

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات:

دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية

د. حسام قرني أحمد

أستاذ مساعد

نائب رئيس قسم الموارد البشرية

كلية المدينة الجامعية بعجمان

الإمارات العربية المتحدة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين راجعة لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الهيئة من عدمه. تم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم استبانة مكونة من 40 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظفًا من مجتمع الدراسة، واسترد منها الباحث (119) استبانة، حيث كانت الاستجابة بنسبة 79.3% تقريباً. وباستخدام البرامج الإحصائية SPSS والإحصاء الوصفي والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تمّ تقييم مستويات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابياً، كما إن تقييم العاملين للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة ومظاهر الالتزام التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

- الهيئة: يُقصد بالهيئة في هذه الدراسة الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية.
- الثقافة: مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال، فالثقافة هي السلوك المكتسب، ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها (المرسى، 2006).
- الثقافة التنظيمية: هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية، فمنها ما يشير إلى المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المنظمة، ومنها ما يعرف بأنه «نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع» (الصريرة وعائش، 1999).
- تمكين العاملين: هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة (أفندي، 2003).
- الالتزام التنظيمي: اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (المسدي، 2011).

* تم استلام البحث في يناير 2018، وقبل النشر في إبريل 2018.

مقدمة:

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فإداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بآخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. ونظراً لأن المستجديات والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء، فإن بيئة التنظيم تقوم بدور كبير في تسهيل استخدام تقنية العمل، فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة، وتتكون من القواعد والإجراءات ونوعية التقنية والتنظيم والقوانين، لذلك فإن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من التقنية، وإما على إعاقتها، كما إنها قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها. وتؤثر الثقافة التنظيمية على ممارسات وكفاءة الإدارة أكثر من أي عنصر آخر. وفي الوقت نفسه، يساهم فريق العمل أيضاً في إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية في المنظمة بشكل واضح. ومن هنا فإن توافر ثقافة تنظيمية إيجابية يعمل على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة من المنظمة.

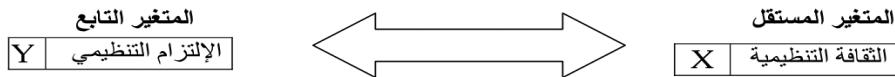
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة القومية للبريد في مصر والمتمثلة في: احترام العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، والتعلم التنظيمي، والتعاون بين زملاء العمل، وتمكين العاملين.
- التعرف على مظاهر الالتزام التنظيمي بأبعاده، السلوك الإبداعي في العمل، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة، والرغبة في الاستمرار في المؤسسة لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد بمصر.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد.
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة القومية للبريد، لما لها من أثر ملموس في الالتزام التنظيمي بشكل خاص، الأمر الذي يساعد على استمرارية الهيئة وتطويرها وزيادة فاعليتها.

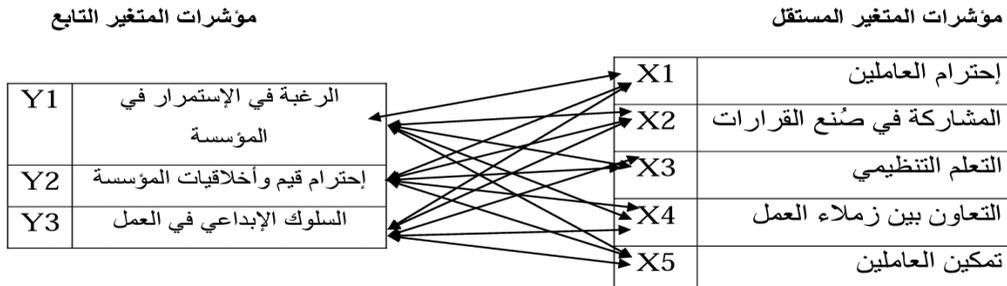
النموذج المفترض.. الدراسة والفرضيات

نموذج إثبات الفرضية الأولى



توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالهيئة القومية للبريد.

نموذج إثبات الفرضيات الفرعية



فرضيات الدراسة:

تركزت فرضيات الدراسة حول الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام العاملين، والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرارات، والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي، والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين زملاء العمل، والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين، والالتزام التنظيمي.

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مُتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، في الالتزام التنظيمي بوصفه مُتغيراً تابعاً، وينبتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمؤشر احترام العاملين في مؤشرات الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمؤشر التعلم التنظيمي في مؤشرات الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمؤشر المشاركة في صنع القرارات في مؤشرات الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمؤشر التعاون بين الزملاء في مؤشرات الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمؤشر تمكين العاملين في مؤشرات الالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في موضوعين مهمين من الموضوعات الإدارية الحديثة وهما: الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات التي تهتم بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمات، وتتبنى فلسفة الالتزام التنظيمي في الوقت نفسه على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما بعضاً، حيث إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين يعتمدان بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي توفرها الثقافة التنظيمية لهم.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لواقع الثقافة التنظيمية بأبعادها الواردة في هذه الدراسة، وبين تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، ثم قام الباحث بتحليل ما حصل عليه من معلومات تحليلية وصفية شاملاً يوضح مدلوله.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بالهيئة بلغ عددها 150 موظفاً، يمثلون مدرء ورؤساء أقسام وموظفون وعمال، وصل للباحث فعلياً منهم 119 استمارة استبيان فقط من المجموع الكلي (بنسبة 79.3% تقريباً)، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 119 مفردة من العاملين في الهيئة القومية للبريد بمصر.

الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت أن موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يعتبران من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وفيما يلي بعضاً من هذه الدراسات:

الدراسات العربية

- دراسة (الشنتي، 2017) «العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط»، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى أيضاً لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه مُتغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. واقترحت الدراسة بعض التوصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين، وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.
- دراسة (صباح، 2016) «أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة»، وتم تحديد ثلاثة أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، شملت الدراسة على 137 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0,05.
- دراسة (دايخ وفانز، 2014) «دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء»، وتناولت الدور الذي تضطلع به الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي وقد تمثلت مشكلة الدراسة عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.
- وقد أظهرت الأساليب الإحصائية المستخدمة عدداً من النتائج أبرزها كان يتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة أن تبني الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.
- دراسة (بني عيسى وأبازيد، 2014)، بعنوان «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، وهدفت إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين بالبنوك الأردنية. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأنه توجد علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، كما إن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

- دراسة (Aries & Miradipta, 2013) "Analysis of the Effect of Attitude toward Work, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employees' Job Performance" وهدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الأسترالية، تم جمع البيانات من خلال استبانة، وقد تمثلت عينة الدراسة في (200) مدير ومستويات وظيفية أخرى. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام، ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وكانت اتجاهاتهم إيجابية تجاه تأثير الالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الأسترالية.
- دراسة (Kashefi et al., 2013) "Organizational Commitment and Its Effect on Organizational Performance" وهدفت إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين، اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسئولية كأحد أهم أشكال الالتزام، واعتبرت أن أهمية الالتزام تظهر عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشكلات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.
- دراسة (Erlan, 2013) "The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين لوظائفهم في بنك ميلي في إيران واستخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي: المستمر والعاطفي والمعياري. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين، وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد أو المتغيرات التي تم التركيز عليها في دراسة كل من الثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث للإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في أي من محوري الدراسة الحالية.
- 2- يرى الباحث أن الدراسات السابقة قد انصب معظمها على دراسة تأثير عدد محدود من أبعاد كل الثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي أو إثبات علاقات ارتباطية أو تأثيرية بشكل مُجمل. فقد عملت دراسة (الشنتي، 2017) على اختبار بُعد الرضا الوظيفي في علاقته بـعد أنماط القيادة والالتزام الوظيفي، واختبرت دراسة (صباح، 2016)، بُعد أنماط القيادة الإدارية (وهي من ضمن مكونات الثقافة التنظيمية)، وتطرقت دراسة (دايخ وفائز، 2014) إلى دراسة التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بشكل عام، وذهبت دراسة (بني عيسى وأبازيد، 2014) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
- 3- وتطرقت دراسة (Aries & Miradipta, 2013) إلى تأثير الالتزام التنظيمي وُعد الرضا الوظيفي في الأداء، واختبرت دراسة (Kashefi et al., 2013) تأثير الالتزام التنظيمي على أبعاد ترك العمل والغياب وأداء العاملين، وأخيراً ذهبت دراسة (Erlan, 2013)، إلى دراسة تأثير أبعاد الالتزام التنظيمي، المستمر والعاطفي والمعياري، على الأداء بشكل عام.
- 4- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تطرقت إلى دراسة علاقات ارتباطية أوسع مجالاً، ومحاولة إثبات علاقات التأثير لعدد أكبر من الأبعاد لكل من الثقافة التنظيمية المتمثلة في: احترام العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، والتعلم التنظيمي، والتعاون بين زملاء العمل، وتمكين العاملين، على مظاهر الالتزام التنظيمي المتمثل في: السلوك الإبداعي في العمل، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة، والرغبة.

مشكلة الدراسة

يساعد وجود معايير جيدة للثقافة التنظيمية في المنظمات على التطور الذاتي للعاملين، ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للأداء الجيد ويرفع من معنوياتهم. وعلى المنظمات أن تدرك أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة فيها ومراجعتها من وقت لآخر، وذلك بسبب ما لها من صلة وثيقة بالتطوير التنظيمي وتعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يكون له أبلغ الأثر في رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم التنظيمي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، أمكن للباحث تحديد إشكالية الدراسة التي تمثلت في التساؤل الرئيس التالي: **ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية؟**

الإطار النظري للدراسة

الثقافة التنظيمية المفهوم والأبعاد

سوف يتناول الباحث بالدراسة هنا مفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال أهم الدراسات السابقة التي أجراها بعض الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية، وذلك كما يلي:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح «الثقافة التنظيمية» مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعريفات ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية، ونستعرض هنا بعضاً من هذه التعريفات:

يعرفها (الهيجان، 1992) بأنها: «تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، حيث أن هذه القيم تؤثر في القرارات وفي نمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع رؤوسهم». وبحسب (Donnelly et al., 1995)، يشير معنى الثقافة التنظيمية إلى: «التأثير على بيئة المنظمة الناجم عن مجموعة قواعد سلوكية وقيم وفلسفة وأنشطة غير رسمية داخل المنظمة». وتُعرف بأنها «مجموعة معتقدات وقيم وتوقعات مشتركة تتفاعل مع بناء المنظمة، فتنتج قواعد السلوك» (السواط، والعتيبي، 1998). وأشار (المصري، 1999) إلى أن الثقافة التنظيمية هي: «نمط عام للتصرفات والمعتقدات المشتركة، والقيم، وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها». وتُعرف كذلك بأنها: «محصلة علاقات اجتماعية متكررة بين العاملين تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي» (الصباغ وآخرون، 1423هـ). وتعرفها (Buhler, 2001) بأنها: «مجموعة قيم ومعتقدات ومشاعر وافتراضات مشتركة بين العاملين في المنظمة وتعكس سلوكياتهم داخل المنظمة». ويعرفها (Daft & Marcic, 2001) بأنها: «مجموعة قيم وافتراضات وتوقعات ومعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة». أما (أبوبكر، 2005) فقد عرفها بأنها: «مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافتراضات مشتركة تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة». ويعرفها (عزاوي وعجلة، 2006) بأنها: «مجموعة قيم ومفاهيم أساسية يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم وتأثير في أدائهم وإنتاجيتهم». ويعرفها (ياسين، 2007) على أنها: «معتقدات عميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة». وجاء تعريف (روجر هاريسون) للثقافة التنظيمية بأنها: «أيدولوجيات ومعتقدات وقيم مغروسة في كل المنظمات، وأيضاً عادات راسخة للأساليب التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات» (حريم، 2009).

2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من علماء الإدارة أبعاد الثقافة التنظيمية وقيمها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، ومن أهم الدراسات في الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz Davis, 1988)

التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بُعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة ويشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرار والاتصالات، والتنظيم الداخلي، والرقابة على جميع المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة، تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime, 1993)، حيث تضمن المقياس أبعادًا للثقافة التنظيمية، ومن هذه الأبعاد:

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: ويتعلق بمدى إدراك إدارة المؤسسة لدورها في توجيه العاملين، وما إذا كان العاملون يعرفون مسئولياتهم وواجباتهم، ولديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها (الحوطي، 1994).
- دور الإدارة وأسلوبها: ويتمثل في مدى إدراك الإدارة أن دورها يجب أن يكون سباقًا ومُخططًا، وتضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات، وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها (الحوطي، 1994).
- إدراك المسؤولية: وهو ما يتعلق بإدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معًا. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ (الشلوي، 2005).
- قيادة التغيير بالمنظمة: إذا كانت ثقافة المنظمة تُبني على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام أزمته، هنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية (حريم والساعد، 2005).
- المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية (حريم والساعد، 2005).
- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: وهو ما يتعلق بعدالة عملية تقييم الأداء واستقرارها، فالأفراد يشعرون بالرضا عن اقتناعهم بعدالة عملية تقييم الأداء، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببًا لإثارة المشكلات (الحوطي، 1994).
- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءًا من الثقافة التنظيمية، فإذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول (الصريرة وعائش، 1999).
- التعاون بين زملاء العمل: وهي الثقافة التي تسود المنظمة لإذكاء روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثاريين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف (العوفي، 2005).
- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها وآليات التفويض والتمكين: تكون تلك الثقافة إيجابية عندما يكون هناك تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية في تحقيقها، واستخدام آليات تفويض وتمكين العاملين حيث إن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها (الصريرة وعائش، 1999).
- التعلم التنظيمي: مستوى تعليم العاملين جزء مهم من الثقافة التنظيمية. ويمكن أن يكون عائقًا في سبيل تطويرها، وتصبح الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة عندما تدرك بموجها المنظمة أهمية قيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بعاملها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات (شوقي، 1993).
- العدالة والمساواة: إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ويتفرغ لعمله الأساسي (الشلوي، 2005).

- المشاركة في صنع القرارات والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها دورًا مهمًا كان مستواه الوظيفي، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين (جاسم، 2007).
- وقد أضاف (خيري، 2014) في كتابه «التميز التنظيمي» عددًا آخر من أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها:
- ثقافة تتسم باحترام وتقدير الفرد: وهي تعبر عن تقدير المنظمة لعاملها، وتعاملها باحترام معهم، الأمر الذي يوجد بيئة عمل مناسبة للأداء المتميز قائمة على الاحترام المتبادل بين العاملين وإدارة المنظمة.
- ثقافة تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: وهي تعبر عن الآليات التي توفرها المنظمة للعاملين لتحقيق بيئة تنافسية إيجابية بينهم تصب في النهاية في صالح المنظمة، من حيث توفير وإتاحة المعلومات والمعارف.
- ومن خلال استعراض الأبعاد السابقة للثقافة التنظيمية، فقد اختار الباحث للسير في إجراءات هذه الدراسة عددًا من هذه الأبعاد ليكون محورًا رئيسًا يعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ويرجع ذلك لما تمثله هذه المؤشرات من أهمية كبيرة للمنظمة، ومن الأبعاد التي تم اختيارها:
- احترام العاملين: وهو يعبر عن أسلوب تعامل المنظمة الجيد والراقي مع عاملها بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
- المشاركة في صنع القرارات: وهو يعبر عن اهتمام المنظمات بأن يشاركها عاملوها في عملية تحليل وصنع القرارات التي تتخذ داخل المنظمة.
- التعلم التنظيمي: وهو ما يعبر عن دعم المنظمات لعملية التعلم المستمر والتطوير لعاملها، بما يخدم تحقيق أهدافها التنظيمية.
- التعاون بين زملاء العمل: وهو ما يعبر عن بيئة العمل الصحية بين زملاء العمل من تعاون ومساندة في العمل ومنافسة إيجابية.
- تمكين العاملين: وهو ما يعبر عن ثقة المنظمة في قدرات عاملها في أداء الأعمال برؤيتهم وقدراتهم الخاصة، وتكليفهم بأعمال تبرز هذه الثقة.

الالتزام التنظيمي.. المفهوم والمداخل، والعلاقة بعدد من المفاهيم الإدارية الأخرى والآثار الوظيفية

سوف يتناول الباحث بالدراسة هنا مفهوم ومداخل الالتزام الوظيفي، وعلاقته بعدد من المفاهيم الإدارية الأخرى والآثار الوظيفية المترتبة عليه.

1- مفهوم ومداخل الالتزام التنظيمي

- يعرض الباحث فيما يلي عددًا من التعريفات التي أدرجها عدد من الباحثين والمفكرين وعلماء الإدارة للالتزام التنظيمي.
- فقد عرفه (Sheldon, 1971) بأنه التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو 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، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: الإيمان القوي بالمنظمة والقبول لأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
 - وعرفه (Buchanan, 1974) بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: «التطابق» ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل فيها، و«الانهمك» ويُقصد به الاستغراق أو الانهمك النفسي للفرد في أنشطة المنظم، و«الولاء» والمقصود به شعور الفرد بارتباط عاطفي قوي تجاه المنظمة.
 - وعرفه (Ugboro, I. C., 2003) بأنه الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك 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 في المنظمة.
 - وعرفه (Eslami & Gharakkani, 2012) بأنه حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.
- ومن خلال التعريفات السابقة، ظهر للباحث تعددًا في رؤى الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنها في معظمها تتضمن معانٍ ومبادئ مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن مُتغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

مداخل الالتزام التنظيمي

ذهب عدد كبير من علماء وباحثي الإدارة إلى أن هناك ثلاثة مداخل تعكس مفهوم الالتزام التنظيمي، وكما أشار (Lok; Peter; Crawford & John, 2004)، وهي كالتالي:

- المدخل التبادلي، وهو يفسر الالتزام على أنه نابع عن صفقات مساهمة ومحفزة بين المنظمة والفرد، وبهذا المنظور يدرك الأفراد المنافع التي يحصلون عليها على إنها عناصر إيجابية تساهم بالمقابل في إذكاء الرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة. وبهذا المنظور يُعرف الالتزام بأنه عملية توازن بين التكاليف والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والمرتبطة بعضويته في المنظمة، وهو ما يتفق مع وجهة نظر (Lin, 2005).
- المدخل النفسي، وهو يفسر الالتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاثة مكونات وهي: (المطابقة مع أهداف وقيم المنظمة)، و(الرغبة بتركيز الجهد نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها)، و(الرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة). وتحت هذا المنظور يُعرف الالتزام على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف قيم الفرد، والتي تتفق مع وجهة نظر كل من (الثمالي، 2002) و(Buchanan, 1974).
- المدخل التكاملي (الشمولي)، ويوضح أن الالتزام التنظيمي هو مجموعة مبادلات بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، والتي تتفق مع وجهة نظر (Meyer et al., 2004).

2- علاقة الالتزام التنظيمي بعدد من المفاهيم الإدارية الأخرى

أورد العديد من الباحثين وعلماء الإدارة توضيحًا للعلاقات بين الالتزام التنظيمي وعدد من الآليات والأدوات والمفاهيم الإدارية الأخرى، نذكر منها:

أ- علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي

أشار (Lee, 2003) إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتبادلان التأثير بصورة إيجابية بوصفهما من الاتجاهات المهمة التي تؤثر في سلوك الفرد داخل نطاق العمل، كما أيد (Mathis & Jackson, 2003) هذا الاتجاه موضحةً أن هناك علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد حيث تتماثل العوامل المؤثرة بهما، تنعكس بالمقابل بصورة مباشرة في الأداء المنظمي.

ب- علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية

أكدت دراسة (Cook & Wall, 1980) 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 ورفاهية أعضائها وهذا ينعكس على زيادة الثقة للمنظمة، إذ إن تصور العاملين بوجود درجة عالية من التعاون والثقة المتبادلة سيترتب عليها تحقيق مستويات عالية من الانتماء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

ج- علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي

هناك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي، تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع الولاء التنظيمي. وبحسب (الغامدي، 2010)، هناك فرق بين الولاء والالتزام يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة بشكل عام، فالولاء هنا يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها أمام التهديدات ودعم سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة بشكل عام فهو نابع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذلك التعهد أو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد.

د- علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة وارتباطاً بالالتزام التنظيمي، وبحسب (Gautum, et al., 2004)، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تكون اجتماعية وطوعية وغير مرتبطة بنظام المكافأة التنظيمي الرسمي التي تشجع العمل الوظيفي الفعال للمنظمة، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة والرغبة القوية للاستمرار في العمل بها، وعليه فإن المصطلحين يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تساهم في نجاح المنظمة.

هـ- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

يؤثر الالتزام التنظيمي على حياة الفرد الوظيفية في منظمته بشكل كبير، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به فإن ذلك يصب في صالح التنظيم، فالموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يُعزِّم الشعور لديه بأن التنظيم يكافئه على ولائه عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته (فلمبان، 2008)، وهذه النظرة الإيجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد تتمثل في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي، والرغبة في الاستمرار في المنظمة.

ومن بين مظاهر تأثير الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية بالمنظمات:

- الروح المعنوية: للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، مما يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للعمل، حيث تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة قصور في السياسات الداخلية أو عيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني الالتزام التنظيمي (حسونة، 2005).
- الأداء المتميز والإبداع: يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء المبدع نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم وولائهم له إضافة لشعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة (حمادات، 2006).
- التسرب الوظيفي: وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل (العطية، 2003).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي، ومظهره، اختار الباحث عددًا من المؤشرات ليكونوا محورًا رئيسًا يعبر عن مظاهر الالتزام الوظيفي للموظف في المنظمة، ويرجع ذلك لما تمثله هذه المؤشرات من أهمية كبيرة للمنظمة، حيث تمثل درجة قبول الموظف لقيم وأهداف المنظمة ورغبته للاستمرار فيها أعلى مظاهر الالتزام الوظيفي في المنظمات، الأمر الذي يدفع الموظف دائمًا إلى بذل أقصى جهد والتميز والإبداع في العمل الذي يؤديه، ومن المؤشرات التي تم اختيارها:

- السلوك الإبداعي في العمل: وهو ما يتضح من تفاني الموظف في عمله وانتهاجه أساليب متميزة مبدعة في تنفيذه لواجبات وظيفته ورغبته لبذل أقصى جهد ممكن.
- احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة: ويتضح من قبول الموظف تعليمات وإجراءات المنظمة والمحافظة على أسرارها.
- الرغبة في الاستمرار في المؤسسة: ويتضح من شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي وعدم حاجته للانتقال خارج منظمته.

منهجية الدراسة وإجراءاتها وتحليل النتائج

منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لواقع أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر كدراسة حالة، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه من بيانات لبيان مدلول النتائج الإحصائية.

مصادر جمع البيانات:

مصادر أولية، جمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية طبقية ممثلة للعاملين بالهيئة القومية للبريد في مصر باستخدام استمارة استقصاء. ومصادر ثانوية، من كتب ومراجع عربية وأجنبية، ودوريات علمية ومجلات، وتقارير، ومواقع إلكترونية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالهيئة القومية للبريد في مصر، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 150 موظفًا، وتشتمل العينة على مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعمال حتى تكون العينة ممثلة لكافة فئات العاملين بالهيئة، وقد صل للباحث فعليًا منهم 119 استمارة استبيان فقط من المجموع الكلي (بنسبة 79.3% تقريبًا)، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 119 مفردة من العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: الهيئة القومية للبريد في مصر (ميدان العتبة). وحدود زمنية: الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفريغها خلال عام 2018. وحدود بشرية: العاملون بالهيئة القومية للبريد في مصر.

أداة الدراسة

تم الاستعانة باستمارة استبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وتم إعدادها بعد تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين: (القسم الأول) الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية «النوع، والعمر، والمؤهل، والمستوى التنظيمي، وسنوات الخبرة». (القسم الثاني) محورين رئيسيين: (المحور الأول): عبارات تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال 5 محاور فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 25 عبارة، هي: «احترام العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، والتعلم التنظيمي، والتعاون بين زملاء العمل، وتمكين العاملين». (المحور الثاني): عبارات تقيس مظاهر الالتزام التنظيمي من خلال 3 محاور فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 15 عبارة، وهي: «السلوك الإبداعي في العمل، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة، والرغبة في الاستمرار في المؤسسة».

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل استجابات المبحوثين من مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وبرنامج (SPSS) وبالتحديد البرامج الجاهزة الخاصة بالتكرارات والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية. واختبار (f test)، واختبار (t test) لقياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين. ومن جانب آخر، تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد العينة.

اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) حيث تم عرض الاستبيان على (7) محكمين أكاديميين بكلية المدينة الجامعية بعجمان. وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، حيث طبق الباحث الأداة على عينة استطلاعية من (12) موظفًا بالكلية المشار إليها، ثم جُمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات حسب الحاجة. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط، وكما يلي:

صدق الاتساق الداخلي لبندود المحور الأول «الثقافة التنظيمية»:

جدول رقم (1)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 - احترام العاملين			
1	يتعامل الرؤساء في الهيئة مع العاملين بود واحترام	0.612	0.000
2	تراعي الهيئة الفروق الفردية بين العاملين	0.643	0.000
3	تراعي الهيئة الظروف الطارئة التي قد تحدث لأي موظف	0.521	0.003
4	تُستخدم كلمات "من فضلك - إذا سمحت" في لغة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين	0.701	0.000
5	توفر الهيئة للعاملين بيئة عمل جيدة في المُجمل العام	0.585	0.001
2 - المشاركة في صنع القرارات			
6	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.535	0.004
7	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها	0.406	0.026
8	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها	0.641	0.000
9	تشعربي الهيئة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات	0.604	0.000
10	تقوم الهيئة بتوزيع استطلاعات للرأي للوقوف على أمر معين	0.504	0.005
3 - التعلم التنظيمي			
11	تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق متخصصة لنشر المعارف		
12	لدى الهيئة ثقافة تنظيمية تسهل تعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف.	0.680	0.000
13	تؤدي إدارة المعارف إلى زيادة عدد المشتركين في برامج التطوير القيادي والإداري	0.421	0.021
14	تشجعني الهيئة على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي	0.601	0.000
15	نناقش الأخطاء والتجارب الفاشلة بصراحة من أجل أن يتعلم منها الجميع	0.664	0.000
4 - التعاون بين زملاء العمل			
16	لا توجد مشكلات بيني وبين أي من زملائي بالعمل	0.677	0.000
17	تلقيت الدعم والمساعدة من زملائي في أيامي الأولى لاستلامي العمل	0.621	0.000
18	أعتبر أن زملاء العمل هم أصدقائي	0.545	0.002
19	لدي الشعور بأن رئيس وزملائي يعملون كفريق عمل حقيقي	0.685	0.000
20	لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل	0.517	0.003
5 - تمكين العاملين			
21	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة.	0.704	0.000
22	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.	0.680	0.000
23	تشعربي إدارة الهيئة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.	0.532	0.005
24	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	0.490	0.012
25	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي تؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.	0.657	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ودرجة حرية «28» تساوي 0.361

يوضح جدول (1) أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وحيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، فبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لبندود المحور الثاني «الالتزام التنظيمي»:

جدول رقم (2)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: مظاهر الالتزام التنظيمي

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 - السلوك الإبداعي في العمل			
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة.	0.726	0.000
2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	0.533	0.002
3	يؤدي الموظفون المهام التنظيمية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة	0.485	0.007
4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.	0.582	0.001
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	0.678	0.000
2 - احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة			
6	أنفذ ما هو مطلوب مني بروح طيبة وإيجابية عالية	0.737	0.000
7	أحضر جميع أيام الدوام الرسمي ما لم يكن هناك عذر	0.612	0.000
8	لا أتصنع أعذاراً للغياب عن العمل أو التأخر	0.585	0.001
9	أحترم الفرق بين الوقت الشخصي ووقت المؤسسة	0.626	0.000
10	أتعامل مع الآخرين بكل ود واحترام	0.637	0.000
3 - الرغبة في الاستمرار في المؤسسة			
11	تبذل الهيئة جهداً للاحتفاظ بذوى المعرفة العالية	0.641	0.000
12	لا يشكل ترك بعض الأفراد للعمل بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للوزارة	0.564	0.001
13	لا تشهد الهيئة الكثير من حالات الاستقالة لذوى المعرفة	0.628	0.000
14	نادراً ما يلجأ أفراد القوى البشرية بالهيئة إلى ترك العمل بإرادتهم المجردة	0.704	0.000
15	أتمنى أن أكمل حياتي الوظيفية في الهيئة	0.657	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ودرجة حرية «28» تساوي 0.361

يوضح الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وحيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، فبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الثقافة التنظيمية	0.812	0.000
الثاني	الالتزام التنظيمي	0.872	0.000

يوضح الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (0.812) و(0.872) وهذا ما يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محوري الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار ثبات فقرات الاستبانة:

في هذه الجزئية تم إيجاد معامل كرونباخ ألفا الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (الاستبانة).

جدول رقم (4)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على انفراد وللمقياس ككل

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	احترام العاملين	5	0.7324
	المشاركة في صنع القرارات	5	0.8121
	التعلم التنظيمي	5	0.8643
	التعاون بين زملاء العمل	5	0.9103
	تمكين العاملين	5	0.8217
الالتزام التنظيمي	السلوك الإبداعي في العمل	5	0.9123
	احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة	5	0.8734
	الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	5	0.7539
جميع عبارات الاستبانة			0.8350

يوضح الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة هي (0.8350)، وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (5)

اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	قيمة Z	القراءات
الثقافة التنظيمية	احترام العاملين	5	1.112	0.148
	المشاركة في صنع القرارات	5	0.901	0.473
	التعلم التنظيمي	5	1.001	0.112
	التعاون بين زملاء العمل	5	0.822	0.503
	تمكين العاملين	5	1.024	0.245
قراءات عبارات المحور الأول			0.972	0.093
الالتزام التنظيمي	السلوك الإبداعي في العمل	5	0.951	0.406
	احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة	5	0.775	0.585
	الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	5	0.854	0.543
قراءات عبارات المحور الثاني			0.860	0.533

يوضح الجدول رقم (5) أن قيمة إجمالي مستوى الدلالة لعبارات الاستبانة مجتمعة، أكبر من (0.05) وهذا يدل أن العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تحليل البيانات الشخصية والتنظيمية:

جدول رقم (6)
توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
72 %	86	ذكر	النوع
28 %	33	أنثى	
100 %	119	المجموع	
16 %	19	من 25 سنة فأقل	العمر
28.5 %	34	من 26 إلى 35 سنة	
36 %	43	من 36 إلى 45 سنة	
19.5 %	23	46 سنة فأكثر	
100 %	119	المجموع	
14.5 %	17	ثانوي عام وأقل	المؤهل العلمي
80.5 %	96	بكالوريوس - ليسانس	
5 %	6	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100 %	119	المجموع	
24.3 %	29	من 4 سنة فأقل	الخبرة
45.3 %	54	من 4 إلى 10 سنوات	
19.4 %	23	من 10 إلى 15 سنة	
11 %	13	أكثر من 15 سنة	
100 %	119	المجموع	
9.5 %	11	مدير	المسمى الوظيفي
17.5 %	21	رئيس قسم	
65.5 %	78	إداري / موظف	
7.5 %	9	عامل	
100 %	119	المجموع	

ويلاحظ من مراجعة الجدول رقم (6)، ما يلي:

- نسبة الاستجابة الأكثر من أفراد العينة جاءت من الذكور حيث قدرت ب(72 %) من العينة مقارنة بالإناث اللاتي يمثلن (28%).
- كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (25 عامًا فأقل) يمثلون (16%) فقط من العينة، في حين أن الشريحة العمرية من (36 عامًا إلى 45) جاءت بنسبة 36%، تلتها الشريحة العمرية من (26 عامًا - 35) بنسبة 28.5% من العينة، تلتها الشريحة العمرية (أكثر من 46 عامًا) بنسبة 19.5%. مما يعطي انطباعًا بأن معظم قوة العمل في العينة من الشباب، ويعكس ذلك طموحًا كبيرًا في التطوير الإداري وذلك من خلال تحسين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة، ليساعدهم ذلك على الحصول على الوظائف العليا والترقية.
- كما تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية (بكالوريوس أو ليسانس) وذلك

بنسبة 58.0%، تلمها شريحة التعليم قبل الجامعي 14.5%، ثم القليل من حملة الماجستير بنسبة 5% فقط، ولا يوجد حملة للدكتوراه، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة من ذوي المؤهلات العالية وذوي مستوى مرتفع في المؤهل التعليمي.

- كما تبين أن معظم أفراد العينة كان في الشريحة التي تتراوح خبرتها ما بين (4 – 10 سنوات) بنسبة 45.3%، تلمها الشريحة ذات مستوى الخبرة (4 سنوات فأقل) بنسبة 24.3%، تلمها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين (10 – 15 سنة) بنسبة 19.4%، تلمها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي (أعلى من 10 سنوات) بنسبة 11%، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة ذوي خبرة مناسبة في العمل.
- كما تبين أن معظم أفراد العينة موجود في فئة الإداري/ الموظف بنسبة 65.5%، في حين كانت أقل نسبة في فئة العامل بنسبة 7.5%، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة في فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية.

تحليل محاور الاستبيان الرئيسية

أولاً- تحليل ومناقشة نتائج آراء واستجابات العاملين

فيما يلي شرح مفصل لوصف استجابات عينة المبحوثين حول مُتغيري الدراسة.

أ- استجابات عينة الدراسة الخاصة بمؤشرات الثقافة التنظيمية

يشير جدول (7) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الهيئة القومية للبريد لمؤشرات الثقافة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (7)

ترتيب الأهمية النسبية لمتوسط إجابات عينة الدراسة الخاصة بمُتغيرات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

م	الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
1	التعلم المنظمي	4.76	0.504	95%	امتياز
2	احترام العاملين	4.54	0.765	91%	امتياز
3	المشاركة في صنع القرارات	4.54	0.535	91%	امتياز
4	تمكين العاملين	4.43	0.824	87%	جيد جداً
5	التعاون بين زملاء العمل	4.41	1.088	81%	جيد جداً

يتضح من الجدول (7) أن مؤشرات الثقافة التنظيمية كانت بدرجة تحقق متباينة بين الامتياز، وجيد جداً. فقد جاء ترتيب «التعلم المنظمي» بالمرتبة الأولى بدرجة امتياز، وبنسبة مئوية بلغت (95.1%) وانحراف معياري بلغ (0.504)، أما بالنسبة لمؤشر «احترام العاملين» فقد احتل المرتبة الثانية بدرجة امتياز، وبنسبة مئوية بلغت (91%) ووسط حسابي بلغ (4.54) وانحراف معياري بلغ (0.765)، وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر «المشاركة في صنع القرارات» إذ حصل على أهمية نسبية بلغت (91%) وبوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري بلغ (0.5359) بدرجة امتياز، وجاء بالمرتبة الرابعة مؤشر «تمكين العاملين» وبأهمية نسبية بلغت (87%) وبوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف (0.824) بدرجة جيد جداً، وجاء مؤشر «التعاون بين زملاء العمل» بالمرتبة الخامسة وبأهمية نسبية بلغت (81%) ووسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (1.088) بدرجة جيد جداً.

وهذا ما يدل على أن وجهات النظر لكل من المبحوثين في الهيئة كانت إيجابية فيما يخص مؤشرات الثقافة التنظيمية لكون أغلب المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).

ب- استجابات عينة الدراسة الخاصة بمؤشرات الالتزام التنظيمي

جدول رقم (8)

ترتيب الأهمية النسبية لمؤشرات إجابات عينة الدراسة الخاصة بمؤشرات الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	الالتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
1	الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	4.42	0.727	88.4%	جيد جداً
2	احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة	4.41	0.747	88.2%	جيد جداً
3	السلوك الإبداعي في العمل	4.31	0.818	86.1%	جيد جداً

يتضح من الجدول (8) أن مؤشرات الالتزام التنظيمي كانت بدرجة تحقق جيد جداً، فقد جاء ترتيب «الرغبة في الاستمرار في المؤسسة» بالمرتبة الأولى بدرجة جيد جداً وبنسبة مئوية بلغت (88.4%) وبوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.727).

أما بالنسبة لمؤشر «احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة» فقد احتل المرتبة الثانية بدرجة جيد جداً وبنسبة مئوية بلغت (88.2%) ووسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.747)، وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر «السلوك الإبداعي في العمل» بدرجة جيد جداً وبأهمية سببية بلغت (86.1%) وبوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.818).

وهذا ما يدل على أن وجهات النظر لكل من العاملين في الهيئة كانت إيجابية فيما يخص مؤشرات الالتزام التنظيمي، لكون أغلب المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) من مقياس الاختبار.

ثانياً- اختبار فرضيات الارتباط

تم اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة التي تحققها الفرضية الرئيسة الأولى، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط لسبيرمان.

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يوضح الجدول (9) نتائج اختبار (سبيرمان) الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وهي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار سبيرمان بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X	المتغير التابع Y	الارتباط
الثقافة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	**0.749

** تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (a=0.01)

نلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين الثقافة التنظيمية (X) والالتزام التنظيمي (Y) وقد بلغت قيمتها (0.749)، وهي قيمة جيدة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار معامل الارتباط لسبيرمان للفرضيات الفرعية.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار سبيرمان لمتغيرات الثقافة التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي

المتغير	السلوك الإبداعي في العمل Y1	احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة Y2	الرغبة في الاستمرار في المؤسسة Y3
احترام العاملين X1	**0.723	**0.734	*0.745
المشاركة في صنع القرارات X2	**0.717	0.212	0.267
التعلم المنظم X3	**0.702	0.327	*0.712
التعاون بين زملاء العمل X4	**0.745	**0.709	0.309
تمكين العاملين X5	**0.719	**0.710	0.386

** تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (a=0.01)

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط لسبيرمان وفق جدول (9) ما يأتي: (1) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين احترام العاملين (X1) ومتغيرات الالتزام التنظيمي، إذ يبلغ معامل الارتباط بين متغير احترام العاملين وكل من السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بقيمة (**0.723)، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) بقيمة (**0.745)، والرغبة في الاستمرار في المؤسسة بقيمة (0.267). (2) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين المشاركة في صنع القرارات (X2) وبين السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بقيمة (**0.717). (3) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التعلم المنظم (X3) وبين كل من السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بقيمة (**0.702)، والرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) بقيمة (**0.712). (4) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التعاون بين زملاء العمل (X4) وكل من السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بقيمة (**0.745)، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) بقيمة (**0.709). (5) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين تمكين العاملين (X5) وكل من السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بقيمة (**0.719)، واحترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) بقيمة (**0.710).

وهو ما يعني قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين مؤشرات الثقافة التنظيمية ومؤشرات الالتزام التنظيمي

ثالثاً- اختبار فرضيات التأثير

تم قياس أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والتي تضمنتها الفرضية الرئيسة الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أولية دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار بهدف تحديد القوة التفسيرية في المتغيرات التابعة الخاصة بالالتزام التنظيمي. ويهدف إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسة الثانية. ومفادها، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، فلا بد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك على النحو الآتي:

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الالتزام التنظيمي كمتغير التابع، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغير المستقل الثقافة التنظيمية X في المتغير التابع Y

المتغير	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة
الثقافة التنظيمية	0.561	0.757	26.312	5.130

يتضح من الجدول (11) أن معامل التأثير للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير التابع الالتزام التنظيمي هو (5.610). وذلك بسبب مؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئة، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.312) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.130) قيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية، فإن ذلك سيزيد من الالتزام التنظيمي بمقدار (0.757)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية

1- تحليل الانحدار للمتغير التابع السلوك الإبداعي في العمل Y1

يشير الجدول (12) إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار لغرض قياس تأثير مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير التابع السلوك الإبداعي في العمل Y1.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير الفرعي التابع السلوك الإبداعي في العمل Y1

المُتغير	α	β	F	T
احترام العاملين X1	0.522	0.700	32.879	5.734
المشاركة في صنع القرارات X2	0.64	0.345	1.186	1.089
التعلم المنظمي X3	0.126	0.623	4.067	1.12
التعاون بين زملاء العمل X4	0.555	0.849	38.454	6.201
تمكين العاملين X5	0.529	0.717	31.213	5.587

لقد تبين من الجدول السابق: (1) أن تأثير احترام العاملين في السلوك الإبداعي في العمل كان بمقدار (0.522)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (32.879) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.734) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في احترام العاملين يزيد السلوك الإبداعي في العمل (Y1) بمقدار (0.700)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن هناك تأثيراً من احترام العاملين في المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل. (2) أن تأثير المشاركة في صنع القرارات (X2) في السلوك الإبداعي في العمل (Y1) كان بمقدار (0.64)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.186)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.089) أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (0.01)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة في صنع القرارات، يزيد السلوك الإبداعي في العمل بمقدار (0.345) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها أن هناك تأثيراً من المشاركة في صنع القرارات في المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل. (3) أن تأثير التعلم التنظيمي (X3) في السلوك الإبداعي في العمل (Y1) كان بمقدار (0.126) في الهيئة المبحوثة، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.067)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (1.12) أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعلم المنظمي يزيد السلوك الإبداعي في العمل بمقدار (0.623)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أن هناك تأثيراً من التعلم المنظمي في المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل. (4) أن تأثير التعاون بين زملاء العمل (X4) في السلوك الإبداعي في العمل (Y1) كان بمقدار (0.555)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.454) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (6.201) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعاون بين زملاء العمل يزيد السلوك الإبداعي في العمل بمقدار (0.849)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن هناك تأثيراً من التعاون بين زملاء العمل في المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل. (5) أن تأثير تمكين العاملين (X5) في السلوك الإبداعي في العمل (Y1) كان بمقدار (0.529)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.231) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.587) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01) مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تمكين العاملين يزيد السلوك الإبداعي في العمل بمقدار (0.717)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها أن هناك تأثيراً من تمكين العاملين في المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل.

2- تحليل الانحدار للمتغير التابع احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2).

يشير الجدول (13) إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار لغرض قياس تأثير مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير التابع احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار F مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير الفرعي التابع احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة Y2

المتغير	α	β	F	T
احترام العاملين X1	0.539	0.535	23.451	4.843
المشاركة في صنع القرارات X2	0.045	0.550	3.640	1.154
التعلم المنظمي X3	0.107	0.613	3.458	1.541
التعاون بين زملاء العمل X4	0.502	0.415	7.716	2.778
تمكين العاملين X5	0.504	0.384	8.432	2.904

يتضح من الجدول السابق ما يلي: (1) أن تأثير احترام العاملين (X1) في احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) كان بمقدار (0.539)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (23.451) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.843) أكبر من قيمتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01) وهذا ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في احترام العاملين يزيد من احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة بمقدار (0.535)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها بأن هناك تأثيراً من احترام العاملين في المتغير التابع: احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة. (2) أن تأثير المشاركة في صنع القرارات (X2) في احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) كان بمقدار (0.045)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.640)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.154) قيمتان أكبر من نظيرتهما الجدولية وعند مستوى معنوي (0.01) وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعلم المنظمي فإن ذلك سيزيد من احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة بمقدار (0.550)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها بأن هناك تأثيراً من مؤشر المشاركة في صنع القرارات في المتغير التابع: احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة. (3) أن تأثير التعلم التنظيمي (X3) في احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) كان بمقدار (0.107)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.458)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.541) قيمتان أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعلم المنظمي فإن ذلك سيزيد من احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة بمقدار (0.613)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها بأن هناك تأثيراً من مؤشر التعلم المنظمي في المتغير التابع: احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة. (4) أن تأثير التعاون بين زملاء العمل (X4) في احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) كان (0.502)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة البالغة (7.716) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (2.778) قيمتان أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01) ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعاون بين زملاء العمل سيزيد من احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة بمقدار (0.415)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن هناك تأثيراً من مؤشر التعاون بين زملاء العمل في المتغير التابع: احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة. (5) أن تأثير تمكين العاملين (X5) في احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة (Y2) كان بمقدار (0.504)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.432) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.904) قيمتان أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تمكين العاملين فإن ذلك سيزيد من احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة بمقدار (0.384)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها بأن هناك تأثيراً من مؤشر تمكين العاملين في المتغير التابع: احترام قيم وأخلاقيات المؤسسة Y2.

3- تحليل الانحدار للمتغير التابع الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3)

يشير الجدول (14) إلى نتائج تحليل الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار لغرض قياس تأثير مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة Y3

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار F مؤشرات الثقافة التنظيمية في المتغير الفرعي التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة Y3

المتغير	α	β	F	T
احترام العاملين X1	0.555	0.399	13.051	3.613
المشاركة في صنع القرارات X2	0.071	0.369	2.826	1.581
التعلم المنظمي X3	0.507	0.606	7.883	2.808
التعاون بين زملاء العمل X4	0.503	0.433	10.847	3.294
تمكين العاملين X5	0.149	0.313	3.483	1.546

يتضح من الجدول السابق ما يلي: (1) أن تأثير احترام العاملين (X1) الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) كان بمقدار (0.555)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (13.051) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.613) قيمتان أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في احترام العاملين فإن ذلك يزيد من الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بمقدار (0.399)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها بأن هناك تأثيراً من مؤشر احترام العاملين في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة. (2) أن تأثير المشاركة في صنع القرارات (X2) في الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) كان بمقدار (0.071)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.826)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.581) أكبر من نظيرتهما الجدولية وعند مستوى معنوي (0.01) وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المشاركة في صنع القرارات فإن ذلك يزيد من الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بمقدار (0.369) وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها بأن هناك تأثيراً من المشاركة في صنع القرارات في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة. (3) أن تأثير التعلم المنظمي (X3) في الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) كان بمقدار (0.507)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.883)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.808) أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعلم المنظمي فإن ذلك يزيد من الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بمقدار (0.606)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها بأن هناك تأثيراً من التعلم المنظمي في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة. (4) أن تأثير التعاون بين زملاء العمل (X4) في الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) كان بمقدار (0.503)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.847) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.294) أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التعاون بين زملاء العمل فإن ذلك يزيد من الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بمقدار (0.433)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها بأن هناك تأثيراً من التعاون بين زملاء العمل في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة. (5) أن تأثير تمكين العاملين (X5) على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (Y3) كان بمقدار (0.149)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.483) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.546) أكبر من نظيرتهما الجدولية عند مستوى معنوي (0.01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تمكين العاملين فإن ذلك يزيد من الرغبة في الاستمرار في المؤسسة بمقدار (0.313) وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها بأن هناك تأثيراً من تمكين العاملين في المتغير التابع: الرغبة في الاستمرار في المؤسسة.

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج: من خلال التحليل السابق لمُتغيرات الدراسة، أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك موافقة بنسبة كبيرة على توافر ثقافة تنظيمية جيدة بالهيئة، حيث ظهر من النتائج أن ثقافة الهيئة تقوم على احترام العاملين وتمكينهم، كما إن تعمل الهيئة على حث العاملين على المشاركة في صنع القرارات والتعلم التنظيمي والتعاون بين زملاء العمل.
- 2- وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة والمناسبة داخل الهيئة، كلما انعكس ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر.
- 4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين مُتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده كمتغير مستقل، في الالتزام التنظيمي بأبعاده بوصفه مُتغيرًا تابعًا.

ثانيًا - التوصيات: من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- أن تستخدم الهيئة أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، وتقلل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش.
- 2- ضرورة اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرارات واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الهيئة المبحوثة.
- 3- ضرورة أن تولي إدارة الهيئة اهتمامًا خاصًا بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها مُتغيرًا هامًا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة التزامهم وولائهم للهيئة.
- 4- تعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع مما سينعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية العاملة بالهيئة.
- 5- الاهتمام بتحقيق رضا العاملين لتحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي.
- 6- ضرورة أن تهتم إدارة الهيئة بتنمية قدرات الموظفين وتطويرها.
- 7- ضرورة أن تهتم الهيئة بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد.
- 8- إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم.
- 9- التركيز على بُعد الثقافة الجماعية من خلال المشاركة الجماعية في وضع الأهداف، زيادة عدد الاجتماعات على مستوى الإدارات والأقسام.
- 10- إيجاد برامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة لإظهار مدى أهمية توافر عناصر الثقافة التنظيمية الجيدة بالمنظمات، وما يعكسه ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد في مصر، ظهر جليًا مدى الاحتياج لأساليب حديثة في التعامل مع عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية في المنظمات، الأمر الذي سينعكس بشكل طردي مباشر على التزام العاملين، وسيظهر مردوده جليًا في تحسن مستوى أداء العاملين الذين هم عصب تقدم ورفعة وتميز وتنافسية المنظمات.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أوبكر، مصطفى محمد. (2006). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الثمالي، عبد الله محمد. (2002)، «علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الحوطي، موسى. (1994). *الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات*. الشرقية، مصر: جامعة الزقازيق.
- الخشروم، محمد مصطفى. (2011). «تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مج 27، ع 3.
- الدوسري، جاسم. (2007). «الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية وجوازات الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين»، *رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية*. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- السواط، طلق؛ وسعود العتيبي. (1998). «البعد الوظيفي لثقافة التنظيم»، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، مج 12، ع 1، جدة: مطابع الجامعة.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2017). «العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمؤثر وسيط»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، مج 2، ع 7.
- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون. (2002). (1423هـ). *أساسيات الإدارة الحديثة*. جدة: (د.ن).
- الصرايرة، محمد؛ ومحمد عايش. (1999). *الاتصال التنظيمي: إطار نظري*، إربد، الأردن: جامعة اليرموك.
- العطية، ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العوفي، محمد بن غالب. (2005). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض: كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق. (2010). «النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير*. الإسكندرية: دار الجامعية.
- المسدي، عادل عبد المنعم. (2003). «أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية»؛ كلية التجارة، جامعة طنطا، *مجلة الإدارة العامة*، ع 2، الغربية، مصر.
- المصري، سعيد محمد. (1999). *التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بني عيسى، أحمد محمد؛ ورياض أحمد أبازيد. (2014). «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، *دراسات العلوم الإدارية*، مج 41، ع 2.
- بينوناس، صباح. (2016)، «أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة»، *رسالة دكتوراه منشورة*، جامعة محمد خضر.

- حريم، حسين. (2009). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. ط 2. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين؛ ورشاد الساعد. (2005). «الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن»، *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)*، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة.
- حسونة، فيصل. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (2006). *قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر.
- خيرى، أسامة محمد. (2014). *التميز التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- دايع، نغم عبد على؛ ومحمد فائز. (2014). «دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء»، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مج 2، ع7، جامعة كربلاء.
- شوقي، طريف. (1993). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*. القاهرة: مكتب غريب.
- عزاوي، عمر؛ ومحمد عجلة. (2005). «مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية: رؤية مستقبلية»، *مجلة الباحث، الإسكندرية*.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992)، «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل في ينبع وشركة سابك»، *مجلة الإدارة العامة*.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *الإدارة الدولية*. عمان، الأردن: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أفندي، حسين عطية. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- فلمبان، إيناس فؤاد. (2008). «الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة»، *رسالة ماجستير*، جامعة أم القرى.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Arab Maritime Transport Academy. (1993). *Total Quality Management*. College of Engineering Studies & Technology.
- Aries, S. and R. Miradipta. (2013). «Analysis of the Effect of Attitude toward Work, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Job Performance: Case Study in Electronic Company», *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (10)pp. 15-24.
- Buchanan, B. (1974). «Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 533-546.
- Cook, J. D. and 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.
- Erlan, B. (2013). «The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance», *Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR)*, 3 (3): 166-180.
- Eslami, J. and D. Gharakkani. (2012). «Organizational Commitment and Job Satisfaction», *Journal of Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, pp. 85-91.

- Gautum, T.; R. V. Dick; U. Wagner; N. Upadhyay and A. J. Davis. (2004). ***Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal***. Aston Business School.
- James H.; J. R. Donnelly; James L.Gibson and John M. Ivancevich. (1995). ***Fundamentals of Management***. 7th Ed. BPI-Irwin, Boston.
- Kashefi, M.; M. Reza; R. Hasan; A. Ghasem ; B. Mohammad; K. Hojjat and N. Ghasem. (2013). «Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance», ***Interdisciplinary Business Research***, 4(12): 501-510.
- Kidron, A. (1978). «Work Values and Organizational Commitment», ***Academy of Management Journal***, Vol.12, No. 2, pp. 230-245.
- Lee , B. H. (2003). «Empirical Study Organizational Commitment:A Multi Level Approach», ***Journal of Behavioral and Applied Management*** , Vol. 4, No. 3, pp.176-188.
- Lin, C. P. (2005). «Modeling the Relationship Among Organizational Commitment and its Out coming and Antecedent Using Career Stage as a Moderator», ***Asia Pacific Management Review*** , Vol.10, No. 4, pp. 243-253.
- Lok, Peter and John Crawford. (2004). «The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment», ***Journal of Management Development***, Vol. 23, No. 4.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. (2003). ***Human Resources Management***, 10th Ed. South West, Thomson, U.S.A.
- Meyer, 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, No. 6, pp. 991-1007.
- Patricia Buhler. (2001). ***Management Skills***. Alpha Books, Indianapolis (USA).
- Porter , L. W.; 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.
- Richard L. Daft and Dorothy Marcic. (2001). ***Understanding Management***. 3rd Ed. Harcourt College Publishers, New York, Third edition.
- Schwartz H. and S. Davis. (1988). «Matching Corporate Culture & Business Strategy», ***Organizational Dynamics***.
- Sheldon, M. E.(1971). «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization», ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 16, pp. 142-150.
- Straiter , K. L. (2005). «The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment», ***International Journal of Leadership Studies***, Vol. 13, No. 1, pp. 86-101.
- Ugboro, I. C. (2003). «Influence Managerial Trust on Supervisor's Perception of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Increase», ***The Journal of Behavior and Applied Management*** , Vol. 4, No.3, pp. 20-353.

استمارة استبيان

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد...

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات
(دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية)

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء بغرض قياس مُتغيرات الدراسة. لذا المرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علمًا بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من مساهمات جلييلة للبحث العلمي.

الباحث

د. حسام قرني أحمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

- النوع:

الإفادة	مُتغيرات الدراسة
	ذكر أنثى
	من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر
	ثانوي عام & أقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه
	من 4 سنة فأقل من 4 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
	مدير رئيس قسم إداري / موظف عامل

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة

المحور الأول: العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ (الثقافة التنظيمية)	العبارة	مستوى الآراء
1	يتعامل الرؤساء في الهيئة مع العاملين بود وإحترام	أوافق أوافق محايد لا لا أوافق
2	تراعى الهيئة الفروق الفردية بين العاملين	أوافق أوافق محايد لا لا أوافق
3	تراعى الهيئة الظروف الطارئة التي قد تحدث لأي موظف	أوافق أوافق محايد لا لا أوافق
4	تُستخدم كلمات " من فضلك - إذا سمحت" في لغة الحوار بين الرؤساء والمرئوسين	أوافق أوافق محايد لا لا أوافق

المحور الأول: العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ (الثقافة التنظيمية)	
العبارة	مستوى الآراء
	أوافق بشدة
	لا أوافق مطلقاً
5	توفر الهيئة للعاملين بيئة عمل جيدة في المُجمل العام
6	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
7	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الإتفاق عليها
8	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها
9	تشعرني الهيئة بأهمية دوري في المشاركة في صُنع القرارات
10	تقوم الهيئة بتوزيع إستطلاعات للرأي للوقوف على أمر معين
11	تساعد الإدارة العاملين على إكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق متخصصة لنشر المعارف
12	لدى الهيئة ثقافة تنظيمية تسهل تعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف.
13	تؤدي إدارة المعارف إلى زيادة عدد المشتركين في برامج التطوير القيادي والإداري
14	تشجعني الهيئة على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي
15	نناقش الأخطاء والتجارب الفاشلة بصراحة من أجل أن يتعلم منها الجميع
16	لا توجد مشكلات بيني وبين أي من زملائي بالعمل
17	تلقيت الدعم والمساعدة من زملائي في أيامي الأولى لاستلامي العمل
18	أعتبر أن زملاء العمل هم أصدقائي
19	لدى الشعور بأن رئيس وزملائي يعملون كفريق عمل حقيقي
20	لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل
21	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة
22	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة
23	تشعرني إدارة الهيئة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم
24	لدى الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي
25	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك

المحور الثاني: العبارات التي تقيس المحور الثاني المتعلق بـ (مظاهر الالتزام التنظيمي)،	
العبارة	مستوى الآراء
	أوافق بشدة
	لا أوافق مطلقاً
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة.
2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.
3	يؤدي الموظفون المهام التنظيمية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة
4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد.
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.
6	أنفذ ما هو مطلوب مني بروح طيبة وإيجابية عالية
7	أحضر جميع أيام الدوام الرسمي مالم يكن هناك عذر
8	لا أتصنع أعذاراً للغياب عن العمل أو التأخر
9	أحترم الفرق بين الوقت الشخصي ووقت المؤسسة
10	أتعامل مع الآخرين بكل ود واحترام
11	تبذل الهيئة جهداً للإحتفاظ بذوى المعرفة العالية
12	لا يشكل ترك بعض الأفراد للعمل بشكل مفاجئ مشكلة كبيرة للوزارة
13	لا تشهد الهيئة الكثير من حالات الإستقالة لذوى المعرفة
14	نادراً ما يلجأ أفراد القوى البشرية بالهيئة إلى ترك العمل بإرادتهم المجردة
15	أتمنى أن أكمل حياتي الوظيفية في الهيئة

Role of Organizational Culture in Enhancing the Employees Organizational Commitment in Organizations: Field Study on the National Postal Authority - Egypt

Dr. Hossam Korany Ahmed

Assistant Professor
Deputy Head of Department
HRM Program
City University College in Ajman
United Arab Emirates

ABSTRACT

This study aimed at investigating the Role of Organizational Culture in enhancing the employees Organizational Commitment in National Postal Authority – Egypt.

To achieve this objective a questionnaire have been developed and distributed to a quota sample consist of 150 employees. The returned back questionnaires were (119) , at response ratio of 79.3%.

Using SPSS, descriptive statistics, percentages, arithmetic averages and standard deviations, the Organizational Culture and Organizational Commitment levels were assessed at the National Post Authority In Egypt.

The study revealed that the employees evaluation for the Organizational Culture aspects was positive, the evaluation for the Organizational Commitment aspects was also positive, and there is a positive relationship at significant ($\alpha =0.05$) and less between the aspects of the organizational culture and of organizational commitment.