

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (بالتطبيق على العاملين في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية)

السيدة الدكتور/

حميدة محمد البدوي النجار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور/

عبدالحكيم أحمد ربيع نجم

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أحمد الباز عبداللطيف الباز

باحث ماجستير

كلية التجارة جامعة المنصورة

achieve the purpose of the article a survey with 47 questionnaire list has been designed and data collected from the employees working in the company from a sample size 353 employees, then statistically analyzed. The findings shows that there is a significance correlation between organizational culture dimensions on affective and normative commitment, also it shows the culture has a positive effect on affective and normative commitment but this effect didn't appear on continuance commitment.

تمهيد

حظى مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام العديد من الدراسات في الفترة السابقة (Schimmoeller, 2006)، كما لفتت الثقافة التنظيمية انتباه العديد من المديرين لما لها من تأثير على المنظمة والفرد (Lund, 2003 ; Fox, 2013)، حيث وجد أنها تؤثر

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من 47 سؤال، وبلغ حجم العينة 353 مفردة، وتم تجميع اجاباتهم من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري كما أظهرت وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد الثقافة التنظيمية على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري في حين لا يوجد تأثير على الالتزام المستمر.

Abstract

This article aims to study the relationship between organizational culture and organizational commitment , applied to Middle Delta Electricity Production Sector in Egypt. And to

قوي بأهداف المنظمة وأهمية تحقيقها. وأكد (Dhar, 2015) على أن الالتزام التنظيمي له تأثير قوي على جودة الخدمة المقدمة، فكلما زاد التزام الفرد كلما أثر ذلك إيجابياً على أدائه للخدمة وكان له الأثر في زيادة رضا العملاء.

أولاً: الخلفية النظرية:

١- الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف (Kuh & Whitt, 1988) الثقافة التنظيمية بأنها نمط متصل من القيم والعادات والممارسات التي تشكل سلوكيات الأفراد والمجموعات وتعطى إطاراً من المرجعية يمكن من خلاله تفسير الأحداث والتصرفات داخل وخارج المنظمة. في حين يعرفها (Chuang et al., 2004) بأنها نموذج مشترك من القيم والمبادئ التي تحدد السلوكيات والقيام بما يهم أعضاء المنظمة. ويعرفها (Schein, 2004) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية الذي تعلمته جماعة لمواجهة المشكلات التي تنشأ في بيئتهم والتي أثبتت نجاحها لدرجة تكفي لاعتبارها مناسبة لتعليمها للأعضاء الجدد لتكون طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بالمشاكل التي تواجههم.

ب- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على أبعاد (Poppens, 2000) والتي تتكون من أربعة أبعاد وهي (ثقافة العمل الجماعي، ثقافة التطوير، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) حيث استخدمها العديد من الباحثين في دراسة الثقافة التنظيمية (Zu et al., 2006 ; Lund, 2003 ;)

بشكل كبير في الالتزام التنظيمي للعاملين، فالثقافة التنظيمية الجيدة ترسخ العلاقة بين العاملين والمنظمة مما ينتج عنها انخفاض في معدل ترك العمل (Nawab et al., 2010). ويرى (Lamond, 2003) أن الثقافة هي أكثر العوامل استقراراً وقوة في المنظمة وهي عنصراً أساسياً من عناصر الفعالية التنظيمية.

توصلت دراسة (Sorensen, 2002) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر على السلوكيات والعمليات حيث تدعم عملية التنظيم والرقابة داخل المنظمة، تنسيق الأهداف بين المنظمة وأعضائها والتأكيد على ضرورة تحقيقها، وزيادة كفاءة العاملين. ويرى (Tingle, 2011) أن من الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية أنها تعزز الالتزام بروح الفريق وتعمل على تنمية السلوكيات والتوجهات الإيجابية للموارد البشرية في المنظمة.

ويعد الالتزام التنظيمي أحد الجوانب الأساسية في استقرار العلاقة بين الأفراد والمنظمة (Bentein et al., 2005; Meyer & Herscovitch, 2001; Ricketta, 2002)، حيث يرى (حواس، ٢٠٠٣) أن الالتزام التنظيمي سلوك يعكس قوة ارتباط الفرد بالمنظمة ويؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعة.

وتوصل (Acar, 2012) إلى أن المنظمات ذات الأداء المتميز غالباً ما يكون بسبب العاملين ذوي الدرجة العالية من الالتزام نحوها، فليدهم إيمان

Phillips, 2005 ; Kallarakal et al., 2011 ; Dale, 2012

وفيما يلي عرضاً لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية:

١- ثقافة العمل الجماعي:

تعرفها دراسة (Adidam, 1996) بأنها الثقافة التي تضع الاهتمام الأكبر للموارد البشرية ويتميز مناخ العمل بهذه المنظمات بالترابط بين الأعضاء واستغلال التفاعلات الشخصية لتحفيزهم على أداء المهام، كما تغلب ثقافة العمل في فريق وتمكين العاملين. وهي كما وصفها (Duygulu & Ozeren, 2009) بأنها الجو الاجتماعي بين العاملين في مكان العمل حيث يتبادل الأفراد الكثير من ثقافتهم ومعتقداتهم ويسود الالتزام والولاء بينهم تجاه العمل والمنظمة ويتمثل النجاح عند العاملين في تحقيق رضا العملاء.

