



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي
دراسة حالة : مؤسسة منيب للإعمار-أولاد جلال-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة: إعداد الطالبة:

سهام موسي

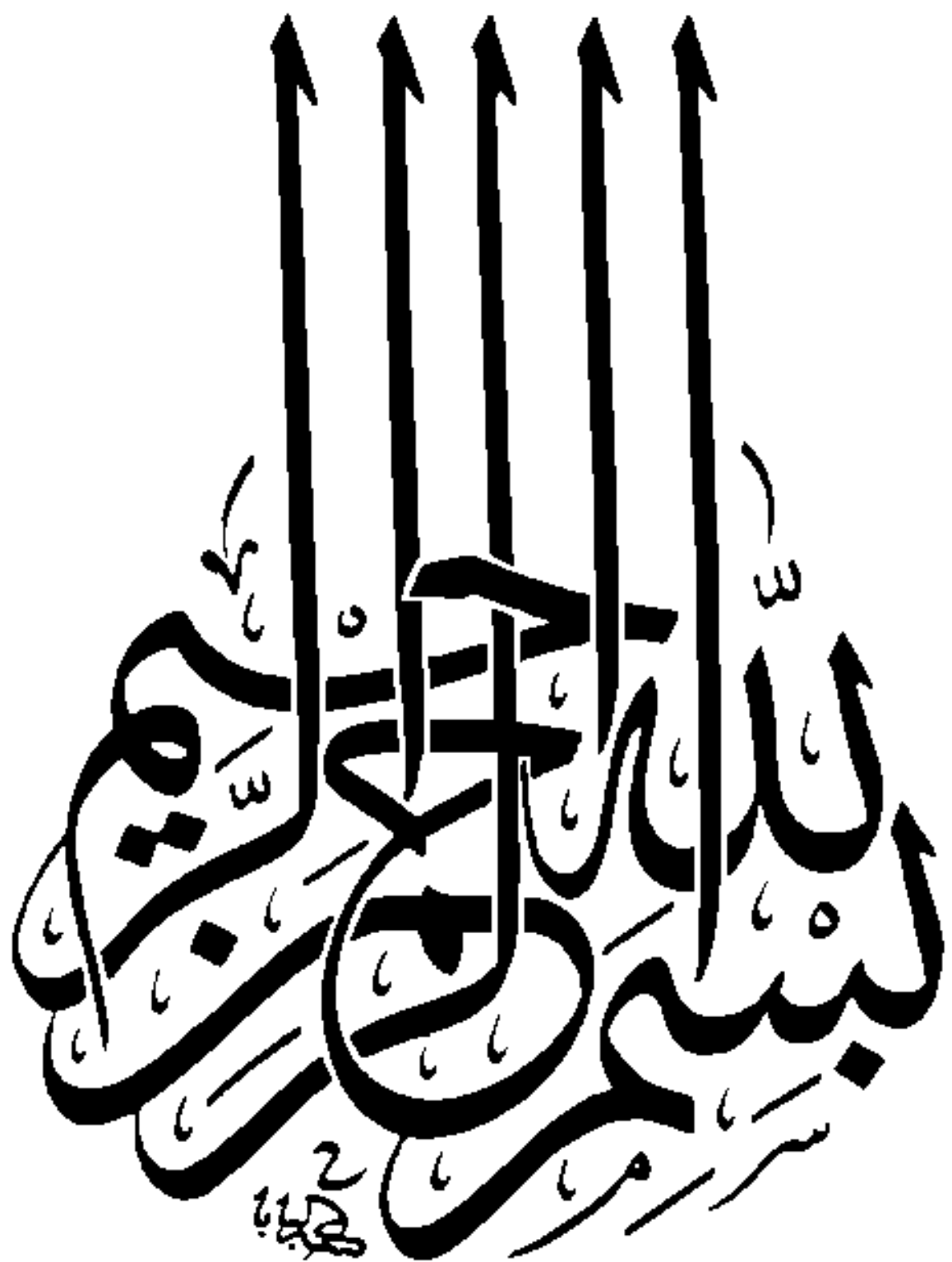
دنيا بوجليدة

...../Master-GE/GO-GRH/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

قسم علوم التسيير



قال الله تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

المجادلة 11

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة منيب للإعمار أولاد جلال، حيث يعد المناخ التنظيمي عنصرا مؤثرا على قدرة الأفراد لإنجاز أداء الاعمال المختلفة التي من شأنها ان تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي نجاحها.

وقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة أستخدمت لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع الإستبانة على عينة حجمها 35 فردا وتم إسترجاع جميعها، كما تم إستخدام برنامج spss الإحصائي في التحليل الاحصائي للبيانات .

ومن النتائج المتحصل عليها على ضوء هذه الدراسة أنه لا يوجد هناك أثر للمناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التزم التنظيمي ، مؤسسة منيب للإعمار أولاد جلال

Abstract:

The objective of this study is to determine the impact of the organizational climate on the organizational commitment of the institution of Muneeb for the reconstruction of Awlad Jalal, where the organizational climate is an influential factor on the ability of individuals to accomplish the various work that will contribute to achieving the objectives of the institution and thus its success.

The questionnaire was used as a tool to clarify the relationship between the two variables used to collect data from the study institution. The questionnaire was distributed to a sample of 40 individuals, 35 of which were retrieved, and statistical spss was used in the statistical analysis of the data. One of the results obtained in light of this study is that there is no impact of the organizational climate on the organizational commitment in the institution under study. Keywords: Organizational Climate, Organizational Commitment, Muneeb Foundation for Reconstruction Awlad Jalal

إهداء

إلى قرة عيني التي فيها بسمتي وسروري وكل جميل في الوجود هي الحياة
والجمال

أمي حبيبي الغالية

إلى من غرس فيا روح الإيمان والفضيلة، وأمل أن يراني في أرقى المراتب إلى
الذي يستحق وقفة إجلال ذلك زوجي منصف صابر

إلى كل من يحب دنيا.....

دنيا

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني رحمتك في عبادك الصالحين

أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلتي وإليه مآبي إنه نعم الولي ونعم النصير، كما أصلي وأسلم وأبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، وسيد المرسلين صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما وقد يسر الله عز وجل كتابة هذه الرسالة فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من قام بمساعدتي على النهوض بهذه الرسالة، لتصل إلى ما وصلت إليه وهم كثيرون. شكر خاص موصول للأستاذ الفاضلة "موسي سهام" على طيب عطائها وحسن معونتها. شكر خاص جدا لكل من وقف بجانبني طيلة حياتي الدراسية.

دنيا

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	ملخص بالعربية
	Abstact
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	المقدمة العامة
1	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	منهج الدراسة
د	نموذج الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي
02	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي
04	المطلب الثاني : أهمية وخصائص المناخ التنظيمي
06	المطلب الثالث : أنواع ودور المناخ التنظيمي
08	المطلب الرابع : أبعاد ومستويات المناخ التنظيمي
12	المطلب الخامس :العناصر والعوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد
16	المبحث الثاني :ماهية الإلتزام التنظيمي

17	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
18	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الإلتزام التنظيمي
19	المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي وأنواعه
24	المطلب الرابع: مراحل الإلتزام التنظيمي و محدداته
26	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و نتائجه
31	المطلب السادس: العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة	
35	تمهيد
35	المبحث الأول : تقديم مؤسسة منيب للإعمار –أولاد جلال -
35	المطلب الأول : نشأة مؤسسة منيب للإعمار
36	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للإعمار
37	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
37	المطلب الأول : نموذج ومنهج الدراسة
38	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وخصائصه
40	المطلب الثالث : أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية
42	المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج
43	المطلب الأول : عرض نتائج أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
44	المطلب الثاني : تحليل علاقة الإرتباط بين متغيري الدراسة
45	المطلب الثالث : تفسير النتائج
47	خلاصة الفصل الثاني
49	الخاتمة
51	قائمة المراجع
55	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي	(1-1)
39	وصف الخصائص للمجتمع المدروس	(1-2)
41	معاملات أدوات البحث	(2-2)
42	إختيار التوزيع الطبيعي (إختيار كوجروف-سمرنوف)	(3-2)
42	معيار الحكم على النتائج	(4-2)
43	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي	(5-2)
43	المتوسطات الحسابات والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإلتزام التنظيمي	(6-2)
44	علاقة الإرتباط بين متغير المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي	(7-2)
44	علاقة الإرتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي	(8-2)

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	المناخ التنظيمي كحلقة وصل	(1-1)
13	نموذج العلاقات التآثر والتآثير بين المناخ وغيره من التغيرات	(2-1)
15	نموذج يبين اهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه	(3-1)
23	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي	(4-1)
28	العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي	(5-1)
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للإعمار	(1-2)
37	نموذج الدراسة	(2-2)

المقدمة العامة

يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له أهمية وإنعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإخفاض الرضي الوظيفي وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة أهمها المناخ التنظيمي نظرا لتعلقه ببيئة ومحيط العمل فهو يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض وتؤكد الدراسات والأبحاث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد أهم محددات الإلتزام التنظيمي لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين بها وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة مما يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

● مشكلة الدراسة :

لقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات نظرا لأثره المباشر على مستوى ورضا العاملين ومن ثم على مستوى سلوكهم وأدائهم وولائهم والتزامهم التنظيمي ومن هنا حرص الباحث على دراسة المناخ التنظيمي السائد من المنظمة بهدف معرفة علاقته ومدى دوره في التأثير على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تكون كالتالي :

- ما أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة محل الدراسة ؟

● أسئلة الدراسة :

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى هذه الدراسة من خلالها الإجابة عليها

وهي :

1. ما طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
2. ما مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين ؟

● فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية :

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5% .

-الفرضيات الفرعية:

- ف1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسة محل الدراسة .
- ف2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الإتصال والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسة محل الدراسة .
- ف3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم وإجراءات العمل والإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسة محل الدراسة .

• مبررات اختيار الموضوع:

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي.

• أهمية الدراسة :

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي ودراسته في المؤسسة محل الدراسة لما له من أثر كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد وبالتالي على السلوك التنظيمي للمنظمة وتأثيره بشكل واضح على الإلتزام التنظيمي والرضا وإنتاجية الأفراد وبالتالي على نجاح المؤسسة وقدرتها على الإستمرار والتطور .
- إن معرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بمستوى ودرجة الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره له يتيح للمؤسسة فرصة التعرف على إنطباعات وإتجاهات العاملين وإمكانية إصدار أحكام تقويمية لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة .
- وبشكل عام فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من خلال الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تحاول تحقيقها ويمكن إبرازها كما يلي :

❖ الأهمية العلمية للدراسة :

إن التعرف على ماهية المناخ التنظيمي وخصائصه ومحدداته وتحليل علاقته بالالتزام التنظيمي يسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة بمختلف مستوياتهم ويزودهم بمعلومات تحليل وتشخيص المناخ التنظيمي لتقوية الإيجابيات وتفادي السلبيات وحل المشاكل وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

❖ الأهمية العملية للدراسة :

ستعطي هذه الدراسة إن شاء الله تقويماً عملياً عن نوع وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته ومدى تأثيره بمستوى ودرجة الإلتزام التنظيمي ، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها سابقاً داخل المؤسسة .

• أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي ومن خلال الإجابة على الأسئلة السابقة إلى تحقيق هدف ومعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسستنا.

• مصطلحات الدراسة :

1- المناخ التنظيمي

يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يخلوونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة .

ونستطيع ان نقدم التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي بأنه اجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والنتيجة عن محصلة تفاعل اهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها وتكون مدركة بواسطة الافراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية الى تحديد قدرة هؤلاء الافراد على تحقيق اهداف المنظمة .

