

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2 (الجزائر)

مذكرة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

تخصص : السلوك التنظيمي

من طرف الطالبة

فوزية هواين

بعنوان:

المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية

- دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة -

بتاريخ أمام اللجنة المتكونة من :

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي لونيس
مشرفا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	د / نور الدين بوعلي
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	د / صلاح الدين تيغليت
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	د / زهير بعقول

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و تقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على سيدنا رسول الله، محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين.

الحمد لله أولا و أخيرا الذي أعانني و أمدني بالقوة و العزيمة، لإتمام هذا العمل و أنعم علي و وفقني للوصول إلى هذا الموصل.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الدكتور "نور الدين بوعلي" الذي أشرف على هذا العمل خطوة بخطوة، و كان بمثابة الأب الناصح و المرشد و السند النفسي، أشكرك يا أستاذي على صبرك الجميل. كما أتوجه بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على قبولهم مناقشة هذه الدراسة.

و الشكر موصول إلى كل أساتذتي بجامعة عناية و سطيف، و إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، و لو بكلمة تشجيع.

الباحثة:

فوزية هواين

فهرس المحتويات:

الصفحة	موضوع المحتوى
	شكر و تقدير فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: 1. الإطار المنهجي	
06	1.1. إشكالية الدراسة
10	2.1. فرضيات الدراسة
10	3.1. أهداف الدراسة
11	4.1. أهمية الدراسة
12	5.1. تحديد مفاهيم الدراسة
14	6.1. الدراسات السابقة
46	7.1. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: 2. المناخ التنظيمي	
48	تمهيد
48	1.2. مفهوم المناخ التنظيمي
51	2.2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي
56	3.2. خصائص المناخ التنظيمي
57	4.2. أهمية المناخ التنظيمي
58	5.2. أبعاد المناخ التنظيمي
74	6.2. أنواع و تصنيفات المناخ التنظيمي
77	7.2. نماذج المناخ التنظيمي

84	8.2 مستويات المناخ التنظيمي
86	9.2 العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي
90	10.2 مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم
91	11.2 الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم
92	12.2 تحليل دور المناخ التنظيمي
95	13.2 طرق قياس المناخ التنظيمي
97	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: 3. الالتزام التنظيمي	
99	تمهيد
99	1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي
102	2.3 مداخل تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي
103	3.3 خصائص الالتزام التنظيمي
104	4.3 أهمية الالتزام التنظيمي
105	5.3 أبعاد الالتزام التنظيمي
107	6.3 مراحل تطور الالتزام التنظيمي
109	7.3 محددات الالتزام التنظيمي
111	8.3 بناء ثقافة الالتزام التنظيمي
113	9.3 نتائج الالتزام التنظيمي
116	10.3 قياس الالتزام التنظيمي
120	11.3 فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي
121	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي:	
الفصل الرابع: 4. إجراءات الدراسة	
124	1.4 أداة جمع البيانات
127	2.4 الدراسة الاستطلاعية
127	3.4 الخصائص السيكومترية لأداة البحث
132	4.4 مجالات الدراسة

134	5.4 مجتمع الدراسة
137	6.4 المنهج المستخدم
137	7.4 أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: 5. عرض و تحليل و تفسير النتائج	
141	15. عرض و تحليل النتائج
150	25. مناقشة و تفسير النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة
158	الاستنتاج العام
159	توصيات و اقتراحات الدراسة
162	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	توزيع البنود على أبعاد استبيان المناخ التنظيمي	125
(02)	توزيع البنود على أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي	126
(03)	ارتباطات درجات أبعاد استبيان المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان	129
(04)	ارتباطات درجات أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان	130
(05)	نتائج تطبيق معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان المناخ التنظيمي	131
(06)	نتائج تطبيق معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان الالتزام التنظيمي	132
(07)	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	135
(08)	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الأقدمية	136
(09)	معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي	141
(10)	معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي	142
(11)	معامل الارتباط بيرسون بين طرق اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي	143
(12)	معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي	144