وتوصلت دراسة (Chang & Lin, 2007) إلى أن ثقافة الجماعة لها دور في تدعيم مناخ الثقافة الذي يؤثر بشكل إيجابي في استعداد المنظمة لتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات. كما أشار (Shih & Huang, 2010) إلى أن ثقافة الجماعة لها دور هام في تنمية مهارات التطوير لدى العاملين وتساعد على تبادل المعرفة في مرحلة الإنتاج، وتفتتح الدراسة على قيادات المنظمة أن تأخذ في عين الاعتبار ثقافة الجماعة كأحد أشكال الثقافة التي تهتم بالجوانب الداخلية للمنظمة. وتوصل (Schimmoeller, 2010) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والتبادلية وثقافة الجماعة

وتؤكد الدراسة على ضرورة تركيز القيادات في المنظمة على بعض العوامل الداخلية مثل معنويات العاملين وكيفية إنجاز المهام.

٢- ثقافة التطوير:

يعرفها (McDermott & Stock, 1999) بأنها الثقافة التي تركز على المرونة والبحث عن الفرص الجديدة وزيادة حجم العمل وإضافة الموارد الجديدة والإبداع والتكيف مع البيئة الخارجية.

وتوصل (Skogstad & Einarsen, 1999) إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقافة وأنماط القيادة وأن القيادة التي تركز على التغيير تنشأ في بيئة ثقافة التطوير أكثر من نشأتها في الثقافات الأخرى. كما توصل (Lund, 2003) إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وثقافة الجماعة. وأشار (Duygulu & Ozeren, 2009) إلى أن ثقافة التطوير هي الثقافة الأكثر تأثيراً على الابتكار في المنظمات محل الدراسة، كما ترى الدراسة أن الثقافة التنظيمية تغطي جوانب عديدة في المنظمة وتتطور بمرور الزمن وتعتمد بشكل كبير على الأنماط السلوكية.

٣- ثقافة السوق:

يعرفها (Dwyer et al., 2003) بأنها الثقافة التي تركز على الإنجازات وتنفيذ ما تم التخطيط له والإستمرار على نفس مستوى الأداء والفعالية كما يكون تحفيز أعضاء المنظمة من خلال المنافسة والنتائج المحققة والتي تتمثل في زيادة الحصة السوقية للمنظمة ويكون الهيكل التنظيمي محدداً ورسمياً.

أهداف واضحة، وغالباً ما تظهر المركزية في الهيكل التنظيمي في المنظمات التي تسود فيها هذه الثقافة.

وتوصل (Richard et al., 2009) إلى أن الثقافة الهرمية لها تأثير سلبي على العقد العاطفي بالعمل ولها تأثير إيجابي على العقد المادي بالعمل، وأن العقد النفسي بالعمل بصفة عامة يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي ودخل الموظف السنوي. وأكد (Shih & Huang, 2010) أن تأثير الثقافة الهرمية يتضح في المراحل الإنتاجية أكثر من الثقافات الأخرى نظراً لتركيزها على الإجراءات وترتيب واستقرار العمل مما يدعم المهارات وتبادل المعرفة.

٢- الالتزام التنظيمي:

أ- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف (Porter et al., 1979) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط ينشأ لدى الفرد تجاه منظمة خلال فترة زمنية، ويرى أن التوافق مع قيم وأهداف المنظمة يمثل في حد ذاته درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي. أما (Meyer et al., 2002) فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه هو القوة التي تجذب الفرد إلى التفاعل مع سلسلة من الأحداث التي تخدم هدف أو مجموعة أهداف. بينما يعرفه (Elizur and Koslowsky, 2001) بأنه التعلق العاطفي والعملية يمكن العمل.

كما عرفه (Yamaguchi, 2013) بأنه الدرجة التي يكرس العاملون أفضل ما لديهم لصالح الفريق والمنظمة.

وتوصل (Adidam, 1996) إلى أن المنظمة التي تسود فيها ثقافة السوق يكون لها تأثير بسيط في عملية التخطيط الاستراتيجي عن باقي الثقافات كما أن لها تأثير سلبي على التعاون بين أعضاء الفريق. كما توصل (Ogbonna & Harris, 2000) إلى أن ثقافة السوق تتوسط العلاقة بين أنماط القيادة والأداء، كما لاحظت الدراسة أن ثقافة السوق كأحد الثقافات التي تركز على البيئة الخارجية لها تأثير كبير على الأداء. في حين لم يجد (Shih & Huang, 2010) تأثيراً لثقافة السوق في شركات برامج الحاسب وتفسر الدراسة ذلك بأن تأثير ثقافة السوق يحتاج إلى وقت أطول وموارد أكثر قبل أن تظهر نتائجه مما لا يجعلها تتناسب مع هذا الشكل الانتاجي. ولم يجد (Schimmoeller, 2010) لأنماط القيادة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) علاقة بثقافة السوق، ويفسر ذلك بان ثقافة السوق تركز على الجوانب الخارجية أكثر من التركيز على معنويات العاملين وسلوكياتهم والرؤى الأخلاقية لهم.

في حين أظهر (Aldhuwaihi et al., 2011) أن ثقافة السوق لها التأثير الأكبر كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة.

٤- الثقافة الهرمية:

يعرفها (Deshpande et al., 1993 ; Dosoglu-Guner, 2001) بأنها الشكل البيروقراطي لهيكل المنظمة حيث تصدر الأوامر والقواعد من أعلى وهي تميل أكثر إلى الاستقرار والتطوير والمرونة في الإجراءات وتهتم بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال وضع

ب- أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الباحثين على أن أبعاد الالتزام تتمثل في الأبعاد الثلاثة التي وضعها (Meyer & Allen, 1991) وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري (Cichy et al., 2009 ; Rivera, 2011 ; Fick, 2011 ؛ نجم، ٢٠٠٣ ؛ النجار، ٢٠١١) ونعرض لها كالتالي:

١- الالتزام العاطفي:

يعرف (Dehaghi et al., 2012) الالتزام العاطفي بأنه تعلق الفرد وتوافقه مع المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، ويبقى الفرد في العمل فيها لأنه يريد ذلك Want to.