2- الالتزام التنظيمي

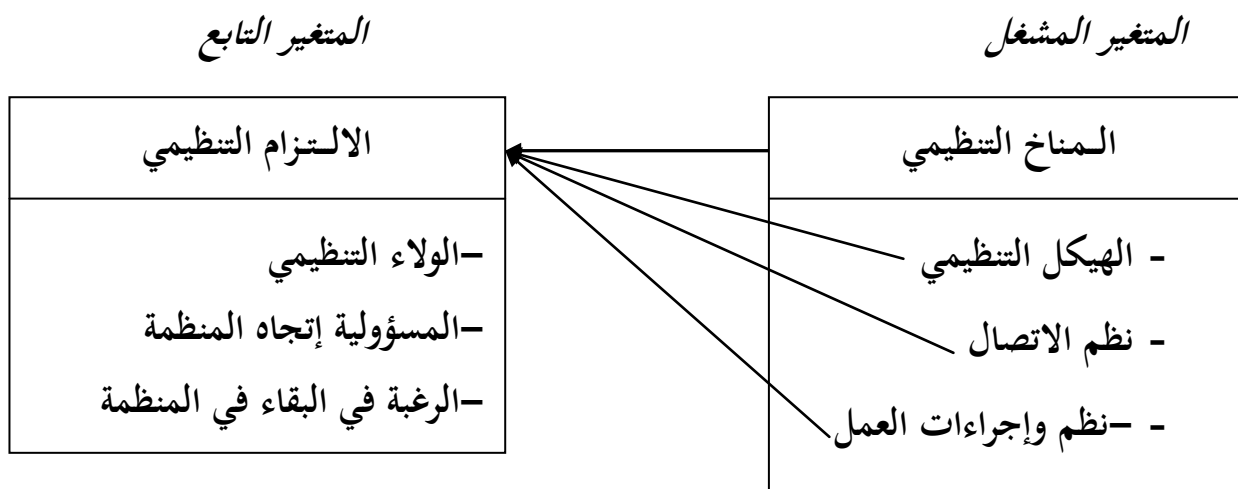
أشار ماير وألين الى ان مفهوم الالتزام التنظيمي لا يشمل ان تكون اهداف وقيم الفرد متناسبة مع اهداف المؤسسة وقيمتها ولكن تعكس احتياجات الفرد ورغباته والزاماته تجاه المؤسسة .

ويعرف اجرائيا بأنه الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمتها وأهدافها مع الحرص على البقاء بها .

• منهجية الدراسة:

ولتحسيد موضوع البحث تم إعتداد الخطة التالية التي تشمل مقدمة وفصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وخاتمة حيث تطرقنا في المقدمة إلى تمهيد على المتغيرين وطرح إشكالية البحث ثم وضعنا أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتناولنا بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع وهيكلته ،أما عن الفصل الأول فتناولنا فيه بعض المفاهيم الأساسية الخاصة بمتغيري الدراسة وصولا إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة .أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة منيب للإعمار.

نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

● الدراسة السابقة :

نال موضوع المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بشكل منفصل وايضا دراسات شملتهما معا وفيمايلي مجموعة من الدراسات كالتالي :

➤ الدراسة الأولى : أجرى الطالب محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي عام 2006م دراسة وهي بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية ومعرفة مدى ارتباط أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وأخيرا تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك توجيهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحوى كل من (الاتصالات، نظم إجراءات العمل ، الهيكل التنظيمي) ويوجد توجيهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز ، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي ، كما أن هناك أيضا توجيهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

➤ الدراسة الثانية : أجرى محمد بن غالب العوفي عام 2005م دراسة وهي بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وقد هدفت الدراسة على التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مستوى هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض وكذا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى مستوى هيئة الرقابة . كذلك هدفت الى الكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأخيرا تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين على الانتقاد من نتائج الدراسة .

- وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج من اهمها انها حققت اهداف الدراسة في تحقيق القيم الثقافية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق وتحديد مستوى التزامهم الوظيفي , كما توصلت الى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق .

➤ **الدراسة الثالثة :** أجرى خالد محمد احمد الوزان عام 2006 م دراسة وهي بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " ، بحيث هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذا نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي كذلك التعرف على اثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج اهمها انه هناك علاقة ارتباط بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ومن جهة اخرى هناك علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي , كذلك تأكيد على ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره فهو يؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين داخل المنظمة .

الفصل الأول

مدخل للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

تمهيد

في ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر، تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية الواضحة لتحقيق الأهداف، تتضح أهمية الأفراد في أي منظمة فهم الذين يمثلون العامل الرئيسي بها والذين يلقي على عاتقهم مهمة تحقيق هذه الأهداف، لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المنظمات والذي يؤثر على قدرة الأفراد على التواصل والإبداع لإنجاز أداء الأعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمات وبالتالي نجاحها. وذلك بهدف معرفة مدى علاقته وتأثيره على الالتزام التنظيمي .

ولقد جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على بعض المفاهيم التي تخص كل من المتغيرين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وكذا معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة .

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

إن كلمة " المناخ " هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع وقد طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن، التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور في مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب الباحثون، ويتباين موقع الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية.⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت تعاريف المناخ التنظيمي نظراً لتعدد عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، وقد اختلف الباحثون في التوصل إلى تحديد مفهوم موحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذين يبحثون فيه ، وعلى الرغم من هذا التعدد فإن هذه المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها ، وينحصر التباين في بعض الاختلافات الثانوية ، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي.

فقد عرف العميان المناخ التنظيمي على أنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة، القيم والعادات والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".⁽²⁾

وقد عرف أيضاً على أنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".⁽³⁾

ويرى الشكشي أن المناخ التنظيمي: يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعتها عملها.⁽⁴⁾

(1) أحمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014م، ص59.

(2) خيذر كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 257.

(3) كمال المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006م، ص303.

(4) خيذر كاظم حمود فريجات وآخرون، المرجع السابق، ص303.

كما يرى Susanet. Al أن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو " مجموعة من الخصائص التي يضمن إدراكها عن منظمة معينة ، والتي يمكن ملاحظاتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها. " (1)

وعرفه الكبيسي على أنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يعتبرها ويحللها العاملون والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. " (2)

أما كارسيك ريتشارد فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في البيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلي نظم وسياسات العمل في المنظمة كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته. " (3)

بعد إستعراض وجهات نظر العديد من الباحثين حول التعارف المناسبة للمناخ التنظيمي، يرى الباحث أن التعريف الملائم للمناخ التنظيمي هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، والناجمة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها، وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح (علني أو ضمني) على سلوكهم وأدائهم في العمل مما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة . ومن خلال هذا التعريف يتضح ما يلي: (4)

- 1- أن المناخ التنظيمي هو خصائص البيئة الداخلية للمنظمة،
- 2- هذه الخصائص تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة،
- 3- هذه الخصائص تكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة،
- 4- تؤثر هذه الخصائص المدركة بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك وأداء الأفراد في العمل بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

(1) سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقي ، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية ، 2010 م ، ص 9.

(2) أحمد على عبد الله عيسى ، مرجع سابق ، ص 17.

(3) خالد الزعبي وحسين العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، المنارة ، المجلة 13، العدد 2 ، 2017 م ، ص72.

(4) خالد محمد أحمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض

، 2016م، ص10، 1428.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة وكذلك يلعب دورا مؤثرا وحاسما في تحقيق أهدافها، كما يمكننا من خلال مفهومه وأهميته أن نحدد من الخصائص والسمات التي تميزه .

الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي

يرى المطرفي أن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة لأفراد من عدمه وأن أي إتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل قد لا يكتب لها النجاح إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات التحديثات أن ينظر أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم لأفراد يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

أما أبو تايه وآخرون فيرون أن أهمية المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التقني السريع فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيدا من الإنفتاح والتجديد والإبداع والتطوير وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين يتمثل في الإستقرار والتطور.⁽²⁾

بينما ترى صليحة أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأنه يتوفر فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع

- كما يرى السكران أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.⁽³⁾

(1) أحمد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص60

(2) نفس المرجع، ص61

(3) نفس المرجع، ص62

- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة إرتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي السائد بها لما لها من تأثير على رضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها .⁽¹⁾

الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائصه وسماته في التالي:⁽²⁾

- ✓ إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بمتغيرات مختلفة،
- ✓ إن المناخ التنظيمي الناشئ من منظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين،
- ✓ ان المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحا أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي ،
- ✓ المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية،
- ✓ المناخ التنظيمي تجسيد معيناً لمتغيرات موضوعية،
- ✓ العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً،
- ✓ المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية ،
- ✓ يشترك في المناخ التنظيمي عدّة أشخاص في الوقت نفسه،
- ✓ للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية ،
- ✓ إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجيه، أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والإستقرار،
- ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى،
- ✓ المناخ التنظيمي يختلف عن ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحاً " بديلاً " عنها،
- ✓ يعكس المناخ التنظيمي التفاعلي بين المنظمات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة .

(1) أحمد على عبد الله عيسى ، مرجع سابق ، ص 63.

(2) ناجي عبد الستار محمود ، تقويم المناخ التنظيمي ، دراسة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، 1428 هـ، ص 10

كما أشار محمد قاسم القريوتي إلى أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية.⁽¹⁾

في حين أكد فروج محمد أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.⁽²⁾

المطلب الثالث: أنواع ودور المناخ التنظيمي

قدم العديد من الباحثين تصنيفات للمناخ التنظيمي ثنائية القطب كالمناخ الإيجابي والسلبي والمناخ المساعد والمعيق ولعل أشهر التصنيفات للمناخ التنظيمي التي شاع إستخدامها بين الباحثين في الميدان تلك التقسيمات التي قدمها كل من (هالبن وكروفت halben and kroft) وكذلك (ليكرتسنيس likeretensis) والتي سنذكرها لاحقاً، إضافة الى توضيح طبيعة الدور التي يؤديه المناخ التنظيمي .

الفرع الأول: أنواع المناخ التنظيمي

تختلف وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع التالية :⁽³⁾

1- المناخ المفتوح : يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل ، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل انجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق بين العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2- المناخ المغلق : وهو نقيض المناخ المفتوح يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل . فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويركز على الإنتاج فقط

3- المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة وتميز

⁽¹⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007م، ص17.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان، مكتبة الشرق، طبعة الثانية، 1994م، ص73.

⁽³⁾ فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، السنة 2011-2012، ص16-17

الأعمال هنا بسهولة ويسر , نظرا للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وان كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح .

4-المناخ المراقب أو الموجة: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها مناسبة لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة) .

5- المناخ العائلي : يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، وإن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل والمدير لا يراهن العاملين وهذا سائد بينهم على تكوين صداقات بينهم بحيث أنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

6- المناخ الأبوي: تتمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين ، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لان العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية ، تاركين للمدير المبادرة بها . ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدرا كبيرا من الإنجاز .

7-المناخ السلطوي: يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب الإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية.

8- المناخ المتبني الحاضن: فإن المدير يشجع على العلاقات الإنسانية والصداقة خلال العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا المبدأ على العلاقات الاجتماعية.

9-المناخ الإنجازي : يقوم على التعاون والتشبع الإنساني ونوعية الأداء ، تشجيع الجوانب الخلاقية فان هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية .

الفرع الثاني: دور المناخ التنظيمي

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية والمنظورة مثل الهيكل، القواعد، أنماط القيادة وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بإدراكات

واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها ويمثل الشكل التالي هذا التصور عن الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي⁽¹⁾.

شكل رقم (1-1) : المناخ التنظيمي كحلقة وصل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص42

المطلب الرابع: أبعاد ومستويات المناخ التنظيمي

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت المناخ التنظيمي وآراء الكتاب والباحثين، إتضح أن هناك تبايناً في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسميها بالعناصر ومنهم من يسميها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل، كما يرى آخرون بأن هناك مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى .

الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينها باختلاف الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وهذا راجع الى اختلاف طبيعة الدارسين لهذا الموضوع وكذلك اختلاف توجهاتهم فمنهم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد ورغم كل هذه الاختلافات فهذا لا يمنع من وجود بعض الأبعاد المشتركة التي اتفق عليها مجموعة من الباحثين، وكان هذا أيضا اختيار الباحث فقد

(1) خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 28-29

اطلع على مجموعة لا بأس بها من الدراسات وقد لاحظ تكرار عدة أبعاد لدى مجموعة من الباحثين ونظرا أيضا لطبيعة المؤسسة وعينة الدراسة قرر الباحث الاعتماد على الأبعاد التالية في دراسته وهي كالتالي: ⁽¹⁾

- **الهيكل التنظيمي:** هو الأساس التي تتشكل وفقا له أعمال المنظمة حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة، ويمكن في هذا الصدد تقييم العمل في المنظمة وفقا للتقييم الرئيسي للعمل حيث يتم تحديد الشخص الذي يكون له الحق في اتخاذ القرار وتكون له سلطة توزيع العمل وتكليف الأفراد وإعطائهم الأوامر المختلفة التي من شأنها في النهاية تحقيق أهداف المنظمة وهناك أيضا التقييم الأفقي للعمل حيث يتم فيه توزيع الأعمال والمهام التي من المفترض أن تقوم بها المنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة المكونة للمنظمة، بحيث يكون كل قسم مسؤولا عن إنجاز مهام معينة لينتج في النهاية الأعمال المخطط لها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- **نظم الاتصال:**

إن الاتصال هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، إنه لمن الواضح أن موضوع الاتصالات من الموضوعات الهامة التي يجب أن يهتم بها المسؤولون بالمنظمات، ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواع الاتصالات من اتصال صاعد أو اتصال هابط واتصال أفقي واتصال رأسي هكذا كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وأدائه بشكل ايجابي وتحقيق الأهداف، ويلاحظ أن أركان عملية الاتصال تتركز في أربعة أطراف وهي المرسل والرسالة والمستقبل وأداة الاتصال.

- **نظم وإجراءات العمل:**

إن نظم وإجراءات العمل هي النظم وإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

- **طرق اتخاذ القرارات:**

إن عملية صنع القرارات تبحث في العديد من البدائل المتاحة وتحسبا تكلفة كل بديل وعائد كل منهما، لتختار البديل الأنسب وفي الوقت المناسب وبالتالي فإنها تتطلب حلولاً إبتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة ووفقا للرقابة في العمل التي تحد من تفكير الفرد وفتح باب المشاركة والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها.

⁽¹⁾ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 17-18

- العلاقات الداخلية:

تمثل بعداً هاماً من أبعاد المناخ التنظيمي حيث تعبر العلاقات الداخلية عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة فهناك العلاقات الأفقية التي تمثل العلاقات بين الأقسام والإدارات وبعضها البعض (العلاقات بين الإدارة الوسطى أو العلاقات بين الإدارة التنفيذية) وهناك العلاقات الرأسية والتي تمثل العلاقات بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، ويلاحظ أن العلاقات الداخلية لها تأثير كبير على إنجاح العمل وتحقيق الأعمال المرغوب فيها.

- الحوافز:

يمكن القول أن الحوافز مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسي أو اجتماعية وهذا السلوك هو نتيجة انعكاس نظام الحوافز الذي يتصل بيئة العمل، وهناك أوجه متعددة لتصنيف الحوافز منها المادية: كالترقية وزيادة الراتب، والمعنوية: كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسلبية: التي تعمل على تخنينا التصرفات التي تتعارض مع الشريكات واللوائح السائدة تفادياً عقوبة كالانذار والخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

- تنمية الموارد البشرية

إن المنظمات تسعى بشكل دائم ومستمر إلى تطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها وذلك من خلال توفير برامج وسياسات محددة من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد والتي بدورها تؤدي إلى زيادة درجة نجاح الأفراد في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف المخطط لها، هذا بالإضافة إلى سعي المنظمات أيضاً إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل وأوفر للوقت والتكلفة بما ينعكس تلقائياً في الحصول على أحسن النتائج وبالتالي يلاحظ أن المناخ السائد في المنظمة يكون إيجابي كلما اعتمدت المنظمة على البرامج التي تطور وتنتمي من الموارد البشرية.

- كما حدد الباحثان فورماند وجلمر *forehand et gilmer* أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: ⁽¹⁾

1- الهيكل التنظيمي ويتضمن متغيرات فرعية مثل (حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات).

⁽¹⁾ ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2016م، ص22.

2- درجة تعقد التنظيم ويدل ذلك على (عدد المستويات الإدارية، الانظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما).

3- إتجاهات الأهداف ويشير ذلك الى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكله الأهداف الخاصة .

4- نمط القيادة وهو ما يعني إذا كان تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

كما أشار سليمان (1987) أن ستيرز قام سنة (1979) بتصميم نموذج قياس للمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي: (1)

1. السياسات والممارسات الإدارية، ويتمثل هذا البعد في السلوك القيادي وما يحتويه من قواعد وإجراءات وطريقة التعامل مع العمال، كما لا يستثني جوانب الإنتقاء والتدريب .
2. الهيكل التنظيمي، يشمل هذا البعد المركزية السائدة في المنظمة ونمط الإتصالات، وكذلك طريقة الإشتراك، وحجم المنظمة، وموقع الفرد في السلم الإداري .
3. تكنولوجيا العمل، ويشير هذا البعد الى مواكبة المنظمة لآخر التكنولوجيات في مجال العمل، وما قد يضيفه من جودة في المنتج وكذلك تسهيلات للعمال .
4. البيئة الخارجية، يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثر عليه بما في ذلك العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية .

الفرع الثاني: مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويات هما: المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل والمناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد. (2)

1- على مستوى المنظمة :

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي ان جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

(1) ماحي محمد الأمين، مرجع سابق، ص23.

(2) محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 1428، 2016م، ص26.

2- على مستوى مجموعة من الأفراد :

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثلا الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ إن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على إتجاههم ناحية العمل وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل، وذلك نظرا للقيم والاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة تكون لديهم إتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فان معرفة إتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي .

ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

المطلب الخامس: العناصر والعوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد

إهتم العديد من الكتاب بتحديد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وعلى رأسهم الباحث "steers" حيث يعد نموذجه أكثر واقعية لإعتماده نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية ذات العناصر أو المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي، والخاصة بالمناخ التنظيمي ونتائجها الرئيسية على مستوى الفرد، كذلك هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد فلا بد من توفرها في المنظمة حتى يكون هناك مناخ تنظيمي مناسب لدى العاملين .

الفرع الأول: عناصر المناخ التنظيمي :

يرى ستيرز "Steers" أن العناصر المكونة للمناخ التنظيمي يمكن إجمالها في الأتي :⁽¹⁾

1-السياسات والممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية وللعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون غالبا من الأفراد.

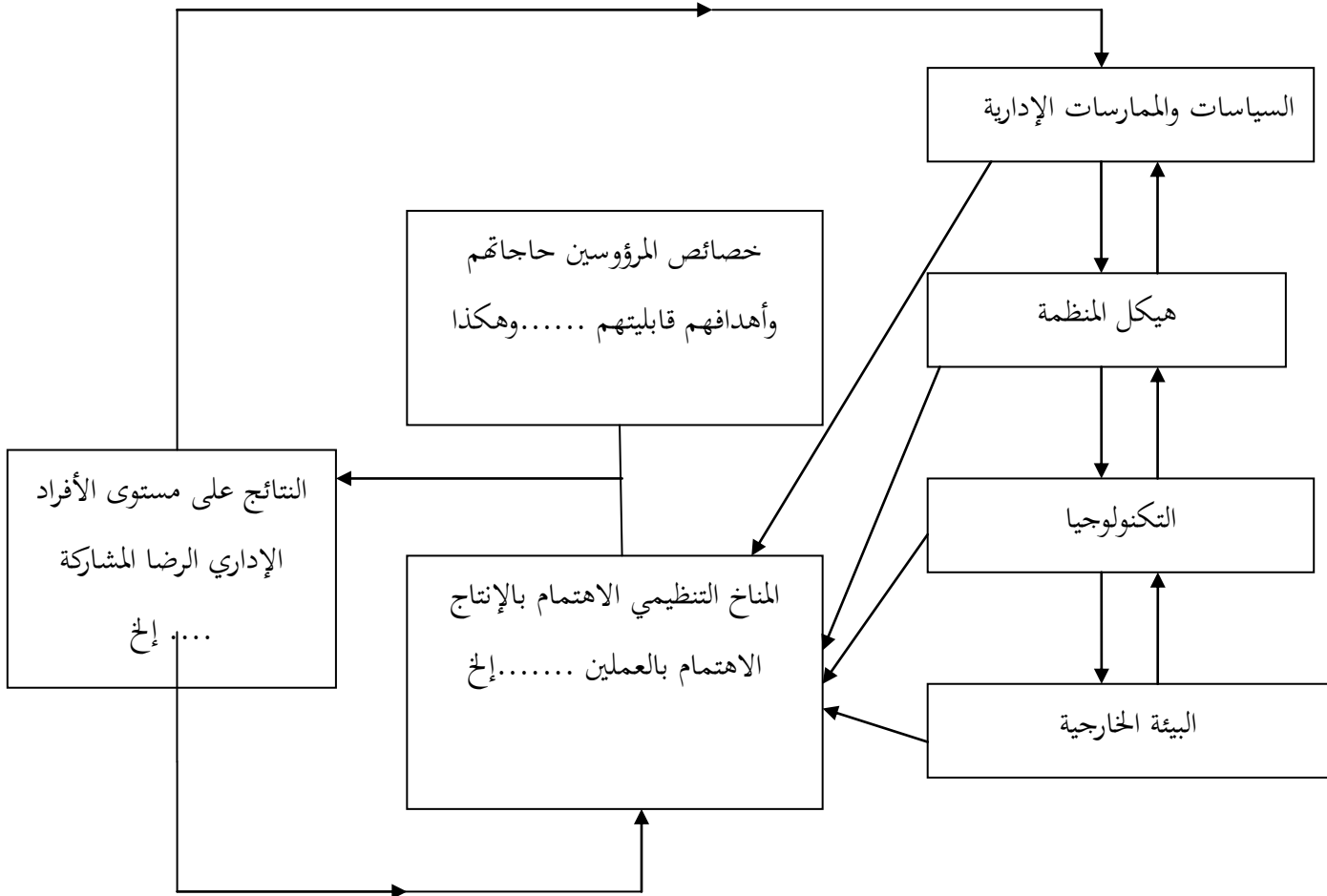
2- الهيكل التنظيمي : إذا كان الهياكل يركز على بعد المركزية فإن المناخ التنظيمي أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية والمنظمة الصغيرة ذات قدرة في التواصل بين أفرادها وتصبح العلاقات بين أفرادها أكثر قربا .

⁽¹⁾ خالد محمد أحمد الوزان ، مرجع سابق ، ص 21 .

3- تكنولوجيا العمل : استخدام أساليب ذات طابع تقليدي في العمل يؤدي إلى الملل والسلبية ويؤدي إلى انخفاض حماسة العاملين.

5 - البيئة الخارجية : تعد بيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدرا أساسيا للعديد من المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي, فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر لا ينكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء فالظروف الاقتصادية البيئية والمحيطه بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة, والنتيجة إن ما تبقى من العاملين غالبا ما يميل إلى تصور أو إدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة بأنه غير مستقر وقلق ومنذر بالخطر. (1)

شكل رقم (1-2) : نموذج العلاقات التآثر والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: خالد محمد أحمد الوزان ، مرجع سابق ، ص 127 .