145	معامل الارتباط بيرسون بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي	(13)
146	معامل الارتباط بيرسون بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي	(14)
147	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "كولمجروف سمرنوف"	(15)
147	نتائج اختبار التجانس "ليفين"	(16)
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لاختلاف الجنس	(17)
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعًا لاختلاف سنوات الأقدمية	(18)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	(01)
53	العلاقة بين كل من الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء، و بين المناخ التنظيمي	(02)
55	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	(03)
85	التأثير الكلي على المناخ التنظيمي	(04)
93	المناخ التنظيمي كحلقة وصل	(05)
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(06)
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	(07)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الاستمارة في صورتها النهائية
(02)	صدق المحكمين
(03)	صدق محتوى استبيان المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي حسب معادلة "لوشي"
(04)	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي
(05)	معامل الثبات " ألفا " لاستبيان المناخ التنظيمي و استبيان الالتزام التنظيمي
(06)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "كولمجروف سمرنوف" لاستبيان الالتزام التنظيمي
(07)	نتائج الدراسة النهائية بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات أداة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في المجتمعات الحديثة، و يعد الإنسان العنصر المحرك و الفعال في هذه المنظمات، لذلك ركز مفكرو الإدارة على الفرد في التنظيم بوصفه عنصرا أساسيا يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم. (انتصار محمد طه سلامه، 2003، ص35)

إن سلوك الفرد داخل التنظيم توجهه و تؤثر فيه متغيرات كثيرة، والالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات و نظرا لفعالية التأثير الذي يحدثه هذا الأخير في سلوك الفرد، فقد حظي هذا المتغير بقسط من اهتمام الإداريين و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كونه من السلوكيات المرغوبة و التي تسعى المنظمات إلى خلقها و تعزيزها لدى أفرادها.

يعد مفهوم الالتزام من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية، و قد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة، فحينذاك تم التوصل إلى نتيجة و هي أن للموظف مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها. (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص33)

وإذا كان الالتزام التنظيمي يولد لدى الفرد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة و الولاء لها، مما ينعكس إيجاباً على الكثير من المتغيرات التنظيمية التي تصب في فائدة التنظيم و تخدمه كالرضا الوظيفي و التوافق النفسي و المهني. (محمد مصطفى الخشروم، 2011، ص170)

فإن التزام الفرد داخل التنظيم قد يتأثر بالعديد من المتغيرات التي قد يكون أهمها المناخ التنظيمي الذي يعيشه بقيمه و معتقداته و عاداته و فلسفته و اتجاهاته، فمواجهة الفرد لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يضطره إلى عدم القيام بعمله على أكمل وجه.

(موسى اللوزي، 1994، ص146)

لذا تهتم الكثير من المنظمات بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أجل تحقيق أهدافها و تطلعاتها، و إبعاد جميع الأشياء التي قد تؤدي إلى انحدار المنظمة و تراجعها.

(كامل محمد المغربي، 1995، ص303)

و قد بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات و المغاضبات بين إدارات المدارس و طلابها و بين الطلاب و السلطات الحكومية في القارة الأوربية و أمريكا الشمالية، فخشي أولياء الأمور أن يحيق بالنظام التعليمي الوبال البيئي فأخذوا يبحثون عن كيفية تنقية المناخ التعليمي في المدارس، و نشر "هالبن" و "كروفت" كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" عام 1963م هذا الكتاب الذي يعد باكورة العمل الأكاديمي إذ أنه أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي، ثم اقتفى أثر الكاتبين عدد من الكتاب في هذا المجال. (الهادي عبد الصمد عبد الله، 1989، ص181)

إن لطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي أهمية خاصة، ذلك أن الكفاءة والفاعلية في المنظمات عامةً والخدمية خاصة تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام لدى أفرادها بسبب الطبيعة الشخصية للخدمات المقدمة، و كون البلدية من بين أكثر المؤسسات الخدمية أهمية، نظرا لنوعية الخدمات الأساسية و الضرورية التي تقدمها للمواطنين، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية من خلال موظفي بلدية

عين قشرة، و جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى جانبين، جانب نظري و جانب تطبيقي تتخللهما خمسة

فصول متسلسلة تسلسلا منطقيًا و يمكن توضيح ذلك كالتالي:

الجانب الأول: الجانب النظري، ويتضمن ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي، و يحتوي على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة،

أهمية الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة و التعليق عليها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي، و تم التطرق فيه إلى مفهوم المناخ التنظيمي، مداخل تحديد مفهوم

المناخ التنظيمي، خصائص المناخ التنظيمي، أهمية المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، أنواع و

تصنيفات المناخ التنظيمي، عناصر المناخ التنظيمي، نماذج المناخ التنظيمي، مستويات المناخ

التنظيمي، العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مخاطر المناخ التنظيمي غير

الملائم، الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم، تحليل دور المناخ التنظيمي، طرق قياس

المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي، تناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي، مداخل تحديد مفهوم الالتزام،

خصائص الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام

التنظيمي، محددات الالتزام التنظيمي، بناء ثقافة الالتزام التنظيمي، نتائج الالتزام التنظيمي، قياس

الالتزام التنظيمي، فوائد عملية قياس الالتزام.

الجانب الثاني: الجانب التطبيقي، و يتضمن فصلين هما:

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة، و تطرقنا من خلاله إلى أداة جمع البيانات، الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكمترية لأداة البحث، مجتمع الدراسة و عينتها، المنهج المستخدم، و أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج، وقسمناه إلى قسمين:

القسم الأول: عرض و تحليل النتائج.

القسم الثاني: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم الخروج بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات، و

ختمنا باستنتاج عام، و في الأخير قائمة المراجع ثم الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول:

1. الإطار المنهجي:

1.1. إشكالية الدراسة.

2.1. فرضيات الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة.

5.1. تحديد مفاهيم الدراسة.

6.1. الدراسات السابقة.

7.1. التعليق على الدراسات السابقة.

1.1. إشكالية الدراسة:

إن التطورات و التغيرات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم في كل المجالات و ما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متسارعة في كافة نظم الحياة قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم و المعارف الطبيعية و الإنسانية، و باعتبار أنّ علم الإدارة أحد العلوم الإنسانية كان من الطبيعي أن يناله قدر واضح من التطور و التطوير، ومع استمرارية هذين الأخيرين وتناميهما في علم الإدارة، وجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة و فعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر.

و من باب الاهتمام بهذا الأخير و لأجل تفجير طاقاته الكامنة و استغلال إمكانياته بما يعود بالنفع عليه و على مؤسسته، عكف الإداريون والباحثون على دراسة السلوك التنظيمي بمختلف موضوعاته و من بين تلك الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي، و الذي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمة، و كذا مجموعة الاتصالات و التفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم و بين الإدارة من جهة أخرى، و غيرها من الجوانب التنظيمية و الإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله لتحقيق أهداف المنظمة.

"إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة و الموقع الجغرافي، حيث يصف فصول السنة و التحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره، و قد طبق هذا المصطلح على مكان العمل

باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة فيؤثر عليها و يتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية و غير البشرية مع بعضها البعض".

(كامل محمد المغربي، 1995، ص303)

لقد كانت النظرة التقليدية ترى أن المناخ التنظيمي موحد و متمائل داخل الكيان التنظيمي ككل.

(Dresler.J,1983,P38)

إلا أن هذه النظرة بدأت تتغير نتيجة لوجود العديد من الدراسات التي بينت أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتباين من إدارة لأخرى ومن قسم لآخر أو من وحدة لأخرى أو حتى من فرد لآخر داخل المنظمة الواحدة. (محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص44)

و قد أوضحت إحدى الدراسات احتمالية وجود أكثر من مناخ داخل المنظمة و يمكن أن يكون مساو لعدد الأفراد العاملين بها، لأن شعور و إدراك الأفراد داخل أي منظمة يختلف من فرد لآخر و من وقت لآخر، و بالتالي فإن المناخ التنظيمي متعددة مستوياته داخل نفس المنظمة.

(Steers.R,1979,P111)

و تؤكد العديد من الدراسات و البحوث على أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، و ذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، و بروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية. (خالد بن صالح الصيدلاني، 2001، ص38)

و جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة، و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد

و مستكشفا لطاقاته و إبداعاته، حيث يكون داعما لإنشاء و تأصيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية، و تنمية قدرات العاملين، و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و الإنتاجية، و رفع معنوياتهم و حثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

(زهير الصباغ و آخرون، 1982، ص117)

وباعتبار أنّ المناخ التنظيمي في أيّ مؤسسة من المؤسسات هو الإطار التنظيمي والإداري الذي تسير وفقه كلّ العمليات ويحدّد مختلف القوانين والمسؤوليات، فإنّه يؤثّر مباشرة على سلوكيات وتوجّهات العمّال والموظّفين، إما سلّبا أو إيجابا، فيجعل منهم عمّالا راضين عن مؤسّساتهم وموالين لها، أو العكس فقد يصبح العمّال يعانون السلبيّة وعدم الرّضا ويقلّ تحفّزهم للعمل. و شيوع مناخ تنظيمي غير ملائم في منظمة ما يعني أنّ روح التعاون بينها و بين العاملين فيها تصبح شبه منعدمة و هذا ما يفسّر حالات الغياب المتكرّر و الانصراف المبكّر عن نهاية الدوام الرسمي أو إهدار ساعات العمل الرسمية في المناقشات غير الهادفة، و البعيدة عن متطلبات الوظيفة، وهذا ما يمكن التعبير عنه بعدم الالتزام وهو عكس الالتزام الذي يدلّ مفهومه على الاندماج في المنظمة والسعي إلى تقديم الأفضل لها على خلاف عدم الالتزام الذي يُشيع الطاقات العاطلة و المعطّلة التي تؤثّر بدورها على سيرورة العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

و قد أثبتت الدراسات و البحوث أنّ الالتزام التنظيمي يؤثّر بوضوح على كفاءة و فعالية المنظمات في الحاضر، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد و الجماعة، فقد اتضح من واقع تلك الدراسات و البحوث أنّ النمو الاقتصادي الذي حقّقه عدد من الدول مثل ألمانيا و اليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة، حيث تبين أنّ (90%) من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام و(10%) المتبقية تعود إلى المواهب. (عبد الله عبد الغني الطجم، 1996، ص103)

بعد أن عرفنا مدى حاجة المنظمات إلى المناخ التنظيمي الجيد و الالتزام التنظيمي لموظفيها و الدور الفعال الذي يلعبه كل منهما في فعالية أداء الفرد و المنظمة على حدّ سواء، و في ظلّ تضارب سلوكيات و توجهات العمال نحو المؤسسة التي يعملون بها، سنحاول من خلال دراستنا هذه معرفة مدى العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجزائرية و الالتزام التنظيمي لعمالها، من خلال بلدية عين قشرة بولاية سكيكدة، ولتحقيق ذلك سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي

البلدية؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي

البلدية؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي لدى موظفي

البلدية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى

موظفي البلدية؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية؟

و هذا ما يحاول هذا البحث الإجابة عنه.

2.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي

البلدية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي

البلدية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية.

3.1. أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

1. معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية و الالتزام التنظيمي لموظفيها.

2. معرفة نوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي للبلدية و الالتزام التنظيمي لموظفيها.

- 3 . معرفة نوع العلاقة بين طرق اتخاذ القرارات في البلدية و الالتزام التنظيمي لموظفيها .
- 4 . معرفة نوع العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي المستخدم في البلدية و الالتزام التنظيمي لموظفيها .
- 5 . معرفة نوع العلاقة بين تدريب عمال البلدية و الالتزام التنظيمي لديهم .
- 6 . معرفة نوع العلاقة بين نظام الحوافز المعمول به في البلدية و الالتزام التنظيمي لموظفيها .
- 7 . التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي ترجع لاختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، الأقدمية) .
- 6 . الخروج بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات للاستفادة منها مستقبلا .

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرين اللذين تتناولهما، إذ أنه من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي داخل المؤسسة للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضائها، وانتهاء إلى توصيف وتوثيق إدراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لديها، وإجراء التعديلات اللازمة، حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة، و كذلك أهمية دراسة الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد أهم محددات نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها و الذي يعد أيضا من مؤشرات الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى التوافق النفسي المهني للموظفين .

5.1. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.5.1. المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية

للمنظمة كما يعيها أفرادها و كما يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم و ولائهم للمنظمة.

(عامر الكبيسي، 1998، ص75)

و يمكن تعريف المناخ التنظيمي إجرائيا بأنه: الخصائص و الصفات التي تميز البيئة داخل البلدية كما يراها و يدركها الموظفون الذين يعملون فيها و تجعلهم يسلكون سلوكيات معينة.

و يمكن تعريف أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها في هذه الدراسة إجرائيا كالتالي:

1.1.5.1. الهيكل التنظيمي: الشكل العام للبلدية و الذي يحدد شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها،

تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العمال و المشرفين، و بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

2.1.5.1. طرق اتخاذ القرارات: عملية اختيار رئيس البلدية لبديل من بين عدة بدائل بخصوص مشكلة

ما، و هذا الاختيار يتم بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب تلك المشكلة موضوع القرار.

3.1.5.1. نمط الاتصال التنظيمي: يتمثل في جميع الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل

المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للبلدية في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية).

4.1.5.1. تدريب العمال: عملية تقوم بها البلدية من أجل إكساب أو نقل المعرفة، السلوك و المهارات اللّازمة لموظفيها لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة سواء كانت هذه العملية داخلية أو خارجية.

5.1.5.1. الحوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية (مادية أو معنوية) التي تقرر البلدية منحها لموظفيها مقابل القيام بعمل متميز أو لتشجيعهم في سبيل تحسين أدائهم.

2.5.1. الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو

الأداء المطلوب. (سعد علي الغنزي/ غني بحام الزبيدي، 2006، ص 117 - 118)

و نعرف الالتزام التنظيمي إجرائيا بأنه: الإيمان القوي لموظفي البلدية بقيم هذه الأخيرة و عملهم بأقصى جهد لتحقيق أهدافها، و عزمهم على عدم ترك العمل بها حتى وإن توفرت فرص عمل أحسن خارجها.

و يمكن تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي التي تناولتها الدراسة الحالية إجرائيا كالتالي:

1.2.5.1. الالتزام الشعوري (العاطفي): و يشير إلى درجة التزام و ارتباط موظفي البلدية تجاهها و الناتجة عن أحاسيسهم و مشاعرهم العاطفية التي تجعلهم يتمسكون بها.

2.2.5.1. الالتزام المعياري: و يعكس شعور الموظفين بالبلدية بالواجب و المسؤولية تجاهها و الناتجة من حملهم للقيم و المبادئ الشخصية التي تحتم عليهم التمسك بها.

3.2.5.1. الالتزام المستمر: ويشير إلى درجة التزام و ارتباط موظفي البلدية بها نتيجة خوفهم من التكاليف المصاحبة لتركهم العمل بها.

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي:

1.1.6.1. دراسة خالد بن صالح أحمد الصيدلاني (2001):

بعنوان: "المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة و أمانتها "

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة و كفاءة العاملين، و الرضا الوظيفي، و الولاء التنظيمي لدى العاملين، و كذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، و تحديد طبيعة العلاقة بين السياسات و الممارسات الإدارية و بين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة و أمانتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قد بلغت عينة الدراسة (230) موظفا، تم توزيع استبانة على أفراد العينة، و استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائيا.

و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

_ انسجام الهيكل التنظيمي مع أهداف التنظيم.

_ ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

_ وجود رتابة زائدة و إلزام الموظفين بالتقيد بالإجراءات و الأنظمة بالرغم من جمودها.

_ هبوط مستوى التدريب إلى أقل من المتوسط.

_ ضعف نظام الحوافز المادية و المعنوية.

