



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيان القنطرة -

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

الأستاذ المشرف:

د/ بومجان عادل

إعداد الطالب:

سحنون فؤاد

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2019 /.....
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2019/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العلي العظيم

سورة طه: من الآية 114



الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

والدي الكريمين حبا وطاعة

كل أفراد عائلتي الصغيرة والكبيرة كل باسمه

كل الأصدقاء والزملاء

سحنون فؤاد



الحمد لله

حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمة التوفيق لإتمام هذا العمل

ولأن شكر الله من شكر الناس أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان لأستاذي وأخي
الدكتور بوجمان عادل على كل ما قدمه لي من معلومات ونصائح قيمة من أجل إتمام هذه المذكرة
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأختاي الدكتورتين عتروس سهيلة وعتروس صبرينة على مساعدتهما
لي وتعبهما معي

فلهم مني جميعا كل المحبة والتقدير والعرفان

سحنون فؤاد

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة المتمثلة في الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، نظم الحوافز، ظروف العمل والشروط المادية على الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المعيارى) وهذا بالمركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة من خلال الإجابة على إشكالية أساسية مفادها هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة ؟

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج كان من بينها: أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة بيسكرة ، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالمركب والالتزام التنظيمي لعماله باستثناء بعد القيادة ونمط الإشراف، وكان من أهم مقترحات هذه الدراسة: الاهتمام بجانب العلاقات وبالأفراد بالمركب وعدم التركيز فقط على المهام والنتائج، من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، وتعنيتهم بأهداف المركب، إلى جانب تحسين نظم الحوافز والمكافآت بما يتماشى وتطلعات الأفراد.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاتصال التنظيمي، الحوافز، الالتزام التنظيمي، المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة.

Abstract :

In this study we aim to highlight the impact of the organizational climate with its different dimensions represented in organizational communication, leadership and supervision style, incentive systems, working conditions and material conditions on organizational commitment (normative, emotional, normative) and this in Industrial and Commercial Complex, the mills of the Zibans El- kantara by answering a fundamental problem, is there an impact of the organizational climate on the organizational commitment in the Industrial and Commercial Complex, the mills of the Zibans El- kantara?

We have reached a range of results, including that there is a significant impact of the organizational climate on the organizational commitment of workers in the Industrial and Commercial Complex, the mills of the Zibans El- kantara, there is also a strong positive correlation between the organizational climate dimensions of the composite and the organizational commitment of its workers except the dimension of the leadership and supervision pattern, and one of the most important proposals of this study: attention to the relations and individuals in the compound and not only focus on the tasks and results, through the involvement of individuals in decision-making, and mean the objectives of the compound, as well as improving incentive systems and rewards in line with the aspirations of individuals.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Communication, Incentives, Regulatory Commitment, the Industrial and Commercial Complex, the mills of the Zibans El- kantara.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرفان
I	ملخص
II- IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
9-1	مقدمة
45-10	الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
11	مقدمة الفصل
12	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
12	المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي ومداخل تحديده
16	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
19	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
20	المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي وآثاره
24	المبحث الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
24	المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
27	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
29	المطلب الرابع: مداخل تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي

35	المبحث الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه
35	المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي وأهميتها
37	المطلب الثاني: تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي
40	المطلب الثالث: الالتزام المعياري
42	المطلب الرابع: الالتزام العاطفي
43	المطلب الخامس: الالتزام المستمر
45	خلاصة الفصل
78-46	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وأثره في الالتزام التنظيمي
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
48	المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي
49	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
51	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي
53	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
55	المطلب الخامس: أهم نماذج المناخ التنظيمي
58	المبحث الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
58	المطلب الأول: القيادة ونمط الإشراف
61	المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي
66	المطلب الثالث: نظم الحوافز
69	المطلب الرابع: ظروف العمل والشروط المادية
72	المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
72	المطلب الأول: العلاقة بين القيادة، نمط الإشراف والالتزام التنظيمي
72	المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي
73	المطلب الثالث: العلاقة بين نظم الحوافز والالتزام التنظيمي

74	المطلب الرابع: العلاقة بين ظروف العمل، الشروط المادية والالتزام التنظيمي
78	خلاصة الفصل
112-79	الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة
8	مقدمة الفصل
81	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -
81	المطلب الأول: التعريف بالمركب الصناعي التجاري- مطاحن الزيبان القنطرة
84	المطلب الثاني: أهداف المركب واستراتيجياته
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب
92	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
92	المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة
94	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
97	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
97	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة
98	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
112	خلاصة الفصل
113	الخاتمة
121	قائمة المراجع
135	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	منتجات المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة	83
(2-3)	توزيع اليد العاملة حسب فئات المركب	84
(3-3)	فروع مصلحة الموارد البشرية	91
(4-3)	معاملات الثبات والصدق	96
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	97
(6-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	99
(7-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي	100
(8-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الالتزام التنظيمي	103
(9-3)	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	105
(10-3)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والشروط المادية) في الالتزام التنظيمي	107
(11-3)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في الالتزام التنظيمي	109

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	النموذج العام للالتزام موقع العمل	40
(1-2)	أشكال الاتصال التنظيمي	66
(2-2)	الأبعاد الخمسة لنموذج بيئة العمل السعيدة	76
(1-3)	هيكلية مجمع الصناعات الغذائي أقروديف	82
(2-3)	هيكلية مصلحة الموارد البشرية	90

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة	136
02	استبانة بحث	137
03	قائمة المحكمين	141



مقدمة

حظي الالتزام التنظيمي بالعديد من الدراسات من قبل الباحثين في مجال العلوم السلوكية، كعلم الاجتماع وعلم النفس، وكذا مجالات بحثية أخرى ومن أهمها دراسته في العلوم الإدارية، باعتباره من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الالتزام التنظيمي كان وما يزال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس ايجابيا على أوجه عديدة لمتغيرات تنظيمية مثل المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي والتخفيف حدة ضغوط العمل. جودة الحياة الوظيفية... الخ، هذا ما زاد من إثراء البحث في هذا الموضوع أكثر باعتباره من المواضيع المتقاطعة بين العديد من التخصصات.

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الجوانب والمتغيرات، والتي لها آثار مباشرة وغير مباشرة عليه، لذلك يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المؤثرات المحددة لنجاح المنظمات في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، لذلك يعد موضوع المناخ التنظيمي موضوع متعدد التقاطعات هو الآخر، وساهم في إثرائه العديد من الباحثين في شتى العلوم، لارتباط تأثيره على سلوكيات وتصرفات الأفراد، فينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه شخصية المنظمة حيث يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه ، كما أن له العديد من الآثار التي تمس الكثير من اهتمامات المسيرين كعلاقته بالرضا الوظيفي، أداء الأفراد، مدى تحفيزهم وزيادة دافعيتهم.

لأجل بيئة عمل مناسبة ومؤثرة في سلوك العاملين يرتبط المناخ التنظيمي بالعديد من الأبعاد المتعلقة به كأنماط الإشراف والقيادة، الاتصال واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في العملية الاتصالية، نظم الحوافز، الهيكل التنظيمي، التدريب وتنمية الكفاءات...، فمن منظور نظمي، جميع هذه الأبعاد متكاملة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية والارتباط فيما بينها، كما أن الإخلال ببعد أو أكثر، أو جانب من جوانبها يؤثر على جودة المناخ التنظيمي ككل.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة لهذا البحث على النحو الآتي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

1- ما مستوى المناخ التنظيمي حسب آراء وتصورات العاملين بالمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان

القنطرة ببسكرة ؟

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي حسب آراء وتصورات العاملين بالمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان

القنطرة ببسكرة ؟

3- هل هناك أثر للقيادة ونمط الإشراف في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري،

مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة ؟

4- هل يوجد أثر للاتصال في الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة المبحوثين؟

5- هل هناك أثر لظروف العمل والشروط المادية في الالتزام التنظيمي للعاملين بالمركب؟

6- هل يوجد أثر لنظم الحوافز والمكافآت في الالتزام التنظيمي للعاملين بالمركب؟

□ فرضيات الدراسة

ستبنى هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها:

❖ هناك أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي

التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:

← يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة ونمط الإشراف والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب؛

← هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب؛

← يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل والشروط المادية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالمركب؛

← يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب؛

□ أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهمية ومكونات المناخ التنظيمي وكذا التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي؛
- تحديد مستوى ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة.
- التحري عن عوامل المناخ التنظيمي الأكثر تأثيرا في الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة؛
- التعرف على العلاقة والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمركب.

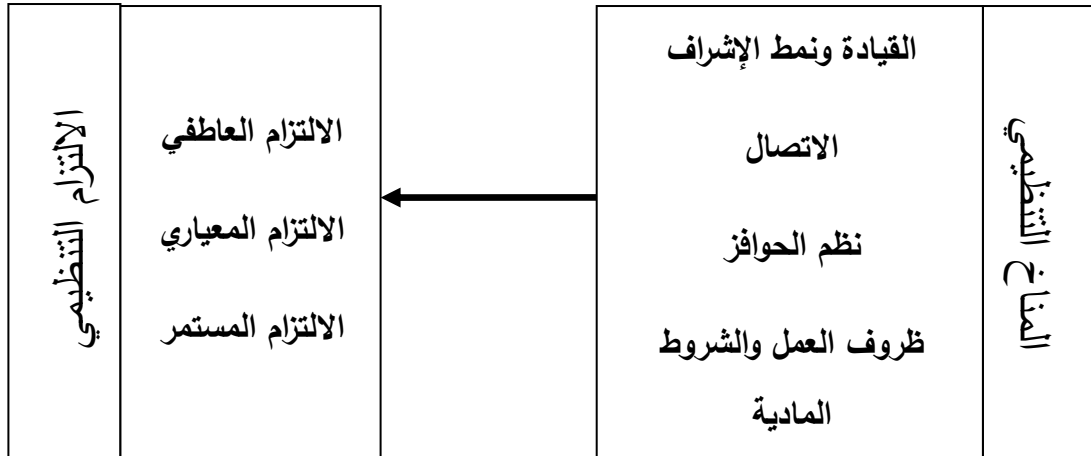
□ أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

- المساهمة في تنمية وتعزيز أداء العاملين من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة وصولا إلى تعزيز وزيادة إلتزامهم التنظيمي من خلال جملة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بهذه الدراسة؛
- يعتبر البحث في موضوع المناخ التنظيمي وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات التي قد تواجه المركب وأيضا إلى مواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛
- معرفة العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي في المنظمات بصفة عامة وفي المركب محل الدراسة بصفة خاصة يكتسي أهمية كبيرة ذلك أن مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة

تمكنها من الاستقرار والبقاء أصبحت من أولى اهتمامات ومسؤوليات إدارة المنظمات في الوقت الحالي وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة سلوك العمال في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

□ نموذج الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

□ المنهج المتبع

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهجين التاليين:

• **المنهج الوصفي:** الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات حول ظاهرة معينة، ثم القيام بتحليل هذه الحقائق أو البيانات تحليلًا دقيقًا، وتفسيرها تفسيرًا كافيًا لاستخلاص الدلالات والنتائج من أجل الوصول إلى تعليمات بشأن المواقف أو الظاهرة محل الدراسة للاستفادة والاستفادة مستقبلًا.

• **المنهج التأويلي:** ذلك أن الظاهرة المدروسة تخص السلوك الإنساني المتمثل في الشعور بالانتماء أو عدم الانتماء نحو المنظمة التي يعمل فيها وكذا الشعور الإيجابي أو السلبي لدى الموظف تجاه هذه المنظمة، الأمر الذي يصعب قياسه والتحكم فيه، وعليه فالقصد من تطبيق هذا المنهج هو إزالة الغموض الذي يبدو في الدراسة وكشف الحقائق الخفية التي لا تظهر إلا بالتعمق في دلالات المعاني وهذا انطلاقاً من تصورات ووجهات نظر الأفراد العاملين في المركب لظروف العمل ومناخه التنظيمي؛

□ مجتمع وعينة الدراسة

وقع الاختيار في الدراسة الميدانية على المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة لتطبيق الجانب العملي من الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية إذ بلغ حجم العينة 74 عاملا من مجتمع الدراسة البالغ 176 عامل وعاملة أي بنسبة 42% من حجم مجتمع العينة.

□ صعوبات الدراسة

- لا يخلو أي بحث علمي من وجود إشكال أو صعوبة أثناء إنجازه، ومن بين هذه الصعوبات نذكر:
- تنوع المراجع التي عالجت كلا المتغيرين الأمر الذي استدعى فرز واختيار المراجع الأكثر إفادة وأهمية؛
- قلة الخبرة في مجال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان الأمر الذي استغرق وقتا معتبرا للقيام به؛

□ الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات سابقة للموضوع، سواء تعلق الأمر بالمناخ التنظيمي أو بالالتزام التنظيمي أو بكليهما معا وعلى سبيل الذكر - لا الحصر - نذكر الدراسات التالية:

- دراسة شامي صليحة، والتي كان عنوانها: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، وكانت الدراسة التطبيقية في جامعة أحمد بوقرة بومرداس، وهي مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، والتي كانت سنة 2009-2010؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها، وهناك أيضا تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة؛

- دراسة سهام بن رحمون والتي جاءت بعنوان **"بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"** دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة جامعة باتنة، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع

تخصص تنمية الموارد البشرية بقسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2013-2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو كون بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) لها تأثير كبير على نسبة الرضا الوظيفي للداريين؛

- دراسة رياض ضياء عزيز، بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان"، وهي مقالة منشورة بمجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، بجامعة كركوك-العراق لسنة 2013، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المناخ التنظيمي يعد من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهذا من خلال أبعاده المختلفة التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة؛

- دراسة مبارك أحمد محمد، حول: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (MSC) كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، للسنة الجامعية 2018م، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وباستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة يتضح لنا مدى أهمية المناخ التنظيمي كعامل مؤثر على الأداء الوظيفي حيث لا يمكن للعامل الإنتاج بكفاءة وفعالية ما لم يتوفر مناخ جيد لذلك والذي بدوره يساعد على التزام العامل تجاه عمله ومؤسسته؛

- دراسة سامية خميس أبو ندا والتي عنونت بـ "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، للسنة الجامعية 2007م، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تأثير النمط القيادي على الالتزام

التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأن نمط المشاركة هو الأكثر شيوعاً فيها ؛

وما قد يلاحظ على هذه الدراسات على أنها دراسات لا تختلف كثيراً عن الدراسة التي قمنا بها ذلك أنها توصلت في أغلبها إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عامل مؤثر جداً على الالتزام التنظيمي في مختلف المنظمات التي كانت محل الدراسة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الأبعاد التي تم اختيارها في الدراسة الميدانية وكذا في المنظمة محل الدراسة.

□ هيكل الدراسة

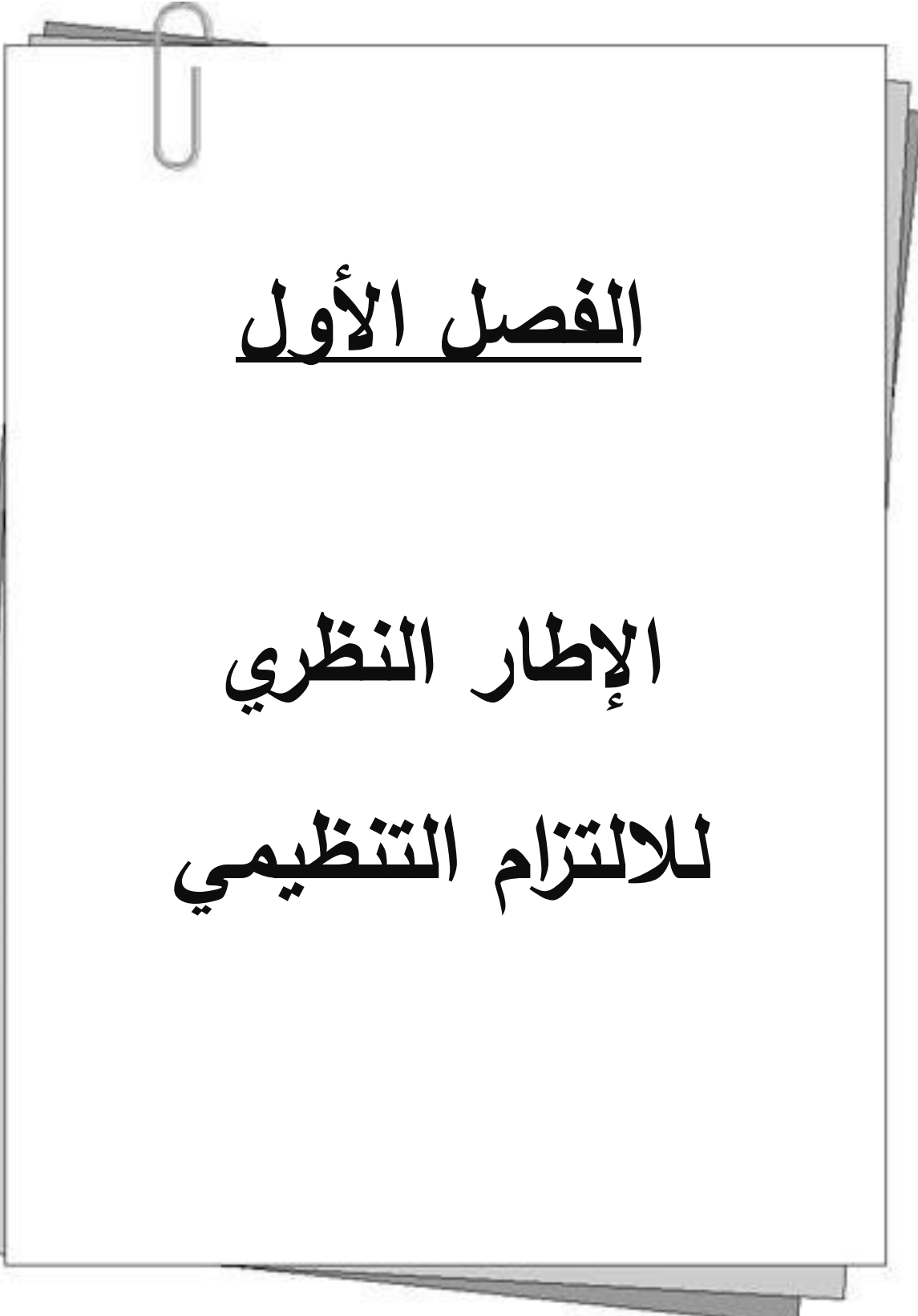
قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وآخر تطبيقي بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة.

فالفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للالتزام التنظيمي وقد احتوى على ثلاث مباحث: الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الالتزام التنظيمي من حيث المفهوم، الأهمية، الأنواع ، والمبحث الثاني ذكرنا فيه مراحل الالتزام التنظيمي وكذا العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثالث والذي جاء بعنوان أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة أساساً في الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر؛

أما فيما يخص الفصل الثاني والذي عنون به المناخ التنظيمي وأثره في الالتزام التنظيمي والذي احتوى على ثلاثة مباحث، في أولهم تطرقنا إلى ماهية المناخ التنظيمي من حيث تطور المفهوم، الأنواع، الخصائص، العوامل المؤثرة، والمبحث الثاني فقد ضم أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة أساساً في القيادة ونمط الإشراف، الاتصال التنظيمي، نظم الحوافز وكذا بيئة العمل والشروط المادية، أما المبحث الأخير فقمنا بتوضيح العلاقة بين العلاقة التي تربط عناصر المناخ التنظيمي التي تم التطرق إليها سابقاً بالالتزام التنظيمي من الناحية النظرية؛

وفي الفصل الأخير تعلق بالدراسة التطبيقية أين عالجنا وتناولنا فيه المناخ التنظيمي وأثره في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة، من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تم التعريف بالمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة في المبحث الأول، أما الإطار المنهجي للمبحث فقد جاء في المبحث الثاني، أما فيما يخص تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج فقد أدرجت في المبحث الثالث والأخير؛

لنصل في الخاتمة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات التي رأينا أنها ذات أهمية وصلة بموضوع الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري

للالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل

تسعى المنظمات دائما لتحقيق الديمومة والاستمرارية والحفاظ على النجاحات المستمرة ومن أجل تحقيق ذلك فإن هناك العديد من العوامل التي لا بد من الاهتمام بها وأهم هذه العوامل هي المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لجميع أنشطتها ومهامها، لهذا فالمنظمات اليوم تولي اهتماما كبيرا بالالتزام التنظيمي لعمالها وهذا لما له من آثار على جميع المستويات ذلك أنه كلما كان الفرد ملتزما نحو منظمته كلما ساهم ذلك في زيادة كفاءتها وإنتاجيتها وديمومتها.

وعليه فمن أجل إعطاء نظرة شاملة عن الالتزام التنظيمي والإحاطة بأهم عناصره تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي؛

المبحث الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه؛

المبحث الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيقها وهذا لما له من أهمية ونتائج على مستوى الفرد والمنظمة، فنجاح المنظمة وديمومتها وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى التزام عاملها، لهذا فمن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على أهم ما يحيط بالالتزام التنظيمي من تعريف وأهمية وخصائص وأنواع وهذا من خلال المطالب الموالية.

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي ومداخل تحديده

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم مفهوم الالتزام التنظيمي وتوضيح مختلف المداخل التي تعمل على تحديده.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يقصد بالالتزام التنظيمي من الناحية اللغوية العهد ويلزم الشيء يعني لا يفارقه والمداوم عليه ويعني كذلك في اللغة: العهد، القرب والمحبة¹، كما يدل مفهوم الالتزام في اللغة أيضا على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم، من هنا يمكن إدراك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحتويه من أفراد ومنظمات وما يسوده من أفكار ومبادئ وقيم². وعليه يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة وقد استعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص

¹ علياء حسين عبيد، مقالة بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد 37، 2015، ص 331.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي، مقالة بعنوان "أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة)-"، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 07، العدد 13، 2014، ص 180.

على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ممكنة¹؛

وعليه يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية فقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، وهذا من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة التي يعملون بها بما في ذلك التوافق مع أهدافها².

وعليه فقد لقي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد وتلمسه في تصرفاته من حيث انتماؤه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات ونتائجها على المستوى الفردي وجماعة العمل والمنظمة. لهذا نجد أن الاهتمام بمفهوم الالتزام تطور بتطور المدارس التفسيرية وكذا الأبحاث حيث أدرج مفهوم "الالتزام" في البحوث العلمية من قبل فوك (Fook) الذي استعمله لتبيان كيف يمكن المحافظة على النشاط داخل المنظمة، فالالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة أو رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة³.

¹ محمد أحمد الخليفة علي، مقالة بعنوان "العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة المواني البحرية فرع الرناسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 18، العدد 1، 2017، ص 4.

² هديل كاظم سعيد، مقالة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي" (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص 131.

³ بن صافية فاطمة الزهراء، مقالة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، المجلد 01، العدد 03، 2014، ص (6-7).

ويعتبر بورتر وسميث (Porter & Smith) سنة 1970 من أوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي حيث نظرا إليه من منظور فلسفي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة" ويعتبر هذا التعريف هو تعريف معظم الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي¹.

كما عرف Mowdayetal سنة 1979 الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت، كما عرفها كل من Oreilly & Chatmans سنة 1986 الالتزام التنظيمي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة².

ويعرف أيضا الالتزام التنظيمي على أنه مدى مشاركة العاملين في وظيفتهم وتنظيمهم وولائهم وتعاونهم وإخلاصهم تجاه المنظمة ليكونوا جزء منها³.

وعليه فإنه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بصفة عامة بأنه عبارة عن اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها واستعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها أن تساهم في إنجاح المنظمة وتقدمها ورفاهيتها⁴، أو بصيغة أخرى فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة استعداد الفرد العامل لبذل أقصى جهد نحو المنظمة ومنطلق ذلك هو إيمانه العميق بأهدافها الأمر الذي يعكس مدى قوة تطابقه مع منظمته التي يعمل بها وارتباطه الوثيق بها⁵.

¹ إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، مقالة بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة-"، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، المجلد 09، العدد 28، مارس 2017، ص 259.

² مخلص شياح علي الجميلي، مقالة بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص (295-296).

³ صلاح عبد القادر النعيمي، شعيب أحمد عزيز، مقالة بعنوان "تأثير التمرن الوظيفي في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل"، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص 235.

⁴ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص 259.

⁵ يوسف ابراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماسي، مقالة بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 55.

وبالتالي يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يتجسد في ثلاثة عناصر هي¹:

1- الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها ومدى تقبلها؛

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم؛

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في المنظمة.

بينما ضعف الالتزام التنظيمي سيترتب عليه ما يلي²:

- تحمل تكاليف الغياب؛

- انخفاض مستوى الإبداع؛

- ترك العمل؛

- انخفاض الدافعية للعمل؛

- انخفاض السلوك التطوعي.

الفرع الثاني: مداخل تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي

يمكن وصف الالتزام التنظيمي وتقديم تعريفه من خلال ثلاث مداخل يمكن إيجازها كما يلي³:

❖ المدخل التبادلي:

وفق المدخل التبادلي فإن الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها العاملون نتيجة لاستمرارهم في المنظمة

أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه العمل، وعليه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه عملية التوازن بين

التكاليف والمكافآت التي يحصل عليها لارتباطه بالمنظمة؛

❖ المدخل النفسي

يفسر المدخل النفسي الالتزام على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف العاملين؛

¹ سوسن جواد الحسيني، مقالة بعنوان "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 50، 2017، ص 285.

² المرجع نفسه، 285.

³ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة-، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2 (الجزائر)، 2013/2014، ص (103-104).

❖ المدخل التكاملي السلوكي (الحديث)

يوضح المدخل التكاملي ما يسلكه العامل في ظل ظروف معينة يكون لصالح المنظمة ولصالحه معا وبالتالي الالتزام التنظيمي يتمثل بمجموعة من العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره فالالتزام ليس مجرد مفهوم مرتبط بالعلاقات الإنسانية بل هو فكرة أساس لاعتقادات الفرد حول علم الاقتصاد، الإستراتيجية، الرقابة المالية، تكنولوجيا المعلومات والعمليات وأن الالتزام يدور حول توليد الطاقة البشرية وتنشيط العقل الإنساني وبدونه فإن أي خطوة أو فكرة جديدة ستكون معرضة للخطر على نحو كبير¹.

ومنه فإن الالتزام التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة وهذا راجع لعدة أسباب منها كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل إذا يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها، كما أن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات فهو يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة². وعليه فإن سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي راجع إلى العاملين الذين يمتلكون التزام تنظيمي وهذا بسبب تميز سلوكهم عن غيرهم من خلال ما يلي³:

¹ طارق طعمة عطية، أمنة عبد الكريم مهدي، مقالة بعنوان "تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 332.

² سعد مهدي حسين، مقالة بعنوان "أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية"، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 16، 2014، ص (101-102).

³ طارق طعمة عطية، أمنة عبد الكريم مهدي، مرجع سابق، ص 332.

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل؛
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة؛
- يقع عبئ تحقيق الأهداف على عاتق العاملين ومن خلال ابداعهم وجهودهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية؛
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بينهم؛
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة؛
- شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضائهم الوظيفي مما يحفز على الاخلاص في العطاء للمنظمة.
- وبالتالي يفرز الالتزام التنظيمي عدة أنواع من المظاهر السلوكية الفاعلة لجميع المنظمات والتي بدورها تقود إلى نتائج إيجابية نوجز أهمها فيما يلي¹:
- يحقق الالتزام التنظيمي النجاح للمنظمة ويجعلها أكثر ديمومة في ميدان أعمالها؛
- يساهم في ضبط حالة ارتفاع وانخفاض معدل دوران العمل والأداء العالي؛
- ارتفاع روح المعنوية لدى العاملين؛
- انخفاض مشاكل العمل بين الإدارة والعاملين؛
- يجعل الالتزام التنظيمي العاملين أكثر إنتاجية وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المنظمة؛
- الالتزام التنظيمي يدعم الميزة التنافسية للمنظمة ولهذا السبب تحولت منظمات الأعمال من نموذج السيطرة إلى نموذج الالتزام في إدارة الموارد البشرية.
- تجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على حصر أهمية الالتزام التنظيمي في أربعة مستويات كالآتي²:

¹ مصطفى صباح حليحل، مقالة بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة التربية المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2018، المجلد 14، العدد 40، ص 253.

² تم الاعتماد على المرجعين:

➤ **الأهمية على مستوى الفرد:** حيث يساهم الالتزام التنظيمي على مستوى العمال في رفع مستوى

الرضا الوظيفي للعاملين والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم والتقليل من مستويات غيابهم

وكذا الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم كما يولد لديهم التضحية في العمل؛

➤ **الأهمية على مستوى المنظمة:** حيث نجد أن الالتزام التنظيمي له أهمية كبيرة على مستوى

المنظمة ذلك أنه يعمل على زيادة مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة

عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، كما أن الالتزام

التنظيمي يساهم في زيادة استجابة المنظمة لمواجهة التغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد شعور

الموظف بالانتماء يزداد تقبله لأي تغييرات في صالح المنظمة؛

➤ **الأهمية على مستوى المجتمع:** نجد أن الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي يؤدي إلى

خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة والذي بدوره يؤثر على حياة

الموظف الشخصية والعائلية ويشعره بالسعادة والرضا؛

➤ **الأهمية على المستوى القومي:** يؤدي الالتزام التنظيمي على هذا المستوى إلى زيادة الناتج

القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمنظمة

وهذه النتيجة تؤثر في الناتج القومي.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يشير في مجمله إلى¹:

1) مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور

الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها؛

-شهاب الدين حمد النعيمي، محمود إسماعيل الهيبي، مقالة بعنوان "تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء -دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 91، 2016، ص 97.

-ضيف الله عبيد المطري، مقالة بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، المجلد 27، العدد 01، 2019، ص (34-35).

¹ مخلص شباع علي الجميلي، مرجع سابق، ص 296.

2) درجة التطابق بين الفرد ومنظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع الرغبة

القوية في الاستمرار في عضويتها.

ومنه فإنه يمكن إيجاز أهم الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي في العناصر الموالية¹:

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم؛

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛

- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛

- يمتاز بأنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة؛

- يتسم الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض، لكن هناك اتفاق كبير على أن

الالتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛

- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006، ص (13-14).

- نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسن، مقالة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 02، العدد 07، 2013، ص 74.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي وآثاره

نظراً للخصائص المميزة للالتزام التنظيمي فإننا نجد أن لديه نتائج إيجابية وأخرى سلبية وهذا على جميع المستويات ونوجزها كما يلي¹:

❖ على مستوى العاملين

أكدت العديد من النتائج أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية مثل:

- زيادة مشاعر الانتماء؛

- الأمان؛

- التصور الذاتي الإيجابي؛

- قوة وجود أهداف أو غيايات العمل.

رغم هذه الفوائد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية التي تعود على العاملين من الالتزام للمنظمة تكون

مرتبطة بالتكاليف منها:

¹ شهاب الدين حمد النعيمي، محمود اسماعيل الهيبي، مرجع سابق، ص (99-100).

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالعامل يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما

يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي الضغوط على العامل.

❖ على مستوى جماعة العمل

تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي على مستوى الجماعة في كون أنه:

- كلما ازدادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة

فاعلية مجموعة العمل؛

- كما أنه كلما ازدادت درجة الالتزام عند المجموعة ازدادت درجة التماسك بينهما.

أما بالنسبة للنتائج السلبية على مستوى مجموعة العمل فتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة؛

- وكذا انخفاض معدل دوران العمل سيؤدي إلى عدم دخول أفراد عاملين جدد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

❖ على مستوى المنظمة

بالنسبة للنتائج الإيجابية للالتزام التنظيمي على مستوى المنظمات فإنه يتمثل في:

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول؛

- انخفاض نسبة الغياب والتأخير؛

- انخفاض معدل دوران العمل؛

- كما أنه من النتائج الإيجابية للالتزام على مستوى المنظمة نجد زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للعاملين

الموجودين خارج التنظيم لأن الموظفين الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما

يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوي المهارات العالية.

أما بالنسبة للنتائج السلبية للالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الموظفين الذي يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

كما أنه من الجدير بالذكر أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية¹:

➤ الروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، كما يمكن القول أيضا بأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة ويكون هذا نتيجة قصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الذي يترتب عليه تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

➤ الأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.

➤ تسرب العاملين

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، كما أن هذا التسرب يترتب عليه عدة آثار منها: تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين (التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات)، الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، تدني الروح المعنوية، ارتفاع التكاليف، زيادة أعباء العمل.

➤ العقد النفسي

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- بن كحلة رشيدة، أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2015/2014، ص (45-46).

- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005، ص (40-42).

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

المبحث الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

من أجل التفصيل أكثر في مختلف العناصر المحيطة بالالتزام التنظيمي فإننا سنتطرق من خلال مطالب هذا المبحث إلى أنواع الالتزام التنظيمي، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه وأخيرا مداخل تنميته.

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي

قدم الباحثون عدة أنواع للالتزام التنظيمي تختلف باختلاف وجهات نظرهم وأبحاثهم، لهذا يمكن تقسيمها وفق عدة معايير نوجزها كما يلي:

❖ التقسيم الأول: حسب مشاعر العاملين واعتقاداتهم

بما أن الالتزام التنظيمي يشمل مشاعر العاملين واعتقاداتهم تجاه العمل فإن الباحثين حددوا نوعين من الالتزام التنظيمي هما كالآتي¹:

(1) **الالتزام المؤثر**: وهو الالتزام الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضا وعلاقاتهم

التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإبلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء؛

(2) **الالتزام المتواصل**: يعبر هذا النوع من الالتزام عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي

سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات

والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية، الراتب التقاعدي والخدمات الصحية.

❖ التقسيم الثاني: حسب رغبة المنظمة

يرى بعض الباحثين أن هناك نوعين من الالتزام التنظيمي هما²:

(1) **الالتزام الخارجي**: يرى Argyvis أن هذا النوع من الالتزام يبرز نتيجة إذعان (خضوع) العاملين إذ

تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك العاملين قوة أقل من

¹ محمد مصطفى الخشروم، مقالة بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 03، 2011، ص 174.

² شهاب الدين حمد النعيمي، محمود اسماعيل الهيبي، مرجع سابق، ص 98.

صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة هي من تحددها الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية،

ووفقاً لوجهة نظر أخرى يعبر الالتزام الخارجي عن التزام العامل تجاه زبائن المنظمة؛

(2) الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل العامل ذلك أن العاملين يكونون في العادة

ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة الحالية، وإذا أرادت

الإدارات التزام داخلي لعاملها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد

السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

❖ التقسيم الثالث: حسب نوع العلاقة

يرى أصحاب هذا التقسيم أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يأخذ ثلاثة أنواع كما يلي¹:

(1) الالتزام المستمر: يتطلب هذا الالتزام من الأعضاء تضحيات شخصية تتسم بالصعوبة فعندما يقدم

الأفراد تضحيات هامة من أجل البقاء في المنظمة تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه

المنظمة؛

(2) الالتزام القائم على التماسك: يعتمد هذا الالتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة

وبالتالي تتولد علاقات قوية بين المنظمة وأفرادها؛

(3) الالتزام الرقابي: ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده وهذا ما يصوغ سلوكهم بالشكل

المرغوب فيه.

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي كالآتي²:

¹ سندس رضوي خوين، مقالة بعنوان "أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي (بحث ميداني)"، مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، بغداد (العراق)، 2017، العدد 30، 2017، ص 34.

² نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، مقالة بعنوان "قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 21، العدد 91، 2016، ص 1013.

1/ مرحلة التجربة (الالتزام)

تمتد مرحلة التجربة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون فيها الفرد خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة ويكون اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة من خلال التوفيق بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها ومحاولة مواجهة المواقف التي تكون في مرحلة التجربة منها: تحديات العمل، وعدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

2/ مرحلة العمل والانجاز

وتسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة وهي تتراوح بين 2-4 سنوات حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، وأهم ما يميز هذه الفترة هي الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3/ مرحلة الثقة بالتنظيم (مرحلة التبنى)

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية وتتمثل في قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه الخاصة.

كما أن هناك من يقسم مراحل الالتزام التنظيمي إلى ما يلي¹:

1/ مرحلة الإذعان

ذلك أن التزام الفرد مبنى على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

2/ مرحلة التطابق أو التماثل بين الأفراد والمنظمة

وهنا نجد أن الفرد يتقبل سلطة الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للانتماء لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

¹ محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 20.

3/ مرحلة التبني

وهنا يعتبر الفرد أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، ذلك أن الالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي والتي يمكن تصنيفها كما يلي¹:

❖ **الخصائص الشخصية:** وهي تتعلق بمواصفات الأفراد العاملين في المنظمة أنفسهم ونذكر منها ما:

- ✓ **نوع الجنس:** حيث أوضحت الدراسات أن الالتزام العاطفي لدى النساء أعلى منه لدى الرجال؛
- ✓ **الحالة الاجتماعية:** ذلك أن الحالة الاجتماعية والمسؤولية العائلية ومدى الاعتماد على الراتب كلها تؤثر بالتزام العاملين تجاه المنظمة؛

✓ **مستوى التعليم:** يرتبط مستوى التعليم عكسيا مع الالتزام التنظيمي حيث أثبتت الدراسات أنه كلما انخفض مستوى تعليم العاملين كلما ازداد تمسكهم والتزامهم بالوظيفة؛

✓ **العمر:** حيث أظهرت بعض الدراسات أن هناك وجود علاقة ارتباط قوية بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي ذلك أن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزام عالية والذين لديهم أعمار في المتوسط تكون درجة التزامهم منخفضة.

❖ **الخصائص الوظيفية:** وهي تعني ممارسات المنظمة اتجاه العاملين فيها وهي:

✓ **دعم المشرفين وزملاء العمل:** ويؤدي هذا الدعم إلى زيادة وضوح دور العاملين الأمر الذي له علاقة إيجابية مع الرغبة في البقاء بالمنظمة؛

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- عالية جواد محمد علي، مقالة بعنوان "أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، المجلد 22، العدد 94، 2012، ص 291.

- فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص (82-85).

✓ توفير الموارد: حيث نجد ان توفير الموارد يساعد الموظفين على انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية

ويعزز شعور العامل بالسيطرة على العمل كتوفير المكاتب والقرطاسية وتقديم الدعم الإداري

بالوقت المناسب؛

✓ المشاركة الوظيفية: وتعتبر المشاركة الوظيفية من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي

لشعور العامل بالاندماج في المنظمة ورغبته بالاستمرار بالعمل فيها.

❖ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وعدد فرص العمل المتاحة وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية وكان العمل متاح أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل، وعلى العكس من ذلك فكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة فإن ذلك سيؤثر على الالتزام التنظيمي ويؤدي إلى ارتفاعه، بالإضافة إلى ذلك فإن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها ومدى ادراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضا.

❖ العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

تعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدها تأثيرا في عملية الالتزام التنظيمي فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظمته التي يعمل فيها، ومن أهم تلك العوامل نجد الإشراف والقيادة، ونظام الأجور وجماعة العمل.

❖ العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي

ذلك أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

❖ ملكية الأفراد للمنظمة

تعتبر ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق وبالتالي الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

المطلب الرابع: مداخل تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي

وتتمثل المداخل التي من شأنها القيام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة فيما يلي¹:

1- الإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي على أنه "إعطاء العاملين درجة أكبر من الحرية والقدرة على تخطيط العمل وتنظيمه ويتم هذا من خلال إعطاء المرؤوسين مهمات وواجبات يقوم بها رئيسهم وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات"، وبالتالي فإن هذا الأسلوب سيجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال كما سيزيد من ارتباط المرؤوسين بالعمل ويرفع من روحهم المعنوية وسيزيد من إنتاجيتهم الأمر الذي يقوي الالتزام التنظيمي لديهم وكذا زيادة كفاءة المنظمة. ويمكن إيجاز أهم الخصائص الرئيسية للإثراء الوظيفي في النقاط التالية:

❖ يؤدي الإثراء الوظيفي إلى إضافة صلاحيات للعمل حيث أن عنصر التخطيط يكون واضحاً

إضافة إلى عنصر التنفيذ ويدعى هذا الأسلوب بالتحميل العمودي وهو يتيح الفرصة للأفراد

العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم؛

❖ يمنح الإثراء الوظيفي للعاملين الحرية لاستخدام الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم والإشراف الذاتي

دون تدخل المشرف المباشر؛

¹ تم الاعتماد على:

- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص (171-172).

- يوسف عبد عطية بحر، محمد محمد أبو جياب، مقالة بعنوان "علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، المجلد 25، العدد 02، 2017، ص (27-30).

❖ قد يتضمن إثراء العمل إناطة بعض المسؤوليات التي تكون ضمن المسؤوليات العليا للمستويات الدنيا بمعنى إعادة تصميم المستويات الدنيا لتشمل بعض المسؤوليات الموجودة في المستويات العليا؛

❖ يحتوي الإثراء الوظيفي على تحديات جديدة وتعلم ما يختلف عن نطاق المستويات الحالية ويتضمن تنوع متزايد للمهام؛

❖ يتيح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

2- عملية الاستقطاب والاختيار

تعتبر عملية الاستقطاب وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتهم في الأوقات المناسبة والاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي بدورها تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم وبالتالي فإن الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان وبقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه تسهل عملية الاختيار حيث يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة للوظيفة.

من الجدير بالذكر أن عملية الاستقطاب والاختيار تهدف إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لأداء مهام العمل في المنظمة بنجاح ويجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد المرشحين للعمل في المنظمة وثقافتها بمعنى ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة يخلقه الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- التوافق بين الفرد والمنظمة

من الملاحظ في السنوات الماضية أن هناك اهتمام كبير حول موضوع التوافق بين الفرد والمنظمة ذلك أن الأفراد يتركون الأعمال التي لا تتوافق مع شخصياتهم، وابتاع المؤشرات الدالة على ذلك في عملية الاختيار فإنها تقود المنظمة إلى اختيار العاملين الجدد الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة، حيث نجد أن العديد من المنظمات تأخذ بعين الاعتبار مسألة ارتباط الفرد بثقافة المنظمة وهذا قبل عملية الاختيار، فالمنظمة تبدأ أولاً بالتعريف بقيمها الأساسية، ثم تتخذ الإجراءات اللازمة التي تضمن اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع قيمها والذين

يتوقع أن يصبحوا مؤمنين بها وقد تقوم بالاختبارات والمقابلات والتحريات اللازمة، فالتوافق يعكس شعور العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي بالتزامهم تجاه المنظمة ويمكن أن يكون هذا التوافق من خلال ما يلي:

• توافق القيم بين الفرد والمنظمة

تعتبر القيم ذات أهمية عالية في دراسة سلوك المنظمة والوقوف على اتجاهات ودوافع العاملين بها ذلك أن العاملون يحملون تصورات مسبقة حول ما يجب وما لا يجب فعله في المنظمة لدى دخولهم بها ولا تخلو هذه التصورات من القيم لأنها تتضمن تفسيراً للخطأ والصواب وتؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة لهذا يمكن القول بأن القيم تتمتع بأهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات.

وعليه فنظراً لتأثير الالتزام التنظيمي بالقيم والتي تعتبر بدورها قناعات راسخة وثابتة نسبياً فإن تغيير درجة الالتزام سيكون على نحو مشابه حيث يتشكل ولاء الفرد نتيجة لإيمانه واقتناعه لقيم المنظمة وأهدافها ولا يتم ذلك ولا يفقد في ليلة وضحاها بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد ذلك أن انتقاء الأفراد ووضعهم في الوظائف التي تتوافق مع مواصفاتهم وطموحاتهم غير كاف ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم تلبية رغباتهم من خلال الحوافز والمزايا والخدمات وهذا لكي تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بهم وزيادة رغبتهم وفاعليتهم في العمل، فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوى لديه الالتزام (خاصة العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة العمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

• توافق المصالح بين الفرد والمنظمة

تعتبر المنظمة عن مصالحها ومتطلباتها المرجوة من أفرادها من خلال رسالتها وأهدافها وتوقعاتها والتغذية الراجعة حول الأداء، فيما تتحقق متطلبات ومصالح الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة وعلى كل طرف الالتزام بتحقيق مصالح الطرف الآخر.

ومن الأساليب المؤدية إلى توافق المصالح هو العمل على أن يشعر العاملين بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة ويمكن تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح فمثل هذه البرامج إذا تم إدارتها بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. كما أن شعور الموظف بأن منظمته تسعى لإرضائه وترعى مصالحه وأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها وهذا عندما تقدم له عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد في حياته الوظيفية والمعيشية سيحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، ومن المجالات التي تمكن المنظمة من استثمار طاقاتها البشرية وتنمية التزامهم التنظيمي تعزيز التعويضات غير المباشرة ويقصد به كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وتتعدد الممارسات التنظيمية التي تهدف لإيجاد نوع من التوافق بين مصالح المنظمة والعاملين وتتنوع الخطط والبرامج التي تصب في هذا الاتجاه.

ومنه فمن خلال ما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم سمات الالتزام ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة¹، لهذا فإنه من الجدير بالذكر أنه يمكن تطوير الالتزام التنظيمي من خلال بعض المتغيرات الإدارية والتي نوجز أهمها فيما يلي²:

1- السياسات

ذلك أنه يجب على المنظمة ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي، كما

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 172.

² تم الاعتماد على المرجعين:

- أمجد محمد عبد الله، مقالة بعنوان "التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان (العراق)، المجلد 01، العدد 04، 2015، ص (347-348).

- محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص (37-40).

تعتبر السياسات أيضا عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القرارات الإدارية.

2- وضوح الأهداف

يعتبر وضوح الأهداف من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي فعندما تحدد الأهداف سيتم دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وأن تكون مرنة بحيث تأخذ بعين الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر ذلك أن وضوح العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة سيؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية والاشتراك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، فعملية المشاركة في اتخاذ القرارات ما هي إلا جهود مشتركة من الآراء والمقترحات والتحليل والتقييم فمن خلال هذه المشاركة يستطيع المدير أن يعزز الوضع النفسي الإيجابي والموقف الملائم لدى العاملين مما يحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للأداء والالتزام التنظيمي.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي

يعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على الالتزام التنظيمي فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم (سنفصل في ذلك في الفصل الموالي).

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ذلك أن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6- نمط القيادة

يعتبر القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد فالدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

المبحث الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

من خلال مطالب هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على أبعاد الالتزام التنظيمي التي تساعد وتساهم في قياس درجة الالتزام داخل المنظمات وهذا من أجل تحسينه وتعزيز درجته وكل هذا ينصب في الحفاظ على ديمومة واستمرارية المنظمة.

المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي وأهميتها

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني منها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة من بينها¹:

1- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن، كما أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2- تدخل عملية القياس في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة والاستراتيجية التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من التزام تنظيمي لهذه المنظمة.

3- يعتبر الالتزام التنظيمي بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد عليها الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة من أجل استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

4- تعود البحوث المتعلقة بالبحوث الانسانية خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد ذلك أن الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما ينعكس بأثر إيجابي

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص (194-195).

على المنظمة وعلى الأفراد، وتتراوح هذه الآثار الإيجابية بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

5- تحقق قياسات الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، كما يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض الالتزام لدى العاملين في المنظمة. وعليه فمن أجل دراسة مستوى الالتزام التنظيمي في مختلف المنظمات فإنه يتم الاعتماد على إحدى المقاييس التالية¹:

□ المقاييس الموضوعية

وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عددا من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل رغبة الفرد البقاء في المنظمة، مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل،... وغيرها ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

□ المقاييس الذاتية

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة ومن بين هذه المقاييس هناك مقياس ماير وآلن (Meyer & Allen) سنة 1991 الذي اعتمدنا عليه، حيث يتم قياس مستوى الالتزام التنظيمي وفق ثلاثة أبعاد هي:

-الالتزام العاطفي؛

-الالتزام المستمر؛

-الالتزام المعياري.

¹ حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 98.

المطلب الثاني: تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهذا فإنه ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه تيار متعدد الأبعاد والجوانب، ويعتبر بورتر (Porter) أول من حدد أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال إسهامه في تحديد بعدين وهما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة والارتباط العاطفي بالمنظمة، كما نجد أن هناك باحثين آخرين حددوا أبعاد الالتزام التنظيمي بولاء العاملين للمنظمة، استعدادهم لبذل أقصى جهد لخدمتها، درجة توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، الرغبة في الاستمرار مع المنظمة والإيمان بالمنظمة¹.

وبالتالي فمن خلال الدراسات العديدة لمختلف الباحثين نجد أن هناك أبعاد مختلفة لقياس ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا حيث تم توزيع أبعاد وطرق قياس الالتزام انطلاقا من الهدف من تحقيق الالتزام في المنظمة²، ويعود سبب التعدد في أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ما يلي³:

1/ أن المنظمة مكونة من عدة فئات ولكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد؛

2/ عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين؛

3/ بناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها وهذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم مختلف نسبيا.

¹ زنا مجيد صادق، مقالة بعنوان "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 155.

² ماجد قاسم السيان، مقالة بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، المجلد 05، العدد 11، 2015، ص 124.

³ نعم دايع عبد علي، محمد فائز حسن، مرجع سابق، ص 74.

وبالتالي فإن هناك عدة تقسيمات لأبعاد الالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي¹:

1/تقسيم كونتور (1986) وهولينيك وآخرون (1989): وفق هذا التقسيم تم تمييز أبعاد الالتزام

التنظيمي إلى:

- التزام استمراري؛

- التزام متماسك؛

- التزام موجه؛

- وأضيف إلى ذلك الالتزام تجاه الهدف وهو التزام الفرد لتحقيق هدف معين في زمن معين.

2/التقسيم من حيث فردية وجماعية الالتزام: حيث تم تقسيم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى:

- الالتزام الأحادي: وهو الالتزام الذي يعبر عن التزام العاملين تجاه شيء واحد هو المهنة، المنظمة أو

النقابة؛

- الالتزام المزدوج: وهو يعكس التزام العاملين تجاه شيئين في وقت واحد كالمنظمة والنقابة، ولا تظهر هنا

المشكلة إلا إذا كان الالتزام للمهنة والمنظمة والنقابة ينتج عنه تعارض أهدافها مع بعض وهذا يسبب مشكلات للفرد.

3/تقسيم الالتزام وفق لـ Allen and Meyer: ووفق هذا التقسيم نجد أن أبعاد الالتزام التنظيمي

مقسمة إلى ثلاث أبعاد هي:

- الالتزام العاطفي؛

- الالتزام الاستمراري؛

- الالتزام الأخلاقي.

تجدر الإشارة أن Allen and Meyer اقترحا في البدايات سنة 1984 نموذجا ثنائي الأبعاد لتحديد

مفهوم الالتزام التنظيمي تم التفريق به بين بعد الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري فيما تم إضافة بعدا ثالثا

¹ ماجد قاسم السيان، مرجع سابق، ص (124-125).

للمنموذج في عام 1990 ألا وهو الالتزام المعياري الذي يعكس البقاء الأدبي في المنظمة، وما يميز نموذج Allen and Meyer ثلاثي الأبعاد هو دمج التعريفات المتعددة للالتزام والتي انتشرت في الأدبيات المختلفة حيث يفسر النموذج الالتزام التنظيمي وفقا لثلاثة مركبات رئيسية هي الالتزام العاطفي، المستمر والمعيارى¹، ومنه أصبحت دراسة Allen and Meyer سنة 1990 تعتبر أشهر وأهم الدراسات التي صنفت أبعاد الالتزام التنظيمي وفق نموذج ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري وأخيرا الالتزام المستمر²،

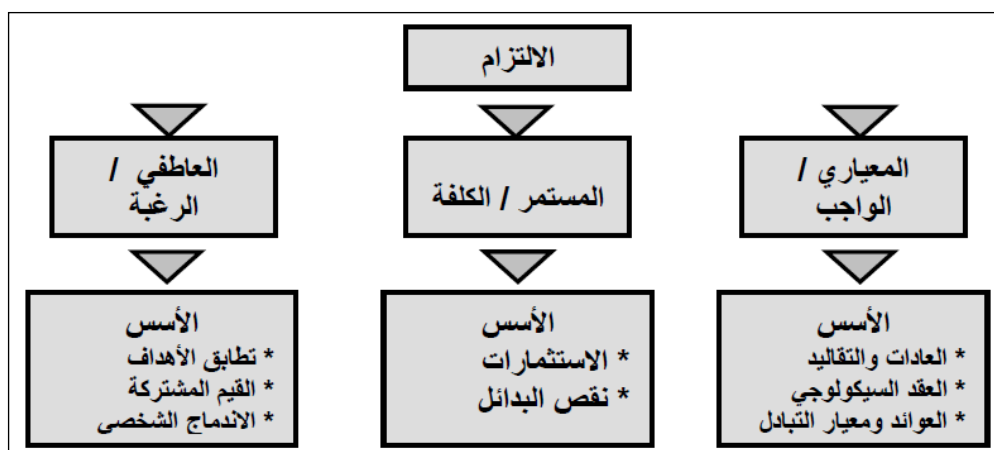
والشكل الموالي يوضح تطوير هذا النموذج من قبل كل من Oraily & Chatman وهو عبارة عن نموذج متعدد الأبعاد يوضح التزام الفرد داخل المنظمة وينطلق من فرضية أن الالتزام يمثل الموقف اتجاه المنظمة ويأخذ ثلاث صور محددة هي الامتثال (الذي يظهر عندما يتم تبني المواقف والسلوكيات المقابلة من أجل كسب مكافآت معينة) والتطابق (والذي يحصل عندما يقبل أي فرد التأثير لغرض تأسيس العلاقة المرضية والحفاظ عليها) وأخيرا التقمص الذاتي (والذي يحدث عندما يتم قبول التأثير بسبب السلوكيات والمواقف التي يتبناها الفرد أو يشجع على تبنيها وتتوافق مع القيم السائدة)³.

¹ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2014، ص 23.

² أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مقالة بعنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية المرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص 57.

³ أحمد عباس حمادي، مقالة بعنوان "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 313.

الشكل رقم (1-1): النموذج العام للالتزام موقع العمل



المصدر: أحمد عباس حمادي، مقالة بعنوان "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 313

وعليه فمن خلال المطالب الموالية سنقوم بالاهتمام بالأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي المتفق عليها من قبل

الباحثين والتي تعتبر محور اهتمامنا في هذا العمل.

المطلب الثالث: الالتزام المعياري

يشير الالتزام المعياري (Normative commitment) إلى احساس العاملين الأدبي والشخصي بالبقاء في المنظمة والتمسك بأهدافها وقيمها أي هو نوع من الواجب على الفرد، وبالتالي فإن الالتزام المعياري يعكس شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنظمة أي أن الأفراد يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم ذلك ويتحتم عليهم الوفاء والاخلاص لتلك المنظمة وهذا الالتزام يمنعهم من تركها لذا فإننا نجد أنه غالباً ما يتم تعزيز هذا الشعور بدعم المنظمة لجهد العاملين فيها والسماح لهم بتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة¹. وبالتالي فإن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة والذي قد ينبع من القيم الشخصية التي يحملها

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، مقالة بعنوان "أثر الأجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 20، 2016، ص 115.
- زنا مجيد صادق، مرجع سابق، ص 155.

الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة أي أن الأفراد يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون بأنه ينبغي عليهم ذلك¹.

وعليه فإنه يطلق أيضا على الالتزام المعياري بالالتزام الأخلاقي فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة وهذا نتيجة لشعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو مدين لها بالعمل معها²، لذلك فإن الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يكون لديه تأثير إيجابي وكبير على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير مناخ الرعاية الملائم الذي له تأثير كبير على الالتزام المعياري³، وبالتالي فإن الالتزام المعياري للأفراد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس هي⁴:

1/ المبادئ الشخصية للفرد؛

2/ مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل (حيث كلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة وفاءً لها؛

3/ وأخيرا العوائد ومعيار التبادل أي إدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المنظمة.

¹ أحمد زهير توفيق، مقالة بعنوان "دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من محلي النظم في عدد من كليات جامعة الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 34.

² باسم عبد الحسين، مقالة بعنوان "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012، ص 269.

³ سامية هاني عجيل، مقالة بعنوان "القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 08، العدد 25، 2018، ص 47.

⁴ باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 269.

المطلب الرابع: الالتزام العاطفي

يعكس الالتزام العاطفي (Emotional commitment) ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالالتزام والالتصاق النفسي بالمنظمة¹، فالالتزام العاطفي هو ارتباط عاطفي للمنظمة مثل الشعور بالانتماء للعمل والمنظمة ضمن أجواء ممارسة العمل² ويسمى أيضا الالتزام العاطفي بالالتزام الشعوري فهو يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب للمهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين، كما يمكن القول أيضا بأن الالتزام العاطفي يعكس ارتباط الفرد نفسيا مع منظمته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفع والحب³. وعليه فإن الالتزام العاطفي يشير إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة ومدى التطابق والاندماج من حيث القيم والأهداف فالأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم سيستمرون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها تجاه منظماتهم وأهدافها⁴.

ومنه يتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات هي كالآتي⁵:

1/ تشكيل الارتباط العاطفي بالمنظمة؛

2/ الشعور القوي بالانتماء إليها ؛

3/ الرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية.

وبالتالي فإن الموظف سيطور ارتباطه العاطفي عندما يتعرف على أهدافها وقيمتها وعندما تتطابق هذه الأخيرة مع قيمه وأهدافه وبالتالي يكون قادر على تشريحها وتبنيها وبهذا يتولد اندماجاً نفسياً في المنظمة وافتخاراً

¹ محمد عبد الله الأشول، زايد ناجي الشاوش، مقالة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني الزراعي في اليمن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين، المجلد 26، العدد 4، 2018، ص 136.

² سامية هاني عجيل، مرجع سابق، ص 46.

³ باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 269.

⁴ حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، مرجع سابق، ص 115.

⁵ أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مقالة بعنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص (57-58).

بالانتساب إليها والارتباط بها ومن ثم فإن الموظفون أصحاب الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك¹.

المطلب الخامس: الالتزام المستمر

يقصد بالالتزام المستمر (Continuous commitment) ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم²، وبالتالي فإن الالتزام المستمر أو ما يسمى أيضا بالالتزام المتواصل يعكس قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة وهذا راجع لاعتقاده أن تركه للعمل س يكلفه الكثير سواء ماديا أو معنويا ذلك أنه كلما طال مدة خدمته في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها مثل خطط المعاشات والتقاعد والصداقة الحميمة لبعض الأفراد لهذا نجد الكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور وبالتالي نجد عندهم درجة ولاء استمراري عالية، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الارتباط الرئيسي للفرد في المنظمة يكون قائما على الالتزام المستمر الذي يعتبره وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى فهو يدرك أن التكاليف المرتبطة بترك المنظمة هي تكاليف عالية تشمل على سبيل المثال خطورة هدر الوقت، الوقت والجهد المبذولين لاكتساب المهارات غير القابلة للنقل، انهيار العلاقات الشخصية أو العائلية بسبب ترك العمل³.

وبالتالي فإن الالتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة وهذا بافتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن التراكمات للمصالح المشتركة (كالرقيات والتعويضات والمكافآت) بين

¹ أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مرجع سابق، ص 58.

² أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازياد، مقالة بعنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 364.

³ أحمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص 313.

الفرد والمنظمة أكثر من مونها عملية عاطفية أو أخلاقية وعليه فإن الالتزام المستمر قد يتطور اعتمادا على عاملين أساسيين هما: زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية) وقلة البدائل المتاحة¹.

¹ باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 269.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما سبق ذكره في هذا الفصل يتضح أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قناعة الفرد بقيم المنظمة وأهدافها وتمسكه بها واستعداده لبذل أكبر مجهود وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المستوى الاجتماعي أو على المستوى القومي ككل، وترجع هذه الأهمية البالغة إلى العديد من الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي ككونه مثلاً حالة غير ملموسة يستدل بها على ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك العاملين بالمنظمة ولهذا السبب فإن العمل على تطبيق الالتزام التنظيمي سيؤدي إلى نتائج مختلفة داخل المنظمة وعلى جميع المستويات كما سيترتب عليه آثار متعددة.

كما أنه من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، كما أن الالتزام التنظيمي يمر بمراحل مختلفة ومتتالية تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة لهذا فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي منها عوامل شخصية وأخرى وظيفية وخارجية وغيرها الأمر الذي يفرض على المنظمة العمل على تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتطويره ذلك أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه يمكن للإدارة التأثير عليه وهذا من خلال قياسه بالاعتماد على أبعاده المختلفة وقد اتفق جل الباحثين في القياس على مقياس Allen & Meyer والذي يعتمد على تقسيم الالتزام التنظيمي إلى التزام عاطفي، معياري ومستمر.



الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

وأثره في الالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل

يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العناصر التي يجب مراعاتها عند تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المنظمات، فهو يمثل الجو العام الذي يسود المنظمات لذا فهو يشكل حلقة من حلقات نجاحها أو فشلها في أحيان كثيرة، وقد يؤثر المناخ التنظيمي على العاملين في المنظمة إما سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فهو مفتاح النجاح للإدارة الفاعلة في أي منظمة، لذلك تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالعاملين فيها، لذلك تبلورت أفكار هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ القرن الثاني من القرن العشرين، وهذا يرجع في الأساس إلى تأثيراته المحسوسة (المباشرة أو غير المباشرة) في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات، لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم سينعكس بالضرورة على درجة نجاحها والوصول إلى أهدافها المنشودة، لذلك من خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بموضوع المناخ التنظيمي وهذا من خلال التطرق إلى تعريفه،

المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي

إن أولى الكتابات المبتكرة التي لفتت الانتباه حول مفهوم المناخ التنظيمي أثارها (Lewin, Lippitt & White) في العام 1939، وقد ركز الباحثين على خلق المناخات الاجتماعية على عدد من مجاميع الفتيان في سن المراهقة، لكنهم أخفقوا في تحديد إطار نظري أو أسلوب قياس للمناخ التنظيمي، بعد ذلك جرى الإشارة مرة أخرى إلى مفهوم المناخ التنظيمي من قبل (Fleishman 1939)، الذي أكد بشكل رئيس على العلاقة ما بين الأنماط القيادية وما يسمى بـ (المناخ الاجتماعي)، وعلى الرغم من المناقشات التي أثارها هذا الأخير حول تطور مواقف القيادة وانعكاساتها من خلال المقاييس السلوكية لكنه ركز فقط على مناخ القيادة بوصفه بناء ولم يوضح مفهوم المناخ التنظيمي بشكل متقن للغاية؛ فأول من حدد مفهوم المناخ التنظيمي بشكل شامل تقريباً هو (Argyris 1958)، في محاولته تشخيص ديناميكيات الجماعة في عينة من المصارف وعرف مفهوم المناخ التنظيمي بأنه السياسات التنظيمية الرسمية، حاجات العاملين، القيم، الشخصيات؛ لفتت هذه الدراسة الأنظار بشكل واسع للكشف حول مفهوم الثقافة والمناخ التنظيمي في مجال الدراسات التنظيمية، واستمرت حتى أواخر السبعينات، وقد فتح الكتاب الشهير (الجانب الإنساني في المنظمة) عام 1960 أفقا جديدا للعلوم الإدارية، ثم توالى بعد ذلك الدراسات حول المناخ التنظيمي وادخل مفهومه في مجال علم النفس الصناعي¹.

¹ مؤيد الساعدي، عادل عباس عبد حسين، زينب هادي الشريفي، مقالة بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الاسكندرية العام- مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2013، ص7.

ولقد قدمت عدة تعريفات للمناخ التنظيمي نذكر أبرزها والتي تتماشى مع أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من الأبعاد، كما يعد مقياساً لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم¹؛

✓ هو شخصية المنظمة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه²؛

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

لقد حاول كثير من الباحثين والكتاب تحديد أنواع أو أصناف المناخ التنظيمي، فمنهم من يميز بين المناخ التنظيمي السائد والمناخ التنظيمي التسلطي، وآخرون يميزون بين التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، ... وغيرها، لكننا في هذه الدراسة اعتمدنا على أشهر هذه التصنيفات والذي اقترحه كل من هالبين وكروفت (Halpin & Croft 1962) على النحو التالي³:

1- المناخ المفتوح:

وهذا يعني أن طبيعة المناخ السائد في المنظمة يقوم على مشاركة العاملين وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات للإدارة، وهو قريب جداً من القيادة الديمقراطية، ويمتاز هذا النمط بكونه مناخاً فاعلاً ونشطاً يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة، ويشعر

¹ حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص95.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص168.

³ وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط1، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013، ص(61-66).

العاملين فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم ومن ثم يحققون مستوى عال من الانجاز، كما يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها والسلوك الصادق من جميع العاملين، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم مما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية لهم بسهولة ويسر؛

2- المناخ المستقل:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها الرئيس للمرؤوسين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول، ويسمى بمناخ الإدارة الذاتية وفيه يعطي المدير للعاملين الفرصة الكاملة لتنظيم تفاعلهم وتميل الدرجات إلى الارتفاع في بعد إشباع الحاجات الاجتماعية أكثر من بعد التركيز على العمل؛

3- المناخ الموجه (النمط المسيطر عليه):

وفي هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين وهذا يؤدي إلى سلوك سلبي لدى العاملين لأن عدم الاهتمام باحتياجاتهم يولد لديهم الملل وعدم الإبداع، ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين لذلك نجد أن الروح المعنوية متوسطة أو فوق المتوسطة والمدير يتحكم في الأهداف والإجراءات ويتضايق من عدم إتباع العاملين لها، وكل ما يهيمه هو إنجاز العمل بالطريق التي يراها؛

4- المناخ المألوف:

ويركز هذا النمط على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولا يكثر العاملون للضغوط التي تمارس عليهم لانجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة، وتحتوي على درجة من عدم

الصدق والنفاق، كما ويتصف بالآلفة الشديدة بين العاملين جميعا حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي ويسمى بالمناخ العائلي؛

5- المناخ الأبوي:

يمثل هذا النمط شكل الأسرة أي أن الأب هو المسيطر على جميع أفراد الأسرة، لذلك يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي الرئيس، ومن ثم فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة إلى العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة، وترتفع كل من درجة التباعد والآلفة؛

6- المناخ المغلق:

لا يتأثر هذا النمط بما حوله من ظروف ومتغيرات، وأهم ما يميزه الركود والتسيب واللامبالاة من قبل العاملين، فالرئيس غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل، كما ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية منخفضة لدى العاملين مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة وازدهارها ويهدد بقاءها وديمومتها، إضافة إلى تدني مستوى الإنجاز.

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

يتمتع المناخ التنظيمي بعدة خصائص نذكر أهمها في النقاط التالية¹:

✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن

طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى؛

✓ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة أي أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار

النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن؛

¹ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، مذكرة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011/2012، ص 18.

✓ يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها

العاملون؛

✓ هي عملية إدراكية أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها فرد ما عن المنظمة التي يعمل بها، وقد لا

تعبّر تلك الصورة الذهنية أو ذلك الإدراك عما هو واقع بالفعل، وتختلف الصورة الذهنية من شخص

لآخر وبذلك تكون هناك عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما تختلف باختلاف الأفراد

وخصائصهم وممارساتهم؛

✓ كلما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرسمية فإنه يتوقع مناخا سلبيا والعكس صحيح؛

✓ المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات

الوظيفة وحاجات الفرد؛

✓ يتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد؛

✓ إن المناخ لا يعني ثقافة المنظمة، كما انه ليس بديلا عنها فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد

الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات

السائدة في المنظمة؛

✓ ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة

التي يحملها الأفراد داخل التنظيم؛

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

من الصعب وضع قائمة تشمل كل العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي لذلك سنكتفي بذكر بعض

العوامل ذات التأثير الهام عليه ومنها¹:

➤ القيم الإدارية:

¹ خولة صدر الدين كريم، مقالة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك (العراق)، المجلد 07، العدد 1، 2017، ص 116.

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، فعندما تكون توجيهات وقرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومنسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم والعكس صحيح؛

➤ نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقيادة هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة¹، لذلك فإن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير على حركة الجماعة ونشاط المنظمة فالقادة الذين يثقون بمرؤوسيههم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات العامة بأنفسهم؛

➤ الهيكل التنظيمي للمنظمة:

إن المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويتعد عن حرفة التقيد بالأنظمة واللوائح من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين في تحقيق سبل الإبداع والابتكار بعكس الهيكل غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات وينفذ الأنظمة واللوائح بحذافيرها كاملة؛ يضاف إلى ذلك أنه إذا كان الهيكل يركز على بعد المركزية فإن المناخ التنظيمي أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، والمنظمة الصغيرة ذات قدرة في التواصل بين أفرادها و تصبح العلاقات بين أفرادها أكثر قربا².

➤ خصائص العاملين:

يتأثر المناخ التنظيمي للمنظمة بالخصائص الشخصية لعاملها فالمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم البسيط يكون مناخها مختلفا عن المنظمات التي يعمل فيها موظفون

¹ زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص19.

² سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، "فعالية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2010/2011، ص28.

طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، ويزداد المناخ دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية؛

➤ حجم المنظمة:

تتجه المنظمات الكبيرة نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية وعادة ما تكون أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات وعليه فإن بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير يكون أكثر سهولة من منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة وأن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة؛

وهناك من صنف العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات¹:

أولاً: عوامل التأثير الخارجي

وتشمل هذه العوامل ثقافة التنظيم، ظروف العمل، البيئة الخارجية، البيئة التقنية، البيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة وولائها، المشكلات الأسرية.

ثانياً: عوامل تنظيمية

وتشمل هذه العوامل طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، المبالغة في المسؤوليات، الغموض، نظام الأجور والحوافز، أهداف المنظمة، التناقضات والصراعات التنظيمية، ... وغيرها؛

ثالثاً: عوامل تأثير الأشخاص

وتشمل هذه العوامل قدرات الفرد، درجة المخاطرة، وتناقض القيم.

المطلب الخامس: أهم نماذج المناخ التنظيمي

¹ وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سابق، ص(84-85).

حاول الكثير من الباحثين معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما لهذه الأبعاد من خصائص تعمل على تحديد طبيعة المناخ السائد في مختلف التنظيمات ومالها من تأثيرات على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن بين هذه النماذج نذكر¹:

1- نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

➤ الاتصالات

➤ القرارات

➤ التكنولوجيا

➤ الاهتمام بالعاملين

ويؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي؛

2- نموذج ليتوين وسترنجر 1968:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويرى ليتوين وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في:

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- زكريا لطرش، حسام الدين نزاري، مقالة بعنوان "نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، العدد 08، جانفي 2016، ص 119-120.

- مزياني الوناس، مقالة بعنوان "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة-الجزائر، المجلد 08، العدد 23، مارس 2016، ص (86-87).

➤ الهيكل التنظيمي

➤ المسؤولية

➤ المكافأة

➤ المخاطرة

➤ الدفء

➤ الدعم

➤ المعايير

➤ التعارض

➤ الانتماء

3- نموذج كمبل وزملائه 1974:

ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

➤ الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الإجراءات؛

➤ المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات؛

➤ مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة؛

➤ التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية؛

➤ الأمان والمخاطرة؛

➤ الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛

➤ الروح المعنوية؛

➤ التقدير والتغذية الرجعية؛

➤ تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة؛

➤ المقدرة التنظيمية والمرونة.

4- نموذج ستيرز 1977:

ويتكون هذا المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية هي: السياسات والممارسات الإدارية (الهيكل التنظيمي)، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم؛

5- نموذج تيم وبيترسون 1982:

وهناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء الوظيفي، الاتصالات الصاعدة؛

6- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي 1989:

يتكون هذا النموذج من 11 بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، فهم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة، الدعم أو الإشراف المساند للعمل الجماعي، وعي الإدارة وإحساسها بعمالها، التعاون بين مجموعات العمل، انسياب الاتصالات وفعاليتها.

المبحث الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

لقد نشأت العديد من الخلافات حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، فقد لوحظ أن هناك اختلافا وتباينا واضحا في تحديد عدد ونوعية هذه الأبعاد باختلاف البيئات التي تمت دراستها وبتغيير المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي عبر الزمن، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض أهم الأبعاد التي اشترك الباحثون في طرحها والتي رأينا أنها تتناسب مع أهداف الدراسة.

المطلب الأول: القيادة ونمط الإشراف

أولاً: تعريف القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:

✓ القيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة¹؛

✓ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم².

وقد يخلط البعض بين القائد والرئيس (المسؤول الأول) و المدير لذلك سنذكر أهم الفروق والاختلافات في النقاط التالية³:

❖ القيادة تكون عن طريق إقرار الجماعة واعترافها التلقائي بما قدم لها، بينما الرئيس أو المدير تكون بفعل نظام محدد؛

¹ عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص34.

² محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص190.

³ فهد خليل زايد، فن القيادة - كيف تكون قائدا ناجحا؟-، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص15.

❖ بالنسبة للقائد فالجماعة هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من باطنها وينفذه القائد بينما يخبر

الرئيس الهدف المشترك في حدود مصالحه الشخصية؛

❖ العلاقة بين القائد والآخرين تعاونية وتتميز بالتفاعل الإيجابي، بينما توجد فجوة كبيرة في العلاقة بين

الرئيس والمرؤوس، ويعمل الرئيس على أن تبقى هناك مسافة اجتماعية؛

❖ الجماعة تعترف بسلطة القائد عليها بطريقة تلقائية وعن رضا وطوعية، على خلاف ما يكون عند

الرئيس أو المدير فتأثير الرئيس على الأتباع معتمد على السلطة المفروضة ويستمد سلطته من قوة

خارجية عن نطاق الجماعة فيكون فيها الخضوع والسيطرة خشية العقاب؛

وعموماً فالرئيس أو المدير يمكن أن يكون قائداً إذا ما تمتع بتأييد قاعدي قوي نابع من حرية اختيار

الجماعة له.

ثانياً: أنماط القيادة والإشراف

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، فيمكن

أن نميز بين الأنماط التالية¹:

✓ النمط أو الأسلوب التسلطي:

كل الدراسات تشير إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم

الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، وقد دلت الدراسات أيضاً على أن القادة

من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك؛

✓ النمط الديمقراطي (الشوري):

يحد من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم،

وبفوض السلطة لمرؤوسيه؛

✓ النمط التسبيبي (الفوضوي):

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2016، ص(8-9).

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذهم قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو

لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة؛

✓ النمط الدبلوماسي:

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري قي مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية

حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جوا عاما من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، وهو جوهر عمل القيادة لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات¹.

والوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه متعددة بتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير

والتي تعتبر قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ومن أهم هذه الوسائل²:

¹ زياد حمد القطارنة، مرجع سابق، ص28.

² خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، مقالة بعنوان "المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته"، مجلة مقاربات-مجلة العلم والمعرفة-، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، المجلد04، العدد03، 2016، ص308.

✓ قوة التأثير القائمة على الأمانة: حيث تعتبر المكافأة عاملا في حفز المرؤوسين على تنفيذ المهام،

فالمكافآت التي يمنحها المدير لمرؤوسيه تقديرا لأدائهم الجيد تشبع حاجاتهم المادية وتؤثر في ميولهم وسلوكهم التنظيمي؛

✓ قوة التأثير القائمة على الإكراه: حيث يقوم المدير هنا باستخدام سلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن

طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء؛

✓ قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وتعني هذه الوسيلة أن يتخذ المدير من خلال تفهمه لخلفيات

مرؤوسيه ثقافتهم وشخصياتهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم؛

✓ قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته

تنسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه؛

✓ قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير

اتجاهات مرؤوسيه وميولهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي

بما أن الاتصال يمثل بوجه عام عصب الحياة في المنظمات، ذلك أن أساس بقائها يعتمد على قدرتها

على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات العريضة من الناس لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم

العناصر المتعلقة به والمتمثلة في:

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي ومستلزماته

تعرف الاتصالات على أنها نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة والتي تسهم في نقل المفاهيم

والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وأيضا تعد الاتصالات الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات

والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف للمنظمة¹؛

وللاتصال التنظيمي مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً، حيث وجد الباحثون من خلال الدراسات التي قاموا بها أن الاتصال الفعال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي²:

- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم، فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال؛
- ملائمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتفقد معناها ومغزاها؛
- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة؛
- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ويريك الجهات المستهدفة به؛
- أن يكون البادئ بالاتصال أو المرسل قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح؛
- أن يكون المستقبل قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها؛
- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال؛
- أن يكون الاتصال كفوء ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

¹ أكرم أحمد الطويل، إسرائ وعد الله السباعوي، مقالة بعنوان "علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة - دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج (الموصل)"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (العراق)، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص 50.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية، الأردن، 2011، ص (7-8).

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

أثبتت الدراسات بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 من نشاط المنظمة، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، كما يتم بواسطة الاتصال إصدار التعليمات الخاصة بانجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات والرد على تساؤلات المروّوسين وحل مشاكلهم، لذلك فتتطوي أهمية الاتصالات في¹:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية بما أن الاتصال نشاط إداري اجتماعي نفسي داخل المنظمة؛
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين إلى ما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان؛
- الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام من خلال الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المنظمة؛
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛
- من خلال عملية الاتصال يتم اطلاع الرئيس على نشاط مروّوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكارها؛
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مروّوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكارها؛
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها.

¹ تم الاعتماد على المرجعين:

- ساسي بلال، مقالة بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص 6.

- أحمد ميلي سمية وآخرون، مقالة بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 290.

ثالثاً: أشكال الاتصال التنظيمي وأنماطه

يتخذ الاتصال داخل المنظمة اتجاهات وأشكال عديدة نتيجة لتنوع المواقف فصفه الدارسون إلى أنواع عديدة حسب المؤشرات الدالة على كل نوع، لكن التصنيف الأكثر شيوعاً يقسم الاتصالات التنظيمية حسب طبيعة المصدر إلى الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال التنظيمي الغير رسمي بحيث:

❖ الاتصال التنظيمي الرسمي:

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، فكلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصور في نظام الاتصال وذلك مما يزيد من الاتصالات الغير رسمية¹، ويتم هذا النوع من الاتصال في محيط المنظمة الداخلي والخارجي، فالاتصال الداخلي بين أفراد المنظمة يشبع حاجات أعضائها من المعلومات لتدفعهم إلى الارتباط بالتنظيم، أما الاتصال الرسمي في شقه الخارجي فيتيح فرصة تواصل المنظمة بالجمهور بصفة رسمية، أين تجد هذه الأخيرة سنداً مهماً يتمثل في نماذج وقوالب جاهزة للاتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المنظمة²، والاتصال الرسمي يتم وفقاً للاتجاهات التالية:

- الاتصال الرأسي (الصاعدة والنازلة):

هي تلك الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمروّسين داخل المنظمة بحث تنزل على شكل قرارات وأوامر وتعليمات لتنفيذ خطط أو برامج عمل، وتصعد أو ترفع على شكل تقارير، اقتراحات عن طريق المروّسين³؛

¹ بشرى بنت بدير المرسى غنام وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2017، ص240.

² جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة(SCAEK)"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف-02-الجزائر، 2014/2015، ص29.

³ شويكات كريم، مقالة بعنوان "السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص150.

- الاتصال الأفقي:

ويقصد به إرسال واستقبال المعلومات والبيانات والأفكار والحقائق بين الهياكل أو المصالح أو العمال أو الموظفين الذين يتموقعون في نفس المستوى التنظيمي الرسمي للمؤسسة، فالعمال يلجؤون إلى هذا النوع الاتصالي بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط، كما ويرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال سواء داخل المنظمة أو خارجها¹؛

- الاتصال المتقاطع أو المحوري:

ويحدث عندما يتم الاتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الاتصال مائلا ليس عموديا وليس أفقيا، ويطبق هذا النوع من الاتصال بطرق عديدة ومختلفة بين العاملين والأفراد التي توجد مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة²؛

❖ الاتصال الغير رسمي:

وينشأ هذا النوع من الاتصال غالبا نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض، وقد تأخذ شكلا علنيا وأخرى سرية وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون تلك الاتصالات من القوة ما يجعلها مصدرا للتأثير على القرارات الرسمية للمنظمة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات المرؤوسين، وبالتالي فلا بد من استفادة التنظيم الرسمي منها حرصا على تماسك المنظمة³؛ فالاتصال الغير رسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي

¹ محمد مزيان، مقالة بعنوان "الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط"، حوليات جامعة الجزائر، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، المجلد 11، العدد 01، 1998، ص 110.