(1) مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، مكة المكرمة، 2010م، ص 147.

الفرع الثاني: العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد

حدد سليمان العوامل التي لا بد من توفيرها أو أخذها بعين الإعتبار لتقوية إيجابية المناخ التنظيمي لدى أعضاء المنظمة وهي: (1)

- * الثقة في إتخاذ القرارات : إذا لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة ،
- * صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين،
- * مساندة العاملين وتشجيعهم ،
- * الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات،
- * الاهتمام بتحقيق الأداء العالي،
- * مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ،

إضافة إلى مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها لتخلق من خلالها تنظيمًا إيجابيًا ، وهي: (2)

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف لبيئة المتجددة
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح ،
- إهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين،
- التركيز على كفاية وسائل الاتصال وفعاليتها ،
- لعدالة في التعامل مع الموظفين ،
- تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاوله دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة ،
- الإبتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة والتركيز على الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بانتماء لدى العاملين،
- المسؤولية الإجمالية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين داخلها وتأثرا وتأثيرا.

كما أن هناك إضافة مجموعة من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي الجيد أهمها: (3)

- التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين . وجود نظام الحوافز ،
- الإهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمعن عن الجمود والتسلط،

(1) فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات

العليا، جامعة النجاح الوطنية ، 2008م، ص43

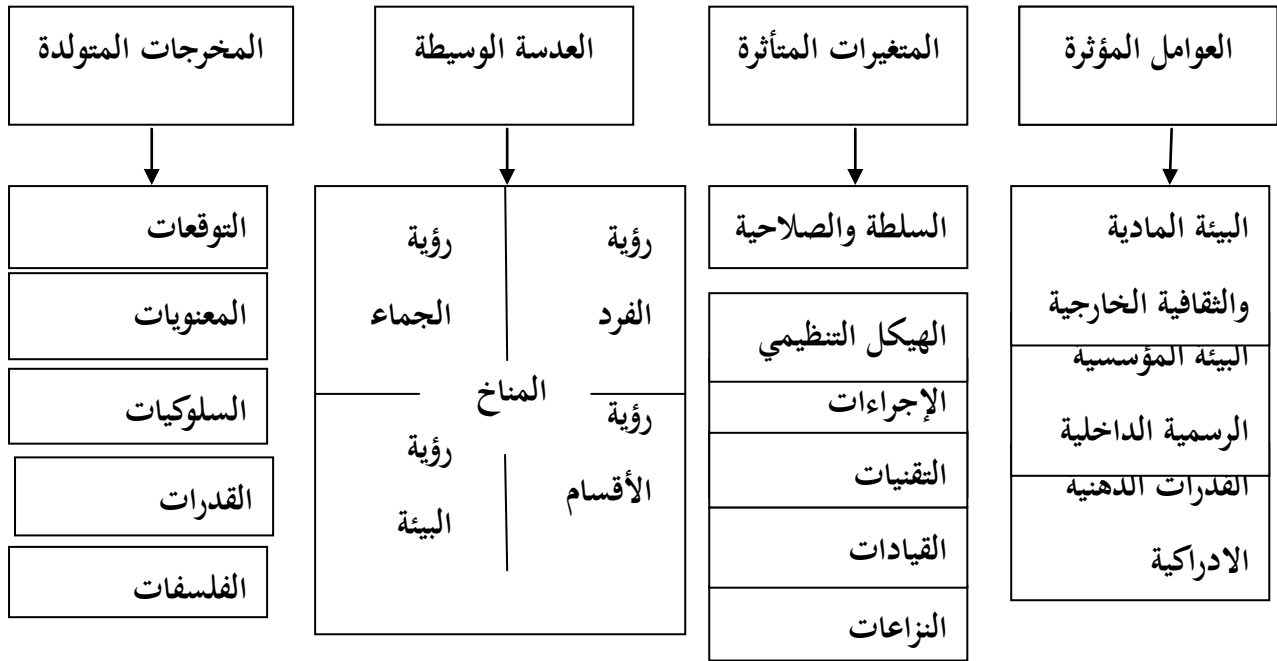
(2) نفس المرجع ، ص44.

(3) نفس المرجع، ص45.

- تنمية روح الفريقين العاملين،
- تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة ،
- المراجعة والتقييم المستمر الموضوعي لسياسات المنظمة وأهدافها ،
- تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر،
- معالجة الروتين والتخفيف منه قدر الإمكان .

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح الشكل أدناه كنموذج تبين أهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه كما نراها .

الشكل رقم (1-3) : نموذج يبين أهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه



المصدر: الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، السعودية ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، ط1، 1998م، ص133.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخلق وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وقد أكد القرآن الكريم في الوفاء بالعهد بالصدق والتقوى كما جاء في قوله تعالى: "الموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون" (البقرة الآية -177-)، ويدلنا تاريخنا العربي الاسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عد أحد الأسباب الرئيسية لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف الالتزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخره الجيش لتعليمات ووصايا الرسول (صلى الله عليه وسلم).⁽¹⁾

أما الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال الادارة فقد بدأ منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر تحديد بدايات (1950)، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها لما له الأثر كبير على تحقيق الأهداف المخططة لها بكفاءة وفعالية، وخير أمثلة في ذلك التجربة اليابانية والألمانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل خدمات لمنظمتهم.⁽²⁾

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها، فقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة من قبل الفعل لزم، يلزم الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والايان بالشيء أما معناه الاصطلاحي وطبقا للمعجم الانجليزي: إنه أي شيء يتعهد به الشخص اتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك.⁽³⁾

⁽¹⁾ أثير الأمير م حسين علي عبد الرسول، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في تكريت، جامعة تكريت، قسم إدارة أعمال، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، 2010م، ص176.

⁽²⁾ خالد يوسف العربي واخرون، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة، مجلد13، عدد2، 2007م، ص32

⁽³⁾ أثير الأمير م حسين علي عبد الرسول، مرجع سابق، ص177-178.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والتنظيمية وأخذ أبعادا واتجاهات واسعة وخضع لوجهات نظر متباينة وتعددت المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي ولقد وردت تعريفات متعددة سنعرض البعض منها:

عرف الالتزام التنظيمي على أنه: " يمثل إعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها أو رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في استمرار في عضوية هذه المنظمة"⁽¹⁾

وقد عرف كل من (potrer of Smith) على أنه "ما هو إلا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

وعرفه (mowd ayetal) على أنه : " عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها."⁽²⁾

وعرفه (oreilly of chatmans) بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه بالاندماج في العمل وإلى تبني قيم في المنظمة."⁽³⁾

أما (شالدون 1971, Sheldon) فيري أن الالتزام التنظيمي هو " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها."⁽⁴⁾

كما عرفه العجمي بأنه: " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة ويرغب في الاستمرار فيها".

وعرفه أويلي (1980) بأنه "ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته يدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها."⁽⁵⁾

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015، ص14.

(2) حسين حليم، إدارة الموارد البشرية، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص390.

(3) م ملخص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4، العدد 9، 2012م، ص595.

(4) عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م، ص23.

(5) زروقي حولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضي مستشفى سيمان عميرات بتقوت، رسالة ماستر تخصص علم النفس العمل التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015م، ص16.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي

لا شك أن الإلتزام التنظيمي يعد من أبرز الظواهر السلوكية التي إهتم بها الكتاب والباحثين في علم الإدارة، وذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد والمنظمة بشكل عام، حيث كلما كان الإلتزام التنظيمي مرتفعا زادت نسبة إرتباط الأفراد بمنظمتهم وتضحيتهم من أجل بلوغ أهدافها وتحسين سمعتها، والعكس صحيح، كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزا ومدعما لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وإما سيكون عكس ذلك وهذا ما سنتطرق له خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: أهمية الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي يعد نمط هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع عاملها نحو تحقيق مستوى أعلى من الانجاز، الذي يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلادهم، كما يساعد الإلتزام في تحقيق الرضا الوظيفي والتنبؤ ببقائهم بمنظمتهم، وعدم تركهم العمل بها، إضافة إلا أنه يقلل من نسبة الغياب أو تأخر عن العمل ويساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

1- وذكر الطائي (2007) أن الإلتزام التنظيمي للعاملين يساعد على تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي ويقلل من المشكلات التي تحصل بين الموظفين والادارة.⁽¹⁾

2- ويرى عابدين (2010) أن الإلتزام له علاقة بشعور الفرد بفاعليته في منظمته وتعزيز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين وتحقيق التقدير المهني وانطلاق الابداع والمبادرة والدافعية نحو العمل والانجاز. وواضح أن الإلتزام يمنح الفرد استقرارا نفسيا ويساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط ولكن للفرد نفسه أيضا كما يرفع الروح المعنوية ويزيد من ثقة الفرد بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته وحصوله على ما كان يسعى اليه وشعوره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء وهي المرحلة الأولى للنمو المهني لدى الفرد.²

← ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي ما يلي:⁽³⁾

1. يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعه لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

(1) بدرية بنت ناصر بن راشد المسرورية، المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2015م، ص25.

(2) نفس المرجع، ص26.

(3) سميرة بالأطرش، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2011م، ص16.

- 2- التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى
- 3- أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي تشغل ادارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء.
- 4- إن الالتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.
- 5- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمته الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى لسلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

لقد اورد سالم وحرشوش (1991) بعض الخصائص للالتزام التنظيمي، هي كالتالي: ⁽¹⁾

- 1- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال تصرفات العمال في التنظيم أو التي يجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية التنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم.
- 3- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى .
- 4- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- 5- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وتجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض
- 6- إن كل المنظمات الحديثة تثن عنصر الالتزام التنظيمي وتسعى جاهدة لغرسه في أفرادها والاهتمام به.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وأنواعه

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للإستدلال بما عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية ويعتبر بوتر رائد من الرواد في هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التوافق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة وفي إحدى الدراسات التي أجراها " ستيرز" تمت الإستعانة بالالتزام الإسمي، وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي، ولقد كانت أعراف الالتزام وقيمه من الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة وتم تنمية كل من الولاء للمنظمة والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته

⁽¹⁾ سميرة بالأطرش، مرجع سابق، ص 17

والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلى الايمان بها، أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، وسوف نتعرف من خلال هذا المطلب على مجموعة من الأبعاد إضافة الى التطرق الى أنواعه والتعرف عليها.

الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

سوف يتم إستعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة والتي يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي في هذا البحث، ولمعرفة المزيد من تلك الأبعاد نورد ما يلي: (1)

الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات:

يرى بوتر وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، ويعرفه بوكانن على أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية"، كما ويعرفه أورلي على أنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويرى جواد أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التكامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

كما يعرف على أنه: " إستعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم". (2)

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

(1) سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة-2006م، ص16.

(2) نجم عبد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م، ص224.

1 - المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات من الدول الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها إلتزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قيامها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية والأخلاقية أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني " محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤساءه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الإلتزام ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها، فالمسؤولية إتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسببها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي عليه البقاء في المنظمة.⁽¹⁾

2 - الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة

يتمثل بعد الإلتزام بالإستمرار بالعمل في المنظمة ببعده الإلتزام التنظيمي المستمر وإن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر في المنظمة مقابل ما سيفتقده لو قرر الإلتحاق بالجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر سنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

5- الإيمان بالمنظمة

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها ومدى افتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد وبمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالته وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات

⁽¹⁾ سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص18

سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه. (1)

كما أشار: العبادي (2000) إلى تحديد شاو(1977) وسلانيك(1977) أبعاد الالتزام التنظيمي من البعدين التاليين: (2)

1- الالتزام الاتجاهي: (attitudinal commitment) ويعني به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والإستمرار فيها .

