا يظل الفرد في المنظمة إزاء حاجته لذلك حتي يتسنى له تجنب تكلفة الفرصة البديلة وسيكون الجهد الذي يبذله محدوداً وبالقدر الذي يجنبه المساءلة ويضمن له الاستمرار في المنظمة.

ولدراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة الأثيرة والالتزام التنظيمي تم إعداد نموذج البحث الموضح في الشكل (١) :



المصدر: إعداد الباحثة.

شكل (١)

### النموذج المقترح للعلاقة بين متغيري البحث

#### ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية باستخدام قائمة استقصاء تم استيفائها من خلال إجراء (٣٠) مقابلة مع فئات مجتمع الدراسة : أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، والعاملين بالكادر العام بالكلية العملية والنظرية\* لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية كما هو موضح في الجدول (١).

\*تمت هذه الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٥/٨/٢٠ وحتى ٢٠١٥/٩/١٥

جدول (١)  
نتائج تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية لأبعاد الدراسة علي أساس المتوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		الأبعاد
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
أبعاد المنظمة الثيرة				
٥٥,٦٠ %	١٧	٤٤,٤٠ %	١٣	• روح الصداقة الحميمة
٦٠,٠٠ %	١٨	٤٠,٠٠ %	١٢	• الثقة في القادة والاتصالات المفتوحة
٥٠,٠٠ %	١٥	٥٠,٠٠ %	١٥	• العدالة التنظيمية
٤٦,٧٠ %	١٤	٥٣,٣٠ %	١٦	• فرص التعلم والتنمية الشخصية
٦٣,٣٠ %	١٩	٣٦,٧٠ %	١١	• التوفيق بين العمل والعائلة
الالتزام التنظيمي				
٦٠,٠٠ %	١٨	٤٠,٠٠ %	١٢	• الالتزام العاطفي
٥٧,٤٣ %	١٦	٤٢,٥٧ %	١٤	• الالتزام المعياري
٤٤,٤٠ %	١٣	٥٥,٦٠ %	١٧	• الالتزام الاستمراري

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

#### ومن الجدول (١) يتضح ما يلي:

١- يرى ٥٥,٦٠ % من المفردات محل الدراسة الاستطلاعية أنه لا توجد روح صداقة حميمة بين العاملين في الجامعة ، أي لا توجد روح الفريق بينهم ، ولا توجد علاقات مرضية بينهم ، بينما يرى ٤٤,٤٠ % من العاملين أن الجامعة تسودها روح الصداقة الحميمة وأنهم يهتمون ببعضهم البعض و كأنهم عائلة واحدة في حين يرى ٦٠ % من المفردات أن العلاقات بين العاملين و القادة تفتقر إلي الصراحة والثقة وصعوبة الاتصال المفتوح بينهم .

٢- يرى ٦٠ % من المفردات أن شعور الفرد وارتباطه النفسي متدني لدي العاملين في الجامعة حيث إنهم غير راضين عن أدوارهم داخل المنظمة ، بينما يري ٤٠ % من المفردات أن العاملين يشعرون بارتباط نفسي نحو المنظمة من خلال مشاعر كالحنان والتعلق وتطابق اهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة في حين يري ٥٧,٤٣ % من المفردات أن شعور المسؤولية والواجب لدي العاملين منخفض بشكل ملحوظ وأن الفرد غير مضطر للبقاء في منظمة من وجهة نظره أنها لا تقدر مجهوده أو عمله وهذا يعتمد علي قيم شخصية العامل بالجامعة أو التوجهات التنظيمية بالمنظمة ، بينما يري ٤٢,٥٧ % من المفردات



ان شعور المسؤولية والاضطرار إلي البقاء في المنظمة يسيطر علي العاملين بالجامعة بسبب الولاء الشخصي لديهم ورفضهم لإحداث قلق في منظماتهم. وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث علي النحو التالي:

أن هناك قصور في معظم أبعاد المنظمات الأثرية في قطاع التعليم بجامعة المنصورة ،فضلاً عن انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي كما هو موضح في المحاور والأبعاد الثلاثة ، وعلي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية يصبح التساؤل المطروح :

• ما هي العلاقة بين أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي ؟ ، وما مدي تأثير أبعاد المنظمات الأثرية علي الالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع التعليم - بجامعة المنصورة ؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة أبعاد المنظمات الأثرية وبيان أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

(١) التعرف على كل من مستوى أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي في الكليات العاملة بقطاع التعليم بجامعة المنصورة .  
(٢) تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمات الأثرية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالكليات بجامعة المنصورة.