توصلت دراسة (Battistell et al., 2006) إلى أن الالتزام العاطفي لدى العاملين يتأثر بالدعم التنظيمي المدرك وكلما أدرك الموظف دعم المنظمة له كلما زاد ارتباطه بها وشعوره بأنه جزءٌ منها ومنتزحاً لها كما يشعر بأن مشاكل المنظمة هي مشاكله الخاصة. كما توصل (Weng et al., 2010) إلى أن أبعاد النمو الوظيفي Career Growth عند العاملين والتمثلة في التقدم في الهدف الوظيفي، وتطوير الكفاءة الاحترافية، وسرعة الترقى وزيادة المكافآت لها علاقة موجبة بالالتزام العاطفي. كما توصل (Zehir et al., 2012) إلى وجود علاقة موجبة بين الإبداع والالتزام العاطفي.

٢- الالتزام المستمر:

يعرف (Dehaghi et al., 2012) الالتزام المستمر بأنه رغبة الفرد في

البقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده أن ترك العمل فيها سيكون له الكثير، وتصف الدراسة هذا النوع بأن الفرد يحتاج إلى العمل Need to.

وتوصل (Zehir et al., 2012) إلى أن بعد واحد من أبعاد الرضا الوظيفي وهو الرضا بالوظيفة له علاقة موجبة مع الالتزام المستمر. أما (Lambert et al., 2013) فقد توصل إلى أن الالتزام المستمر ليس له علاقة بالرضا الدائم للعاملين، في حين توجد علاقة موجبة بين الالتزام العاطفي والرضا الدائم عند العاملين وتضيف الدراسة بأن الالتزام المستمر لديهم يتطور إلى التبعية التامة للمنظمة بسبب ارتباطاتهم بأعباء الحياة.

٣- الإلتزام المعياري:

يعرف (Dehaghi et al., 2012) الإلتزام المعياري بأنه شعور الموظف بالواجب نحو المنظمة وتصف الدراسة هذا النوع من العاملين بأنه يجب أن يبقى في المنظمة Ought to.

وفي دراسة أجراها (Meyer et al., 2002) توصل إلى وجود علاقة سالبة بين الإلتزام المعياري ودوران العمالة، كما توصل (Chen, 2006) إلى أن الإلتزام المعياري له تأثير معنوي على النية في ترك العمل، ويؤكد (Alexander, 2007) على أن الإلتزام المعياري يرتبط سلبياً بنوايا العاملين لترك العمل في المنظمة، في حين توصل (Culpepper, 2011) إلى أن الإلتزام المعياري له علاقة موجبة مع ترك العمل.

ومساعدتهم على التوافق مع أهدافها وضرورة تحقيقها.

٣- إلقاء الضوء على دور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في دعم الالتزام التنظيمي للعاملين.

٤- تمثل هذه الدراسة استجابة لما أوصى به العديد من الباحثين في ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال (; Hasel, 2009 ; Gilstrap & Tuason, 2010 ; Colins, 2012).

- الأهمية التطبيقية:

- ١- أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء والتي لها دور كبير في إنتاج الطاقة الكهربائية بالموصفات القياسية وبأقل تكلفة ممكنة.
- ٢- يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين أداء الشركة من خلال زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين نظراً لما تقوم به الشركة من توسعات في الفترة الحالية بما سينعكس على المجتمع ككل.
- ٣- تفيد نتائج الدراسة رؤساء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات والمديرين في قطاع الكهرباء في فهم دور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على التزام العاملين مما يسهم في تقليل فرص ترك العمل.
- ٤- تسهم هذه الدراسة في تقديم توضيحاً للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في توجيه أداء العاملين نحو تحقيق الأهداف.

كما توصلت دراسة (Cichy et al., 2009) إلى أن الالتزام المعياري له علاقة موجبة مع بعدي الأداء السياقي وهما التفاني الوظيفي والتسهيلات الشخصية. وقد أثبت (Somers, 2009) أن التأثير المجلد للالتزام التنظيمي له تأثير على مخرجات العمل الإيجابية، وأشارت النتائج إلى أن معظم المخرجات الإيجابية للعمل ترتبط بنوعين من الالتزام وهما الالتزام العاطفي والمعيارى لما يتسما به في قلة الميول نحو ترك العمل ومستوى أقل من الضغط النفسي.

مما سبق لاحظ الباحثون أنه لا يوجد دراسات عربية تناولت موضوع البحث سوى دراسة واحدة كما أنها تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من وجهة نظر مختلفة، كما لاحظ الباحثون ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، مما يدفع الباحثون لتقديم نتائج هذا البحث للمساهمة في تغطية هذا الموضوع. كما لاحظ الباحثون عدم استخدام الدراسات العربية لإطار القيم المتنافسة لدراسة الثقافة التنظيمية.

- أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:

- ١- ندرة الدراسات العربية التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، لذلك تأتي هذه الدراسة سعياً لتقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- ٢- المساهمة في توضيح تأثير الثقافة التنظيمية في سلوكيات العاملين وخاصة في التزامهم نحو المنظمة

- مشكلة البحث:

تدعم الثقافة التنظيمية عملية التنظيم والرقابة داخل المنظمة وتنسيق الأهداف بين المنظمة وأعضائها والتأكيد على ضرورة تحقيقها، وزيادة كفاءة العاملين وما لها من وظائف ضرورية أكدت عليها العديد من الدراسات (Tingle, 2011)، كما يتضح تأثيرها على تفاعل الأعضاء مع بعضهم وعلى التزامهم نحو المنظمة وامتداد أثرها إلى جميع المراحل التنظيمية بدءاً من نظام الترقي الوظيفي واتخاذ القرارات إلى قواعد العمل كما أن لها الأثر في استقطاب الكوادر الجديدة المؤهلة، فالمنظمات الرائدة تستهوي العاملين المبدعين (Frendberg, 2006).