2- الالتزام السلوكي : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها وبعضويتها.

- أما كيدرون (1978) يذكر بعدين للالتزام هما: (3)

1- الالتزام الإخلاصي (moral commitment) والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

2- الالتزام المحسوب: (calculative commitment) والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بإستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة اخرى ومزايا أفضل.

الفرع الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للالتزام التنظيمي هي: (4)

1. الالتزام المستمر

أن يكرس الموظف حياته ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية عند تعارضهما، ولا يفكر في الانتقال لمنظمة أخرى، بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحققها فيها.

(1) سامي إبراهيم حماد حنوننة، مرجع سابق، ص19

(2) خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص37

(3) نفس المرجع ص38

(4) عايد رحيل عيادة الشمري ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستويين قيادة حرس الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013م، ص30.

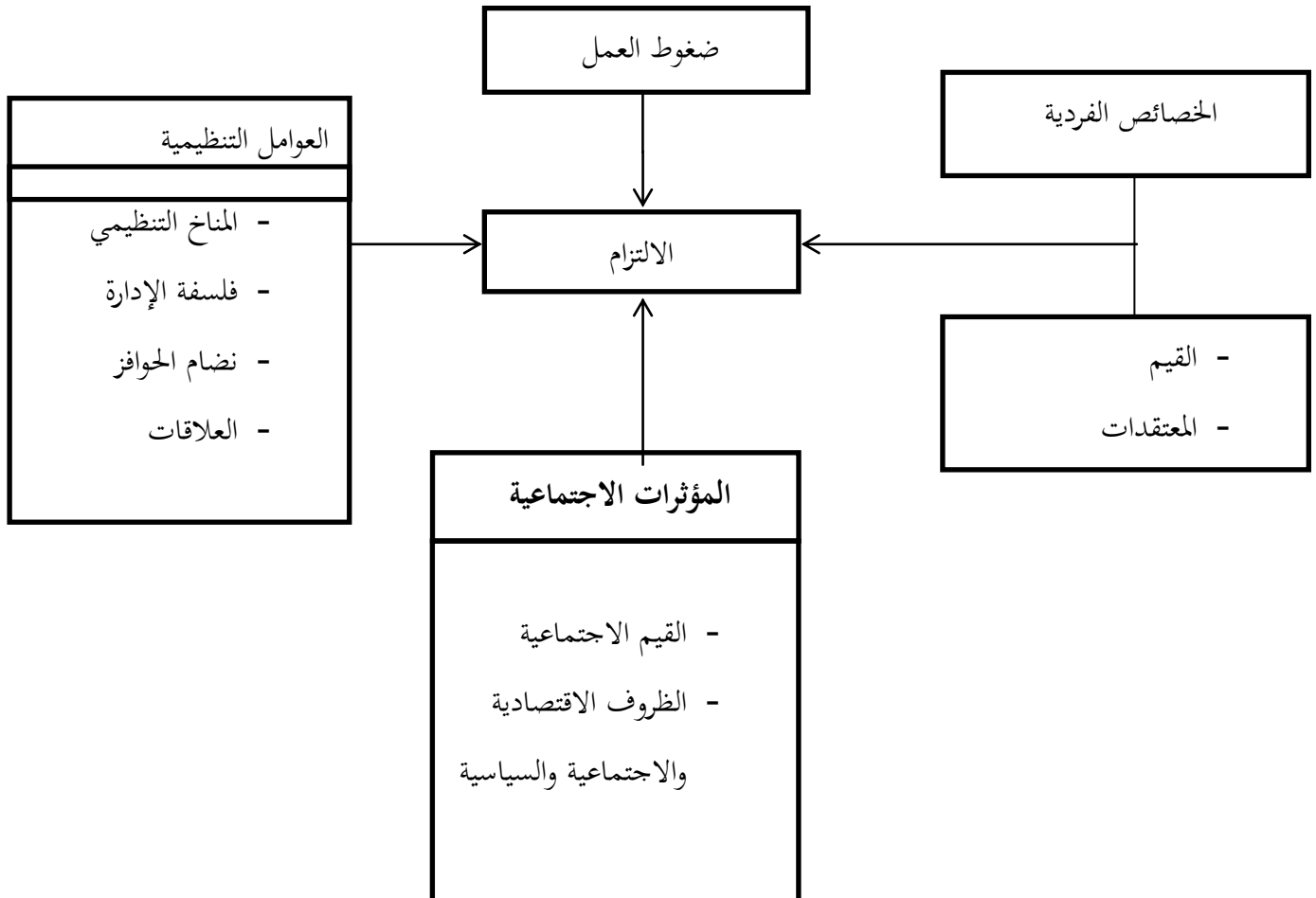
2. الالتزام التلاحي

ارتباط الأفراد بعلاقات انسانية داخل المنظمة تضمن الاقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل تنظيمات غير رسمية التي تدعم عوامل الولاء والانتماء وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المنظمة في ضوء قوة الجماعة التي تنتمي إليها.

3. الالتزام الموجه

هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة ، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بمنظمة وأهدافها في إطار أهداف ومبادئ القيم الخاصة بجماعة معينة داخل المنظمة، حيث يخضع الفرد لسلطة هذه الجماعة والمعايير التي تحددها

الشكل : رقم (1-4) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.



المصدر : ساسي ابراهيم حماد حنون ، مرجع سابق ، ص 20.

المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي ومحدداته

يتشكل الإلتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ إلتحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولاً الى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي كما أن هناك بعض العوامل التي سوف نتعرف عليها من خلال هذا المطلب والتي تساعد على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة .

الفرع الأول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يشير بوكانن (bouchanan) أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (1)

- 1 **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والاعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصب على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته، ويقول بوكانن أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.
- 2 **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه المدة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه المرحلة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
- 3 **مرحلة الثقة والتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما :

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته. (2)
2. مرحلة الإلتزام الشفهي، وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي: (3)

(1) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م، ص36.

(2) نفس المرجع، ص37.

(3) نفس المرجع، ص38.

1. **الادغان أو الالتزام:** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يستقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستثمار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
3. **مرحلة التنبؤ:** اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهداف وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

الفرع الثاني: محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت إتجاهات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارشامانري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي: ⁽¹⁾

- 1 - **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فمن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي له ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، مما يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل في إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الانسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى تحقيق الذات.
- 2 **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الادارية.
- 3 **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمتهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.
- 4 **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على

⁽¹⁾ ماحي محمد الامين ، مرجع سابق، ص 41-42

أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة

مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5 - تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6 - العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها.

7 خط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الادارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه

يرى الباحثون أن مستوى الالتزام التنظيمي يختلف من فرد الى آخر ومن مجموعة الى أخرى لدى العاملين داخل المنظمة وأن صورة هذه الاختلافات تتباين تبعا لعوامل وظروف موضوعية ترتبط أساسا بصفات العاملين الشخصية والوظيفية والعوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية ، كذلك نجد أن للالتزام التنظيمي نتائج ايجابية وسلبية وهي نتائج يتم إثباتها من محصلة العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي كما تم تقسيم النتائج الى مستويات ثلاثة، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال هذا المطلب .

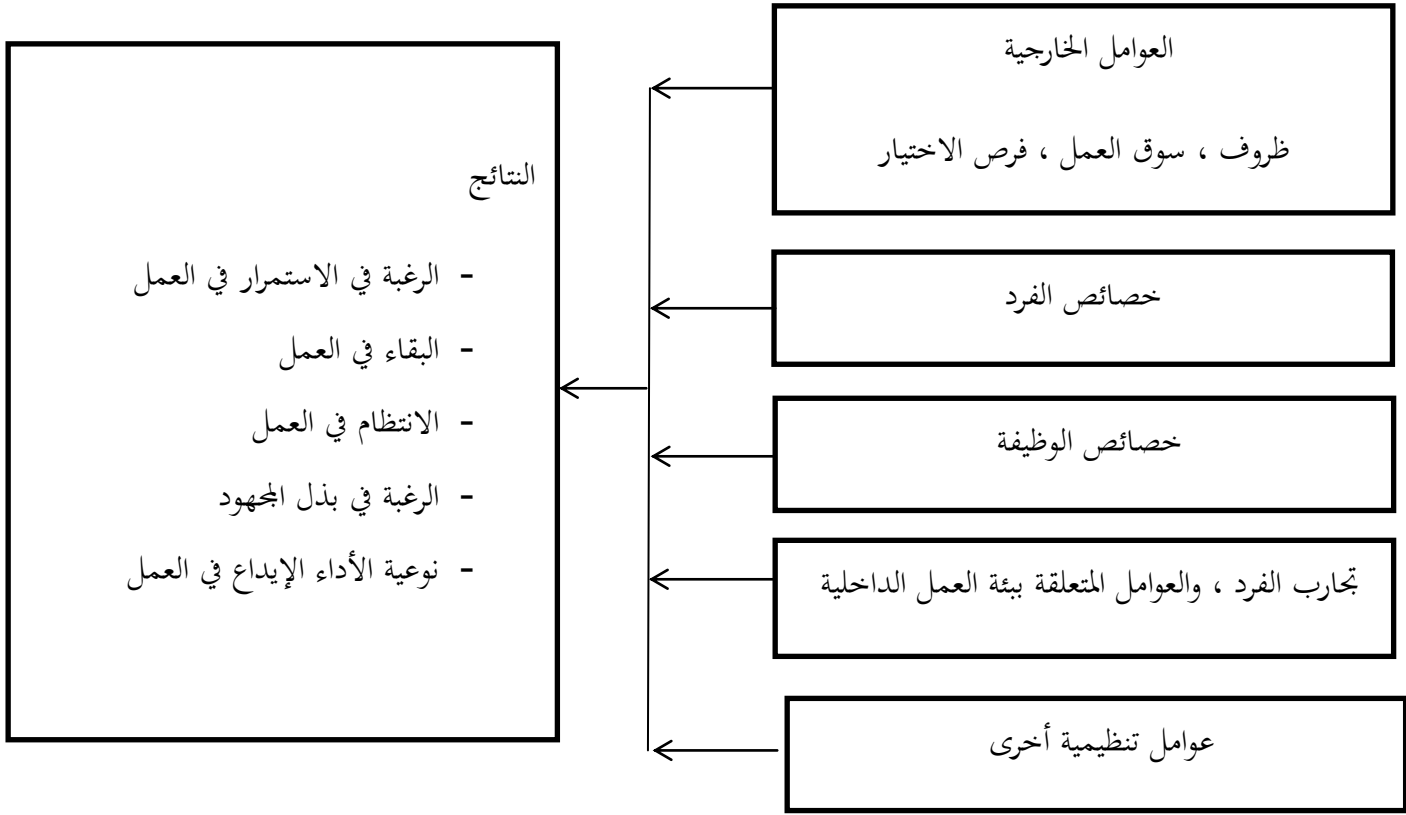
الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تؤثر في الالتزام التنظيمي مجموعة كثيرة من العوامل والتي تتضح من خلال التالي: (1)

- 1 **البيئة الخارجية:** تؤثر بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد ومن ثم تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد وقد سميت هذه بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح.
- 2 **بيئة العمل الداخلية:** ممثلة في سياسات العمل الداخلية في المؤسسة والتي تعمل على اتباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم كما أن وضوح الأهداف وتحديد الأمور تعد من العوامل الداخلية المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتزداد كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة حيث يستطيع الأفراد فهمها ثم السعي لتحقيقها كما أن مشاركة الأفراد في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد والابداع في العمل كما أن تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز تؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل لذا فإن وجود أنظمة مناسبة ستستعد على زيادة الالتزام التنظيمي.
- 3 **عوامل شخصية:** وهي متعلقة بالفرد نفسه وتتمثل في العمر وطول فترة الخدمة حيث أوضح العلاقة الطردية بينهما وبين الالتزام التنظيمي، كما أن مستوى التعليم يرتبط عكسياً مع مستوى الالتزام ويرجع ذلك أنه كلما زاد المستوى التعليمي للفرد زادت توقعاته في المنظمة وكان انتمائه أكثر للمهنة التي يعمل بها.
- 4 **عوامل خصائص الوظيفة:** وهي تؤثر من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي فتتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ايجاباً بالالتزام التنظيمي.
- 5 **عوامل الهيكل التنظيمي:** كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل وكلما كان حجم المنظمة كبيراً، فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة والتنسيق، مما قد يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد، الأمر يؤدي إلى زيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد الأمر يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.