### رابعاً: فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار صحة أو خطأ الفروض التالية:  
(١) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة.

(٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة ، وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى الفروض الفرعية التالية :

١/٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام العاطفي للعاملين بجامعة المنصورة.

٢/٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام المعياري للعاملين بجامعة المنصورة.

٣/٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام الاستمراري للعاملين بجامعة المنصورة.

### خامساً: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية :

#### أ- الأهمية العلمية :

١. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت بحث وتحليل أبعاد المنظمات الأثرية بشكل مباشر ومتكامل في البيئة العربية - بحسب علم الباحثة - وإن كانت هناك دراسات وأبحاث تناولت جوانب متفرقة منه.
٢. حداثة مفهوم المنظمة الأثرية لدى العاملين في البيئة العربية ، وعدم دراسة أثرها على الأبعاد السلوكية والتنظيمية بمنظمات الأعمال. ومن ثم يعد هذا البحث من أوائل الدراسات التي تتناول هذا المفهوم.
٣. أن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير أبعاد المنظمة الأثرية علي تحسين الالتزام التنظيمي سوف يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار موارد المنظمة أفضل استثمار ممكن لتحقيق المكانة المناسبة للجامعة .

#### ب - الأهمية التطبيقية :

تتبع الأهمية التطبيقية لتلك الدراسة مما يلي :

١. أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في جامعة المنصورة كأحد المؤسسات التعليمية الرائدة في مجال الخدمات التعليمية والبحث العلمي.
٢. أهمية الموضوع حيث لم يسبق أن طُبّق علي أي من الجامعات المصرية.
٣. جذب انتباه المسؤولين بالجامعة إلي موضوع المنظمة الأثرية لما له من أهمية بالنسبة للعاملين ، وتأثير ذلك علي تعاملاتهم الطيبة مع الطلاب والباحثين.

### سادساً: أسلوب البحث:

#### أ. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

تم الاعتماد على الدراسات النظرية التي تتمثل في أدبيات الإدارة والتنظيم التي تناولت المنظمات المتميزة وذلك لبناء الإطار المفاهيمي لأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي ، وتتمثل هذه البيانات فيما يلي:

#### ١ - البيانات الثانوية :

استهدفت الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتكوين الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والدراسات

السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ، هذا بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية، فضلاً عن النشرات التي تصدرها جامعة المنصورة عن كلياتها ومراكزها المتخصصة.

## ٢- البيانات الأولية :

تم الاعتماد على المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وذلك على النحو التالي :

١/٢ أسلوب المقابلات : حيث تم إجراء المقابلات مع المسؤولين من الفئات محل الدراسة.

٢/٢ قوائم الاستقصاء : حيث تم إعداد قائمة الاستقصاء وتوجيهها لعينة الدراسة بجامعة المنصورة.

## ب. مجتمع البحث والعينة:

### (١) مجتمع البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في: جميع العاملين من فئات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، إلى جانب العاملين الدائمين بالكادر العام\* بجامعة المنصورة البالغ عددهم (١٥٢٨٠) مفردة.

### (٢) عينة البحث:

قامت الباحثة بالاعتماد على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين الدائمين بالكادر العام بالنسبة لأعداد كل منهما وتوزيعها على الكليات بطريقة عشوائية حسب المعادلات الإحصائية في هذا الصدد. وتم تحديد حجم العينة ووصلت ٣٧٤\*\* مفردة ووفقاً للنسبة والتناسب يتضح أن نصيب أعضاء هيئة التدريس من العينة يبلغ وهي (١٦٠) ونصيب العاملين الدائمين بالكادر العام وهي (٢١٤) .

علي ضوء حجم العينة في كل فئة من الفئات يتضح من الجدول رقم (٣) نصيب كل فئة من فئات الدراسة علي مستوي الكليات .