وفي ضوء ما سبق توجه الباحثون للتعرف على طبيعة دور الثقافة التنظيمية في التأثير على التزام الفرد نحو المنظمة. وقام الباحثون بالإطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الجانب والنتائج التي توصلت إليها، وتم عمل عدة مقابلات شخصية مع عدد من العاملين ورؤساء القطاعات بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء، ولاحظ الباحثون من خلال الزيارة الميدانية بالشركة رغبة العديد من العاملين في عدم البقاء في الشركة رغم ما تقدمه الشركة من دعم ومزايا متنوعة ويرجع بعضهم السبب في ذلك إلى نظام وبيئة العمل والبعض الآخر يرى بأن العمل بالشركة لا يضيف إليهم مزيد من الخبرة أو وضع اجتماعي منشود، الأمر الذي يطرح التساؤلات الآتية:

- ١- هل يرجع الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي إلي نمط الثقافة السائد في الشركة؟
- ٢- ما هو الدور الذي تلعبه أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي وما نوع هذا الدور؟

- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحديد نوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة.
- ٢- قياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة.

- فروض البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم وضع الفروض التالية:

- ١- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء.

وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:-

- أ- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي للعاملين محل الدراسة.
- ب- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري للعاملين محل الدراسة.

ج- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر للعاملين محل الدراسة.

- الطريقة البحثية:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وقياس المتغيرات وأساليب تحليل البيانات وهي كما يلي:

أ- البيانات المطلوبة ومصادرها

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- بيانات ثانوية:

وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما مكن الباحثون من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية:

وتم جمعها من العاملين محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحثون من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

ب- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة كهرباء وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية وقد بلغ عددهم (٤٢٥٨)، (وحدة الحاسب الآلي بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء حتى ٢٠١٢). وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية ميسرة حجمها ٣٥٣ موظف من العاملين بالشركة محل الدراسة والتي تم حسابها باستخدام

برنامج STATS لتحديد حجم العينة، وكان عدد المستجيبين ٣٢٤ بنسبة ٩١,٧%، وبلغ عدد الاستمارات غير الصالحة ١١ استمارة وتم استبعادها.

ج- أدوات جمع البيانات الأولية:

اعتماداً على الدراسات السابقة قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية لغرض هذا البحث، تحتوي على ٤٤ عبارة لقياس متغيرات الدراسة وهي ٢٦ عبارة للثقافة التنظيمية وفقاً لمقياس (Cameron & Quinn, 2006) والذي يعتمد على إطار القيم المتنافسة (Yu & Wu, 2009)، و١٨ عبارة للالتزام التنظيمي وفقاً لمقياس (Trevino-Gander, 2012).

تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لإبداء ملاحظاتهم على القائمة قبل الطباعة النهائية، كما تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي وبعد إجراء التعديلات على أسئلة الاستقصاء والتي تم توضيحها في الجدول (١/١) بالمحاولة الأولى والثانية، توصل الباحثون إلى أن قيم معاملات الثبات لجميع المتغيرات قيم مقبولة وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله. كما تم إجراء اختبار الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وذلك للتأكد من أن قائمة الاستبيان تقيس ما وضعت من أجله، وكانت جميع قيمه مقبولة،

وبالتالي يمكن الاعتماد على القائمة ذلك من الجدول رقم (١/١):
لقياس المتغيرات محل الدراسة ويتضح

جدول رقم (١ / ١) : معاملي الثبات والصدق لقائمة استقصاء الدراسة

معامل الصدق	المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المتغيرات
	معامل الفا	عدد العبارات	معامل الفا	عدد العبارات	
٠,٩٥٧	٠,٩١٦	٦	٠,٩١٢	٧	ثقافة العمل الجماعي
٠,٩٥٧	-	-	٠,٩١٧	٥	ثقافة التطوير
٠,٩١٠	-	-	٠,٨٢٩	٦	ثقافة السوق
٠,٩٤٢	٠,٨٨٨	٥	٠,٨٧٨	٧	الثقافة الهرمية
٠,٩٧٤	٠,٩٥٠	٢٢	-	٢٥	الثقافة التنظيمية
٠,٩٣٥	٠,٨٧٥	٥	٠,٨٥٧	٦	الالتزام العاطفي
٠,٧٩٩	-	-	٠,٦٣٩	٦	الالتزام المستمر
٠,٩٤٧	-	-	٠,٨٩٧	٦	الالتزام المعياري
٠,٩٣٤	٠,٨٧٣	١٧	-	١٨	الالتزام التنظيمي
٠,٩٦٣	٠,٩٢٨				جميع متغيرات قائمة الاستقصاء

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمية).

- تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS v20 for Windows

نتائج الدراسة الميدانية:

- التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver20) للعاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بطلخا، وذلك للتعرف على طبيعة

د- أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون على الأساليب التالية:

١- التحليل الوصفي للبيانات

.Descriptive Statistics

٢- معامل ألفا كرونباخ

.Cronbach's Alpha

٣- معامل ارتباط بيرسون، وتم

استخدامه لاختبار الفرض

الأول وذلك لقياس قوة ونوع

العلاقة بين متغيري الدراسة.