(1) بدرية بنت ناصر بن راشد المسروية، مرجع سابق، ص 113.

الشكل رقم (1-5) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي .



المصدر :خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص41.

الفرع الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية

أولاً: على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان التصور الذاتي الايجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها: (1)

1- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

2- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

(1) سميرة بالأطرش، مرجع سابق، ص25.

ثانيا: على مستوى الجماعة: حيث تتمثل النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

1- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

2- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

- 1) انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخطأ فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- 2) التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- 3) زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

ثالثا: على مستوى المنظمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال:

- ✓ زيادة الجهد المبذول،
- ✓ انخفاض نسبة الغياب والتأخير،
- ✓ انخفاض معدل الدوران،
- ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية،

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي: (1)

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة " جنيرال موتور" وجد أن أفراد الادارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

(1) محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011م، ص 47.

الجدول رقم(1-1): يوضح الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الأثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي ● انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي . 	<ul style="list-style-type: none"> ● الشعور بالانتماء والارتباط ● الأمان ● الاهداف والاتجاهات 	1- الفرد
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> ● التصور الذاتي الايجابي ● المكافآت التنظيمية ● الجاذبية للعاملين المحتملين 	
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف ● الصراع بين الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> ● ثبات العضوية ● فعالية الجماعة ● التماسك 	2- جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض الفاعلية ترجع إلى : 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الفاعلية ترجع إلى : 	3- التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> ● انخفاض القدرة على التطور والتكيف 	<ul style="list-style-type: none"> ● جهد الفرد ● انخفاض معدل الدوران ● انخفاض نسبة الغياب ● انخفاض نسبة التأخير 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم 	

المصدر :خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق ,ص52

المطلب السادس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

يذهب هذا البحث الى دراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي ،يمثل المناخ التنظيمي في أبسط تعاريفه شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وهو الذي يدفع العمال لبذل الجهود وتطوير مؤسستهم او الى التهرب من العمل ولا يبذلون من الجهد إلا قليلا، أما الالتزام التنظيمي فهو ثمرة المناخ التنظيمي حيث إذا كان هذا المناخ متصفا بالاجابية والمرونة أدى ذلك الى تعلق العمال بمؤسستهم والحفاظ عليها وتقديم الأفضل دائم، واعتمادا على هذا المنطلق فإن العديد من الدراسات قد أسفرت على وجود علاقة إرتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ولقد إتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة (عدنان إقبال 2008م adnan iqbal) الذي أكد على وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، كما اتفقت مع دراسة (مسعود بركياني borkiani masoud2014) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد المناخ التنظيمي وبعد الالتزام التنظيمي، ودراسة كل من (بھزاد غسيمي 2014، bahzad ghasimi) و(محمد أمين بھرامي 2015، mohamed amin bahrami) التي أكدت كلها على وجود علاقة إرتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

كما ان دراسة (مریم حسینی 2015، maryam hosseni) أثبتت على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي ككل.

كما نجد دراسة (بون وأرمغان 2015، boon and armagan) التي أثبتت أن بعد نظم الاتصال له علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذا بأن بعد الاتصال هو بعد إنساني أي يخضع للتعامل البشري، أي يلعب دورا كبيرا وأهمية في المؤسسة إذ يعتبر الشريان الاساسي التي تمر منه المعلومات الخاصة بسيرورة المؤسسة فإن عملية الاتصال تختلف شكلا ومضمونا من مؤسسة الى أخرى حيث نجد أنواعا من الاتصالات (الافقية، العمودية، النازلة أو الصاعدة) أو نجدهم كلهم، ويبدو ان أفضل وأنجح طريقة اتصال هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات الصاعدة من الطبقات الدنيا للمؤسسة (العمال التنفيذيون) الى الطبقات العليا (الإطارات)، لأنها تسمح بتبليغ انشغالات وأفكار واقتراحات العمال الى أعلى هرم في المؤسسة، وهذا مما يعزز بلا شك من قيم الالتزام والتعلق للفرد بمؤسسته.

ولقد إتفقت نتائج دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006م) التي أثبتت على وجود علاقة إرتباط دالة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي ، يمكن تفسير هذه النتائج بان الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساسي في تنظيم العمل في المؤسسة ، إذ يعتبر مخطط عام يحتوي على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة ،ويرسم كذلك طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المصالح وأنماط الاتصالات وتوزيع المسؤوليات، والمؤسسة تعمل دائما على تعديل وتحسين هيكلها التنظيمي مما يتماشى مع التحديات التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية ،وقد أشار (واينر 1982، wiener) على ان الامور التي التي تعزز من هذا الالتزام هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ،والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عن

الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وبطبيعة الحال لا تأتي هذه الأمور إلا إذا كان الهيكل التنظيمي يساير هذه الأمور ويتيح الفرص للعمال للمشاركة بفعالية في العمل .

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة حول متغيري الدراسة من خلال استعراضنا لمختلف المفاهيم التي تتعلق بهما وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي إتضح لنا بأن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد والتنظيم ككل ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل مما يشجعهم على التعاون ويعزز الثقة المتبادلة بينهم، اما فيما يخص الالتزام التنظيمي فهو الآخر من أهم المواضيع الحديثة التي لقيت إهتمام كبير إذ يعد من بين أهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمات بصورة كبيرة وذلك من خلال الولاء الذي يخلقه لدى العمال .

كما حاولنا في هذا الفصل إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي فوجدنا بأن هناك علاقة قوية تربطهما مع بعضهما البعض، وهذا اعتمادا على نتائج الدراسات التي قامت سابقا من قبل الباحثين في هذا الجانب ،كذلك سنحاول أيضا إيجاد هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية مؤسسة منيب للإعمار

—أولاد جلال—

تمهيد:

يُعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والي يتطلب من معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدأ بتعريف بمؤسسة محل الدراسة وبالمنهج المتبع في الدراسة، ثم الدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من ميدان الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها، وأدوات الدراسة ومدى دقتها للوصول إلى نتائج صادقة، بعدها تعرج على الإجراءات الأساسية للدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة منيب للإعمار - أولاد جلال.

تلعب مؤسسة منيب للإعمار دورا مهما في توفير المادة الأساسية الخاصة بالبناء للمستهلك بحيث ومن خلال هذا الدور التي تقوم به توفر على المستهلك جهد ووقت كبير للقيام بهذا العمل، ولقد خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل للتعريف بهذه المؤسسة الخاصة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة منيب للإعمار - أولاد جلال-

نشأت شركة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد والذي يرمز لها إختصارا ب: "م ش و د م م" بتاريخ 2010/05/16 م موضوعها:

- مؤسسة أشغال الطرقات والمطارات.

- مؤسسة الترقية العقارية.

وبصفة شاملة كافة العمليات التجارية والصناعية والمالية المنقولة والعقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو موضوع آخر مماثل.

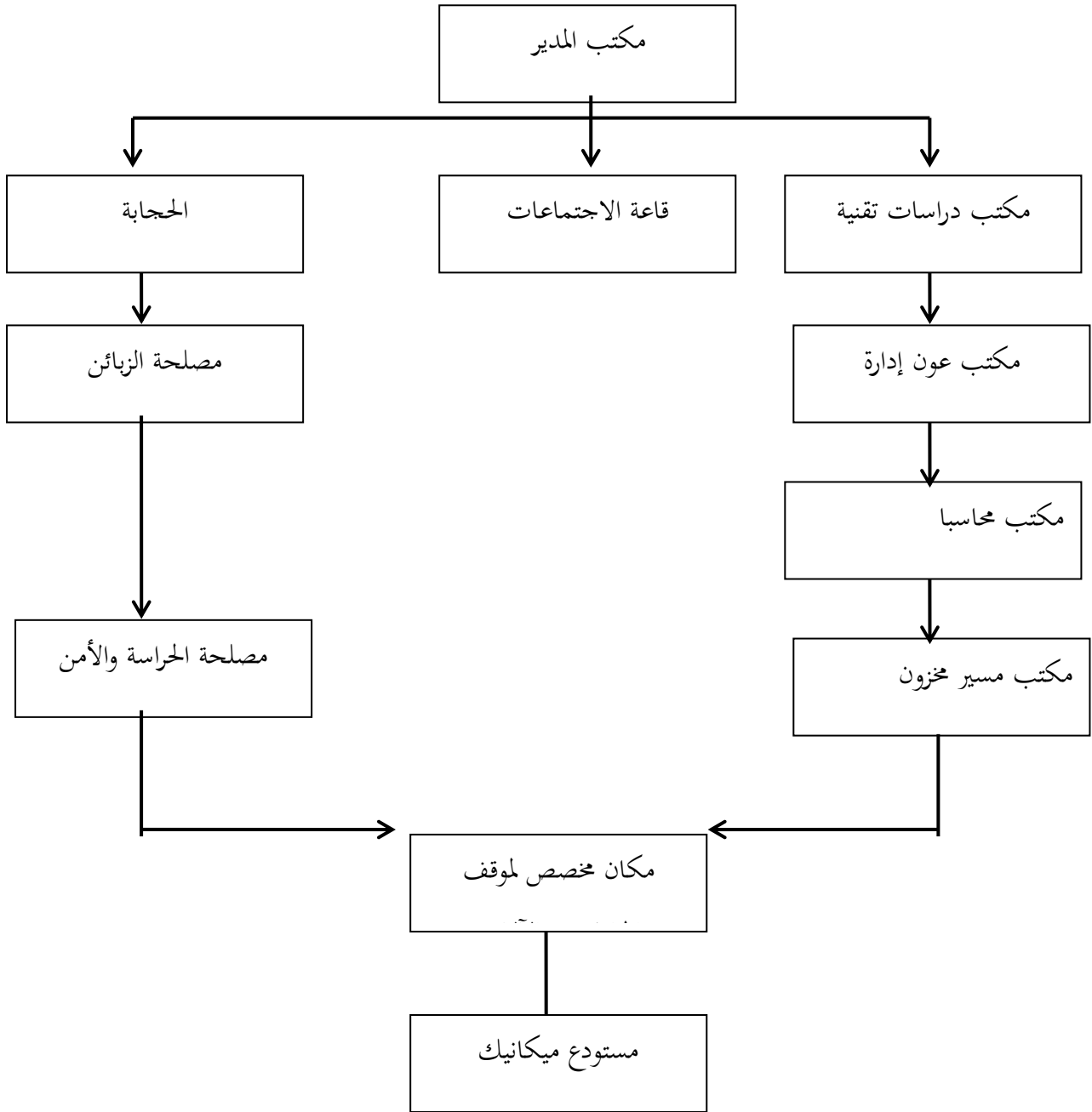
وأسست تحت اسم " منيب للإعمار" وحدد مقرها بحي 124 مسكن معامرة/05 ممرات محمد الصديق بن يحيى ببلدية رقم 02 بلدية بسكر، حيث قدر رأسمالها ب 10000000 دج (مائة ألف دينا جزائري)، وكذا جملة حصص الشركة قدر ب: 100 حصة، وعدد عمالها حوالي 35 عاملا وهذا التقدير من العدد ليس ثابتا باعتبارها مؤسسة خاصة، بحيث أغلبهم أعوان تنفيذ والذين يعملون في الوحدة الإنتاجية، أما الإطارات فأغلبهم إداريين، كما لوحظ وجود نسبة لا بأس بها من العمال المؤقتين لفترات غير محددة، ولقد قرر صاحب الشركة تعديل في القانوني الأساسي للشركة بإضافة النشاط التالي:

- إنتاج أجزاء البناء الجاهز من الخرسانة وتحضير الخرسانة الجاهزة للإستعمال، حيث عاد هذا الإنجاز بشكل إيجابي وساهم في تطويرها وتقدمها أكثر مما كانت عليه في السابق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للإعمار

في هذا المطلب سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للإعمار، فقد صمم الهيكل التنظيمي للشركة وفق معايير مدروسة حتى يتم التقسيم بصورة صحيحة ومنظمة وتكون تحت إشراف المدير العام للشركة فهو يقوم بإدارتها بحيث يعتبر المحرك الرئيسي للوحدة.