---

\* تم استبعاد العاملين المؤقتين بالكادر العام . تقرير انجازات جامعة المنصورة (٢٠١٦ - ٢٠١٧)، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة المنصورة

\*\* برنامج العينة

جدول رقم (٣)  
توزيع العينة في كل كلية من كليات جامعة المنصورة

نصيب العاملين الدائمين بالكادر العام من العينة	نصيب أعضاء هيئة التدريس من العينة	اسم الإدارة أو الكلية
٧٨	-	الإدارة العامة لجامعة المنصورة
٣٢	-	المدن الجامعية
١١	٥٨	كلية الطب
٦	٦	كلية التربية
١٠	١٤	كلية العلوم
٦	٧	كلية الصيدلة
٧	٦	كلية التجارة
٥	٣	كلية الحقوق
١٠	١٥	كلية الهندسة
٧	٨	كلية الزراعة
٧	٨	كلية طب الأسنان
٧	٩	كلية الآداب
٣	٣	كلية التربية النوعية بالمنصورة
٤	٢	كلية التربية النوعية بميت غمر
٣	١	كلية التربية النوعية بمنية النصر
٣	٦	كلية التمريض
٥	٥	كلية الطب البيطري
٤	٤	كلية التربية الرياضية
٢	٢	كلية الحاسبات والمعلومات
٢	١	كلية السياحة والفنادق
١	١	كلية الفنون الجميلة
٢	١	كلية رياض الأطفال
٢١٤	١٦٠	<b>الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الباحثة.

### ج. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تم إعداد قائمة استقصاء تشمل جزئين، الأول: يحتوي علي (٣١) عبارة لقياس أبعاد المنظمات الأثيرة ، الثاني: يحتوي علي (٢٦) عبارة لقياس الالتزام

التنظيمي لدي العاملين ، وتم وضع العبارات علي مقياس "ليكرت الخماسي" بعد تطوير هذه العبارات ، كما تم الاعتماد علي عدد من المصادر لقياس متغيري الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي رقم (٤):

جدول رقم (٤)  
الدراسات السابقة التي تم استخدامها في قياس متغيرات البحث

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس كل متغير	متغيرات الدراسة
(Rego,2004;Rego&Cunha,2005,2006, 2008;Rego&Souto,2004a,2004b, Rego et al.,2005)	من ٣١-١	المنظمات الأثرية
( Meyer & Allen,1990 ؛ Brown,2003 ؛ Dawley et al.,2005 ؛ Alexander, 2007 ؛ Bang, 2007 ؛ Jaros,2007)	من ٢٦-١	الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

#### د. اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

(١) اختبار الصدق: للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة الموارد البشرية ، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

(٢) اختبار الثبات: ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء وتم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل ما يوضحه الجدول (٥) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس أبعاد المنظمات الأثرية: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠،٦٤٧، وهو ما يشير إلى درجة جيدة ومقبولة من الاعتمادية على المقياس. حيث يعتبر معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠،٥٠ إلى ٠،٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً.
- بالنسبة لمقياس الالتزام التنظيمي: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠،٦٥٦ وهو ما يشير إلى درجة أيضاً جيدة ومقبولة من الاعتمادية على المقياس

جدول رقم (٥)  
نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا
المنظمات الأثرية	٣١	٠,٦٤٧
روح الصداقة الحميمة	٥	٠,٦٩٩
الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم	٥	٠,٧١٣
الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد	٥	٠,٧٠٥
فرص التعلم والتنمية الشخصية	٦	٠,٦٨٨
العدالة التنظيمية	٥	٠,٧٠٩
التوفيق بين العمل والعائلة	٥	٠,٧٢٣
الالتزام التنظيمي	٢٦	٠,٦٥٦
الالتزام العاطفي	٨	٠,٦٨٤
الالتزام المعياري	٩	٠,٦٩٤
الالتزام الاستمراري	٩	٠,٦٧١

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

هـ . أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة تم الاعتماد على :

- ١ . معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض البحث.
- ٢ . أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني.

سابعاً: منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض البحث.

ثامناً: تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض:

أ. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

بعد إجراء اختبار الثبات، يستلزم الأمر حساب المتوسط لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث. ويتضح أن متغيرات البحث قد حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وانحرافات معيارية مرتفعة، وهذا قد يكون مؤشراً على الارتباطات الداخلية فيما بينها.