٤- تحليل الانحدار الكلي

والمندرج، وتم استخدامه

لاختبار الفرض الثاني لبحث

البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢/١) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على جدول رقم (٢/١) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٧٢١	٣,٠٤	ثقافة العمل الجماعي
٠,٧٦٧	٢,٦٤	ثقافة التطوير
٠,٧٧٩	٢,٩٠	ثقافة السوق
٠,٧٨٨	٣,٣٢	الثقافة الهرمية
٠,٦٣٧	٢,٩٧	الثقافة التنظيمية
٠,٩٨٣	٣,٣٧	الالتزام العاطفي
٠,٦٥٨	٣,٦٦	الالتزام المستمر
٠,٩٧١	٣,٤٤	الالتزام المعياري
٠,٦٦٧	٣,٤٩	الالتزام التنظيمي

* ن = ٣١٤ المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٢/١) ما يلي:

١- تراوحت متوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية ما بين ٢,٦٤ و ٣,٣٢ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٣,٣٢ بانحراف معياري ٠,٧٨٨ ويتعلق بالثقافة الهرمية ويتضح من ذلك أن الشركة محل التطبيق يسود بها النمط البيروقراطي حيث يغلب تطبيق قواعد رسمية وسياسات وتعليمات للحفاظ على استقرار وانتظام العمل، ويتخذ سريانها الشكل الرأسي من مجلس إدارة الشركة مروراً بالمستويات التي تليه في الهيكل التنظيمي. وبلغ أقل متوسط حسابي ٢,٦٤ بانحراف معياري ٠,٧٦٧ ويتعلق بثقافة التطوير ويتبين من ذلك أن الشركة لا تهتم بثقافة التطوير من خلال البحث عن الفرص وإضافة موارد جديدة متطورة في توليد الطاقة والبعد عن وضع رؤية مستقبلية نحو استخدام أساليب حديثة في الإمداد بالطاقة الكهربائية.

٢- تراوحت متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي ما بين ٣,٣٧ و ٣,٦٦ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أعلى وسط حسابي ٣,٦٦ بانحراف معياري ٠,٦٥٨ والمتعلق بالالتزام المستمر ويستدل من ذلك أن العاملين بالشركة محل التطبيق راغبون في البقاء في العمل

- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة وتم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون وذلك لاختبار الفرض الأول والذي ينص على:
"لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي".

وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٣/١).

بالشركة لاعتقادهم أن ترك العمل بها سيكلفهم الكثير، يلي ذلك الالتزام المعياري بمتوسط حسابي ٣,٤٤ وانحراف معياري ٠,٩٧١ ويعني ذلك أن العاملين بالشركة لديهم رغبة بالبقاء في الشركة لأنهم يشعرون بالواجب تجاهها ولإدراكهم لفرص الترقى في مستقبلهم الوظيفي. وأخيراً الالتزام العاطفي بأقل قيمة للمتوسط الحسابي ٣,٣٧ وانحراف معياري ٠,٩٨٣ ويشير ذلك إلى أن العاملين بالشركة محل التطبيق يوجد لديهم رغبة بالبقاء في العمل بها نظراً لارتباطهم العاطفي بها ولاتفاقهم مع أهداف وقيم الشركة.

جدول رقم (٣/١) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	ثقافة العمل الجماعي	ثقافة التطوير	ثقافة السوق	الثقافة الهرمية	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري
ثقافة العمل الجماعي	١						
ثقافة التطوير	**٠,٦٤٨	١					
ثقافة السوق	**٠,٦٥٣	**٠,٧١٩	١				
الثقافة الهرمية	**٠,٥٥٧	**٠,٥١٩	**٠,٥٨٩	١			
الالتزام العاطفي	**٠,٥١٣	**٠,٤٦٢	**٠,٣٨٣	**٠,٤١٥	١		
الالتزام المستمر	٠,٠٨٥	٠,٠٢٦-	٠,٠٤١	٠,٠٦٧	٠,٠٦٨	١	
الالتزام المعياري	**٠,٤٠٤	**٠,٤٠٩	**٠,٣٥٦	**٠,٣٣٦	**٠,٦٦٧	**٠,٢٣٠	١

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣/١) ما يلي:

١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ثقافة العمل الجماعي وكل من: ثقافة التطوير وثقافة السوق والثقافة الهرمية، الالتزام العاطفي والالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن ثقافة السوق أعلى المتغيرات ارتباطاً بـثقافة العمل الجماعي بمعامل ارتباط (٠,٦٥٣)، يليه ثقافة التطوير بمعامل ارتباط (٠,٦٤٨)، يليه الثقافة الهرمية بمعامل ارتباط (٠,٥٥٧)، يليه الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط (٠,٥١٣)، وأخيراً الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٤٠٤).

٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ثقافة التطوير وكل من: ثقافة السوق، الثقافة الهرمية، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن ثقافة السوق أعلى المتغيرات ارتباطاً بـثقافة التطوير بمعامل ارتباط (٠,٧١٩)، يليها الثقافة الهرمية بمعامل ارتباط (٠,٥١٩)، يليها الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط (٠,٤٦٢)، وأخيراً الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٤٠٩).

٣- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين ثقافة السوق وكل من: الثقافة الهرمية، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن الثقافة الهرمية أعلى المتغيرات ارتباطاً بـثقافة السوق

بمعامل ارتباط (٠,٥٨٩)، يليها الالتزام العاطفي بمعامل ارتباط (٠,٣٨٣)، وأخيراً الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٣٥٦).

٤- يوجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الثقافة الهرمية وكل من: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من النتائج أن الالتزام العاطفي أعلى المتغيرات ارتباطاً بالثقافة الهرمية بمعامل ارتباط (٠,٤١٥)، وأخيراً الالتزام المعياري بمعامل ارتباط (٠,٣٣٦).

٥- وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٦- وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الالتزام المستمر والالتزام المعياري عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عدا بعد الالتزام المستمر، الأمر الذي يعني ثبوت خطأ الفرض الأول جزئياً.

- تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي:

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الإنحدار باستخدام طريقتين وهما الإنحدار المتعدد الكلي (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في نموذج واحد والإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على أبعاد

الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وذلك بغرض تحديد قدرة المتغيرات المستقلة على إحداث تغيير في المتغير التابع، وذلك لاختبار صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بشركة وسط الدلتا الفرض على النحو التالي: **إنتاج الكهرباء**"، وتم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي للعاملين محل الدراسة. وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٤/١):

جدول (٤/١): معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي

الترتيب	المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الأول	**٠,٠٠٠	٤,٧٣٨	٠,٠٩٢	**٠,٠٠٠	٤,٩٣١	٠,٣٣٧	ثقافة العمل الجماعي
الثاني	**٠,٠٠٤	٢,٨٧٠	٠,٠٧٧	**٠,٠٠٢	٣,١٦٩	٠,٢٣٠	ثقافة التطوير
-	-	-	-	٠,١٨٠	١,٣٤٥-	٠,١٠٢-	ثقافة السوق
الثالث	*٠,٠١٤	٢,٤٦٧	٠,٠٦٨	**٠,٠٠٦	٢,٧٤٦	٠,١٦٨	الثقافة الهرمية
	**٤٥,٥٤٩			**٣٤,٧٠٣			F
	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			Sig
	%٣٠,٦			%٣١			R ²
	٠,٠١٤			-			التغير في قيمة R ²

**معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١. *معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بأسلوب الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج

ويتضح من الجدول رقم (٤/١) ما يلي:

١- تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٣٤,٧٠٣، وثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية أقل من ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) بـ ٣١% ويعني ذلك أن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل تفسر ٣١% من التغير في الالتزام العاطفي أما الباقي ٦٩% يرجع لعوامل أخرى.

٢- تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٥,٥٤) عند مستوى معنوية أقل من ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لثلاث ثقافات فقط وهي ثقافة العمل الجماعي، ثقافة التطوير عند مستوى معنوية ٥% والثقافة الهرمية عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) بـ ٣٠,٦% مما يشير إلى أن تأثير الثلاث ثقافات مجتمعة يفسر ٣٠,٦% من التغير في الالتزام العاطفي، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لثقافة السوق. كما يلاحظ من الجدول أن ثقافة العمل الجماعي هي أكثر الثقافات تأثيراً على الالتزام العاطفي يليها في التأثير ثقافة التطوير يليها الثقافة الهرمية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي للعاملين محل الدراسة".

٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري للعاملين محل الدراسة.

وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٥/١):

جدول (٥/١) : معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري

الترتيب	المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الأول	**٠,٠٠٠	٣,٨٠٤	٠,٢٥٣	**٠,٠٠٧	٢,٧٠٠	٠,١٩٨	ثقافة العمل الجماعي
الثاني	**٠,٠٠٠	٣,٦٠٨	٠,٢٤٠	**٠,٠٠٥	٢,٨٥٧	٠,٢٢٢	ثقافة التطوير
-	-	-	-	٠,٩٦٦	٠,٠٤٣	٠,٠٠٣	ثقافة السوق
-	-	-	-	٠,٠٩٨	١,٦٥٨	٠,١٠٩	الثقافة الهرمية
	**٣٩,٠٤٢			**٢٠,٣٤١			F
	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			Sig
	%٢٠,١			%٢٠,٨			R ²
	٠,٠٣٣			-			التغير في قيمة R ²

**معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١. *معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بأسلوب الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج

ويتضح من الجدول رقم (٥/١) ما يلي:

- ١- تبين من المرحلة الأولى (طريقة (Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٢٠,٣٤١، وثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية أقل من ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) بـ ٢٠,٨% ويعني ذلك أن
- ٢- تبين من المرحلة الثانية (طريقة (Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٩,٠٤٢) عند مستوى معنوية أقل

تأثيراً على الالتزام المعياري يليها في التأثير ثقافة التطوير.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري للعاملين محل الدراسة".

٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر للعاملين محل الدراسة. وكانت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض كما هو موضح في الجدول رقم (٦/١):

جدول (٦/١): معاملات الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر

من ١%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لثقافتين فقط وهم ثقافة العمل الجماعي وثقافة التطوير وذلك عند مستوى معنوية أقل من ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) ب ٢٠,١% مما يشير إلى أن تأثير الثلاث ثقافات مجتمعة يفسر ٢٠,١% من التغير في الالتزام العاطفي، كما اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من ثقافة السوق والثقافة الهرمية. كما يلاحظ من الجدول أن ثقافة العمل الجماعي هي أكثر الثقافات

المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-	-	-	٠,٠٨٣	١,٧٣٨	٠,١٤١	ثقافة العمل الجماعي
-	-	-	*٠,٠٤١	- ٢,٠٥٣	٠,١٧٧-	ثقافة التطوير
-	-	-	٠,٦٣١	٠,٤٨٠	٠,٠٤٣	ثقافة السوق
-	-	-	٠,٤٥١	٠,٧٥٥	٠,٠٥٥	الثقافة الهرمية
-	-	-	-	١,٧٥٠	-	F
-	-	-	-	٠,١٣٩	-	Sig
-	-	-	-	%٢	-	R^2
-	-	-	-	-	-	التغير في قيمة R^2

**معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١. *معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بأسلوب الانحدار المتعدد الكلي والمتدرج

هذه النتيجة مع دراسة (Rashid et al., 2003 ; Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013 ; Messner, 2013) بينما تختلف مع دراسة (Dadger et al., 2013).

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة التطوير والالتزام العاطفي والالتزام المعياري وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (McKinnon ; Acar, 2012 ; et al., 2003 Houshyar et al., 2013).

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة السوق والالتزام العاطفي والالتزام المعياري وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rashid et al., 2003 ; Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013 ; Messner, 2013).

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة الهرمية والالتزام العاطفي والالتزام المعياري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rashid et al., 2003 ; Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013 ; Messner, 2013).

- بينما لم يجد الباحثين علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين بعد الالتزام المستمر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Houshyar et al., 2013 ; Messner, 2013 ; McKinnon

ويتضح من الجدول رقم (٦/١) ما يلي:

١- تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١,٧٥٠، ولم يثبت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية ٠,١٣٩، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R^2) بـ ٢% ويعني ذلك أن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل تفسر ٢% من التغير في الالتزام المستمر.

٢- تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أنه لم يتوفر بالنموذج متغيرات مستقلة تؤثر على الالتزام المستمر وعليه لم يثبت معنوية النموذج كما لم يثبت معنوية أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة على المتغير التابع.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر للعاملين محل الدراسة".

- ملخص النتائج:

تناولت هذه الدراسة بحث تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

• بالنسبة لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة العمل الجماعي والالتزام العاطفي والالتزام المعياري وتتفق

منخفض وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013 ; Messner, 2013) بينما تختلف مع دراسة (Rashid et al., 2003).

- التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

١- أظهرت الدراسة تأثير ثقافة العمل الجماعي على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، لذلك يجب أن تدعم الشركة مناخ العمل الاجتماعي والتشجيع على تبادل المعلومات لتدعيم الخبرة بين زملاء العمل، كما يجب التأكيد على المستويات الإشرافية بضرورة توجيه العاملين خلال مراحل وظروف العمل المختلفة مما سينعكس على انتمائهم نحو الشركة.

٢- وقد أظهرت الدراسة أيضاً تأثير ثقافة التطوير على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، لذلك يجب على الشركة العمل على المزيد من التطوير وزيادة حجم العمل اللازم لهذا التطوير ومواكبة التطورات المتزايدة في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية، مما سيؤثر إيجابياً على زيادة الالتزام بالشركة لما سيدركه العاملون من التطور الحادث بها.

(et al., 2003)، بينما تختلف مع دراسة كل من (Rashid et al., 2003 ; Acar, 2012 ; Cohen, 2007).

• فيما يتعلق بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي بالشركة محل الدراسة، والأبعاد الأكثر تأثيراً هما ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التطوير يليهما في التأثير بعد الثقافة الهرمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rashid et al., 2003 ; Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013) بينما يختلف (Messner, 2013 ; Dadger et al., 2013) مع هذه النتيجة حيث توصلوا إلى أن ثقافة التطوير تؤثر على الالتزام العاطفي.

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المعياري بالشركة محل الدراسة، والأبعاد الأكثر تأثيراً هما ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التطوير وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Acar, 2012 ; Houshyar et al., 2013) بينما يختلف كل من (Rashid et al., 2003 ; Messner, 2013) مع هذه النتيجة.

- لم تجد الدراسة تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المستمر إلا من خلال بعد ثقافة التطوير وذلك عند مستوى معنوية

الشركة على استعداد للمنافسة مع الشركات التي تقوم بالإمداد بالطاقة الكهربائية بوسائل بديلة.

٨- يجب أن تهتم الشركة بتحسين الالتزام التنظيمي للعاملين لأهميته في تقليل معدل دوران العمالة وفقدان ذوي الخبرة في هذا القطاع وذلك من خلال التالي:

- أ- تحسين الشعور بالأهمية لدور كل فرد في مكانه بالشركة ودوره في تقديم خدمة الإمداد بالطاقة الكهربائية لقطاعات المجتمع المتنوعة.
 - ب- تطوير الدورات التدريبية التي يقدمها قطاع التدريب بالشركة في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - ج- وضع قواعد واضحة للمكافآت وضرورة الالتزام بها.
 - د- مراعاة توزيع أعباء العمل بعدالة.
- توفير بيئة عمل تسمح بالإبداع الوظيفي وتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين تقديم الخدمة، والحرص على دعم علاقات الاحترام بين العاملين وبين رؤسائهم مما يضمن اندماجهم أكثر في العمل وشعورهم بأن مصالح العمل هي أحد مصالحهم الشخصية.

٣- وأظهرت الدراسة تأثير معنوي للثقافة الهرمية على الالتزام العاطفي، لذلك يجب على الشركة وضع سياسات تؤدي إلى تحسين هذه الثقافة مما سيسهم كثيراً في شعور العاملين بالاستقرار ومن ثم بقائهم في العمل بها.

٤- يجب أن تحسن الشركة قنوات الإتصال مع المستويات الدنيا المختلفة، والعمل على بيان ونشر الإجراءات والقرارات لجميع الفئات العاملة وتأثيرها على تقديم خدمة الإمداد بالطاقة الكهربائية.

٥- الإستفادة من مركز إعداد القادة المتوفر بالشركة في نشر الثقافة التنظيمية عموماً وتأثيرها الإيجابي على المخرجات على المدى الطويل.

٦- يجب أن تشارك القيادة أهداف الشركة مع العاملين وأن تؤكد على أهمية تحقيقها والنتيجة التي ستترتب عليها، مما سيساعد على زيادة التزام العاملين نحوها لإدراكهم بأن ذلك سيعود بنتائج إيجابية عليهم.