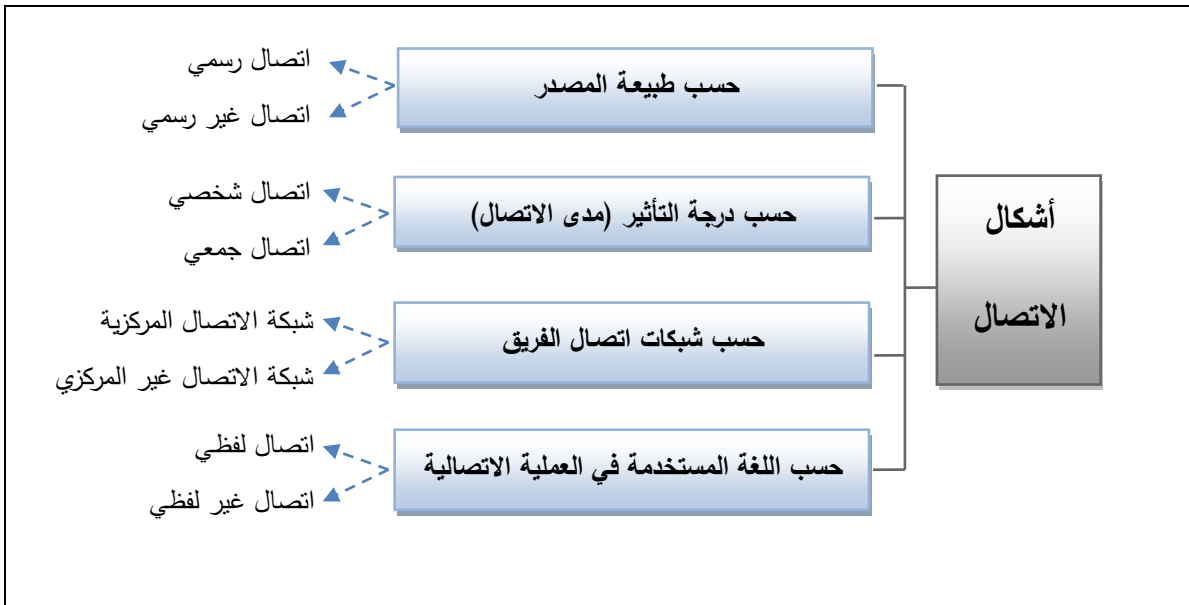
² ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 78.

³ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 135.

أحسن من الاتصال الرسمي وعندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفاتها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً، ويمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي¹؛

أما التقسيمات الأخرى فيمكن توضيحها في الأشكال الموالية:

الشكل رقم (2-1): أشكال الاتصال التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على **المرجع:** جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 02-الجزائر، 2015، ص(29-33).

المطلب الثالث: نظم الحوافز

أولاً: مفهوم الحوافز

كان من الضروري التطرق إلى مسألة الحوافز والمزايا الممنوحة للعاملين في المنظمات وهذا لاتصالها بموضوع الأجور والرواتب اللذان يمثلان السبب في توجه العاملين إلى مؤسسة ما دون أخرى، لذلك يمكن تعريف الحوافز على أنها:

¹ أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015، ص174.

✓ مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن

تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها¹؛

✓ تعد الحوافز الوسائل المادية والمعنوية المتاحة للمنظمة لإشباع الحاجات الناقصة لدى الموظف²؛

✓ الحوافز بُعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة

في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر

من العقاب فيها، ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والتطور المهني³؛

ثانياً: أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز حسب طبيعتها إلى⁴:

✓ الحوافز المادية:

هي كل ما تمنحه المنظمة للعامل من احتياجات مادية مقابل الجهد الذي يبذله كالأجر، الترقية، المشاركة

في الأرباح... إلخ، بحيث تكون هذه الحوافز المادية تلبي للعاملين متطلباتهم وأهدافهم، كما تضمن لهم مستوى

من العيش الذي يرغبون فيه؛

✓ الحوافز المعنوية:

هي عبارة عن أشياء غير ملموسة يتلقاها العامل من طرف المنظمة كالتقدير والشكر ولوحات

الشرف... إلخ تزيد من رفع الروح المعنوية وولائه للمنظمة؛

كما تصنف حسب من تنطبق عليهم إلى¹:

¹ رياض ضياء عزيز، مقالة بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 03، العدد 01، 2013، ص 45.

² فاطمة درو ملوح، مقالة بعنوان "الحوافز وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، العراق، المجلد 06، العدد 01، 2014، ص 4.

³ رياض ضياء عزيز، مرجع سابق، ص 45.

⁴ نبيلة بوودن، مقالة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم Vroom للدافعية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، المجلد 02، العدد 10، جوان 2017، ص 332.

✓ الحوافز الفردية:

وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج يدخل ضمن الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعياً للوصول إلى نتائج ايجابية؛

✓ الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المنظمة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، مما قد يلحق أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها تخصيص جائزة لأفضل قسم أو جماعة عمل.

ثالثاً: أهمية الحوافز

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط التالية²:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية؛
- التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب؛
- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛

¹ عبد الوهاب بن بركة، سميرة هشير، مقالة بعنوان "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018، ص 124.

² تم الاعتماد على المرجعين:

- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، مقالة بعنوان "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة -"، مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي(الجزائر)، المجلد 07، العدد 12، 2017، ص 351؛

- سمر محمد عثمان عبد الله محمد، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني)"، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتنياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017/2018، ص 25.

- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين، مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والغياب؛
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحري هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛

المطلب الرابع: ظروف العمل والشروط المادية

تعتبر بيئة العمل أو ظروف العمل والشروط المادية من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند التطرق إلى أبعاد المناخ التنظيمي وذلك لما لها أهمية تؤثر بشكل مباشر على أهداف ونتائج المنظمة.

أولاً: مفهوم بيئة العمل

تعرف بيئة العمل بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفعالية المنظمة¹؛

ثالثاً: أنواع بيئة العمل

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات إلى أنواع مختلفة، تتمثل أساساً في¹:

¹ مودة إسماعيل حسن إسماعيل، "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري" دراسة حالة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 17.

✓ بيئة العمل العامة: هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواء

الصناعية الإنتاجية والخدماتية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات،

والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية

وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلاً لحد كبير؛

✓ بيئة العمل الخاصة: ويقصد بها الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى

المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره، أي هي

البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة

وأسلوب إدارة الأعمال فيها؛

✓ بيئة العمل الخارجية: هي كل ما يقع خارج حدود التنظيم، أي كل القوى والمتغيرات الفاعلة

والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها، لذلك فهي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات

والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة؛

✓ بيئة العمل الداخلية: تظم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، أي هي ذلك الحيز والمحيط

الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد وأساليب العمل وغيرها.

ثالثاً: الشروط المادية للعمل

تشتمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل والموقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء

والخصوصية والتأثير وما شابه ذلك من الاعتبارات، كما وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار

أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب سيؤثر تأثيراً مباشراً في راحة شاغل الوظيفة من الناحية البدنية أو

العقلية، كما وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته

عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات

¹ سهام بن رحمون، 'بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي' دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قطب شتمة، جامعة محمد خيضر بيسكرة (الجزائر)، 2013/2014، ص(33-35).

الجودة وزيادة الإنتاج¹؛ وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكيف عناصر العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف، إذن أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفاً وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة²؛

إن هذا البعد يحاول التعرف على الظروف المتوفرة في بيئة العمل وعلى درجة المخاطرة التي يحتاجها العمل ودور الإدارة في استغلال الأفكار والوسائل الجديدة، ومدى التشجيع الذي تقدمه لتجريب مثل هذه الوسائل وتحمل المخاطر المترتبة على ذلك العمل³، كما يركز هذا البعد على طبيعة العمل أي مدى كون روتينياً أو غير روتيني، وفيه مجال للإبداع والابتكار، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء بينما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إنجاح العمل وتحسين الأهداف⁴.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008، ص190.

² خالد عيادة عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص73.

³ سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي -دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2016، ص19.

⁴ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع سابق، ص27.

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح العلاقة التي تربط أبعاد المناخ التنظيمي التي تم التطرق إليها في المبحث السابق والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى عرض دراسة أجريت بمعهد **Great place to work** حول نموذج "بيئة العمل السعيدة" أو "مكان العمل الرائع" والتي قامت بترجمتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية المتواجدة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة، نمط الإشراف والالتزام التنظيمي

يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمنظمته ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدير أو المسؤول الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي¹؛ فالدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأكيد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد، وبالرجوع إلى أنماط القيادة السابق ذكرها في المبحث السابق فنجد أن النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل في القيادة أين يتيح هذا النمط للمرؤوسين قدرا كبيرا من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح والسعي إلى تلبية حاجات المرؤوسين².

المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي

يعتبر الاتصال (كما وضعنا سابقا) من الركائز الأساسية التي تقوم عليها نجاح المنظمات، ذلك أنه لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المنظمة دون عملية اتصال فهو عامل أساسي في تحقيق أهدافها المسطرة، فالاتصال الفعال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي يزداد معدل رضاهم لأن الفرد لا يستطيع أن

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص28.

² سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص137.

يعمل بمنأى عن العمال الآخرين (زملائه)، وبالتالي مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين تتطلب ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية، رسمية أو غير رسمية¹؛ هذه الأخير أي الاتصالات غير الرسمية فإنه يمكن اعتبارها أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان لذلك ينبغي الاهتمام بها لتسير بشكل سليم بعيدا عن الشائعات والأكاذيب، فهي تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين إضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم² فيحاول تلبيةها في حدود الإمكانيات المتاحة محققا بذلك تقوية أواصر العلاقات بين أعضاء المنظمة وبالتالي انخفاض المشكلات التي قد تحصل بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى انخفاض في مستويات الظواهر السلبية كالغيابات والتهرب من أداء العمل،... وغيرها، الأمر الذي قد يولد لدى الأفراد -العمال- الشعور والرغبة في الاستمرار بالعمل بمنظمتهم وفي بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، حينها يظهر الالتزام التنظيمي ويصبح الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى؛

المطلب الثالث: العلاقة بين نظم الحوافز والالتزام التنظيمي

تعد سياسة الحوافز من الوسائل التي تساعد على خلق الدافعية الإيجابية لدى الموارد البشرية في المنظمة وتوجيه السلوك الإنساني بالشكل الذي يوفر إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل من جهة ومن جهة أخرى زيادة إنتاجية المنظمات وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز³، فنظام الحوافز بشقيه (المادي والمعنوي) كما أوضحنا سابقا له أهمية وتأثير فعالة في مسار المنظمة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعيدة وشفافية، وتتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية اتجاه إنجاز العمل وذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار ليحسنوا أدائهم ويرفعوا إنتاجيتهم بما ينعكس ذلك

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، دار الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص115.

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014، ص83.

³ عمر بلخير جواد، مقالة بعنوان "أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر - الجزائر، المجلد 07، العدد01، جانفي 2016، ص1.

على مردودية المنظمة¹، وعليه فيجب تتناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين متفقة مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز² من جهة وأدى إلى زيادة تمسك هؤلاء الموظفين بمنظمتهم من جهة أخرى، وهذا سيزيد في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم الذي يؤدي بالضرورة إلى ضعف النية في ترك العمل وزيادة الاستقرار بين الموظفين وتجنب الصراعات والمشاكل فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الإدارة.

المطلب الرابع: العلاقة بين ظروف العمل، الشروط المادية والالتزام التنظيمي

إن عدم توافر بيئة عمل مناسبة سيؤثر تأثيراً مباشراً في راحة شاغل الوظيفة من الناحية البدنية أو العقلية (كما وضعنا سابقاً)، فتحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكييف عناصر العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف.

كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل³ أما ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي وزيادة تمسكه بوظيفته ما ينتج عنه زيادة التزامه التنظيمي، وبالتالي فمسألة إدارة بيئة العمل المادية والنفسية من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، تعتبر جزءاً هاماً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهمية ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع⁴؛

¹ صالح محرز، مقالة بعنوان "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، المجلد 06، العدد 10، جوان 2016، ص 185.

² رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 128.

³ بشرى عبد العزيز العبيدي، مقالة بعنوان "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد (العراق)، العدد 36، 2013، ص 263.

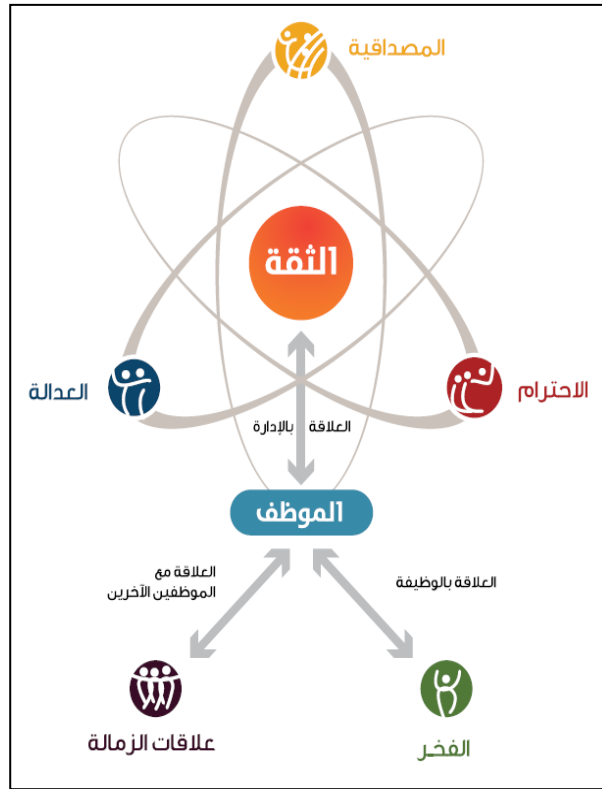
⁴ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 218.

□ نموذج "بيئة العمل السعيدة":

أردنا في هذا المبحث أن نعرض هذا النموذج أو الدراسة التي أقل ما يقال عنها أنها جديرة بالإطلاع، ودراسة عالمية تتوافق مع كافة الأعوام وكافة الدول، حيث قام Amy Lyman & Robert Levering بتطوير هذا النموذج وذلك بالاشتراك مع فرق من الاستشاريين المحترفين في الإدارة والذين يتمتعون بخبرة كبيرة في إجراء الاستطلاعات التقليدية لأراء الموظفين، وقد اعتمد هذا النموذج على آلاف المقابلات الشخصية التي أجريت مع موظفين على مدى عقد من الزمان، وقد اعتمد هذا النموذج على خمسة أبعاد أساسية تشترك في مجملها في عنصر الثقة (من وجهة نظر الموظفين) التي تعتبر المبدأ الذي يحدد أماكن العمل الرائعة حيث تنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معهم، والمساواة التي يتوقع الموظفون أن يعاملوا بها، بالإضافة إلى عناصر أخرى جوهرية هي درجة الفخر ومستويات التواصل الفعلية والصدقة الحقيقية التي يشعر بها كل موظف تجاه الآخر¹، والشكل أدناه يوضح هذا النموذج:

¹ الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، خلق بيئة عمل سعيدة، مجلة صدى الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 04، أبريل 2016، ص 8.

الشكل رقم (2-2): الأبعاد الخمسة لنموذج بيئة العمل السعيدة



المصدر: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، خلق بيئة عمل سعيدة، مجلة
صدى الموارد البشرية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 04، أبريل 2016، ص 9.

حيث يتضح من خلال الشكل¹:

(1) **المصداقية:** حيث يقيس هذا البعد القدر الذي يرى به الموظفون الإدارة صادقة (مقنعة، وجديرة بالثقة)، وذلك بتقييم إدراك الموظفين لممارسات الاتصال التي تجريها الإدارة (مدى فعالية التواصل فيما بين الإدارة والموظفين وما إذا كان هذا التواصل مزدوج الاتجاه)، وأهليتها (القدرات القيادية للإدارة وقدرتها على التعامل مع الموظفين) ونزاهتها (مدى التزام قيادة المنظمة بأرفع المعايير والمبادئ ومدى قدرتها على اتخاذ القرارات استناداً إلى هذه المعايير) ؛

(2) **الاحترام:** يقيس هذا البعد مقدار شعور الموظفين باحترام الإدارة لهم وذلك بتقييم مستويات الدعم (مدى توفر فرص التدريب، الموارد، التجهيز، مدى تقدير الإنجازات المهنية) والتعاون (جودة عمليات التفاعل

¹ المرجع نفسه، ص (10-19).

والتعاون بين الموظفين والإدارة) والرعاية التي يحظى بها الموظفون في سياق تعاملات الإدارة معهم (الاهتمام براحة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومزايا من شأنها مساعدة الموظفين في حياتهم خارج مكان العمل)؛

(3) **العدالة:** يقيس بعد العدالة مدى إدراك الموظفين عدالة ممارسات وسياسات الإدارة وذلك بتقييم مدى المساواة (درجة التوازن في معاملة كافة الموظفين فيما يتعلق بتوزيع المكافآت المادية وغير المادية) والحيادية (إدراك الموظفين للدرجة التي تتجنب بها الإدارة المحاباة وتسعى بصورة فعالة إلى تعزيز التقييم العادل لهم بغرض تكليفهم بالمناصب والأعمال) والإنصاف الذي يجده الموظفون في مكان العمل (مدى إدراك الموظفين أن الإدارة تعزز السلوك الشامل وتتجنب التمييز وتلتزم بضمان التماسات عادلة).

(4) **الفخر:** يقيس هذا البعد مدى شعور الموظفين بالفخر بعملهم وذلك بتقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم (تقييم نظرة الموظفين إلى مساهمتهم الفردية في المنظمة) واتجاه الفريق (مدى شعور الموظفين بالفخر بالفريق الذي ينتمون إليه وإنجازاته) أو مجموعة العمل ومكان العمل التابع للمنظمة (الكيفية التي يرى بها الموظفون المنظمة وسمعتها على مستوى المجتمع الأوسع نطاقاً)؛

(5) **الزمالة:** يقيس هذا البعد شعور الموظفين بالزمالة في مكان العمل وذلك بقياس جودة الألفة (مدى تمتع الموظفين بالمودعة مع زملائهم، وشعورهم بالأريحية، وبقدرة على الاعتماد على بعضهم البعض) وكرم الضيافة (مدى شعور الموظفين بالود والترحاب في بيئة العمل وبأنهم قادرون على التمتع بأوقات طيبة من العمل والمرح بصحبة زملائهم في المنظمة) والمجتمع في مكان العمل التابع للمنظمة (تقييم مدى شعور الموظفين بروح العائلة أو الفريق).

خلاصة الفصل

من خلال النقاط البحثية التي تم التطرق إليها في هذا الفصل توصلنا إلى أن أولى الكتابات المبكرة التي لفتت الانتباه حول مفهوم المناخ التنظيمي كانت في سنة 1939م، وأول من حدد مفهوم المناخ التنظيمي بشكل شامل تقريباً هو (Argyris 1958)، في محاولته تشخيص ديناميكيات الجماعة في عينة من المصارف، ولقد عرف المناخ التنظيمي بأنه شخصية المنظمة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها؛ ولقد حاول كثير من الباحثين والكتاب تحديد أنواع المناخ التنظيمي، لكننا في هذه الدراسة اعتمدنا على أشهر هذه التصنيفات والذي اقترحه كل من هالبين وكروفت (Halpin & Croft 1962) الذي يصنف المناخ التنظيمي إلى المناخ المفتوح، المناخ المستقل، المناخ الموجه (النمط المسيطر عليه)، المناخ المألوف، المناخ الأبوي، المناخ المغلق؛ كما ذكرنا في هذا الفصل بعض الخصائص التي يتميز بها المناخ التنظيمي وكذا بعض العوامل المؤثرة عليه والتي تتمثل في القيم الإدارية، نمط القيادة، ... وغيرها، كما تطرقنا إلى أبعاد المناخ التنظيمي الذي يطلق عليها البعض تسمية عناصر المناخ التنظيمي حيث نشأت العديد من الخلافات حول تحديدها ، وقد لوحظ أن هناك اختلافاً وتبايناً واضحاً في تحديد عدد ونوعية هذه الأبعاد باختلاف البيئات التي تمت دراستها وبتغيير المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي عبر الزمن، لذلك قمنا بالتركيز على أهم الأبعاد التي اشترك الباحثون في طرحها والتي رأينا أنها تتناسب مع أهداف الدراسة ألا وهي القيادة ونمط الإشراف، الاتصالات، نظم الحوافز، بيئة العمل والشروط المادية بنوع من الاختصار، وقد قمنا بتوضيح العلاقة التي تربط هذه الأبعاد السابقة الذكر والالتزام التنظيمي التي تطرقنا إليه في الفصل الأول، وفي الأخير تعرضنا إلى دراسة أجريت بمعهد **Great place to work** حول نموذج "بيئة العمل السعيدة" أو "مكان العمل الرائع" والتي قامت بترجمتها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية المتواجدة بدولة الإمارات العربية المتحدة وهي دراسة تستحق الإطلاع.

الفصل الثالث

أثر المناخ التنظيمي في الالتزام

التنظيمي - دراسة ميدانية

بالمركب الصناعي التجاري،

مطاحن الزيبان القنطرة-

مقدمة الفصل

بعد الإحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل الذي يمثل الدراسة الميدانية الوقوف على مستوى المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين بالمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة ومدى أثره على الالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المنظمة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

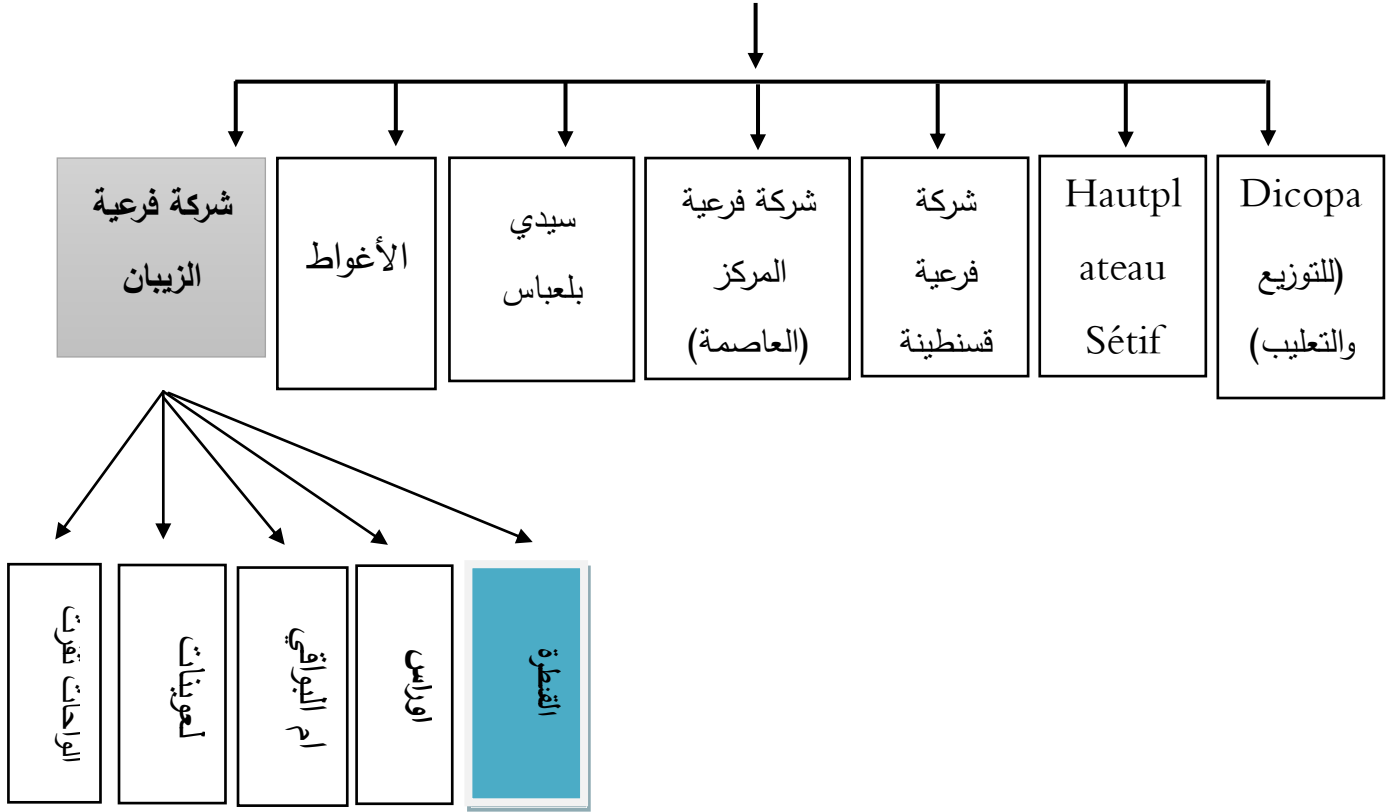
من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة مختصرة عن المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، حيث يضم هذا التقديم التعريف بالمركب، أهداف المركب واستراتيجته وكذا الهيكل التنظيمي للمركب.

المطلب الأول: التعريف بالمركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى، كما هي مبينة في الشكل أدناه.

مجمع الصناعات الغذائية أقروديف

GROUPE AGRO- INDUSTRIELS- AGRODIV



المصدر: معلومات مأخوذة من وثائق المركب

أما ما يمكن قوله عن المركب محل الدراسة فنلخصه في النقاط التالية:

- ✓ الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة وهذا منذ تاريخ 26 ماي 2016.
- ✓ طبيعة النشاط: للمركب أنشطة إنتاجية رئيسية (تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها كالسميد، الدقيق)، وأنشطة ثانوية (إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية كالنخالة والأعلاف وبيعها كأغذية للمواشي)

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

✓ الموقع: يقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

✓ المساحة: تقدر مساحته الإجمالية بـ 315647م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

▪ القطعة الأولى: مساحتها 530000م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م² مبنية والباقي غير مبني.

▪ القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م² تتكون من السكنات الوظيفية.

✓ طاقة الإنتاج: تقدر بـ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين، 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

✓ سعة التخزين: 39000 تقدر بـ قنطار من المنتج النهائي، 125000 قنطار من القمح.

✓ احتياجات المركب من الماء والكهرباء: 3000 لتر من الماء يوميا، أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

✓ الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل.

✓ منتجات المركب: موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1): منتجات المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ - 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ - 50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كلغ)

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كغ)
نخالة مكعبة	(40-100 كغ)

المصدر: وثائق المركب.

ولديه منتجات أخرى جديدة منها: CERFIBRES، النافع (سميد كامل من القمح الصلب)، سميد الشعير.

✓ المجال البشري:

يعمل بالمركب الصناعي التجاري- مطاحن الزيبان القنطرة 179 عاملا حسب إحصائيات مارس

2017م يتوزعون بين إطارات، أعوان التحكم ومنفذين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2): توزيع اليد العاملة حسب فئات المنظمة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	30	17%
أعوان التحكم	79	44%
المنفذين	70	39%
المجموع	179	100%

المصدر: وثائق المركب (الإحصائيات حتى مارس 2017).

المطلب الثاني: أهداف المركب واستراتيجياته

1- بعض الاستراتيجيات المنتهجة في المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة

يتبع المركب الصناعي التجاري- مطاحن الزيبان إستراتيجية التميز (فأساس اعتماد المركب على هذه

الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض) كما تتبع إستراتيجية التركيز من خلال تنوع منتجاتها

المتمثلة في منتجات السميد والفريشة ومشتقاتها وهذا حسب تنوع حاجات ورغبات زبائنها.

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

كما وتجدر الإشارة إلى أن المركب يهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير، وباعتباره تابعا لقطاع الصناعات الغذائية، فإن هناك مؤسسات رائدة في الجزائر كمؤسسات مثل (Sim - سفينة) التي تجعل من هذا المركب يواجه منافسة وطنية وكذا محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مطاحن البركة زريبة الوادي)

2- أهداف المركب: يهدف المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان بشكل أساسي إلى:

✓ الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما؛

✓ تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموما.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب

من الناحية التنظيمية ينقسم المركب إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمركب وتسهيل عمليات الرقابة، أنظر الملحق رقم (01)، وتتمثل هذه المصالح فيما يلي:

1- الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المركب

من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

✓ يمثل المركب خارجيا (الناطق الرسمي للمركب).

✓ يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

✓ يتأخر مجلس الإدارة.

✓ رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2- أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح

المنظمة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

✓ استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

✓ استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

✓ كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.

✓ تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

✓ استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).

✓ توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

✓ دراسة إعادة الهيكلة للمركب؛

✓ دراسة السوق؛

✓ تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار؛

✓ تمثل المركب من ناحية الإعلام.

4- المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما

مهامه فتتمثل في:

✓ التكفل بقضايا المركب محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية

مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)؛

✓ متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة

✓ متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون

المرتتبة في ذمة المدين الراهن؛

✓ متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المركب ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة

بسكرة-وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن، هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى

المركب:

• تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية،

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

- تمثيل المركب كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات،

لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن؛

- تمثيل المركب أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

5- مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المركب من أجل تسهيل التعاملات بين جميع

المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من

المهام:

✓ إنشاء برامج أو أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين

البرامج الموجودة في المركب (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون -الاستثمارات -

الإهلاكات...).

✓ برمجة وصيانة حواسيب المركب؛

✓ إدارة شبكة الإعلام الآلي؛

✓ مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج؛

✓ المساهمة في الجرد السنوي.

6- مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المركب بمختلف أنواعه ونظافته،

وتنقسم إلى فرعين:

أ- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.

يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

❖ مهام خاصة بالأمن العام:

- حراسة المركب ووسائله والآلات من كل سرقة أو تعدي؛

- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المركب؛

- إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج؛

❖ مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- المحافظة على أمن الآلات من الأخطار؛

- رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً؛

- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات؛

- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق؛

ب- فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

- التنظيف الدوري.

- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن

مراقبة التسيير داخل المركب، من أهم مهامه:

✓ إعداد الميزانية التقديرية للمركب: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل

كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)،

الموارد البشرية؛

✓ تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلاً مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية؛

✓ إعداد اللوح البياني للمركب (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات

وتحليل النتائج.

✓ إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

✓ إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المركب خلال السنة.

✓ تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات رداً على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

8-هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى

مصالح المركب، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة

أعضاء المركب في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات،

التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير

الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة

ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المركب.

9-دائرة الاستغلال:تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة

الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي

المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

10-مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:

أ- مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن؛

ب-مصلحة النقل والوسائل العامة:وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المركب وإيصال الطلابيات إلى

الزبائن؛

ج-مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات

التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه

خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث

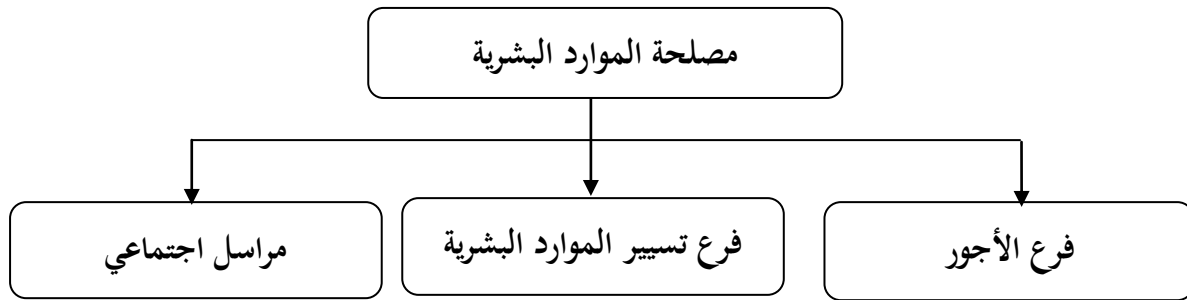
يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11- مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المركب بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارها الجهاز

المتحرك والعملي داخل المركب، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساهم المهني

ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات ...)

الشكل رقم (3-2): هيكل مصلحة الموارد البشرية



المصدر: وثائق المركب

رئيس مصلحة الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه:

• تطبيق سياسة المنظمة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية؛
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمركب؛
- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين؛
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين؛
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني؛
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة؛

• متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه؛
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف؛
- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص؛
- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

الجدول رقم (3-3): فروع مصلحة الموارد البشرية

اسم الفرع	المهام
فرع تسيير الموارد البشرية	- متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية. - مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهنين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر. - التكفل بالعطل : السنوية، المرضية، الاستثنائية. - تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب ...). - تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.
مراسل اجتماعي	- إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي. - دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي. - استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي. - السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.
فرع الأجور	- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور. - جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية). - إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات. - طبع كشف الأجور.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المركب - مصلحة: مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سننتظر في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة؛

المطلب الأول: أداة البحث وعينة الدراسة

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1- البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من

عينة البحث، وتتكون الإستبانة (انظر الملحق رقم 02) من قسمين:

2-1- القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2-2- القسم الثاني : ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في متغيرة " المناخ التنظيمي"، حيث شملت 20 عبارة إجمالية للمتغير المستقل

موزعة على 04 أبعاد وهي:

✓ الاتصال التنظيمي

✓ القيادة ونمط الإشراف

✓ الحوافز والمكافآت

✓ ظروف العمل والشروط المادية

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " الالتزام التنظيمي"، حيث يتضمن (14) عبارة تهدف إلى

التعرف مستوى الالتزام التنظيمي حسب تصورات إطارات ومسؤولي المركب، وقد تم الاعتماد على مقياس

للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق،

موافق بشدة) ، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3- عينة الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة حسب إحصائيات مديرية الموارد البشرية بالمركب 176 عاملا، وقد تم أخذ عينة عشوائية

بلغت 100 عامل وعاملة، وبعد الوقوف على الاستبانات و تدقيقها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي

بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 74 استبانة وهي تمثل 42% من حجم مجتمع الدراسة؛

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS .V20* من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولومجروف - سميرونوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

1-2- صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى:

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم (انظر الملحق رقم 02)، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.909) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق 0.929 بالنسبة للمتغيرة الأولى المتمثلة في المناخ التنظيمي، أما المتغيرة الثانية المتمثلة في الالتزام التنظيمي فبلغ معامل الصدق 0.908، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-4) : معاملات الثبات والصدق

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	20	0.864	0.929
الالتزام التنظيمي	14	0.826	0.908
ثبات الاستبانة ككل	34	0.909	0.953

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2- ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.909) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.864 بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في للمناخ التنظيمي كمتغيرة مفسرة بأبعادها المختلفة التي تم الاعتماد عليها ضمن البحث والمتمثلة في (الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، الحوافز، ظروف العمل والشروط المادية) أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) فبلغ 0.826، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	39	52.7
	أنثى	35	47.3
	المجموع	74	100
العمر	أقل من 30 سنة	39	52.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	29.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	12.2
	50 سنة فأكثر	4	5.4
	المجموع	74	100
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	25	33.8
	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	5	6.8
	شهادة ليسانس	18	24.3
	شهادة ماستر	19	25.7
	شهادة مهندس	7	9.5
	المجموع	74	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	50
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	32.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	5.4
	15 سنة فأكثر	9	12.2
	المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

• من حيث الجنس: نلاحظ أن نسبة الذكور في المركب والتي بلغت (52.7%) ونسبة الإناث والتي

بلغت (47.3%) هي نسب متقاربة لكن ترجع زيادة نسبة الذكور إلى طبيعة العمل في المركب؛

• من حيث السن: نلاحظ أن هناك تنوع في الفئة العمرية للعمال في المركب حيث نجد أن الفئة العمرية

(أقل من 30 سنة) احتلت نسبة (52.7%) وهي نسبة عالية جدا مقارنة بباقي الفئات تليها الفئة العمرية (من

30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (29.7%) ثم الفئة العمرية من (40-50 سنة) بنسبة 12.2%، وهذا التنوع

من شأنه المساهمة في نقل الخبرات والمعارف الجديدة والقديمة على حد سواء؛

• بالنسبة للمؤهل العلمي: ما يلاحظ على أفراد العينة أن النسبة الأكبر كانت لحاملي شهادة البكالوريا

فأقل وذلك بنسبة 33.8%، يليها العمال الحاملين لشهادة الماستر وليسانس بنسبة 25.7% و 24.3% على

التوالي، ثم باقي المستويات، وهذا يعكس تنوع المستويات في المركب كل حسب متطلبات وظيفته؛

• سنوات الخبرة: نجد أن نصف أفراد العينة المبحوثة كانت خبرتهم تقل عن 5 سنوات، تليها أصحاب

الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة 32.4%، ثم ذوي الأقدمية التي تتجاوز خبرتهم 15 سنة وذلك بنسبة 12.2%

أما ذوي الخبرة من 10-15 سنة فقد بلغت نسبتهم 5.4%، وهذا راجع للتوسع والتطورات التي طرأت على

المركب في السنوات القليلة الماضية والتي تطلبت استقطاب عمال جدد.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف - سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية

(sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة. والعكس صحيح، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والتي تظهر أن

القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن

البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (3-6): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)	قيمة Z	الالتزام التنظيمي وأبعاده
0.262	1.008	الالتزام العاطفي
0.647	0.739	الالتزام المعياري
0.077	1.275	الالتزام المستمر
0.536	0.805	الالتزام التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

1. نتائج تقييم متغيرات الدراسة

1-2- تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو المناخ التنظيمي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من [1-أقل من 2.5] دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن [2.5-أقل من 3.5] دالا على مستوى "متوسط"، ومن [3.5-أقل من 5] دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مستوى المناخ التنظيمي في المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة؟

للإجابة على هذا السؤال سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم للمناخ التنظيمي من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو : أبعاده والممثلة في الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، ظروف العمل والشروط المادية، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	أبعاد المناخ التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الاتصال التنظيمي					
01	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.	3.04	1.199	4	متوسط
02	يتم انسياب المعلومات حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.	3.57	1.021	1	مرتفع
03	تضمن المنظمة أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف مصالحها.	3.34	1.101	3	متوسط
04	أغلب الاتصالات بين مختلف مصالح المنظمة تتم عن طريق الهاتف والانترنت	3.39	1.096	2	متوسط
05	يتم الاستجابة للتعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.	2.97	1.060	5	متوسط
القيادة ونمط الإشراف					
06	تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.39	1.156	4	منخفض
07	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها الأفراد العاملين لديها.	2.61	1.145	2	متوسط
08	تسعى القيادة الإدارية في المنظمة إلى تعزيز ثقة العاملين بها.	2.57	1.261	3	متوسط
09	يعامل جميع العمال بنفس الطريقة وبعادلة.	2.14	1.348	5	منخفض
10	يستخدم المسؤول قوة المنصب للتأثير في سلوك العمال .	3.32	1.183	1	متوسط
الحوافز والمكافآت					
11	تتم الترقية على أساس كفاءة العمال.	2.14	1.275	6	منخفض
12	تمنح المنح والعلاوات بناءً على أداء العمال.	2.43	1.272	3	منخفض
13	نظام الحوافز في المنظمة مبني على أسس موضوعية وعادلة.	2.31	1.215	4	منخفض
14	يهتم العمال بالحوافز المادية بدرجة كبيرة مقارنة باهتمامهم بالحوافز المعنوية.	3.72	1.176	1	مرتفع
15	تتماشى الأجور الممنوحة مع تطلعات العمال.	2.16	1.135	5	منخفض
16	تفكر في مغادرة المنظمة بسبب محدودية المكافآت.	3.38	1.290	2	متوسط
ظروف العمل والشروط المادية					
		3.1081	0.8621	2	متوسط

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

17	توفر المنظمة الشروط المناسبة للسلامة المهنية لمواجهة أخطار العمل	2.95	1.344	2	متوسط
18	ساعات العمل وأوقاته المعمول بها مناسبة للعمال.	2.80	1.249	3	متوسط
19	تصميم المكاتب وتجهيزاتها (الأثاث، الإضاءة، المكيفات،...) في المنظمة توفر للعمال الراحة النفسية.	2.72	1.309	4	متوسط
20	هناك أماكن عمل في المنظمة يسودها ضجيج كبير.	3.97	1.020	1	مرتفع
	المناخ التنظيمي على نحو عام	2.8953	0.6320	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

1/ الاتصال التنظيمي : نلاحظ أن مجال " الاتصال التنظيمي " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة

له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.2622) بانحراف معياري (0.8367)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تتميز بالقبول المتوسط بخلاف العبارة الثانية والتي حظيت بقبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.57)، أما الانحرافات المعيارية فقد تباينت ما بين (1.021-1.19)، وهذا ما يفسر مدى إدراك العمال بأهمية وضرورة الاتصال في المركب لما له أهمية في نقل وتبادل المعلومات؛

2/ ظروف العمل والشروط المادية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد ظروف العمل والشروط المادية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.1081) بانحراف معياري (0.8614)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تتميز بالقبول المتوسط بخلاف العبارة الأخيرة والتي حظيت بقبول مرتفع، فهي تتراوح بين (2.72-3.97)، أما الانحرافات المعيارية ما بين (1.020-1.344)، وهذا ما يدل على أن العمال في المركب يرون بأن ظروف العمل والشروط المادية كافية وتتناسب نوعا ما مع متطلباتهم الوظيفية؛

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

3/ الحوافز والمكافآت: يظهر الجدول أعلاه أن مجال الشبكات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.6892) بانحراف معياري (0.6559)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد كانت أغلبها منخفضة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.14-3.38)، أما الانحرافات المعيارية فتوزعت ما بين (1.135-1.290)، وهذا ما يدل على قلة اهتمام المركب بنظام الحوافز والمكافآت من وجهة نظر العمال، كما وقد يستنتج من العبارة الرابعة أين كان المتوسط مرتفع اهتمام العمال بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، الأمر الذي قد يؤثر على أدائهم في المركب مستقبلا؛

4/ القيادة ونمط الإشراف: جاء هذا البعد في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (2.6054) بانحراف معياري (0.9685)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تنوعت بين القبول المتوسط والمنخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.14-3.32)، أما الانحرافات المعيارية ما بين (1.145-1.348)، وهذا ما يفسر بأن العمال يرون بأن القيادة ونمط الإشراف السائد في المركب لا يتماشى وتطلعاتهم؛

مما سبق طرحه نستنتج أن تصورات أفراد العينة أي العمال المبحوثين ونظرتهم للمناخ التنظيمي في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة قد جاء بمستوى قبول متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات العينة عن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (2.8953)، وبانحراف معياري (0.6320)، ويمكن أن نرجع ذلك إلى كون العمال يرون بأن المناخ التنظيمي السائد في المركب من خلال أبعاده المدروسة (الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والشروط المادية) لا يلبي حاجاتهم ورغباتهم التي يتطلعون إليها والذي سينعكس بالضرورة على أدائهم وسلوكهم داخل المركب.

2-2- تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الالتزام التنظيمي

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للمناخ التنظيمي سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي في المركب، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي في المركب، وهذا للوصول إلى إجابة عن السؤال الآتي:

◀ ما هو مستوى تصورات أفراد العينة المختارة نحو الالتزام التنظيمي في المركب الصناعي التجاري -

مطاحن الزيبان القنطرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

المبحوثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات و فقرات الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الالتزام العاطفي					
01	ستبقى تعمل في هذه المنظمة حتى بلوغ سن التقاعد	2.57	1.346	4	متوسط
02	لديك شعور بانتماء قوي لهذه المنظمة.	2.74	1.171	2	متوسط
03	تبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى	3.57	1.346	1	مرتفع
04	تلمي المنظمة تطلعاتك الوظيفية	2.45	1.160	5	منخفض
05	عملك في المنظمة هو أفضل فرصة عمل بسبب سمعتها الجيدة	2.64	1.105	3	متوسط
الالتزام المعياري					
06	تستحق هذه المنظمة ولائي لها	2.91	1.112	1	متوسط
07	تتماشى اهتماماتي مع ما تحققه المنظمة لي	2.66	1.150	3	متوسط
08	سوف اشعر بالذنب إذا تركت العمل بالمنظمة	2.28	1.117	4	منخفض
09	يرجع التزامك بهذه المنظمة والبقاء فيها إلى الجو الاجتماعي المناسب فيها.	2.74	1.228	2	متوسط
الالتزام المستمر					
10	بقاؤك في المنظمة نابع عن رغبتك الكبيرة في العمل فيها.	2.69	1.193	4	متوسط

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

11	ستتأثر أمور كثيرة في حياتك إذا ما قررت ترك العمل بالمنظمة.	3.15	1.155	3	متوسط
12	تركك للعمل بالمنظمة صعب بسبب ظروفك الاجتماعية.	3.45	1.148	2	متوسط
13	أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في المنظمة .	2.69	1.193	4	متوسط
14	تفكر في مغادرة المنظمة عندما تتاح لك فرصة عمل في مؤسسات أخرى.	3.80	1.365	1	مرتفع
الالتزام التنظيمي على نحو عام		2.8803	0.6656		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي من منظور عينة المبحوثين.

1/ الالتزام المستمر: نلاحظ أن بعد الالتزام المستمر جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.1541) بانحراف معياري (0.6406)، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تتميز بالقبول المتوسط بخلاف العبارة الأخيرة والتي حظيت بقبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69-3.80)، أما الانحرافات المعيارية فهي محصورة بين (1.148-1.365)، وهذا ما يعبر عن وجود رغبة متوسطة للعمال للبقاء في العمل بالمركب أي أن هناك درجة ولاء استمراري متوسطة للعمال، الأمر الذي يؤثر سلبا في رغبتهم في البقاء والاستمرار في المركب والعمل فيه وهذا ما تؤكد به العبارة القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة في هذا البعد؛

2/ الالتزام العاطفي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الالتزام العاطفي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.7919) بانحراف معياري (0.7233)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تتميز بالقبول المتوسط بخلاف العبارة الثالثة والتي حظيت بقبول مرتفع والعبارة الرابعة والتي حظيت بقبول منخفض، فهذه المتوسطات على العموم تراوحت قيمها (2.45-2.64)، أما

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

الانحرافات المعيارية ما بين (1.105-1.346)، ومنه فقد أظهرت النتائج معدلات متوسطة من الالتزام

العاطفي للعمال (أفراد العينة المدروسة) نحو المركب أي أن هناك شعور متوسط بالانتماء للمركب؛

3/الالتزام المعياري: يظهر الجدول أعلاه أن بعد الالتزام المعياري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية

المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.6486) بانحراف معياري

(0.9525)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد كانت أغلبها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.28-

2.91)، أما الانحرافات المعيارية فتوزعت ما بين (1.112-1.228)، وهذا يدل على أن شعور العمال (قيد

الدراسة) بالمسؤولية تجاه المركب متوسط بمعنى أن إخلاصهم ووفائهم تجاه المركب الذي يعملون فيه ليس

بكبير مما سيؤثر سلبا على أدائهم مستقبلا.

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (3-9): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.107	4	4.527	21.933	^a 0.000
الخطأ	14.241	69	0.206		
المجموع الكلي	32.348	73			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

يمثل (R =0.748) معامل الارتباط

يمثل ($R^2=0.56$) معامل التحديد

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (21.933)، وبما أن مستوى المعنوية كان يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$) فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق أي أن النموذج مقبول إحصائياً ، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع الآن اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

تمت صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

➤ هناك أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي

التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة بيسكرة عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$).

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وهذا من أجل اختبار علاقات التأثير للأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة على الالتزام التنظيمي بأبعاد الثلاثة كمتغير تابع، وكذا دراسة طبيعة العلاقة بينهما، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار؛

الجدول (3-10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال

التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والشروط المادية) في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الاتصال التنظيمي	0.203	0.074	0.256	2.747	0.008
القيادة ونمط الإشراف	0.028	0.082	0.041	0.339	0.736
الحوافز والمكافآت	0.304	0.118	0.299	2.580	0.012
ظروف العمل والشروط المادية	0.301	0.069	0.390	4.373	0.000
المناخ التنظيمي (إجمالاً)	0.751	0.087	0.713	8.623	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) .

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل

الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمناخ التنظيمي إجمالاً على الالتزام التنظيمي وهذا من وجهة نظر وتصورات العمال في المركب، إذ بلغت قيمة T^* : (8.623) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن هناك علاقة قوية موجبة بين المتغيرين والتي بلغت (0.748)، فيما بلغ معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$: (0.534) و يفسر ذلك بأن 53.4 % من التباينات أي الانحرافات الكلية في قيم الالتزام التنظيمي تفسرها العلاقة الخطية مع المناخ التنظيمي أي نموذج الانحدار المتعدد، و باقي النسبة 44.6% ترجع إلى عوامل عشوائية لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وتعددتها بالإضافة إلى مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية وكذا ثقافة الأفراد، وبالتالي فإن النموذج المعتمد للدراسة ذو جودة إحصائية وقدرة تفسيرية متوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة بيسكرة؛

◀ أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فقد جاءت كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة ونمط الإشراف و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركب" وهي فرضية غير مقبولة أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، ذلك أن نتائج الاختبار أظهرت حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) بالمركب أنه ليس هناك أثر لبعد القيادة ونمط الإشراف على إلتزامهم التنظيمي وهذا بناء على القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

كانت 0.736 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة ونمط الإشراف على الالتزام التنظيمي بالمركب؛

- الفرضية الثانية: التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركب" وهي فرضية مقبولة أي أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ذلك أن نتائج الاختبار أظهرت حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) أن للاتصال التنظيمي في المركب أثر دال معنويا على إلتزام العمال التنظيمي، وهو ما تثبته القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي كانت 0.008 وهي أقل من 0.05؛

- الفرضية الثالثة: التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل، الشروط المادية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركب" وهي فرضية مقبولة، ذلك أن القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) بالمركب فإن الظروف التي يعملون تحتها ومختلف الشروط المادية المتوفرة في المركب لها أثر على التزامهم التنظيمي؛

- الفرضية الرابعة: التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز، المكافآت والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركب" وهي فرضية مقبولة أي أننا نقبل الفرضية البديلة، وهذا بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة T والتي بلغت قيمتها 0.012 وهي قيمة أكبر من 0.05، أي أن العمال في المركب يرون بأن نظم الحوافز المطبق فيه والمكافآت له تأثير كبير على التزامهم التنظيمي،

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على الالتزام

التنظيمي

من أجل إظهار مدى تأثير المتغيرات المستقلة المفسرة المتمثلة في المناخ التنظيمي (الاتصال التنظيمي، الحوافز والمكافآت وأخيرا ظروف العمل والشروط المادية) على الالتزام التنظيمي بالمركب تم الاعتماد على

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والهدف من هذا التحليل هو التعرف على أكثر المتغيرات تفسيراً لعلاقة التأثير وعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، والجدول الموالي يوضح المتغيرات التي ساهمت في تفسير هذا الأثر.

الجدول (3-11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في

الالتزام التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الاتصال التنظيمي	0.493	0.243
الاتصال التنظيمي + الحوافز والمكافآت	0.660	0.435
الاتصال التنظيمي + الحوافز والمكافآت + ظروف العمل والشروط المادية	0.748	0.559

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

❖ تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي: من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد أن قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي هي 0.493 وهذا وفقا لقيمة معامل الارتباط في الجدول أعلاه كما أن القوة التفسيرية لهذا المتغير هي 24.3% أي أنه فسر ما نسبته 24.3% من التباينات في مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بالاعتماد على R^2 ، كما أن قوة العلاقة بأخذ كلا من "الاتصال التنظيمي + الحوافز والمكافآت معا" و الالتزام التنظيمي بلغت 0.660 وفسر هذين المتغيرين ما نسبته 43.5% من التباينات في مستوى الالتزام التنظيمي، ونجد من خلال الجدول أيضا أن قوة العلاقة بأخذ متغيرات "الاتصال التنظيمي + الحوافز والمكافآت + ظروف العمل والشروط المادية" مع الالتزام التنظيمي وصلت إلى 0.748 وفسرت هذه المتغيرات ما يقارب 55.9% من التباينات في مستوى الالتزام التنظيمي. تجدر الإشارة إلى أن القوة التفسيرية عند أخذ هذه المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة بالاعتماد على طريقة الانحدار التدريجي

الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة

(Stepwise) بينت أن أهم الأبعاد التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي داخل المركب محل الدراسة

جاءت بالترتيب الآتي (حسب قيمة B):

-المرتبة الأولى: الحوافز والمكافآت: حيث كانت العلاقة طردية موجبة بين الحوافز والمكافآت ومستوى

الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وبلغت درجة التأثير 0.304؛

-المرتبة الثانية: ظروف العمل والشروط المادية: وبلغت درجة التأثير إلى 0.301؛

-المرتبة الثالثة: الاتصال التنظيمي: حيث بلغت درجة تأثير هذا البعد على الالتزام التنظيمي بـ 0.203

وهذا يبين مدى اهتمام الباحثين أكثر بالحوافز والمكافآت والتي لها أثر بالغ في الالتزام التنظيمي ثم

تليها ظروف العمل والشروط المادية بالإضافة إلى الاتصال التنظيمي الذي يتماشى أكثر مع تدرج

السلطة في الهيكل التنظيمي، للإشارة هنا كان مستوى قبول الباحثين نحو الحوافز والمكافآت بدرجة

قبول متوسطة، كما كانت عبارات وفقرات هذا البعد جلها ذات مستوى قبول منخفض باستثناء العبارة

رقم 14 التي تنص على اهتمام العمال بالحوافز المادية بدرجة كبيرة مقارنة باهتمامهم بالحوافز المعنوية

أين كانت بقبول مرتفع وهذا ما يفسر عدم تماشي الحوافز والمكافآت مع تطلعات الأفراد، وهي أحد أهم

الأبعاد التي لها أثر مباشر على الإلتزام التنظيمي وبقاء الأفراد للعمل في المركب كما أن الكثير من

العمال والإطارات غادروا المركب في إطار تقاعد مسبق ليشغلوا بعدها وظائف في مؤسسات أخرى،

كما أن الكثير من العمال والإطارات يشغلون مناصب بعقود عمل غير محددة المدة وهذا ما يشعرهم

بعدم الاستقرار والأمن في العمل.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة التي تهدف إلى معرفة وجهة نظر وتصورات العاملين حول المناخ التنظيمي السائد في المركب بأبعاده المختلفة وقياس درجة التزامهم التنظيمي، وأيضا دراسة أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي حيث توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمناخ التنظيمي بشكل عام على الالتزام التنظيمي حيث بلغت القوة التفسيرية للنموذج 53.4% ، كما توصلنا إلى أن كل أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، نظم الحوافز والمكافآت وأخيرا ظروف العمل والشروط المادية تؤثر بدرجات مختلفة على الالتزام التنظيمي لكن تم التوصل إلى أن بعد القيادة ونمط الإشراف ليس له أثر على الالتزام التنظيمي وقد يرجع ذلك إلى أنه يرتبط أساسا بمركزية القرار وما ينجم عنها من أساليب قيادية ترتبط أساسا بالسلطة وتدرجها وتطبيق مختلف التعليمات وإجراءات العمل والتركيز أكثر على المهام والأداء أكثر من مراعاة العلاقات والجوانب الاجتماعية للعمال ولا يأخذ بعين الاعتبار مبادراتهم وآرائهم في العمل، بقدر ما يتعلق الأمر بتنفيذ الأعمال والخطط (التركيز على المهام) وبذلك لا يؤثر على بقاء العمال والتزامهم التنظيمي.



خاتمة

يعبر الالتزام التنظيمي عن قناعة الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، وتمسكه بها واستعداده لبذل أكبر مجهود هذا ما يكسبه أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المستوى الاجتماعي أو على المستوى القومي ككل؛ فالالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من الجوانب والمتغيرات، والتي لها آثار مباشرة وغير مباشرة على سلوك العاملين في المنظمة، لذلك يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المؤثرات المحددة لنجاح المنظمات في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، ولأجل بيئة عمل مناسبة ومؤثرة في سلوك العاملين، كما يرتبط المناخ التنظيمي بالعديد من الأبعاد المتعلقة به كأنماط الإشراف والقيادة، الاتصال واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في العملية الاتصالية، نظم الحوافز، الهيكل التنظيمي، التدريب وتنمية الكفاءات...

قمنا في هذه الدراسة بدراسة علاقة الارتباط والآخر بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وتدعيمها بمجموعة من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقمنا بإسقاطها في الدراسة الميدانية بمركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة من وجهة نظر وتصورات العاملين وذلك بالاستعانة باستبانة تم اعتمادها في هذا البحث كأداة رئيسية؛ وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية الممثلة في:

النتائج النظرية: كان من أهمها ما يلي:

← النتائج النظرية:

- يعكس الالتزام التنظيمي مدى بقاء الفرد في المنظمة وولائه لها، كما يرتبط بدرجة استعداد الفرد لبذل أقصى جهد نحو المنظمة، ومنطلق ذلك هو إيمانه العميق بأهدافها الأمر الذي يعكس مدى قوة تطابقه مع مؤسسته التي يعمل بها، وارتباطه الوثيق بها؛

- يفرز الالتزام التنظيمي عدة أنواع من المظاهر السلوكية الفاعلة لجميع المنظمات والتي بدورها تقود إلى نتائج إيجابية أهمها أن يحقق الالتزام التنظيمي النجاح للمنظمة ويجعلها أكثر ديمومة في ميدان أعمالها،

بالإضافة إلى أنه يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكذا انخفاض مشاكل العمل بين الإدارة والعاملين؛

- يمكن تطوير الالتزام التنظيمي من خلال بعض المتغيرات الإدارية أهمها السياسات، وضوح الأهداف، العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين، العمل على تحسين المناخ التنظيمي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، نمط القيادة؛

- يشير المناخ التنظيمي إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها؛

- هناك عدة تصنيفات للمناخ التنظيمي ويعتبر تصنيف كل من هالبين وكروفت Halpin & Croft (1962) من أشهر هذه التصنيفات، والذي يصنف المناخ التنظيمي إلى المناخ المفتوح، المناخ المستقل، المناخ الموجه (النمط المسيطر عليه)، المناخ المألوف، المناخ الأبوي، المناخ المغلق ؛

- يوجد علاقة بين مستوى التزام العامل لمنظمته ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدير أو المسؤول الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد، كما ويمكن اعتبار النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل في القيادة أين يتيح هذا النمط للمرؤوسين قدرا كبيرا من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء؛

- يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي يزداد معدل رضاهم لأن الفرد لا يستطيع أن يعمل بمنأى عن العمال الآخرين (زملائه)، وبالتالي فمهارات الاتصال الفعال مع الآخرين تتطلب ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية، رسمية أو غير رسمية، الأمر الذي قد يولد لدى الأفراد -العمال- الشعور والرغبة في الاستمرار بالعمل

بمنظمتهم وفي بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، حينها يظهر الالتزام التنظيمي ويصبح الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى؛

- كلما كانت الحوافز المقدمة للعاملين تتماشى مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف، كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز من جهة وأدى إلى زيادة تمسك هؤلاء العاملين بمنظمتهم من جهة أخرى، وهذا سيزيد في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم الذي يؤدي بالضرورة إلى ضعف النية في ترك العمل وزيادة الاستقرار بين العاملين وتجنب الصراعات والمشاكل فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الإدارة؛

إن سوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل أما ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي وزيادة تمسكه بوظيفته ما ينتج عنه زيادة التزامه التنظيمي؛

← النتائج التطبيقية:

بالنسبة للنتائج التطبيقية، فتمثلت أهمها في :

✓ نتائج اختبار الفرضيات

➤ تم تأكيد الفرضية الأساسية التي تنص على أنه "هناك أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري، مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة" وهي فرضية محققة ذلك أنه توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمناخ التنظيمي

إجمالاً على الالتزام التنظيمي وهذا من وجهة نظر وتصورات العمال في المركب

➤ كما أن القوة التفسيرية لهذا النموذج بلغت 53.4 % وبالتالي فإن النموذج المعتمد للدراسة ذو جودة

إحصائية وقدرة تفسيرية مقبولة جداً، كما أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي السائد في المركب

هي علاقة قوية وموجبة وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0.748؛

أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فقد جاءت كالتالي:

- الفرضية الأولى: التي مفادها أن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة ونمط الإشراف والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب" وهي **فرضية غير محققة**، ذلك أن نتائج الاختبار أظهرت حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) بالمركب أنه ليس هناك أثر لبعد القيادة ونمط الإشراف على التزامهم التنظيمي وهذا بناء على القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي كانت 0.736 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يشير إلى أن الأساليب القيادية في المركب تركز أكثر على المهام والنتائج أكثر من اهتمامها بالعلاقات وولاء الأفراد؛

- الفرضية الثانية: تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب" وهي **فرضية محققة**، ذلك أن نتائج الاختبار أظهرت حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) أن للاتصال التنظيمي في المركب أثر دال معنويًا على إلتزام العمال التنظيمي، وهو ما تثبته القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي كانت 0.008 وهي أقل من 0.05؛

- الفرضية الثالثة: تتمثل في "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل، الشروط المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب" وهي **فرضية محققة**، ذلك أن القيمة الاحتمالية للاختبار (مستوى الدلالة T) التي كانت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أنه حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) بالمركب فإن الظروف التي يعملون تحتها ومختلف الشروط المادية المتوفرة في المركب لها أثر على التزامهم التنظيمي؛

- الفرضية الرابعة: التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز، المكافآت والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب" وهي **فرضية محققة**، وهذا بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة T والتي بلغت قيمتها 0.012 وهي قيمة أكبر من 0.05، أي أن العمال في المركب يرون بأن نظم الحوافز والمكافآت له تأثير كبير على التزامهم التنظيمي، كما أنها لا تتماشى مع تطلعات العمال.

- يولي العمال داخل المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة أهمية متوسطة لكل أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، نظم الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والشروط المادية ونمط القيادة

والإشراف، لكن جاء بعد الاتصال التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي وهذا راجع لإدراكهم لأهمية نقل وتبادل المعلومات في المركب ودرها في تحسين جودة الأداء؛

- كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن العمال في المركب والذين يمثلون أفراد العينة المدروسة لديهم التزام تنظيمي بمستوى قبول متوسط، وهذا بالنسبة لجميع أبعاده والمتمثلة في الالتزام المستمر والذي جاء في المرتبة الأولى وهذا حسب المتوسط الحسابي لإجابات العمال ثم يليه الالتزام العاطفي وأخيرا الالتزام المعياري؛

- هناك علاقة قوية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بلغت (0.748) كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمناخ التنظيمي إجمالاً بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي .

- كما أظهرت نتائج الدراسة حسب وجهات نظر العمال بالمركب وتصوراتهم أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة ونمط الإشراف على التزامهم التنظيمي أي أن القيادة ونمط الإشراف المطبق في المركب لا يزيد من درجة التزامهم؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب أي ان العمال بالمركب يرون أن نمط الاتصال المطبق في المركب مقبول جدا ومن شأنه التأثير على مستوى أدائهم وكذا التزامهم تجاه المركب؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل، الشروط المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركب أي أنه حسب وجهة نظر وتصورات العمال (عينة الدراسة) بالمركب فإن الظروف التي يعملون تحتها ومختلف الشروط المادية المتوفرة في المركب لها أثر على التزامهم التنظيمي؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز، المكافآت والالتزام التنظيمي لدى العمال بالمركب أي أن نظم الحوافز المطبق في المركب والمكافآت المقدمة للعمال حسب تصوراتهم لها تأثير كبير على التزامهم التنظيمي؛

✓ مقترحات الدراسة:

على ضوء ما تقدم من نتائج نظرية وتطبيقية يمكن أن نقترح بما يلي:

- ← العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف الجيدة وعدم تجاهل المساهمة التي يمكن لجيل الشباب تقديمها وإيجاد الطرق الفعالة لإدارته،
- ← محاولة إشراك العمال في المركب في القرارات المتعلقة بوظائفهم ومهامهم؛
- ← الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت في المركب مع التركيز على الحوافز المادية لما لها أهمية في تحفيز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم الأمر الذي قد ينجر عنه زيادة تمسك العمال بعملهم أي زيادة التزامهم التنظيمي نحو المركب؛
- ← توظيف العمال بعقود عمل دائمة لاسيما المناصب الإدارية لكي يحس الأفراد بالأمن والاستقرار؛
- ← العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمختلف أوجه نشاط المركب وتحسينها، لما له أهمية في زيادة سهولة وسرعة الاتصالات وكذا نقل المعلومات وتبادلها؛
- ← العمل على تحسين نظم الحوافز في المركب سيما ما تعلق بربط الحوافز بالأداء الوظيفي؛
- ← الإهتمام بجانب العلاقات والأفراد في المركب وعدم التركيز على المهام والنتائج فقط لما لها من آثار ايجابية على رضا الأفراد ورفع معنوياتهم وأدائهم.

✓ آفاق البحث

أثناء قيامنا بهذه الدراسة والبحث في متغيراتها ظهرت لنا بعض المواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة والتي رأينا أنها قد تساهم في إثرائه البحث العلمي في هذا المجال ومن بين هذه المواضيع نذكر:

- أثر المناخ التنظيمي في تحسين أداء العاملين؛
- مساهمة المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي ؛
- محددات الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؛



قائمة المراجع

قائمة المراجع

✓ الكتب

- (1) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (2) أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.
- (3) بشرى بنت بدير المرسى غنام وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2017.
- (4) بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016.
- (5) حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- (6) خالد عيادة عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (7) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
- (8) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (9) زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- (10) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.

- (11) عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017.
- (12) عنتر بن مرزوق وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، دار الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- (13) فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (14) فهد خليل زايد، فن القيادة -كيف تكون قائدا ناجحا؟-، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (15) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008.
- (16) محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- (17) محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (18) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (19) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (20) وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط1، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2013.
- (21) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.

✓ المذكرات والأطروحات

(22) الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، مذكرة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011/2012.

(23) بن كحلة رشيدة، أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة رام لتكرير السكر، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة واقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم، 2014/2015.

(24) جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 02-الجزائر، 2014/2015.

(25) حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

(26) سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة -فلسطين-، 2006.

(27) سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي -دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة (فلسطين)، 2016.

(28) سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

(29) سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، "فعالية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان"، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2010/2011.

(30) سمر محمد عثمان عبد الله محمد، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني)"، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017/2018.

(31) سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قطب شتمة، جامعة محمد خيضر ببسكرة (الجزائر)، 2013/2014.

(32) فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة-، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2 (الجزائر)، 2013/2014.

(33) محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

(34) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005.

(35) محمد حسن محمود الغريايوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين، 2014.

(36) مودة إسماعيل حسن إسماعيل، "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري" دراسة حالة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

✓ المقالات العلمية

(37) أحمد زهير توفيق، مقالة بعنوان "دور الالتزام التنظيمي لمحلي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من محلي النظم في عدد من كليات جامعة الموصل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2018.

(38) أحمد عباس حمادي، مقالة بعنوان "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016.

(39) أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، مقالة بعنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، الأردن، المجلد 41، العدد 02، 2014.

40) أحمد ميلي سمية وآخرون، مقالة بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسلية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة (الجزائر)، المجلد 02، العدد 01، 2018.

41) أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مقالة بعنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 109، 2012.

42) أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، مقالة بعنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 109، 2012.

43) إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، مقالة بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة-"، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، المجلد 09، العدد 28، مارس 2017.

44) أكرم أحمد الطويل، إسماء وعد الله السبعوي، مقالة بعنوان "علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة- دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج (الموصل)"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل (العراق)، المجلد 34، العدد 109، 2012.

45) أمجد محمد عبد الله، مقالة بعنوان "التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السلیمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان (العراق)، المجلد 01، العدد 04، 2015.

(46) باسم عبد الحسين، مقالة بعنوان "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة

من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012.

(47) بشري عبد العزيز العبيدي، مقالة بعنوان "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في

معمل بغداد للغازات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد

(العراق)، العدد 36، 2013.

(48) بن صافية فاطمة الزهراء، مقالة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،

مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، المجلد 01، العدد 03،

2014.

(49) جمال الدين عاشوري، "الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة

ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)"، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، قسم علم

الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف 02-الجزائر، 2015.

(50) حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، مقالة بعنوان "أثر الأجور في تعزيز الالتزام

التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 20، 2016.

(51) خالد بوشارب بولوداني، اسماعيل قيرة، مقالة بعنوان "المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في

فعاليته"، مجلة مقاربات-مجلة العلم والمعرفة-، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، المجلد 04،

العدد 03، 2016.

(52) خولة صدر الدين كريم، مقالة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية"، مجلة

جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك (العراق)، المجلد 07، العدد 1، 2017.

- (53) رياض ضياء عزيز، مقالة بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 03، العدد 01، 2013.
- (54) زكريا لطرش، حسام الدين نزاري، مقالة بعنوان " نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية "، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، العدد 08، جانفي 2016.
- (55) زكية مقري، نعيمة يحيوي، مقالة بعنوان " أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة)- "، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 07، العدد 13، 2014.
- (56) زنا مجيد صادق، مقالة بعنوان " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2018.
- (57) ساسي بلال، مقالة بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية "، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، 2015.
- (58) سامية هاني عجيل، مقالة بعنوان " القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل) "، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 08، العدد 25، 2018.
- (59) سعد مهدي حسين، مقالة بعنوان " أثر دافعية الانجاز على الالتزام التنظيمي بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية "، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق ، العدد 16، 2014.

(60) سندس رضويي خوين، مقالة بعنوان "أثر أبعاد الالتزام التنظيمي في الاحتراق النفسي (بحث ميداني)"،

مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، بغداد (العراق) ، 2017، العدد 30، 2017.

(61) سوسن جواد الحسيني، مقالة بعنوان "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق، العدد 50، 2017.

(62) شهاب الدين حمد النعيمي، محمود إسماعيل الهيتي، مقالة بعنوان "تقويم مستوى الالتزام التنظيمي

وعلاقته بانضباط الأطباء -دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي

التعليمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22،

العدد 91، 2016.

(63) شويكات كريم، مقالة بعنوان "السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة دراسات في علم

اجتماع المنظمات، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت ، جامعة الجزائر 02، المجلد 01، العدد 01،

2013.

(64) صالح محرز، مقالة بعنوان "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات

الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات

الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة،

المجلد 06، العدد 10، جوان 2016.

(65) صلاح عبد القادر النعيمي، شعيب أحمد عزيز، مقالة بعنوان "تأثير التمر الوظيفي في الالتزام

التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل"، مجلة تنمية

الرافدين، العراق، المجلد 37، العدد 119، 2018.

- (66) ضيف الله عبيد المطري، مقالة بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، المجلد 27، العدد 01، 2019.
- (67) طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي، مقالة بعنوان "تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016.
- (68) عالية جواد محمد علي، مقالة بعنوان "أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، المجلد 22، العدد 94، 2012.
- (69) عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، مقالة بعنوان "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة-"، مجلة روى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي(الجزائر)، المجلد 07، العدد 12، 2017.
- (70) عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، مقالة بعنوان "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة: مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018.
- (71) علياء حسين عبيد، مقالة بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد 37، 2015.

- (72) عمر بلخير جواد، مقالة بعنوان "أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر-الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2016.
- (73) فاطمة درو ملوح، مقالة بعنوان "الحوافز وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، العراق، المجلد 06، العدد 01، 2014.
- (74) مؤيد الساعدي، عادل عباس عبد حسين، زينب هادي الشريفي، مقالة بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الاسكندرية العام-، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 26، العدد 7، 2013.
- (75) ماجد قاسم السيان، مقالة بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب)"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن ، اليمن، المجلد 05، العدد 11، 2015.
- (76) محمد أحمد الخليفة علي، مقالة بعنوان "العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية والالتزام التنظيمي"دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة المواني البحرية فرع الرئاسة"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 18، العدد 1، 2017.
- (77) محمد عبد الله الأشول، زايد ناجي الشاوش، مقالة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين، المجلد 26، العدد 4، 2018.
- (78) محمد مزيان، مقالة بعنوان "الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط"، حويات جامعة الجزائر، جامعة بن يوسف بن خدة بالجزائر، المجلد 11، العدد 01، 1998.

- (79) محمد مصطفى الخشروم، مقالة بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 03، 2011.
- (80) مخلص شياح علي الجميلي، مقالة بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- (81) مزياني الوناس، مقالة بعنوان "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، المجلد 08، العدد 23، مارس 2016.
- (82) مصطفى صباح حلجل، مقالة بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة التربية المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة"؛ مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، 2018، المجلد 14، العدد 40.
- (83) نبيلة بوودن، مقالة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائري في إطار نظرية فروم Vroom للدافعية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، المجلد 02، العدد 10، جوان 2017.
- (84) نشعة كريم عذاب اللامي، علي حميد رحيم عبد، مقالة بعنوان "قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 21، العدد 91، 2016.

85) نغم دايخ عبد علي، محمد فائز حسن، مقالة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء،

العراق، المجلد 02، العدد 07، 2013.

86) هديل كاظم سعيد، مقالة بعنوان " العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام

التنظيمي (دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011.

87) يوسف ابراهيم الجيش، محمد إسماعيل الجماسي، مقالة بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 24، العدد 04، 2016.

88) يوسف عبد عطية بحر، محمد محمد أبو جياب، مقالة بعنوان "علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية

للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، المجلد 25، العدد 02، 2017.

✓ الهيئات واللوائح

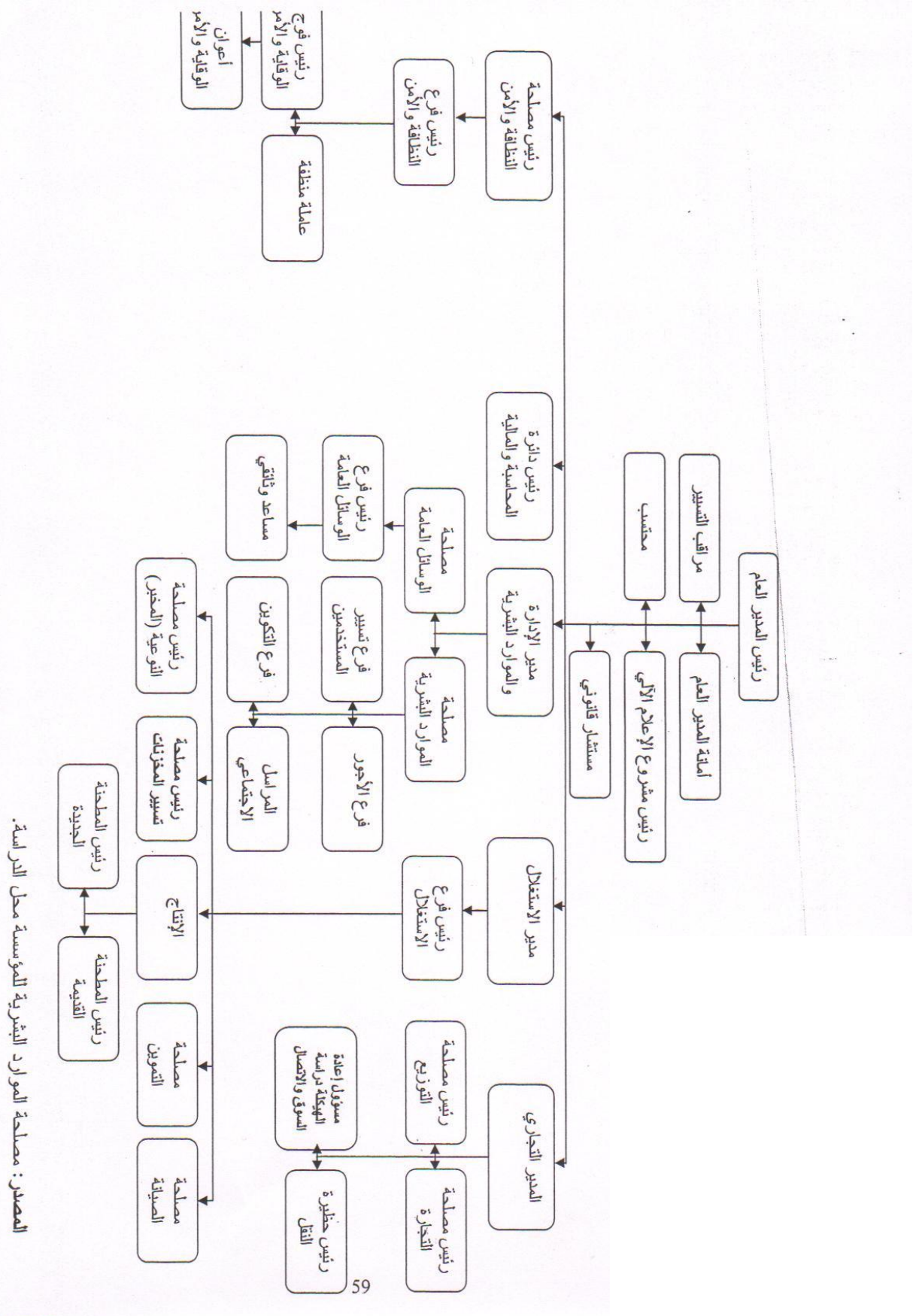
89) الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، خلق بيئة عمل سعيدة، مجلة صدى الموارد البشرية،

الإمارات العربية المتحدة، العدد 04، أبريل 2016.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)



الملحق رقم (02)

وزارة التعلم العالية والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي/سيديتي المحترمين:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية والتي جاءت بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-" نقدم لكم هذا الإستبانة التي نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية وهذا بوضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لرأيكم، مع العلم أنه ستبقى الإجابات سرية، وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم منا كل التقدير على جهودكم المبذولة لبلوغ الأهداف المرجوة من هذا البحث.

الطالب: سحنون فؤاد

المشرف: د. بوجان عادل

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ☐ بكالوريا فأقل ☐ شهادة دراسات تطبيقية ☐ شهادة ليسانس ☐ جامعة ☐ شهادة ماستر ☐ شهادة مهندس

- سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

أولاً/ المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصال التنظيمي، القيادة ونمط الإشراف، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والشروط المادية)، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي وفقرات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتصال التنظيمي						
01	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.					
02	يتم انسياب المعلومات حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.					
03	تضمن المؤسسة أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف مصالحها.					
04	أغلب الاتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة تتم عن طريق الهاتف والانترنت					
05	يتم الاستجابة للتعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.					
القيادة ونمط الإشراف						
06	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
07	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها الأفراد العاملين لديها.					
08	تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة إلى تعزيز ثقة العاملين بها.					
09	يعامل جميع العمال بنفس الطريقة وبعادلة.					
10	يستخدم المسؤول قوة المنصب للتأثير في سلوك العمال .					
الحوافز والمكافآت						
11	تتم الترقية على أساس كفاءة العمال.					
12	تمنح المنح والعلاوات بناءً على أداء العمال.					
13	نظام الحوافز في المؤسسة مبني على أسس موضوعية وعادلة.					
14	يهتم العمال بالحوافز المادية بدرجة كبيرة مقارنة باهتمامهم بالحوافز المعنوية.					
15	تتماشى الأجور الممنوحة مع تطلعات العمال.					
16	تفكر في مغادرة المؤسسة بسبب محدودية المكافآت.					
ظروف العمل والشروط المادية						
17	توفر المؤسسة الشروط المناسبة للسلامة المهنية لمواجهة أخطار العمل .					
18	ساعات العمل وأوقاته المعمول بها مناسبة للعمال.					

19	تصميم المكاتب وتجهيزاتها (الأثاث، الإضاءة، المكيفات،...) في المؤسسة توفر للعمال الراحة النفسية.				
20	هناك أماكن عمل في المؤسسة يسودها ضجيج كبير.				

ثانيا/ الالتزام التنظيمي وأبعاده

العبارات الآتية تهدف الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر) نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
01	ستبقى تعمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد					
02	لديك شعور بانتماء قوي لهذه المؤسسة.					
03	تبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى					
04	تلمي المؤسسة تطلعاتك الوظيفية.					
05	عملك في المؤسسة هو أفضل فرصة عمل بسبب سمعتها الجيدة .					
الالتزام المعياري						
06	تستحق هذه المؤسسة ولائي لها.					
07	تتماشى اهتماماتي مع ما تحققة المؤسسة لي.					
08	سوف اشعر بالذنب إذا تركت العمل بالمؤسسة					
09	يرجع التزامك بهذه المؤسسة والبقاء فيها إلى الجو الاجتماعي المناسب فيها.					
الالتزام المستمر						
10	بقاؤك في المؤسسة نابع عن رغبتك الكبيرة في العمل فيها.					
11	ستتأثر أمور كثيرة في حياتك إذا ما قررت ترك العمل بالمؤسسة.					
12	تركك للعمل بالمؤسسة صعب بسب ظروفك الاجتماعية.					
13	أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في المؤسسة .					
14	تفكر في مغادرة المؤسسة عندما تتاح لك فرصة عمل في مؤسسات أخرى.					

نشكركم على تعاونكم ودعمكم لنا

الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ جبيرات سناء
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ خان أحلام
جامعة بسكرة	أستاذة مساعدة -أ-	أ/ بوروبة فهيمة
المركز الجامعي برج بوعريريج	أستاذة مساعدة -أ-	أ/ طباحي سناء
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ بومجان عادل