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للإعمار - أولاد جلال -



المصدر: مؤسسة منيب للإعمار

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المبحث إيضاحاً لمنهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وحدودها كما يوضح مجتمع الدراسة والاجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وملائمة نموذج الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاحصائية.

المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة

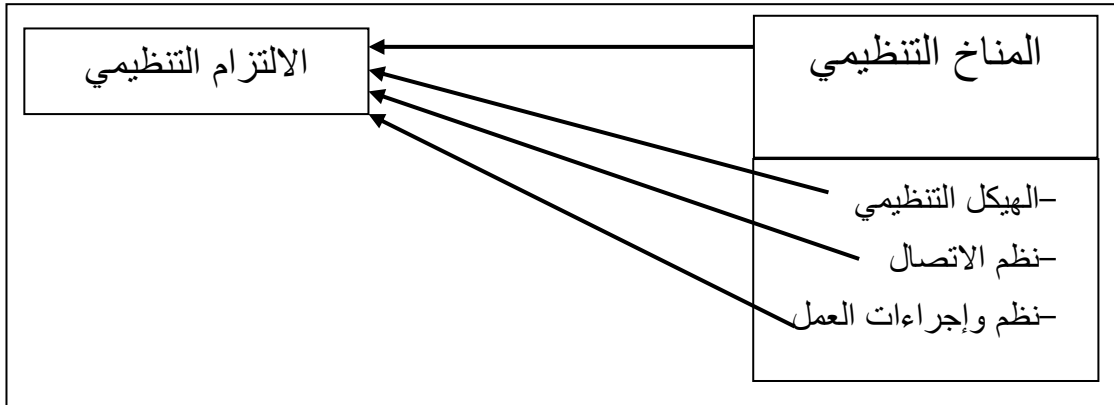
أولاً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه يتطلب منا بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي يوضحه الشكل الموالي والذي يشمل على المتغيرين هما:

المتغير المستقل: المتمثل في المناخ التنظيمي والذي ينبثق منه كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصال ونظم والاجراءات العمل.

المتغير التابع: المتمثل في الالتزام التنظيمي .

الشكل رقم (2-2) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

وبناء على نموذج الدراسة، ارتأينا صياغة الفرضية الرئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية على نحو التالي:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5%

في المؤسسة منيب للإعمار.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% من مؤسسة محل الدراسة.

2 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم الاتصال والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% من مؤسسة محل الدراسة.

3 – لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم واجراءات العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في مؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة منيب للإعمار بمدينة أولاد جلال- ولاية بسكرة- فقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وخصائصه

أولا: مجتمع الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع عمال المؤسسة منيبا للإعمار بأولاد جلال، ولاية بسكرة، البالغ عددهم 40 عامل، نظرا لمحدودية المجتمع فقد اعتمدنا على أسلوب تطبيق الأداة على جميع أفراد المجتمع، وبعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة تحصلنا على ردود مفردات الدراسة وقدرها 35 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة والتي على ضوئها يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1-2) وصف الخصائص للمجتمع المدروس

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	91.4
	أنثى	3	8.6
	المجموع	35	%100
العمر	أقل من 30 سنة	15	42.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	25.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	17.1
	50 سنة فأكثر	5	14.3
	المجموع	35	%100
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	19	54.3
	جامعي	14	40.0
سنوات الخبرة	دراسات متخصصة	2	5.7
	دراسات عليا	0	0
	المجموع	35	%100
	أقل من 5 سنوات	16	45.7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	31.4
أكثر من 15 سنة	6	17.1	
المجموع	2	5.7	
		35	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يظهر الجدول أعلاه أنه بالنسبة لمتغير:

1 – **الجنس**: يغلب طابع الذكور حيث بلغ عدد الذكور 32 بنسبة 91.4% في حين بلغ عدد الإناث 3 بنسبة 8.6%

2 – **العمر**: توزعت أعمار المجتمع في الفئات الأربعة حيث تركزت بالدرجة الأولى في الفئة الأولى بنسبة 42.9% تليها الفئة الثانية بنسبة 25.7% ثم تليها الفئة الثالثة بنسبة 17.1% وأخيرا تأتي الفئة بنسبة 14.3%

3 – **المستوى التعليمي**: نجد غالبية أفراد المجتمع ذو مستوى ثانوي فأقل إذ بلغ عددهم 19 بنسبة 54.3% في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى الجامعي 14 بنسبة 40% ثم يليها 2 من ذوي الدراسات المتخصصة بنسبة 5.7% في حين يعدم ذوي مستوى الدراسات العليا

4 – **سنوات الخبرة**: يشير الجدول السابق إلى أكبر نسبة هي 45.7% تقع في الفئة (أقل من 5 سنوات) ثم تليها نسبة 31.4% تقع في الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) الأخيرة بنسبة 5.7% للأكثر من 15 سنة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

أولاً: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له والامكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الإستبانة " وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي تم تصميم الإستبانة الملائمة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة منيب للإعمار، ومن خلال الإستبانة تم جمع بيانات الدراسة الأزمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: تضمن البيانات خاصة بالخصائص الديمغرافية والشخصية كالجنس، العمر، مستوى تعليمي، عدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تضمن فقرات وتقيس أبعاد المتغير التابع وعددها 12

المحور الثالث: تضمن فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل وعددها 14

وقد تبني الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم إستخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات 26 السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1): غير موافق بشدة، (2): غير موافق، (3): محايد، (4): موافق، (5): موافق بشدة، وطلب من المبحوثين (العاملين بالمنظمة) تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات .

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة وهدفها أستخدمنا معامل ألفا كرومباخ حيث يوضح الجدول التالي معاملات ثبات عبارات أبعاد الاستمارة .

الجدول رقم (2-2): معاملات الثبات " الفاكروناخ "

أبعاد الإستمارة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
ولاء تنظيمي	4	0.634	0.796
مسؤولية اتجاه المنظمة	4	0.611	0.781
الرغبة في البقاء في المنظمة	4	0.61	0.781
الالتزام التنظيمي	12	0.62	0.787
الهيكل التنظيمي	5	0.638	0.798
نظم الإتصال	4	0.724	0.850
نظم وإجراءات العمل	5	0.601	0.775
المناخ التنظيمي	14	0.616	0.784
المجموع	26	0.63	0.793

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات برنامج SPSS20

يتضح جدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لمحاو الدراسة مرتفع وبقية 0.63 حيث أخذ محور نظم الاتصال 0.724 وهي أكبر قيمة وكذا كل من الهيكل التنظيمي ونظم وإجراءات العمل بقيمتين على التوالي 0.638 ثم 0.601 أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي الذي بلغ قيمة 0.62 وهو أكبر من محور المناخ التنظيمي متبوعا بأبعاده كل من الولاء التنظيمي بقيمة 0.634 والمسؤولية إتجاه المنظمة والرغبة في البقاء في المنظمة بقيمتين متساويا 0.61 هذا يعني أن عبارات الاستمارة تتصف بثبات النتائج مع إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بينا عبارات كل محور من محاور الدراسة بحيث قدر معامل الصدق الاجمالي للاستمارة 0.793.

ثانيا: تحديد طبيعة التوزيع

إختيار التوزيع الطبيعي إختبار كوجروف - سمرنوف (KLOMOGOROV - SMIRNOV) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي " مقابل للفرضية البديلة القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي فإذا كانت القيمة الاجمالية (SIG) أقل من تساوي الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح.

يوضح الجدول رقم () : نتائج ذلك الاختبار حيث أن بإستخدام اختبار KLOMOGOROV - SMIRNOV تبينا أن القيمة الاجمالية SIG كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية $\alpha = 0.05$ لجميع أبعاد وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (2-3) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى دلالة (القيمة الإجمالية sig)
1	المناخ التنظيمي	0.695	0.719
2	الالتزام التنظيمي	0.612	0.848

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام كل المعاملات المعلمية لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام Statistical package for social sciences والتي يرمز لها باختصار بالرمز (spss) حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحليل كما تم استخراج قيمة ألفا كرومباخ للتأكد من مدى ثبات أداة القياس وكذا معامل الارتباط لتحديد علاقة بين متغيري الدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

سنتناول في هذا المبحث عرض وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة لتحقيق أهدافها وللإجابة عن تساؤلاتها في ظل ما أسفرت عنه البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فقرات الاستمارة التي أعدت للتعرف على المناخ التنظيمي في مؤسسة منيب للأعمار - أولاد جلال - ولاية بسكرة وتحديد أثره على الالتزام التنظيمي، وللحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ولمقارنة استجابات أفراد الدراسة تم الاعتماد على المعيار في الجدول رقم () التالي:

جدول رقم(2-4): معيار الحكم على النتائج

المجال	درجة الموافقة
1-1.79	ضعيفة جدا
1.80-2.59	ضعيفة
2.60-3.39	متوسط
3.40-4.19	كبير
4.20-5	كبير جدا.

المصدر: بدرية بن ناصر بن راشد المسروية، مرجع سابق، ص 82

المطلب الأول: عرض نتائج أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
جدول رقم (2-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية
الهيكل التنظيمي	3.0514	0.66747	متوسط
نظم الاتصال	3.2786	0.79004	متوسط
نظم وإجراءات العمل	3.2057	0.56043	متوسط
المناخ التنظيمي	3.1714	0.44681	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات spssv20

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة منيب للإعمار لجميع أبعاد المناخ التنظيمي كانت بدرجة متوسط حيث بلغ مناخ التنظيمي بشكل عام بمتوسط حسابي قدره (3.1714) وبانحراف معياري قدره (0.44681)، وتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي بين (3.0514 – 3.2786) وبإنجازات معيارية بين (0.5643 – 0.79004)، حيث جاء بعد نظم الاتصال بالمرتبة الأولى، يليه بعد نظم وإجراءات العمل ثم و أخيرا بعد الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (2-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	المستوى الحسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية
ولاء تنظيمي	3.1714	0.72195	متوسط
المسؤولية إتجاه المنظمة	4.3000	0.55506	مرتفع جدا
الرغبة من البقاء في المنظمة	3.2143	0.49684	متوسط
الالتزام التنظيمي	3.5619	0.34969	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المخرجات spssv20

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع أبعاد محور الدراسة تراوحت بين الكبير جدا ومتوسط حيث بلغ الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.5619) وانحراف معياري قدره (0.34969)، وتراوحت متوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي كالتالي بحيث بلغ بعد المسؤولية إتجاه المنظمة درجة مرتفع جدا وإحتل المرتبة الأولى في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.3000) وبانحراف معياري قدره (0.55506) يليه بعد الرغبة في البقاء في المنظمة حيث بلغ درجة متوسط وإحتل مرتبة الثانية من حيث الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2143) وانحراف معياري قدره (0.49684) ثم وأخيرا بعد الولاء التنظيمي بلغ درجة متوسط وأحتل المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.1714) وانحراف معياري قدره (0.72195) .

المطلب الثاني: تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتي شكلت في الأساس إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط .

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في المؤسسة محل الدراسة .

ولمعرفة صحة الفرضية من عدمها إرتأينا أن نعتمد على الانحدار البسيط المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7) علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط	مستوى دلالة sig
المناخ التنظيمي الالتزام التنظيمي	0.21	0.041	0.21	0.905

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات spssv20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن : $R=0.041$ يدل على وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين المتغيرين كما نلاحظ أن نلاحظ أن المستوى دلالة $sig=0.905$ وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعيه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تقول أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على معامل الانحدار المتعدد

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الاتصال والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم واجراءات العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في مؤسسة محل الدراسة .

لمعرفة صحة الفرضيات الفرعية من عدمها ارتأينا أن نعتمد على معامل الانحدار المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي

الأبعاد	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل ارتباط	مستوى دلالة sig
هيكل التنظيمي	0.44	0.049	0.221	0.814
نظم الاتصال	-0.159	0.049	0.221	0.421
نظم وإجراءات العمل	0.174	0.049	0.221	0.331

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spssv20

يؤكد معامل الارتباط على عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة للبعد الأول 0.221 عند مستوى دلالة 0.814 وهي أكبر من 0.05 أما بالنسبة للبعد الثاني فبلغ معامل ارتباطه 0.221 عند مستوى دلالة 0.421 وهي أكبر من 0.05، وبالنسبة للبعد الثالث فقد بلغ معامل ارتباطه 0.221 عند مستوى دلالة 0.331 وهي أكبر من 0.05، كما أن معاملات التحديد المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة جاءت ضعيفة جدا.

وبالتالي واعتمادا على ما سبق نقبل الفرضيات الفرعية الصفرية السابقة الذكر:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم اتصال والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم واجراءات العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

استهدفت الدراسة تبيان أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي وأثارت جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوصلت إلى حصيلة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابات عن تساؤلاتها المطروحة، وقبل مناقشة النتائج تبعا لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها عرض النتائج المتعلقة بوصف أفراد المجتمع.

أولا: النتائج المتعلقة بوصف أفراد المجتمع.

أن (32) من أفراد العينة يمثلون نسبة 91.4% من إجمالي أفراد الدراسة من جنس الذكري وهم الفئة الأكبر في الدراسة وهذا يعود لطبيعة المهام الموجودة في الشركة والتي بالضرورة يقوم بها الذكور.
 أن (15) من أفراد العينة يمثلون نسبة 42.9% من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة وهو مؤشر إيجابي يوحي بأن هناك تفجير للطاقات وكذلك يؤثرون بإيجابيات في تحقيق أهداف المنظمة.
 أن (19) من أفراد العينة يمثلون نسبة 54.3% من إجمالي أفراد الدراسة لديهم مستوى ثانوي فأقل وهم الفئة الأكبر في الدراسة وذلك لأن أغلبهم يشغلون مهام فنية وهي لا تتطلب منهم أن يكون من حاملي الشهادات .
 أن (16) من أفراد العينة يمثلون نسبة 45.7% من إجمالي الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات وهم الفئة الأكبر في الدراسة وهذا عائد لكونهم صغار في السن .

ثانيا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها :

● الفرضية الرئيسية أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ، وقد كان معامل الارتباط ضعيف بالرغم من وجود علاقة طردية بين البعدين و يمكن

تفسير ذلك بوجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، كما أن يمكن أن تعزى هذه النتيجة الى طبيعة المؤسسة كونها مؤسسة خاصة، فحتى وان توافرت كل شروط العمل في ظل مناخ تنظيمي فعال فإن تأثيرها على أبعاد الالتزام التنظيمي لن تكون كبيرة .

- الفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 و كانت نسبة التأثير ضعيفة وغير دالة .
- الفرضية الفرعية الثانية أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم اتصال والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ، و كانت نسبة التأثير ضعيفة وغير دالة .
- الفرضية الفرعية الثالثة أكدت نتيجة اختبارها على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم وإجراءات العمل والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 ، و كانت نسبة التأثير ضعيفة وغير دالة .

خلاصة الفصل:

لقد انطلق الباحث من مراجعة أدبيات البحث الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ومفهوم الالتزام التنظيمي اعتماداً على مجموعة من الدراسات المتنوعة مكنته من بلورة المفهومين بالإشارة إلى تعريفها وأنواعها وأبعادها والعوامل المكونة لهما تم ذلك كله على مدى الفصل السابق، أما في هذا الفصل فقد تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة منيب للإعمار – أولاد جلال- نشأتها وكذا عرض الهيكل التنظيمي لها، ثم منهج الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة، كما تم الاعتماد على الإستبانة التي تم توزيعها على كافة العينة والمتمثلة في جميع العمال داخل المؤسسة، وبعد استرجاع تلك الإستبانة وتفريغها ومعالجتها ببرنامج spssv20 من أجل استخراج مختلف الاختبارات والمعاملات لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة وتفسير النتائج توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أشارت في مجملها أنه لا توجد علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما وأشارت نتائج هذا البحث عدم وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة

انطلق هذا البحث من مسلمة مفادها أن السلوك الانساني يتأثر بشخصية الفرد والبيئة التي يعيش فيها، وعلى هذا إفترضت الباحثة وجود علاقة بين مفهومين من المفاهيم الحديثة التي أثارته اهتمام الباحثين في مجال علم النفس والعمل والتنظيم لما لهما من انعكاسات إيجابية على الجانب التنظيمي في المؤسسات والمنظمات على مختلف أحجامها وتخصصاتها، وهما المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة التي تربطهما، وبعد إطلاع الباحثة على ما كتب حولهما نظريا وتطبيقيا من الدراسات التي تمكن الحصول عليها مكنته من صياغة مشكلة البحث والتي تتمثل أساسا في البحث على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المستعملة على الالتزام التنظيمي عند موظفي شركة منيب للإعمار بأولاد جلال ، وقد حاولت الباحثة تحديد الأثر بين المتغيرين في مؤسسة منيب للإعمار - أولاد جلال- وتم التوصل الى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية:

- إنطلاقا من الدراسات السابقة في الإطار النظري تبين أن هناك علاقة بين كل من المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من دراسة (عدنان إقبال 2008م adnan iqbal)، ودراسة (مسعود بركياني 2014م borkiani masoud) وكذلك دراسة (بون وأرمغان 2015م boon and armagan).
- أسفرت الدراسة النظرية أن هناك العديد من الأبعاد التي يمكن إعتقادها بالنسبة للمتغيرين، وهذا حسب طبيعة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- أما من خلال الدراسة الميدانية لم تتمكن من إيجاد علاقة بين المتغيرين وهذا نتيجة لكون المؤسسة خاصة، حتى وإن كان هناك توفير للمناخ التنظيمي بأبعاده المعتمدة فإن تأثيرها على أبعاد الالتزام لن تكون كبيرة، لأن توفير مناخ تنظيمي جيد لن يؤثر على قرار إنتقال عامل من مؤسسة خاصة لمؤسسة تابعة للقطاع العام حتى وإن كان هناك أختلاف في الأجر أو ظروف العمل لأن القطاع خاص.

التوصيات والاقتراحات:

بما أننا توصلنا من خلال هذه الدراسة الى نتائج غير إيجابية لعدم وجود أثر للمناخ التنظيمي وأبعاده على الإلتزام التنظيمي، إنطلاقا من هذه النتائج نقدم التوصيات التالية لإدارة المؤسسة :

- ✓ القيام بدراسة المناخ التنظيمي بأبعاد أخرى تركز أكثر على العلاقات الإنسانية.
- ✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي وذلك بإشراك الموظفين أكثر في إتخاذ القرارات المهمة، وكذلك بإعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة وتشجيع أصحابها.
- ✓ وضع نضام حوافز جديدة مبني على الإيجابية في العمل مما يخلق نوع من الحيوية والديناميكية الإيجابية وسط العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حسين حليم، إدارة الموارد البشرية، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. خيذر كاظم حمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2015.
4. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007 .
5. الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، السعودية، دار الشرق للنشر والتوزيع، 1998.
6. كمال المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجمعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006 .
7. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشرق، طبعة الثانية، 1994.
8. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
9. نجم عبد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: المذكرات

10. أحمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
11. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية، 2010.
12. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2016.

13. ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2016.
14. فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، السنة 2011.
15. ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2016.
16. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
17. - فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008.
18. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
19. زروقي خولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضين مستشفى سيمان عميرات بتقوت، رسالة ماستر تخصص علم النفس العمل التنظيمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015.
20. بدرية بنت ناصر بن راشد المسروورية، المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015.
21. سميرة بالأطرش، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011.
22. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة - 2006.
23. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى مستويين قيادة حرس الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
24. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

25. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، مكة المكرمة، 2010.

ثالثا: المجلات

26. خالد الزعبي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، المنارة، المجلة 13، العدد 2، 2017.

27. أثير الأمير م حسين علي عبد الرسول، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في تكريت، جامعة تكريت، قسم إدارة أعمال، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

28. خالد يوسف العربي واخرون، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة، مجلد 13، عدد 2، 2007.

29. مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4، العدد 9، 2012.

30. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.

قائمة الملاحق

الملحق 01: قائمة المحكمين

الرتبة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	خان أحلام	1
أستاذ محاضر قسم العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة	صولح سماح	2

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية



استمارة بحث

أخي الموظف، أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي بشركة
منيب للإعمار - أولاد جلال -
نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد
بحث علمي يندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد
البشرية. ونرجو من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية ودقة علما أن هذه البيانات
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وستكون إجابتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا
كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

موسي سهام

إعداد الطالبة:

بوجليدة دنيا

السنة الجامعية: 2016-2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات تطبيقية دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى أكبر من 15 سنة من 10 سنوات إلى 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المناخ التنظيمي

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	أولاً: الهيكل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
01	هيكل الإدارة العليا والإدارات التابعة لها متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.					
02	يتصف الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة					
03	يمتاز الهيكل التنظيمي بالبساطة والسهولة					
04	هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة					
05	هناك وضوح لخطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في منطمتك					
ثانياً: نظم الاتصال						
06	هناك نظام اتصال إداري فعال في المنظمة (بين العاملين)					
07	تلجأ المنظمة على أسلوب الاتصال الشفوي في حالات الطارئة.					
08	تعتمد المنظمة على الوسائل الحديثة في عملية الاتصال					
09	تسمح وسائل الاتصال في المنظمة للعاملين الحصول على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب					

ثالثا: نظم وإجراءات العمل				
غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				10 هناك تحديث وتطوير للأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة باستمرار
				11 تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بالمنظمة بعدم التعارض
				12 يلتزم العاملون في المنظمة بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه
				13 يوجد وصف وظيفي مكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به
				14 تعتمد الإدارة على الرقابة الذاتية للموظف (يراقب نفسه بنفسه)

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المنظمة التي تعمل فيها).

أولا: الولاء التنظيمي					الرقم	
غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01 أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المنظمة التي أعمل بها حاليا	
					02 اعتبر مشاكل المنظمة من مشاكل شخصيا	
					03 تثقتي بالعاملين في المنظمة كبيرة	
					04 أرى أن هذه المنظمة هي الأفضل من بين جميع المنظمات التي يمكن أن أعمل فيها	
غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانيا: المسؤولية تجاه المنظمة	
					05 اشعر بالواجب تجاه نجاح المنظمة واستمراريتها	
					06 أتحمّل مسؤولية إنجاز ما يكلفون به من أعمال	
					07 من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل	
					08 أسعى دوما إلى الحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمنظمة	
غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثا: الرغبة في البقاء في المنظمة	
					09 سوف أبقى في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة أفضل	

					10	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المنظمة مقابل استمراري بالعمل فيها.
					11	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المنظمة مدى الحياة
					12	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة.