



The impact of Organizational Genes on enhancing Organizational Commitment

An Analytical research at Al mustaqbal University

تأثير الجينات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي
بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة المستقبل

*م.م. نورس مجيد مجهد العمار

**م.د. محمد حسين ناظم عباس

*م.د. سنان عليوي عباس

Abstract

The current research aims to reveal the nature of the relationship that can be achieved by regulatory genes in enhancing organizational commitment, and the researcher relied on the descriptive analytical approach to describe the problem and analyze it after collecting data and information about it. The questionnaire was used as a research tool, and it included (30) items and was distributed to the intended research sample of (91) respondents, which were limited to (assistant general manager, department manager, assistant department manager, division official), from which (89) questionnaires were retrieved valid for analysis, and to analyze the data, the researcher used the statistical program (SPSS V.26). A number of statistical methods were used, namely: confirmatory factor analysis

*مديرية تربية بابل

**جامعة بابل

(alpha coefficient - Cronbach), Kolmogorov-Smirnov test, measures of central tendency and measures of dispersion (weighted arithmetic mean and standard deviation), simple correlation coefficient (Pearson), simple linear regression coefficient. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that regulatory genes have a positive moral effect in enhancing organizational commitment. In addition, it concluded that there is a clear weakness regarding the concepts of the research variables by the sample members, as the results of the statistical analysis showed that their answers came in moderate percentages.

Keywords: Organizational Genes, Organizational Commitment, Almustaqbal University.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي من الممكن أن تحققها الجينات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة وتحليلها بعد جمع البيانات والمعلومات عنها. إذ استعملت الاستبانة كأداة للبحث، وقد اشتملت على (30) فقرة ووزعت على عينة البحث القصدية البالغ عددها (91) مبحوث والتي اقتصر على (رئيس قسم أكاديمي، مقرر قسم أكاديمي، مدير قسم إداري، مسؤول شعبة إداري) فاسترجع منها (89) استبانة صالحة للتحليل، وتحليل البيانات قام الباحثين باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي : التحليل العاملي التوكيدي (معامل ألفا - كرونباخ) ، اختبار (Kolmogorov- Smirnov) ، مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري) ، معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، معامل الانحدار الخطي البسيط . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان الجينات التنظيمية لها تأثير معنوي إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك فقد توصل الى ان هناك ضعف واضح حول مفاهيم متغيرات البحث من قبل افراد العينة، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان اجاباتهم جاءت بنسب متوسطة.

الكلمات الرئيسية : الجينات التنظيمية ، الالتزام التنظيمي، جامعة المستقبل.

المقدمة : نظراً لزيادة الاهتمام بالمنظمات والموارد البشرية فيها في القطاعين العام والخاص فقد تم تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة، والجوانب السلوكية لأفرادها وما تأثير كل منهما في الآخر، لإضفاء صفة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، فأما ان تكون حالة المنظمة محفزة وجيدة وصحية فيطلق عليها منظمة صحية أو ان تكون حالتها محبطة وغير جيدة وغير صحية فتسمى منظمة غير صحية وكلا المصطلحين لهما علاقة بالالتزام التنظيمي. ومن المعلوم ان المنظمات تواجه العديد من التحديات في الوقت الحالي والتي قد تشل حركتها أو تعرقل عملها، ولهذا يجب ان يكون هنالك جدار حماية يعمل على تذليل هذه التحديات والحد منها ويتمثل ذلك بتوليد عملية دفاع مضاد والذي يتحقق عن طريق وجود نظام للمناعة التنظيمية. وبطبيعة الحال عند الأخذ بنظر الاعتبار تشابه العمليات بين الكيان التنظيمي والكائن البشري مع تجنب أخطاء التعميم في التشبيه فإننا نجد أن المنظمات كباقي الكائنات الحية تخضع لنفس القانون الطبيعي والمتمثل بدورة حياتها فتبدأ بمرحلة الولادة والنمو والنضج ثم الانحدار، لذا كان من الضروري البحث عن تكوينها الوراثي. ان مفهوم الجينات التنظيمية للمنظمة يماثل مفهوم الجينات الوراثية في الانسان وهو مصطلح مجازي أخذ من نظم الجينات والمناعة البيولوجية، إذ ان البصمة الوراثية للمنظمة تحمل المعلومات الموروثة المتقدمة بشكل تراكمي في المنظمة بدءاً من ظهور فكرة المشروع لأول مرة والتي تمثل النواة الأولى لهذه الخلية. وعليه ان الجينات التنظيمية تعد مؤشراً رئيساً لهوية المنظمة المتميزة ولها دور مهم في التأثير على أداء الاعمال في المنظمات، فالجين التنظيمي يعمل على تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة وامكانية علاجها ويساعدها على توقع سلوك وأداء أفرادها. ولغرض الإحاطة بهذا الموضوع فقد قسم البحث الحالي إلى أربعة مباحث: تضمن المبحث الأول منهجية البحث، والمبحث الثاني الجانب النظري للبحث. في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، وأخيراً جاء المبحث الرابع ليختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

يتكون هذا المبحث من الفقرات الآتية:

أولاً - مشكلة البحث : تتجسد في الفجوة البحثية القائمة بين متغيري البحث والتي ظهرت بعد ان قام الباحثين بإجراء اختبار تمهيدي في إطار تحديد مشكلة البحث، إذ عمد الى اعداد استبانة يمكن عن طريقها استطلاع آراء عينة البحث واكتشاف اهم نقاط القوة والضعف المعنية بالقضية البحثية والمتمثلة في "الالتزام التنظيمي". وقد جاء ذلك بعد ان اطلع الباحثين على مجموعة من البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع من أجل أن تحقق الاستبانة الاهداف المطلوبة من

البحث الى ان وصلت بصورتها النهائية الى (9) فقرات تتعلق بمدى توافر بعض الجوانب المهمة الاساسية المكونة للالتزام التنظيمي، وقد تم صياغة المشكلة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى ادراك وتطبيق مفهوم الجينات التنظيمية وأبعادها في الجامعة المبحوثة ؟
 - ٢- ما مستوى ادراك وتطبيق الالتزام التنظيمي وابعاده في الجامعة المبحوثة ؟
 - ٣- هل توجد علاقة ارتباط وتاثير بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي ؟
- ثانياً - أهداف البحث: وتتمثل بالآتي :

- ١- التعرف على مستوى إدراك وتطبيق مفهوم الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي وأبعادهما لدى العاملين في الجامعة.
 - ٢- بيان العلاقة والارتباط بين أبعاد الجينات التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي.
 - ٣- تقديم توصيات ذات فائدة للجامعة المبحوثة وللباحثين المهتمين بهذا المجال.
- ثالثاً - أهمية البحث : تتضح من خلال الاهمية النظرية والتطبيقية للبحث وكما يأتي :

١- الاهمية النظرية للبحث : تناول البحث موضوعاً يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي اهتم بها الباحثين في الآونة الاخيرة ، فضلاً عن ذلك تأتي اهمية البحث الحالي من كونه يساهم في اثراء المعارف الحالية المتعلقة بمتغيرات البحث ومن ثم سيكون ذو فائدة للباحثين مستقبلاً .

٢- الاهمية التطبيقية للبحث : وتتمثل بالاعتماد على ما تتمخض عنه نتائج البحث ، فإذا كانت ايجابية فإنها ستحفز ادارة المنظمة المبحوثة من أجل تبني هذا الموضوع ، أما إذا كانت سلبية فستنبهها إلى جوانب القصور والخلل وتحفزها على بذل المزيد من الجهود في معالجتها .

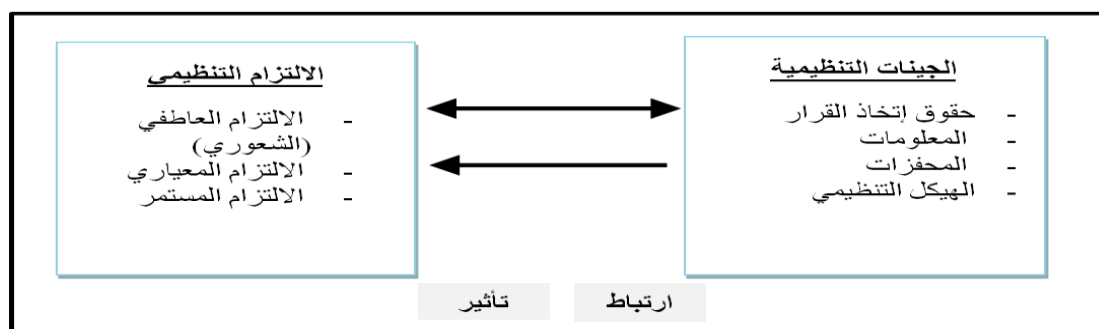
رابعاً - فرضيات البحث :

صيغت فرضيات البحث في ضوء مشكلة وأهداف البحث ومخططه الفرضي وعلى النحو الآتي :

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجينات التنظيمية بأبعادها والالتزام التنظيمي إجمالاً .
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجينات التنظيمية بأبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي إجمالاً .

خامساً - المخطط الفرضي للبحث : تجسد في ضوء مشكلة البحث وتساولاتها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إذ يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكذلك يعكس صحة فرضيات البحث وكما في الشكل ادناه :

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثين

سادساً - حدود البحث : تمثلت بالآتي :

١- الحدود البشرية : اقتصر على (رئيس قسم أكاديمي، مقرر قسم أكاديمي، مدير قسم إداري، مسؤول شعبة إداري).

٢- الحدود المكانية : اختيرت جامعة المستقبل الأهلية كمجال لتطبيق البحث الحالي .

٣- الحدود الزمانية : طبق هذا البحث للفترة من (2023/9/3) ولغاية (2023/10/22).

سابعاً - منهج البحث : يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق للموضوع والمشكلة قيد البحث ، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية عن الموضوع ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات.

ثامناً - أداة البحث : استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، إذ قام الباحثين بتصميم استبانة الاستبانة بناءً على دراسات ونماذج عدة وقد تضمنت محورين: تضمّن المحور الأول المعلومات الشخصية عن المستجيبين والتي اشتملت على كل من (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة الوظيفية) ، أما المحور الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بمتغيري البحث المستقل والتابع ، إذ بلغ عدد فقرات هذا المحور (٣٠) فقرة مقسمة على جزئين : الجزء الأول تضمن (١٨) فقرة خاصة بأبعاد المتغير المستقل (الجيئات التنظيمية) والتي صيغت استناداً إلى (بدوان ، ٢٠١٨ : ٢٢٨-٢٢٩)، أما الجزء الثاني فتضمن (١٢) فقرة خاصة بأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والتي صيغت استناداً إلى (القاموسي ، ٢٠١٩ : ٢٥٣-٢٥٤ ؛ صالح وعبد الغفور ، ٢٠٢٠ : ١٩٦). وقد اعتمد البحث الحالي مقياس (Likert) الخماسي لغرض قياس آراء العينة.

تاسعاً - مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث بجامعة المستقبل الاهلية ، واختيرت عينة البحث بصورة قصدية، إذ وزعت (٩١) استبانة واسترجعت (٨٩) استبانة صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (97.8%) وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً ، وقد اشتملت على العاملين ممن هم بدرجة (رئيس قسم اكاديمي، مقرر قسم اكاديمي، مدير قسم اداري، مسؤول شعبة اداري) لكونهم الأكثر إدراكاً بفقرات قائمة الاستبانة ويتصفون بالخصائص التي تتلاءم ومتطلبات البحث .

عاشراً- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل تحليل استجابات افراد العينة واختبار فرضيات البحث وقياسها تم الاستعانة ببرنامج (SPSS V.26). ومن الاساليب الاحصائية التي استخدمت في البحث : معامل (ألفا - كرونباخ) ، اختبار (Kolmogorov- Smirnov)، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، شدة الإجابة، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R2)، اختبار (T)، اختبار (F).

المبحث الثاني : الاطار نظري للبحث

يتكون هذا المبحث من محورين هما : المحور الأول يتناول مفهوم الجينات التنظيمية وأهميتها وابعادها ، أما المحور الثاني فيتضمن مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده .

المحور الأول : الجينات التنظيمية

أولاً : مفهوم الجينات التنظيمية : الجينات التنظيمية مصطلح يوضح العوامل الرئيسة التي تحدّد مجتمعة شخصية المنظمة والخصائص المميزة لها، وتحدّد وتفسر اسلوب أدائها، وتجعلها مختلفة عن المنظمات الاخرى، فضلاً عن انها تحدّد نقاط القوة والضعف بها، وتساعد على توقع سلوك واداء العاملين بها. إذ ان هذه الجينات متكاملة ومتراصة فيما بينها، وتؤثر في بعضها البعض، وان اي قصور في اي منها سيؤثر على باقي الجينات الاخرى، الامر الذي ينعكس سلباً على اداء المنظمة بوجه عام (بدوان ، ٢٠١٨ : ١٦). وفي ضوء ما تقدم يستعرض الجدول ادناه عدد من مفاهيم الجينات التنظيمية حسب ما تناوله بعض الباحثين وفقاً لاتجاهاتهم وتخصصاتهم المختلفة:

جدول (١) مفهوم الجينات التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
١	(Bordia et al.,2005:4)	اسهام المنظمة بتميز نفسها عن غيرها من المنظمات القائمة من خلال هوية الاعمال والنماذج التنظيمية.

٢	(Gharmy,2006:8)	نظام يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها.
٣	(Govindarajan et al.,2010:1-3)	الحمض النووي يمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير في الاهداف المشتركة الجماعية على نطاق واسع لتحديد الخصائص المميزة لثقافة المنظمة.
٤	(عبد المجيد ، ٢٠١٦ : ٤٩)	وهي بصفة المنظمة الخاصة، والتي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات من خلال خصائص مميزة تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الاعمال.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة

ثانياً : أهمية الجينات التنظيمية : وفقاً للبحوث والدراسات السابقة فان الجينات التنظيمية تقود الى التعرف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها وكيفية معالجتها، فضلاً عن توقع سلوكيات واداء العاملين فيها (Gharmy,2006:17). وكذلك معالجة الاخطاء الوظيفية عن طريق معرفة سمات المنظمة المؤثرة بسلوكيات العاملين في بيئة العمل في داخل تلك المنظمة (عبد المجيد، ٢٠١٦ : ٣٥). و ضمان بقاء واستمرار المنظمة اطول فترة ممكنة عن طريق نشر المهارات والمعرفة بين العاملين، وتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل الى آخر (Govindarajan,2005:7 & Trimble). إضافة الى انها تقوم بخزن المعلومات المتراكمة والمتوارثة منذ بدء عمل المنظمة، فعند حصول مشكلة بالمنظمة فان ذلك يتطلب توافر المعلومات التي تصف (DNA) المنظمة ليتسنى للمديرين، والمستشارين، واصحاب القرار بوضع البدائل والتصورات التي تساعد المنظمة على تخطي تلك الازمة (امينة وميمون، ٢٠١٧ : ٥٩). ومن جهة أخرى فان تغيير (DNA) المنظمة في حالة حصول اي تغييرات في البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة، الامر الذي يسمح لكافة المستويات الادارية بالتكيف والمتغيرات التي تطرأ في بيئة المنظمة (بدوان، ٢٠١٨ : ٢٠). واكد البعض بانها تسهم في تحسين اداء المنظمة عبر التأثير في مكونات الجينات التنظيمية المختلفة (عبد المجيد ، ٢٠١٦ : ٣٦).

ثالثاً : أبعاد الجينات التنظيمية :

تمتلك كل منظمة خصائص فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى حتى التي تعمل في نفس مجالها. ولغرض معرفة اهم تلك الخصائص التي تمثل الجينات التنظيمية أجرت شركة (booz allen hamilton) عام (٢٠٠٣) دراسة شملت (١٠٠) دولة حول (٢٤) قطاع و (١٠) ادارات مختلفة لـ (٨) اقسام في كل شركة، خللت عن طريقها (٣٠.٠٠٠) استمارة اجيب عنها عبر موقعها الالكتروني، فحددت بدورها الخصائص من خلال اسئلة وتمثلت الاجابة عنها بأربعة متغيرات محددة للجين التنظيمي. إذ تعد هذه المتغيرات بمثابة الركائز الرئيسة لفعالية اداء اي منظمة (غنيم، ٢٠٢١ : ٢-٢٩). وقد تبنى البحث الحالي الانموذج الذي اعتمده كل من

(بدوان، ٢٠١٨) و (صقور، ٢٠١٨) و (اسماعيل، ٢٠٢٠) و (غني، ٢٠٢١) و (Momeni et al., 2014) وكما يأتي :

١- حقوق اتخاذ القرار: تحدد حقوق اتخاذ القرار من يمتلك السلطة لاتخاذ القرار وتموضع المسؤوليات على المخطط التنظيمي. إذ تمكن من تخفيض عدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، وتوسيع نطاق الاشراف، وتسريع عملية التنفيذ. وبذلك تحدد آلية ومسار القرار قبل اتخاذه من قبل الادارة العليا في المنظمة (صقور، ٢٠١٨: ٢٨). وقد ذكرت دراسة (Momeni et al., 2014) ان وضوح تلك الحقوق يساعد في وصول القرار بطريقة سريعة لعدد كبير من العاملين، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وسرعة التنفيذ، في حين ان عدم وضوحها يتطلب وقتاً اكثر لوصول القرار لعدد كبير من العاملين (اسماعيل، ٢٠٢٠: ٥٥٠).

٢- المعلومات : تقوم المعلومات بمساعدة كافة الادارات والمديرين بتنظيم التنسيق فيما بينهم للقيام بالأعمال معاً بطريقة ذكية، وتساعد العاملين في معرفة كيفية ادائهم للأدوار المختلفة والاعمال المكلفين بها، فما يفعله كل فرد عامل في كل يوم هو من يشكل الاداء الكلي للمنظمة. فضلاً عن مساعدتها في تحديد الطرق الملائمة من اجل تنفيذ القرارات داخل المنظمة، فالمنظمة التي لديها قاعدة معلومات تكون مرنة وبإمكانها التغيير ومتطلبات العمل الداخلية والخارجية هذا من جانب. ومن جانب آخر فإنها تحدد المقاييس المستعملة لقياس اداء العاملين، إذ تؤثر المعلومات غير الجيدة على حقوق اتخاذ القرار والمحفزات، وكيفية تنسيق الانشطة، ونقل المعلومات والمعرفة من العاملين الذين يملكونها للعاملين الذين يحتاجون اليها، لذا فالمعلومات تعد الوسيلة الرئيسة لنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة (اسماعيل، ٢٠٢٠: ٥٥١).

٣- المحفزات : تعرف الحوافز بأنها "اساليب تستعملها المنظمات لتشجيع موظفيها على العمل بروح عالية وايضاً كطرق ملموسة واخلاقية لإرضاء رغبات الافراد المادية والمعنوية" (غني، ٢٠٢١: ٤١). وتعد من اهم المتغيرات التي لها تأثير ايجابي او سلبي على العاملين، فعدم توافرها في المنظمة او عدم توزيعها بعدالة سينعكس عليهم وعلى امكانياتهم وقدراتهم على انجاز الاعمال، مما يؤثر في المرحلة النهائية على نتائج الاعمال. وجدير بالذكر ان المحفزات لا تقتصر على الاموال فقط بل تشتمل على الاهداف، والحوافز، وفرص التوظيف التي تشجع العاملين على ضرورة الاهتمام بها والوصول اليها، إذ ان المكافآت المادية وغير المادية تشجع العاملين على ملائمة اهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة (بدوان، ٢٠١٨: ٢٥).

٤- الهيكل التنظيمي: وفقاً لـ (صقور، ٢٠١٨: ٢٧) فان الهيكل التنظيمي يمثل خارطة التنظيمية للمستويات الادارية في المنظمة، ويعد الاكثر اهمية بين ابعاد الجينات التنظيمية، إذ يؤثر تصميم

الهيكل تأثيراً كبيراً في اداء المنظمة، فقد يؤدي الى زيادة سرعة الاداء أو اعاقته. وقد بيّن (إسماعيل, ٢٠٢٠: ٥٥٢) بأنه ينبغي على المنظمات ان تراعي عند تصميمها لهياكلها التنظيمية نطاق الاشراف الذي ستعمل عليه هل هو نطاق اشراف ضيق ام واسع. الامر الذي يؤثر في الاطلاع على التقارير واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال، فنطاق الاشراف الضيق ينتج عنه تقارير اقل مما يمكن من سرعة اتخاذ القرارات، في حين ينتج عن نطاق الاشراف الواسع تقارير كثيرة مما قد يؤدي الى البطء في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي : يعد التزام الموظف عنصراً محدداً يشكل ادارة الموارد البشرية، فضلاً عن كونه احد العناصر المهمة التي لها تأثير على النمو والانتاجية (Padala,2011:18). وهو يعبر عن الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين العاملين والمنظمة والتي يقرّرون على اساسها ترك المنظمة او الاستمرار بها. وقد اظهرت العديد من الدراسات ان الالتزام التنظيمي عنصر مهم جداً له تأثير على الاداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والتغيب عن العمل (Butali&Najoroge,2017:7383) . وقد تناول الباحثين عدّة مفاهيم للالتزام التنظيمي يستعرضها الجدول ادناه :

جدول (٢) مفهوم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
١	(Ho et al.,2009:2)	رغبة الفرد في تكريس الجهود والولاء للمنظمة، وان الالتزام يجعل الفرد يعتقد ان تكلفة تركه للمنظمة ستكون عالية جداً وذلك يكون نتيجة للميول النفسية.
٢	(Bushra et al.,2011:262)	موقف يعكس ولاء الموظفين لمنظمتهم، وهو عملية مستمرة يعبر المشاركون من خلالها عن اهتمامهم للمنظمة، والسعي لتحقيق نجاحها المستمر ورفاهيتها.
٣	(Khan et al.,2014:34)	اعتقاد الفرد بقيم واهداف المنظمة، ويكون لديه ولاء تجاهها، ويدرك الالتزامات الموجودة بينه وبين منظّمته، ويكون متمسكاً بالبقاء فيها.
٤	(Alzefeiti&mohammad,2017:152)	عبارة عن الميول النفسية والاخلاص لدى الافراد في منظماتهم، وانه يمثل حالة الارتباط بين المنظمة والافراد.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة

ثانياً : أهمية الالتزام التنظيمي : وفقاً لـ (محمد علي ، ٢٠١٦: ٢٩٠) فان الالتزام التنظيمي يعد من العوامل المهمة في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك لعلاقاته القوية والكثير من المتغيرات كالنجاح ، والابداع، والاداء المنظمي وغيرها. فقد ذكر (Brown,2003:28) ان للالتزام التنظيمي اهمية بالنسبة للعامل والمنظمة، فهو مقياس يمكن عن طريقه التعرف على مخرجات المنظمة كالتسرب من الوظيفة، وغياب العاملين، ونوعية الاداء. فيما اشارت (حنونة،

٢٠٠٦ : ١٣) ان اهميته تتجلى بصلته بتشكيلة كبيرة من السمات الشخصية، والمتغيرات التنظيمية، والظروف المتباينة المحيطة ببيئة العمل والتي من الممكن ان يؤثر فيها وقد تنعكس على شكل سلوك او اقتناع بشيء ما او تعتمد انطباعات تتعلق بالعمل. وبهذا الصدد فقد بين (Chughtai&Zafar,2006:46) امكانية تولد مجموعة من المخرجات السلوكية الضرورية عن الالتزام التنظيمي والتي تفضي الى تحقيق نتائج ايجابية تعمل على نجاح المنظمات واستمرارها كانه انخفاض معدل دوران العمل، والاداء المتميز، وقلة المشاكل بين الادارة والعاملين، الى جانب انتفاء الرغبة بترك العمل، مما يزيد استقرار العاملين في منظماتهم. واوضح كل من (ابو الروس وحنونة ، ٢٠١١ : ١٣١٠) انه من الضروري ان تصب اهمية الالتزام التنظيمي في منفعة المجتمع ولا تنحصر حدوده في بيئة العمل، فقد لاحظنا ان التزام العاملين يسبب انخفاض حركة انتقال العمالة، وارتفاع جودة وفعالية العمل، فضلاً عن ارتفاع الانتاجية كمّاً ونوعاً، مما يحقق منفعة المجتمع بوجه عام. واكد (Bakan et al.,2011:232) ان اهمية الالتزام التنظيمي تنشأ من كونه يحقق مزية تنافسية للمنظمة عبر بلوغ الاداء العالي للعاملين وعلى كافة المستويات العليا، والوسطى، والدنيا. و اضاف (محمد علي ، ٢٠١٦ : ٢٩٠) ان المنظمات بحاجة الى التزام العاملين من اجل ان تتمكن من العمل في البيئات غير المستقرة، ومساعدتها في معالجة ضعف انتماء العاملين للمنظمة الذي يترتب عليه ضعف الاداء الوظيفي، لذا فهي تقوم بخلق توافق بينها وبين العاملين، فضلاً عن ان الالتزام يؤثر في جهد العامل، وبالتالي في اداءه.

ثالثاً : أبعاد الالتزام التنظيمي : أشار العديد من الباحثين ومنهم (Zhou et al.,2014:218) و (القاموسي، ٢٠١٩ : ٢٣٤-٢٣٧) و (عطية ومهدي ، ٢٠١٦ : ٣٣٣) الى وجود ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

١- الالتزام العاطفي: ترى (القاموسي ، ٢٠١٩ : ٢٣٤) ان الالتزام العاطفي يدفع الافراد العاملين نحو اتباع سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق خلق ارتباط شعوري لديهم يؤدي الى مشاركتهم في منظماتهم. وقد ذكرت (محمد علي، ٢٠١٦ : ٢٩٠) ان هذا النوع من الالتزام يعبر عن رضا العاملين في العلاقات التي تنشأ بينهم، وشعورهم الجيد اتجاه المنظمات التي يعملون فيها، الى جانب تنفيذ المهام المطلوبة منهم بوجه صحيح . وقد عرفه (Nazeri et al.,2012:1781) بأنه "الايمان العميق بقيم واهداف المنظمة، والعمل ضمن إطار تلك القيم والاهداف، وان العاملين الذين لديهم هذه الصفة يستطيعون أداء اي عمل اضافي يكلفون به، فضلاً عن اهتمامهم بالمشاكل والقضايا التي تواجهها منظماتهم". إذ بين (Meyer et al.,2001:319) ان هذا

الالتزام من الممكن ان يتطور بالفرد العامل بالاعتماد على ثلاثة اسس تتمثل ب : وضوح الاهداف، والقيم المشتركة، والاندماج الشخصي.

٢- الالتزام المعياري : هو الالتزام الذي يكون له تأثيراً ايجابياً وكبيراً على اداء العاملين عن طريق توفير مناخ الرعاية الملائم لهم (القاموسي ، ٢٠١٩ : ٢٣٥)، ويتحدد بقدر ما يمكن ان تلبيه المنظمة من احتياجات للفرد العامل حتى يخلص لها ويعمل على تحقيق اهدافها، ويعبر عنه بالالتزام الاخلاقي السامي الذي يتبناه العاملون اصحاب الضمير الذين يعملون حسب مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عطية ومهدي ، ٢٠١٦ : ٣٣٣). ويشير اليه (Nazeri et al.,2012:1781) بالمسؤولية التي تقع على العاملين اتجاه منظماتهم، ومن خصائص هذا الالتزام: الاعتقاد بالولاء للمنظمة، وان على العامل البقاء مع المنظمة لحين تقاعده منها، وايمانه بضرورة التضحية من اجلها. إذ يوضح كل من (صالح وعبد الغفور، ٢٠٢٠ : ١٨٧-١٨٨) ان الشعور بالالتزام اتجاه المنظمة يرجع الى ضغوط الآخرين كرؤساء وزملاء العمل، إذ بإمكان المنظمة ان تعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد للأفراد العاملين لديها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ولا يقتصر ذلك في اجراءات تنفيذ الاعمال وانما في المساهمة بالتخطيط ووضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة.

٣- الالتزام المستمر : ذكر (Zhou et al.,2014:218) ان الالتزام المستمر يعكس التزام العامل بالبقاء في المنظمة اعتماداً على المنفعة التي يحصل عليها. ووفقاً لـ (Jena,2015:60) يعرف بأنه "الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة". وقد بين كل من (صالح وعبد الغفور، ٢٠٢٠ : ١٨٦) ان هذا الالتزام يعبر عن ادراك الافراد العاملين للمنافع والامتيازات التي سيحصلون عليها في حال استمرارهم بالعمل في المنظمة مقابل فقدان تلك المنافع والامتيازات في حال تركهم لها كالراتب التقاعدي والاقدمية والخدمات الصحية. ويرى كل من (عطية ومهدي، ٢٠١٦ : ٣٣٣) ان هذا الالتزام يتأثر بإحساس العامل بأن المنظمة التي يعمل بها تتيح له المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل أو الخاصة به، وهذا ما يجعله يشعر بالفخر بانتمائه لها واستعراض نشاطاتها بوجه ايجابي عندما يتحدث للآخرين عنها.

المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

المطلب الأول : اختبار اداة القياس

أولاً: ثبات وصدق أداة قياس البحث : ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني

استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203). وقد تم اعتماد (Cronbach's Alpha) في قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة، ويشير (Sekrana,2003:311) بأن قيمه هذا الاختبار اذا كانت اقل من (0.70) فان هذا يشير الى ضعف ثبات المقياس المستخدم، اما اذا كانت قيمته اكبر من (0.70) فان ذلك يدل على مقبولية المقياس، في حين تكون النسبة جيدة اذا كانت (0.80) فأكثر ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى آخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة المبحوثة وليس شيء آخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحثين منها صدق المحتوى وهو مقياس حُكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257). ولقياس الصدق رياضياً فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥). ويوضح الجدول ادناه معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

جدول (٣) نتائج اختبار Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث

المتغيرات والابعاد	Cronbach's Alpha	الثبات الكلي
الجيئات التنظيمية	٠.٨١٤	0.833
حقوق اتخاذ القرار	٠.٧٧١	
المعلومات	٠.٧٠٢	
المحفزات	٠.٧٤٢	
الهيكل التنظيمي	0.753	
الالتزام التنظيمي	٠.٨٤٠	
الالتزام العاطفي	٠.٧٧٣	
الالتزام المعياري	٠.٧١٠	
الالتزام المستمر	٠.٧٢٣	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول (٣) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائياً، مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي وهذا يمكن الباحثين من الثقة بالنتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم. ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :بعد ان تأكد الباحثين من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى اختبار الثبات، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالي يعتمد على الإحصاءات المعلمية الذي يعتمد على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تكون موزعة توزيعاً طبيعياً (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين الى انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) ، إلا ان الباحثين وحرصاً منهم على دقة نتائج البحث قاموا بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) فاذا كانت معنوية الاختبار (sig) اكبر او تساوي (٠.٠٥) عندها يمكن القول ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور، وبالتالي يمكن استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحثين أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric). والجدول ادناه يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

جدول (٤) نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي

الجينات التنظيمية	الهيكل التنظيمي	المحفزات	المعلومات	حقوق اتخاذ القرار	
.083	.113	.115	.111	.107	Test Statistic
.200 ^{c,d}	.063 ^c	.059 ^d	.054 ^b	.059 ^a	Asymp. Sig. (2-tailed)
الالتزام التنظيمي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي		
.081	.114	.101	.115		Test Statistic
.200 ^{c,d}	.05 ^c	.057 ^b	.078 ^a		Asymp. Sig. (2-tailed)
n = 89					
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					
d. This is a lower bound of the true significance.					

المصدر : مُخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (٤) ان البيانات الخاصة بمتغيرات البحث (الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي كون معنوية الاختبار اكبر من (٠.٠٥) مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

المطلب الثاني : توصيف وتشخيص متغيرات البحث : يشتمل الوصف والتحليل الإحصائي على تحديد مستوى مقاييس البحث في ميدان التطبيق (جامعة المستقبل)، لذلك تكفل هذا المبحث بعرض نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث وتفسيرها اعتماداً على الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) على مستوى متغيرات البحث الحالي وأبعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و(SPSS).

وبهدف الحصول على أفضل مستوى اجابة من الأفراد المستجيبين أعتمد الباحثين في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Dewberry, 2004:15) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (أنفق بشدة - لا أنفق بشدة) فإن هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي، وكما موضح في الجدول (٥) :

جدول (٥) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

المتوسط الموزون	مستوى الاجابة
من ١ إلى ١.٨٠	منخفض جدا
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفض
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	معتدل
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفع
من ٤.٢١ إلى ٥	مرتفع جدا

Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

أولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث لمتغير الجينات التنظيمية

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير الجينات التنظيمية

ابعاد المتغير	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
حقوق اتخاذ القرار	3.09	1.24	62
المعلومات	3.02	1.31	60
المحفزات	2.95	1.28	59
الهيكل التنظيمي	3.05	1.36	61
الجينات التنظيمية	3.03	1.30	60.5

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (٦) إن متغير الجينات التنظيمية حقق وسطاً حسابياً موزوناً (٣.٠٣) اذ يقع ضمن فئة (معتدل) وبانحراف معياري (١.٣٠) وكما ان الأهمية النسبية بلغت (60.5%). يتضح ان الجينات التنظيمية تبين العوامل الاساسية التي تكون شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تتكون من الخصائص الداخلية التي يتوقف نجاح المنظمة عليها وتحريكها نحو اداء افضل لتحقيق أهدافها.

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد المتغير المبحوث:

١- حقوق اتخاذ القرار : حقق بعد (حقوق اتخاذ القرار) وسط حسابي بلغ (٣.٠٩) ، اما قيمة الانحراف المعياري فقد كانت (١.٢٤) فيما بلغت الاهمية النسبية (٦٢%)، وهذا يعني ان هذا البعد يقع ضمن فئة (معتدل)، مما تقدم يتضح ان المنظمة عينة البحث تسمح وبشكل محدود في السماح باتخاذ القرارات التي تتعلق بمصيرها من قبل الافراد العاملين اذ ينحصر اتخاذ القرار عند القيادات العليا فقط و احيانا يسمح لعدد من العاملين باتخاذ قرارات معينة في حدود ضيقة.

٢- المعلومات : حقق بعد (المعلومات) وسط حسابي بلغ (٣.٠٢)، اما قيمة الانحراف المعياري فقد كانت (١.٣١) ، فيما بلغت الاهمية النسبية (٦٠%)، وهذا يعني ان هذا البعد يقع ضمن فئة (معتدل)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً انه يتم الحصول على المعلومات اللازمة لمهام العمل في الوقت المناسب دون تأخير لكن ليس كما تطمح اليه المنظمة عينة البحث.

٣- المحفزات : حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٢.٩٥) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (٥٩%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١.٢٨)، مما تقدم نستنتج انه لا تتناسب مستويات الاجور السائدة مع الاوضاع الاقتصادية الحالية.

٤- الهيكل التنظيمي: حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣.٠٥) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت الاهمية النسبية (٦١%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١.٣٦)، مما تقدم نستنتج ان ادارة الجامعة تعمل على تفويض سلطاتها للعاملين بالصورة التي تؤدي الى تقليل مركزية العمل الا ان ذلك في حدود ضيقة.

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث لمتغير الالتزام التنظيمي

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير الالتزام التنظيمي

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد المتغير
60	1.22	3.03	الالتزام العاطفي
59	1.33	2.96	الالتزام المعياري
61	1.29	3.04	الالتزام المستمر
60	1.28	3.01	الالتزام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول (٧) إن متغير الالتزام التنظيمي حقق وسط حسابي (٣.٠١) أي إنه يقع ضمن فئة (معتدل) وإن الانحراف المعياري بلغ (١.٢٨) وهذا يدل على هذا المتغير توافر في المنظمة قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (٦٠%).

وفيما يلي توضيحاً لأبعاد المتغير المبحوث :

١- الالتزام العاطفي : حقق بعد (الالتزام العاطفي) وسط حسابي بلغ (٣.٠٣) اي انه يقع ضمن فئة (معتدل)، اما الاهمية النسبية فقد بلغت (٦٠%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (1.22)، مما تقدم يتضح ان الالتزام العاطفي متوافر في المنظمة عينة البحث.

٢- الالتزام المعياري : حقق بعد (الالتزام المعياري) وسطي حسابي بلغ (٢.٩٦) اي انه يقع ضمن فئة (معتدل)، اما الاهمية النسبية فقد بلغت (٥٩%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (١.٣٣)، مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان الالتزام المعياري متوافر في المنظمة عينة البحث.

٣- الالتزام المستمر : حقق بعد (الالتزام المستمر) وسطي حسابي بلغ (٣.٠٤) اي انه يقع ضمن فئة (معتدل)، اما الاهمية النسبية فقد بلغت (٦١%)، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (١.٢٩)، مما تقدم نستنتج ان الالتزام المستمر مهم للمنظمة لتحقيق الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث : إختبار فرضيات البحث

سوف يتم في هذه الفقرة إختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسة فضلاً عن اختبارها على المستوى الكلي وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومعامل الانحدار الخطي البسيط. أولاً : إختبار الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي .ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حقوق اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي بأبعاده.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعلومات والالتزام التنظيمي بأبعاده.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحفزات والالتزام التنظيمي بأبعاده.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي بأبعاده.

ويتم الاعتماد على مقدار قوة الارتباط من خلال (Cohen,1977:79-81) وكالاتي :

جدول (٨) تفسير قيم معاملات الارتباط

تفسير النتيجة	حدود معاملات الارتباط
علاقة الارتباط منخفضة	(٠.٢٩ - ٠.١٠)
علاقة الارتباط متوسطة	(٠.٤٩ - ٠.٣٠)
علاقة الارتباط قوية	(١ - ٠.٥)

Source : Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

ويبين الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. ويشير أيضا الى حجم العينة (٨٩) ويظهر من الجدول ايضاً وجود ارتباط معنوي عند مستوى (١%) .
جدول (٩) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية الارتباط)

-----		حقوق اتخاذ القرار	المعلومات	المحفزات	الهيكل التنظيمي	الجينات التنظيمية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	**٠.٥٤	**٠.٥٣	**٠.٦٠	**٠.٦١	**٠.٦٤
	Sig. (2-tailed)	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	N	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩	٨٩
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (٩) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية - لأن قيمتها أكبر ٠.٥٠ - وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين متغير الجينات التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي (٠.٦٤) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) ونتيجة لذلك فإن إدارة الجامعة تعمل على ان تكون لها شخصية مميزة تجعلها تحقق أهدافها المرجوة والمخطط لها مسبقاً وبما يتلاءم مع طبيعة مهامها. أما على مستوى الابعاد فقد كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٦١) عند مستوى دلالة (١%) وهي علاقة طردية قوية في ضوء قاعدة (Cohen) وهذا يدل على ان الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة يتصف بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية وبما يحقق الالتزام التنظيمي الذي تسعى إدارة الجامعة لتحقيقه. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد المعلومات والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠.٥٣) وتعد علاقة ارتباط قوية في ضوء قاعدة (Cohen) مما يعني ان الجامعة المبحوثة تملك نظام اتصالات يسهل التعامل معه لنقل المعلومات وايصالها للعاملين وبما يحقق التزامها التنظيمي. وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجينات التنظيمية في الالتزام التنظيمي) .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحقوق اتخاذ القرار في الالتزام التنظيمي.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات في الالتزام التنظيمي.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحفزات في الالتزام التنظيمي.
٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

جدول (١٠) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين الجينات التنظيمية والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R ²	B	المتغير المستقل
0.000	٧6.21	0.000	٨.28	0.40	0.63	الجينات التنظيمية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر من جدول (١٠) ان معامل انحدار متغير الجينات التنظيمية على الالتزام التنظيمي بلغ (٠.٦٣)، وهذا يعني ان الجينات التنظيمية إذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة فإن الالتزام التنظيمي سيزداد بمقدار (٦٣%)، علماً إن التأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة وبالغة (٨.٢٨) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). كما نرى بان متغير الجينات التنظيمية يفسر ما نسبته (٤٠%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، واما النسبة المتبقية وبالغة (٦٠%) تعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة وبالغة (76.21) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). يتضح مما تقدم ان الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال ابراز السمات التنظيمية والعوامل التي من خلالها تتميز الجامعة على باقي الجامعات الأخرى المماثلة. وعليه وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ومن اجل ان نثبت صحة الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الآتي :

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير معنوي لحقوق اتخاذ القرار في الالتزام التنظيمي

جدول (١١) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين حقوق اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R ²	B	المتغير المستقل
0.000	42.82	0.000	7.30	0.29	0.53	حقوق اتخاذ القرار

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من جدول (١١) ان معامل الانحدار بلغ (٠.٥٣) وهذا يعني ان تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الالتزام التنظيمي سيزداد بمقدار (٥٣%)، وهو تأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٧.٣٠) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٢٩) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٢٩%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧١%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في انموذج البحث. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٤٢.٨٢) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح مما تقدم ان ادارة الجامعة تسمح بمشاركة العاملين في صنع قرارات تخص عملهم كما تعمل على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات وبما يضمن تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي. وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير معنوي للمعلومات في الالتزام التنظيمي

جدول (١٢) علاقة التأثير بين المعلومات والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R^2	B	المتغير المستقل
0.000	32.13	0.000	5.22	0.28	0.54	المعلومات

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من جدول (١٢) ان معامل الانحدار بلغ (٠.٥٤) وهذا يعني ان تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الالتزام التنظيمي سيزداد بمقدار (٥٤%)، وهو تأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٥.٢٢) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (٠.٢٨) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٢٨%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٢%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في انموذج البحث. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٢.١٣) هي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح مما تقدم ان الجامعة تمتلك نظام اتصالات يمكن التعامل معه بشكل سهوله من اجل نقل المعلومات وايصالها للعاملين كما تتفق المعلومات الواردة للعاملين مع طبيعة الوظيفة ومتطلباتها وهذا ينعكس إيجاباً على مستويات الالتزام التنظيمي. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير معنوي للمحفزات في الالتزام التنظيمي

جدول (١٣) علاقة التأثير بين المحفزات والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R ²	B	المتغير المستقل
0.000	64.73	0.000	8.٥4	0.36	0.61	المحفزات

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من جدول (١٣) ان معامل الانحدار بلغ (٠.٦١) وهذا يعني ان تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الالتزام التنظيمي سيزداد بمقدار (٦١%)، وهو تأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٨.٥٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (٠.٣٦) وهذا يعني ان البُعد يفسر ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٤%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في نموذج البحث. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٤.٧٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح مما تقدم ان ادارة الجامعة تراعي الجهد الاضافي المبذول من قبل العاملين عن طريق مكافأتهم وتحفيزهم كما ان نظام المكافآت والحوافز التي تعتمد عليها الادارة في الجامعة ترتبط بشكل مباشر بنظام تقييم الأداء وبالتالي فان ذلك ينعكس إيجاباً على مستويات الالتزام فيها. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي

جدول (١٤) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R ²	B	المتغير المستقل
0.000	90.61	0.000	9.51	0.41	0.64	الهيكل التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من جدول (١٤) ان معامل الانحدار بلغ (٠.٦٤) وهذا يعني ان تغير البُعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير الالتزام التنظيمي سيزداد بمقدار (٦٤%)، وهو تأثير معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩.٥١) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠). بلغت قيمة معامل التحديد (R²) حوالي (٠.٤١) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٤١%) من التغيرات

التي تطراً على الالتزام التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٩%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في انموذج البحث. نجد ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٩٠.٦١) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. يتضح مما تقدم ان الهيكل التنظيمي يمثل الخارطة التنظيمية للمستويات الادارية في الجامعة، ويعد الاكثر اهمية بين ابعاد الجينات التنظيمية، إذ يؤثر تصميم الهيكل تأثيراً كبيراً في الالتزام التنظيمي وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يبين هذا المبحث أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث الحالي بعد القيام بمجموعة من الاختبارات الإحصائية لفرضياته الرئيسة والفرعية.

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- هناك ضعف واضح حول مفاهيم متغيرات البحث من قبل افراد العينة، إذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان اجاباتهم جاءت بنسب متوسطة.
- ٢- البرامج التدريبية الموضوعة من قبل الادارة لا تركز على تدريب العاملين حول كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.
- ٣- يوجد تأخير بسيط في الحصول على المعلومات اللازمة لمهام العمل، إذ لا يتم الحصول عليها في الوقت المناسب.
- ٤- مستويات الاجور لا تتناسب مع الازواضع الاقتصادية للمستجيبين.
- ٥- هناك مركزية باتخاذ القرارات من قبل الادارة، إذ ان تفويض العاملين قليل جداً ولا توجد استقلالية مطلقة باتخاذ القرارات من قبلهم بسبب بعض القيود.
- ٦- ان رغبة الافراد العاملين في البقاء بأعمالهم قليلة لحد ما في حال توفرت لديهم فرص عمل أخرى خارج الجامعة.
- ٧- اخلاص وولاء العاملين مرتبط بالناحية المادية وهذا ما يؤدي الى مغادرتهم وترك العمل في حال خفض مستويات الاجور والرواتب.
- ٨- هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث إلا ان أضعف علاقة ارتباط كانت بين المعلومات والالتزام التنظيمي بأبعاده.

ثانياً: التوصيات:

- ١- الاهتمام بمتغيرات البحث وترسيخها لدى العاملين وبما يضمن تحقيق اهدافها المرجوة.
- ٢- ينبغي على الادارة العليا زج العاملين في دورات تدريبية تمكنهم من اتخاذ القرارات بوجه مستقل.
- ٣- ضرورة توفير المعلومات بشكل سريع وعدم التأخر في تقديمها عند الحاجة اليها.
- ٤- ضرورة ان تتناسب الاجور والرواتب التي يتقاضاها العاملين مع الجهود المبذولة من قبلهم وان ترتبط الحوافز والمكافآت بنظام تقييم الاداء.
- ٥- يتطلب من الادارة العليا منح صلاحيات اوسع للعاملين بالشكل الذي يؤدي الى تقليل المركزية في العمل.
- ٦- غرس روح الانتماء والولاء وتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم حتى يخلصون لها ويعملون على تحقيق اهدافها.
- ٧- ضرورة قيام الادارة العليا بقياس اخلاص وولاء العاملين عن سياساتها وبما يحقق التزامهم اتجاهها.

المصادر

أولاً - المصادر العربية أ- الكتب

- ١- عبد الفتاح، عز حسن (٢٠٠٨)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- ب- الرسائل والأطاريح
- ٢- "بدوان، زكريا محمد حسن (٢٠١٨)، "علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة".
- ٣- "حنونة، سامي ابراهيم حماد (٢٠٠٦)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة".
- ٤- "غنيم، اسيل نظام سالم (٢٠٢١)، "الجينات التنظيمية (DNA) واثرها في الابداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات الصناعات

الدوائية في فلسطين" ، رسالة ماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين .

٥- عبد المجيد، عثمان رياض (٢٠١٦)، "نظم المنة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الاردنية" ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان.

ج- البحوث والدوريات

٦- ابو الروس، سامي علي وحنونة، سامي ابراهيم (٢٠١١)، "تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين" ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، المجلد ١٩ ، العدد ١ .

٧- اسماعيل، محمد يوسف محمد يوسف (٢٠٢٠)، "تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد ٤.

٨- امينة، مولاوي وميمون، كافي (2017)، "الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات: دراسة حالة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٤، العدد ١ .

٩- صالح، مصطفى رعد وعبد الغفور، قتيبة امجد (٢٠٢٠)، "دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والاسكان-المركز الوطني للاستشارات الهندسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٦١.

١٠- صقور، مجد (٢٠١٨)، " العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية (DNA): دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٤ ، العدد ١ .

١١- عطية، طارق طعمة ومهدي، آمنة عبد الكريم (٢٠١٦)، "تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤.

١٢- القاموسي، هديل محمد علي عبد الهادي (٢٠١٩)، "استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد ٥٨، الجزء ٢ .

١٣- محمد علي، عالية جواد (٢٠١٦)، "اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤.

ثانياً - المصادر الأجنبية :

14-Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005). Innovation's ORGDNA Booz Allen Hamilton.

15-Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.

- 16-Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
- 17-Gharmy, B. (2006)." The Factor of Organizational DNA", Harvard Business, 119, 10.
- 18-Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). The other side of innovation Solving the execution challenge. Harvard Business Press.
- 19-Sekrana,Uma (2003)."Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc. B. Thesis and Dissertations.
- 20-Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. BMC health services research, 9(1), 8.
- 21-Padala, S. R. (2011). Employees' job satisfactions and organisational commitment in Nagarjuna Fertilizers and Chemicals Limited, India. *Journal of Research in International Business and Management*, 1(1), 17-27.
- 22-Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- 23-Momeni, Z., Zoleikha, F., Dargic, R., & Rajabi, M., (2014)., Identification of Organizational DNA based on Honald Model , Reef Resources Assessment and Management Technical Paper 40(1), ٤٠٥-٣٩١
- 24-Field, A., (2009)." Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage.
- 25-Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.
- 26-Butali, P., & Najoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(11), 7381-7390.
- 27-Bushra,F.Ahmad,U.,&Naveed,A.(2011).Effectoftransformational leadership on employees' job satisfaction and organizational

- commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). International journal of Business and Social science.
- 28-Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., urRehman, A., & Khan, M. M. (2014) Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal Of Management Info*, 3(1), 33-46.
 - 29-Al Zefeiti, S. M. B., & Mohammad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
 - 30-Brown, B.B, 2003, (Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors Relations- Oriented and Task –Oriented Leadership Behaviors)., Virginia State University.
 - 31-Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in Chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2(09), 217.
 - 32-Meyer, J. P ., Allen, N. J ., & Herscovitch, (2001), Commitment in the Workplace :Toward A general Model, *Human Resource Management Review* Vol. 11.
 - 33-Nazeri, Ali & Meftahi, Hadi & Kianipour, Reza (2012) , " Relationship between welfare staff and organizational commitment in the control center of the Central Registration Office" *journal Management Science Letters*, Volume 2, 1779–1784.
 - 34-Jena ,r.k (2015), "an assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in india" , *Journal of Management*, Vol. 20, no. 1.
 - 35-Chughtai, Amir Ali, Zafar, Sohail, 2006, (Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University teachers) *APPLIED H.R.M.RESEARCH*, VOI.11, NO, 1, PP ; 46.
 - 36-Bakan, I., Buyukbese, T, And Ersahan, B., 2011, (The Relationship between Employee, education level and Organizational Commitment ; An Empirical Study , *European Journal of Social Sciences* VOI , 15, NO3.