جدول رقم (٦)  
الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠,٣٢٦٥٤	٣,٠٨٥٦	المنظمات الأثرية
٠,٣٥٧١٤	٣,٠٨٤٣	الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. اختبارات الفروض:

(١) العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة.

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: "لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة".

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٧).

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط لمتغيرات البحث

الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي	المتغيرات
٠,٤٢٥	٠,٢٩٥	٠,٣٥٨	٠,٥٤١	المنظمات الأثرية
٠,٢٤٦	٠,١٤٥	٠,٢٦٨	٠,٣٣٥	روح الصداقة الحميمة
٠,٢١٣	٠,١٤٧	٠,٠٢٧	٠,١٨٦	الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم
٠,١٣٧	٠,٢٨٨	٠,١٨٢	٠,٢٩٩	الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد
٠,٢٧٦	٠,١٤٤	٠,٣١٣	٠,٣٧٤	فرص التعلم والتنمية الشخصية
٠,٢٢١	٠,٠٧٨	٠,٢٧٣	٠,٢٩٥	العدالة التنظيمية
٠,١٥٦	٠,٠٦٩	٠,٠١٥	٠,١١٦	التوفيق بين العمل والعائلة

\*معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٧) يتضح:

وجود علاقة ارتباطية معنوية بين جميع أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,١٣٧) كحد أدنى بين (الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد والالتزام الاستمراري)، و(٠,٥٤١) كحد أعلى بين (المنظمات الأثرية والالتزام التنظيمي) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهو الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الأول من البحث. حيث يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغير المنظمات الأثرية ككل ومتغير الالتزام التنظيمي ككل ، حيث بلغ معامل الارتباط - معامل بيرسون (٠,٥٤١) وهو ارتباط متوسط .

٢- أن أكثر أبعاد المنظمة الأثرية ارتباطا بالالتزام التنظيمي هو بعد فرص التعلم والتنمية الشخصية ، وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٣٧٤) ، يليه بعد روح الصداقة الحميمة حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٣٥) ثم بعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٩٩) ، ويليه بعد العدالة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٩٥) ثم بعد الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٨٦) ، وأخيراً بعد التوفيق بين العمل والعائلة.

٣- أن أقل أبعاد المنظمة الأثرية ارتباطا بالالتزام التنظيمي هو بعد التوفيق بين العمل والعائلة ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١١٦).

وبناءً على النتائج السابقة يتضح وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي ، وبالتالي يتضح عدم صحة الفرض الأول من الدراسة.

## ٢) أثر أبعاد المنظمات الأثرية على الالتزام التنظيمي:

لتحديد هذا الأثر، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمات الأثرية على أبعاد الالتزام التنظيمي " .

### وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام العاطفي للعاملين بجامعة المنصورة.

٢/٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام المعياري للعاملين بجامعة المنصورة.

٣/٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام الاستمراري للعاملين بجامعة المنصورة.

ولاختبار صحة هذا الفرض، اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج تفاديا لوجود مشكلة الازدواج الخطى الناتجة عن علاقات ارتباطية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والذي يتمثل في المنظمات الأثرية، حيث يُمكن هذا الأسلوب من تحديد تركيبة المتغيرات المستقلة الفرعية المؤثرة بشكل واضح في كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.



وتظهر الجداول التالية نتائج التحليل الإحصائي:

(١/٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام العاطفي للعاملين

بجامعة المنصورة - كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

معاملات الانحدار المتعدد الكلي والتدرج لتأثير أبعاد المنظمة الأثرية على الالتزام العاطفي

طريقة Stepwise			طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
٠,٠٠٠٩	٢,٦٢٣	٠,١٦٩	٠,٠٠١٠	٢,٦٠٠	٠,١٦٩	روح الصداقة الحميمة
----	----	----	٠,٨٩٦	٠,١٣٠-	٠,٠٠٠٨-	الثقة في القادة
٠,٠٠٤٢	٢,٠٤٩	٠,١٣١	٠,٠٠٣٨	٢,٠٨٩	٠,١٣٤	الاتصالات المفتوحة مع القادة
٠,٠٠٠١	٣,٢٥٤	٠,٢٠٩	٠,٠٠٠٣	٣,٠٢٠	٠,٢٠٠	العدالة التنظيمية
٠,٠٠٠٠	٤,٤٦٦	٠,٢٨٢	٠,٠٠٠٠	٤,٤٦٤	٠,٢٩٨	فرص التعلم الذاتي
----	----	----	٠,٤٨٣	٠,٧٠٣-	٠,٠٠٤٨-	التوافق بين الأسرة والعمل
١٣,٧٨٥			٩,٢٢٢			F
٠,٠٠٠٠			٠,٠٠٠٠			Sig.
٠,٢١٤			٠,٢١٧			R <sup>2</sup>

\*معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من نتائج الجدول رقم (٨) يتضح:

أ- تبين من الطريقة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٩,٢٢٢ ، وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند معنوية ٥% ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) ٠,٢١٧ ، ويعني ذلك أن أبعاد المنظمات الأثرية ككل تساهم في تفسير ٢١,٧% من التغير في الالتزام العاطفي ، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٧٨,٣% ترجع إلي عوامل أخرى لم يشملها النموذج وهي قيمة التباين الغير مفسر في المعادلة.

ب - تبين من الطريقة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١٣,٧٨٥ عند مستوي معنوية ٥% ، كما يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لكل من روح الصداقة الحميمة والاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة و فرص التعلم والتنمية الشخصية والعدالة التنظيمية علي الالتزام العاطفي عند مستوي معنوية ٥% ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٢١٤ ، مما يشير إلي أن تأثير كل من روح الصداقة الحميمة والاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة و فرص التعلم والتنمية الشخصية والعدالة التنظيمية يفسر ٢١,٤% من التغير في الالتزام العاطفي ، كما يتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم والتوافق بين

العمل والعائلة علي الالتزام العاطفي ، كما يُلاحظ من الجدول أن فرص التعلم والتنمية الشخصية أكثر المتغيرات تأثراً علي الالتزام العاطفي يليه العدالة التنظيمية ثم روح الصداقة الحميمة و أخيراً الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة.

وبناءً علي النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي (١/٢) جزئياً والذي ينص علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثيرة علي الالتزام العاطفي للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة "

(٢/٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثيرة علي الالتزام المعياري للعاملين بجامعة المنصورة - كما هو موضح بالجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)  
معاملات الانحدار المتعدد الكلي والتدرج لتأثير أبعاد المنظمة الأثيرة علي الالتزام المعياري

طريقة stepwise			طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
----	----	----	٠,١٦٩	١,٣٧٩	٠,٠٩٥	روح الصداقة الحميمة
----	----	----	٠,٠٥٨	١,٩٠٥	٠,١٣١	الثقة في القادة
٠,٠٠٠٠	٤,٤٠٩	٠,٢٩٢	٠,٠٠٠٠	٤,٠٥٣	٠,٢٧٤	الاتصالات المفتوحة مع القادة
----	----	----	٠,٩٧٨	٠,٠٢٨-	٠,٠٠٢-	العدالة التنظيمية
٠,٠٠٢٤	٢,٢٧٩	٠,١٥١	٠,٠٠٨٠	١,٧٦٠	٠,١٢٤	فرص التعلم الذاتي
----	----	----	٠,٩٠٨	٠,١١٥-	٠,٠٠٨-	التوفيق بين الأسرة والعمل
١٢,٥٦٧			٤,٩٣٧			F
٠,٠٠٠٠			٠,٠٠٠٠			Sig.
٠,١٠٦			٠,١٢٩			R <sup>2</sup>

\*معنوية عند مستوى ٠,٠٥  
المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي

من نتائج الجدول رقم (٩) يتضح:

أ- تبين من الطريقة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٤,٩٣٧ ، وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند معنوية ٥% ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) ٠,١٢٩ ، ويعني ذلك أن أبعاد المنظمات الأثيرة ككل تساهم في تفسير ١٢,٩% من التغير في الالتزام المعياري ، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٨٧,١% ترجع إلي عوامل أخرى لم يشملها النموذج وهي قيمة التباين الغير مفسر في المعادلة.

ب - تبين من الطريقة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١٢،٥٦٧ عند مستوى معنوية ٥%، كما يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لكلٍ من الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة وفرص التعلم والتنمية الشخصية علي الالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٥%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠،١٠٦، مما يشير إلي أن تأثير كلٍ من الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة وفرص التعلم والتنمية الشخصية يفسر ١٠،٦% من التغير في الالتزام المعياري، كما يتضح عدم وجود تأثير معنوي لكلٍ من روح الصداقة الحميمة والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم والعدالة التنظيمية والتوافق بين العمل والعائلة علي الالتزام المعياري، كما يُلاحظ من الجدول أن الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة أكثر المتغيرات تأثيراً علي الالتزام المعياري يليه فرص التعلم والتنمية الشخصية.

وبناءً علي النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي (٢/٢) جزئياً والذي ينص علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثيرة على الالتزام المعياري للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة " .

٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثيرة على الالتزام الاستمراري للعاملين بجامعة المنصورة- كما هو موضح بالجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)  
معاملات الانحدار المتعدد الكلي والتدرج لتأثير أبعاد المنظمة الأثيرة على الالتزام الاستمراري

طريقة stepwise			طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
٠،٠٠٠٤	٢،٩٥٣	٠،١٩٤	٠،٠٠٠٧	٢،٧٣٥	٠،١٨٠	روح الصداقة الحميمة
٠،٠٠٠٥	٢،٨٧٠	٠،١٨٥	٠،٠٠١٣	٢،٥١١	٠،١٦٦	الثقة في القادة
----	----	----	٠،٢١٣	١،٢٤٨	٠،٠٠٨١	الاتصالات المفتوحة مع القادة
٠،٠٠١٣	٢،٤٩٦	٠،١٢٦	٠،٠٠١٤	٢،٤٧٩	٠،١٦٦	العدالة التنظيمية
٠،٠٠٠١	٣،٣٨٣	٠،٢١٩	٠،٠٠٠٣	٢،٩٨١	٠،٢٠٢	فرص التعلم الذاتي
----	----	----	٠،٢٦٥	١،١١٧	٠،٠٠٧٨	التوفيق بين الأسرة والعمل
١١،٣٥٢			٨،١٠٢			F
٠،٠٠٠٠			٠،٠٠٠٠			Sig.
٠،١٨٤			٠،١٩٦			R2

\*معنوية عند مستوى ٠،٠٥  
المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي.

## من نتائج الجدول رقم (١٠) يتضح:

أ- تبين من الطريقة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة  $F$  المحسوبة للنموذج بلغت ٨،١٠٢ ، وثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند معنوية ٥% ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ( $R^2$ ) ٠،١٩٦ ، ويعني ذلك أن أبعاد المنظمات الأثرية ككل تساهم في تفسير ١٩،٦% من التغير في الالتزام الاستمراري ، في حين أن باقي النسبة وقدرها ٨٠،٤% ترجع إلي عوامل أخرى لم يشملها النموذج وهي قيمة التباين الغير مفسر في المعادلة.

ب - تبين من الطريقة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً ، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة ١١،٣٥٢ عند مستوي معنوية ٥% ، كما يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لكل من روح الصداقة الحميمة والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم والعدالة التنظيمية وفرص التعلم والتنمية الشخصية عند مستوي معنوية ٥% ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠،١٨٤ ، مما يشير إلي أن تأثير كل من روح الصداقة الحميمة والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم والعدالة التنظيمية وفرص التعلم والتنمية الشخصية ١٨،٤% من التغير في الالتزام الاستمراري ، كما يتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة والتوافق بين العمل والعائلة علي الالتزام المعياري ، كما يُلاحظ من الجدول أن فرص التعلم والتنمية الشخصية مع القادة أكثر المتغيرات تأثيراً علي الالتزام الاستمراري يليه روح الصداقة الحميمة ، ثم الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم وأخيراً العدالة التنظيمية.

وبناءً علي النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي (٣/٢) جزئياً والذي ينص علي أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المنظمة الأثرية علي الالتزام الاستمراري للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة " .

## عاشراً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

### أ. ملخص نتائج البحث:

- ١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي ، فقد بلغت معاملات الارتباط بين المنظمات الأثرية (في مجملها) وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ،الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) على التوالي: ٠،٣٥٨ ، ٠،٢٩٥ ، ٠،٤٢٥ ، وجميع هذه المعاملات معنوية عند مستوى (٥%) .
- ٢- إن أكبر علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي هي علاقة فرص التعلم والتنمية الشخصية بالالتزام العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٣١٣) .

- ٣- إن أقل علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمات الأثرية وأبعاد الالتزام التنظيمي هي علاقة التوفيق بين العمل والعائلة بالالتزام العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠،٠١٥).
- ٤- يوجد تأثير معنوي لبعض أبعاد المنظمات الأثرية وهي: روح الصداقة الحميمة، والاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية، وفرص التعلم والتنمية الشخصية على الالتزام العاطفي وتفسر هذه الأبعاد (٢١،٤%) من التغير الحادث في الالتزام العاطفي.
- ٥- يوجد تأثير معنوي لبعض أبعاد المنظمات الأثرية وهي: الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، وفرص التعلم والتنمية الشخصية على الالتزام المعياري، حيث تفسر هذه الأبعاد (١٠،٦%) من التغير الحادث في الالتزام المعياري.
- ٦- يوجد تأثير معنوي لبعض أبعاد المنظمات الأثرية وهي: روح الصداقة الحميمة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية، وفرص التعلم والتنمية الشخصية على الالتزام الاستمراري، حيث تفسر هذه الأبعاد (١٨،٤%) من التغير الحادث في الالتزام الاستمراري.

#### ب. توصيات البحث:

- ١- يجب علي الإدارة العليا بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في قطاع التعليم الاهتمام بأبعاد المنظمات الأثرية لدورها في بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدي العاملين، حيث توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي علي الالتزام التنظيمي، ومن ثم توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتوافر أبعاد المنظمة الأثرية ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي:
- العمل علي تعزيز روح المودة بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في قطاع التعليم عن طريق غرس روح التعاون والاحترام المتبادل، وتكوين فرق عمل وإقامة حفلات ورحلات وغيرها من الأساليب التي تساعد علي نشر روح الصداقة بينهم.
  - الحرص علي تعزيز الثقة لدي العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية وإشاعة ثقافة الثقة والالتزام في المنظمة، والاهتمام بإقامة اتصالات مفتوحة وصريحة مع القادة من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح للتعرف علي ما يريده العاملون من وظائفهم عن طريق عقد الاجتماعات بشكل منتظم لتلبية احتياجات العاملين.

- العمل علي تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية في الكليات في قطاع التعليم ، بضرورة تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوي الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة، وفقا لمبدأ تحقيق العدالة بين الجميع، والحرص علي عدم وجود تمييز غير عادل وعدم التحيز في عملية الترقيات وتوزيع المكافآت إلي الأقارب أو فئة معينة .

- تركيز الاهتمام بفرص التعلم و التنمية الشخصية من خلال إجراء الدورات التدريبية والندوات التي تعزز من وعي واتساع مدارك العاملين ، حيث يجب أن تحرص الادارة العليا علي توفير حزمة من البرامج المطورة لعاملها سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو العاملين بالكادر العام.

- تطوير مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق التوازن الفعال بين العمل والأسرة، وذلك من خلال وضع جداول عمل مرنة قدر الإمكان والعمل علي زيادة أعداد العاملين من أعضاء هيئة تدريس أو موظفين بقطاع التعليم محل الدراسة إلي الحد الذي تقل معه الأعباء الوظيفية الملقاة علي عاتقهم ، وهو ما قد يسهم في شعورهم بالراحة و الاستقرار.

٢- يجب علي الإدارة العليا الاهتمام ببناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدي العاملين، لذلك توصي الباحثة بما يلي :

- الحرص على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه أبعاد الالتزام الثلاث (العاطفي ، الاستمراري ، المعياري) فالموظف الملتزم تنظيمياً سوف تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين .

- يجب إدارة الجامعة وكلياتها (قطاع التعليم) أن تقوم بقياس التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي من فترة إلى أخرى ومحاولة تحسين الجوانب ذات التأثير المتدني على التزام معاوني أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين.

- ضرورة الاهتمام بتنمية وتشجيع ودعم الالتزام التنظيمي من قبل العاملين، ولهذا يفضل أن تسعى إدارة الجامعة نحو تشجيع العاملين علي الالتزام بأهداف وقيم الجامعة، وزيادة مستوي ولاء العاملين لها من خلال تقدير وتثمين مستوي الالتزام من قبل العاملين بتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين أصحاب مستويات الالتزام العالية.

## المراجع :

- Albodour, Ali Abbaas & Altarawneh, Ikhlas I.(2014)." Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan", *International Journal of Business*,19(2).
- Alexander, A. (2007)."Linking stress offset score (sos), work satisfaction, and organizational commitment to intentions to quit".Master Thesis, Faculty of applied health sciences, Brock University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990)."The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). *Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry*.Safety and Health at Work. University of Ghana Business School
- Bang, H. (2007) ."Examining Organizational Commitment Of Volunteers in Non-profit Sport And Recreation Organizations ". PhD Dissertation, University of Minnesota.
- Bin Salahudin, S. N., binti Baharuddin, S. S., Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment.*Procedia Economics and Finance*, 35, 582-590.
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Carver, L. (2008). "Organizational Commitment and Generational Differences in Nursing Faculty". PhD Dissertation, School Of Nursing.
- Cunha, M. P. , Cunha, R. C. & Rego, A. (2008). "Toward a cross-cultural theory of "Exemplary Organizations" : Evidence from Cuba".*Thunderbird International Business Review*, 49 (5).
- Da Rocha Ferreira, S. F. (2013). *Climas Autentizóticos, Impacto no Envolvimento no Trabalho e no Desempenho Individual*,Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos.
- Daniels,K.(2000)."Measures of five aspects of affective wellbeing at work". *Human Relations*,Vol.53(2),pp.275-294.
- Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of

- commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 511-525.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
  - 
  - Erickson, R. A. (2007). Here today but what about tomorrow? Reducing the attrition of downsizing survivors by increasing their organizational commitment (Doctoral dissertation, Northwestern University).
  - Filbeck, G. and Preece, D. (2003). Fortune's 100 best companies to work for in America: Do they work for shareholders?. *Journal of Business and Finance Accounting*, Vol.30, pp.771-797.
  - Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 5, 61-98.
  - Herrback, O. and Mignonac, K. (2004). "How Organizational Image Affects Employee Attitudes". *Human Resource Management Journal*, Vol.14, pp.76-88.
  - Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
  - Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
  - Kets de Vries, M. F.R., & Florent-Treacy, E. (1999). *Authentic Organizations: Global Leadership from A to Z*. INSEAD.
  - Kets de Vries, M.F.R. (2001). "Creating Authentic Organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies", *Human Relations*, vol.54(1), pp.101-111.
  - Kets de Vries, M.F.R. (2004). "Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics", *European Management Journal*, 22(2), 183-200.
  - Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). A comparison of organizational commitment between national and expatriate employees in public and private sector organizations. *Journal of International Business Research*, 1(1), 21-34.



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Rego, A. (2004). Organizações autênticas: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão*, 9(1), 53-76.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). "Authentic organizational climates and employee happiness: an empirical study". *Working Papers in Management*
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2009b). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 334.
- Rego, A. and Souto,S.(2004a)," Organizational Commitment in authentic Organizations",*Revista de Administracao de Empresas*, Vol.44(3),pp.30-43.
- Rego, A. and Souto,S.(2004b)." La relacion entre los climas organizacionales autenticos y las variables intencion de salida da la organizacion, el compromiso organizacional y el estres",*Revista latinoamericana de Administracion*, Vol.32,pp.77-101.
- Rego, A.,Cunha,M.P. and Cardoso, C.(2005).How authentic organizational climates explain organizational commitment and productivity. Presented at the 12<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology.Istanbul, Turkey(12-15 May).
- Seco, V. M. M., & Lopes, M. P. (2012). Are Lifelong Learning Centers, "Great Places To Work".
- Tepper, B (2001), Health Consequences of Organizational injustice , *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 , 2 .
- Udechukwa, I, (2006) "The Relationship between Job Satisfaction, Intentions to quit, and Perceived Alternative Employment In The Assessment Of Employee Turnover: A Study Of Correctional Officers", PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.