٧- ضرورة الإهتمام بثقافة السوق بالشركة لأهميتها في التركيز على خدمة العملاء وتحسين علاقات الشركة بعملائها والاهتمام بجودة الخدمة المقدمة وتحقيق أفضل استغلال لمواردها الحالية، كما تركز هذه الثقافة على أن تكون

- مقترحات أبحاث مستقبلية:

- 1- استخدام نموذج القيم المتنافسة في دراسة الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية ومعدل ترك العمل.
- 2- العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين.
- 3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. حواس، أميرة محمد رفعت، "أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية التجارة، ٢٠٠٣).
2. النجار، حميدة محمد (٢٠٠٣)، "الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد الأول، العدد الأول، (جامعة بنها: كلية التجارة).

٣. نجم، عبدالحكيم أحمد (٢٠٠٣)، "تحليل العلاقة بين سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرضا الوظيفي"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، (جامعة المنصورة: كلية التجارة).

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
2. Adidam, P. T. (1996). *Organizational culture and organizational conflict: combined effect on effectiveness of marketing strategy*. PhD Dissertation, Texas Tech University.
3. Aldhuwaihi, A., Himanshu, K. S. & Stanton, P. 2011. *The moderating effects of organisational culture on the job satisfaction-turnover intention link: a case study of the Saudi Arabian Banking sector*, Melbourne, World Business Institute.

4. Alexander, A. (2007). *Linking stress offset score (sos), work satisfaction, and organizational commitment to intentions to quit*. PhD Dissertation, Brock University.
5. Battistelli, A., Mariani, M. & Bello, B. 2006. *Normative Commitment to the Organization, Support and Self Competence*, Springer US.
6. Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
7. Chang, S. E. & Lin, C. S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.
8. Chen, C.-F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
9. Chuang, Y. T., Church, R. & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.
10. Cichy, R. F., Cha, J. & Kim, S. (2009). The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 53-62.
11. Cohen, A. (2007). An Examination of the Relationship Between Commitments and Culture Among Five Cultural Groups of Israeli Teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 34-49.
12. Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517-527.
13. Dadgar, H., Barahouei, F., Mohammadi, M., Ebrahimi, M. & Ganjali, A. (2013). The relationship between organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and intention

- to stay of health personnel's of Zahedan university of medical sciences. *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1220-1228.
14. Dale, K. K. (2012). *Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district: mixed methods in concert*. PhD Dissertation, Colorado State University.
15. Dehaghi, M. R., Goodarzi, M. & Arazi, Z. K. (2012). The Effect of Spiritual Values on Employees' Organizational Commitment and Its Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 159-166.
16. Deshpande, R., Farley, J. U. & Frederick E. Webster, J. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
17. Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
18. Dosoglu-Guner, B. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, 10(1), 71-89.
19. Duygulu, E. & Ozeren, E. (2009). The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475-485.
20. Dwyer, S., Richard, O. C. & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
21. Elizur, D. & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
22. Fick, B. S. (2011). *An examination of the relationship between perceived organizational commitment and internships*. Master Thesis, University of Missouri.
23. Fox, J. R. (2013). *Analyzing the organizational culture of yolo county using two assessment models*. Master

- thesis, California State University.
24. Frendberg, E. (2006). *Creating Corporate Culture A study of strategies employed to cultivate High Performance Mentality within Sony Ericsson*. Master Thesis, Lunds university.
25. Gilstrap, J. B. & Collins, B. J. (2012). The Importance of Being Trustworthy Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader Behaviors and Employee Job Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 152-163.
26. Hasel, M. C. (2009). *A multilevel investigation of the mediating role of trust in the relationships between leadership and follower outcomes*. PhD Dissertation, Aston University.
27. Houshyar, K., Yousefi, Z., Sadri, M. & Gholami, S. (2013). The relationship between organizational culture, organizational commitment of Physical Education Teachers Mazandaran province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1430-1434.
28. Kallarakal, T. K., Mathew, J., A. Paul, G. & Thomas, K. A. (2011). Organizational culture in tourism industry in india. *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 116-131.
29. Kuh, G. & Whitt, E. J. 1988. *The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities*, Washington, D.C., Jossey-Bass.
30. Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T. & Hogan, N. L. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 50(2), 195-203.
31. Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46-59.
32. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
33. Mcdermott, C. M. & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and

- advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.
34. Mckinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W. & Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in taiwan. *International journal of business studies*, 11(1), 25-44.
35. Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.
36. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
37. Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
38. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
39. Nawab, S., Ahmad, J. & Shafi, K. (2010). Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(7), 259-268.
40. Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
41. Phillips, M. J. (2005). *The impact of organizational culture on the perceived quality of service delivery*. PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
42. Poppens, B. B. (2000). *Perceived and preferred organizational culture types and organizational*

- commitment at midwestern private, nonprofit colleges.* PhD Dissertation, University of South Dakota.
43. Porter, L. W., Mowday, R. T. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
44. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
45. Richard, O. C., Mcmillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.
46. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
47. Rivera, J. (2011). *Turnover intent, organizational commitment, and job satisfaction: an assessment of municipal police departments within hidalgo county, texas.* Master Thesis, University of Texas-Pan American.
48. Schimmoeller, L. J. (2006). *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles.* PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
49. Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. *Leadership Review*, 10, 125-141.
50. Shih, C.-C. & Huang, S.-J. (2010). Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment. *Information & Management*, 47(5-6), 271-281.
51. Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), 289-306.
52. Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on

- employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
53. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1).
54. Tingle, J. K. (2011). *The relationship between organizational trust and mindfulness: an exploration of NCAA division iii athletic departments*. PhD Dissertation, The University Of Texas At San Antonio.
55. Tuason, I. J. (2010). *The Relationship between Trust and Organizational Culture Change*. PhD Dissertation, University Of Calgary.
56. Weng, Q., Mcelroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
57. Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71.
58. Yu, T. & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7).
59. Zehir, C., Muceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 734-743.
60. Zu, X., Fredendall, L. D. & Robbins, T. L. (2006). Organizational culture and quality practices in six sigma. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), 1-6.