_ عدم وجود نظام اتصالات فعال، و التركيز على الاتصالات الرأسية الهابطة من أعلى القمة إلى

قاعدة الهرم. (خالد بن صالح أحمد الصيدلاني، 2001)

2.1.6.1. دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران (2004):

بعنوان: " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن

الخاصة لمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي

السائد، و مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم

نحو المناخ التنظيمي و مستوى أدائهم الوظيفي بالإضافة إلى بحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل

العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة) لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة على توجهاتهم نحو

المناخ التنظيمي. و تكونت عينة الدراسة من (223) ضابطا من العاملين في قطاع قوات الأمن

الخاصة بمدينة الرياض، استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات، كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي، و

استخدم برنامج (spss) لأجل المعالجة الإحصائية للبيانات.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم و إجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة: (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الأداء الوظيفي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (القدرات و الخصائص الفردية للموظف) كأحد محاور الأداء الوظيفي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (أداء واجبات الوظيفة) كأحد محاور الأداء الوظيفي.

_ وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

(ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004)

3.1.6.1. دراسة إبراهيم بن حمد البدر (2006):

بعنوان: " المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل " . دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض و ما قد يسببه من ضغوط في العمل عندما يكون غير ملائم، و كذا التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي و ضغوط العمل باختلاف (العمر - الرتبة - المؤهل العلمي - مسمى الوظيفة الحالية - الحالة الاجتماعية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم برنامج (spss) أثناء تفرغ و معالجة البيانات إحصائياً. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

_ يوجد توجه نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض و الإدارات و المراكز التابعة لها.

_ توجد علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي و مستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

_ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج إجابات عينات الفئات العمرية تجاه واقع المناخ التنظيمي و ضغوط العمل.

_ عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج إجابات عينات فئات الرتب تجاه المناخ التنظيمي.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رتبة ملازم أول و رتبة نقيب و كل من رتبة مقدم و عقيد لصالح رتبة ملازم أول و نقيب. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006)

4.1.6.1. دراسة محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي (2007):

بعنوان: " المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام ". دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض .

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، و كذا تحديد مدى رضاهم و تحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب بتلك المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و لجمع البيانات صمم استبانة وزعها على عينة مكونة من (266) معلماً من المعلمين في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بشمال مدينة الرياض، و استخدم برنامج (spss) للمعالجة الإحصائية للبيانات.

أما نتائج الدراسة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

_ أهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية تمثلت في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة و اللوائح، و فض النزاعات و الخلافات بين المعلمين.

_ أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو المرح الذي يسود بين المعلمين عندما يجتمعون بصورة غير رسمية، و العلاقات الطيبة المبنية على الثقة و الاحترام و التقدير.

_ دلت استجابات أفراد العينة على تمتعهم بالإجازات التي يستحقونها وفقا للنظام، و قد أكدوا على احترامهم إجراءات العمل و أنظمه، بينما تدنت موافقتهم على تناسب الرواتب و الحوافز مع الجهود المبذولة من قبلهم، و عدم رضاهم عن نظام الإجازات الاضطرارية و نظام العلاوات و الترقيات و تقييم الأداء و تعامل الإدارة معهم.

_ المعلمون موافقون على أن المناخ التنظيمي المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية.

_ أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب تمثلت في: تشدد الإدارة في تطبيق الأنظمة، عدم تفويضها للصلاحيات، ضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين المعلمين، قلة الأجهزة اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية، و عدم توفر الوسائل التعليمية الكافية التي تساعد المعلم على أداء وظائفه التربوية، و أهم المعوقات المتعلقة بضغط العمل تمثلت في الأعمال الواقعة على كاهل المعلمين، و التي في العادة تكلفهم بها الإدارة.

_ لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة تعزى إلى (اختلاف العمر، المؤهل الدراسي، التخصص في العمل)، بينما توجد فروق تعزى إلى (المرحلة التعليمية، عدد الحصص الأسبوعية، عدد سنوات الخبرة في العمل). (محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي، 2007)

5.1.6.1. دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008):

بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية".

تسعى الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، و تسعى كذلك إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، و قد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها عشوائيا على عينة قوامها (249) موظفا و موظفة من العاملين بالشركة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام برنامج (spss) للمعالجة الإحصائية للبيانات.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

_ يوجد توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

_ توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

_ وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس . مكان العمل) لصالح الذكور و لفئة العاملين في قطاع غزة.

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين "25 سنة فأقل" و " 26-35 سنة" و بين الفئة "46 سنة فأكثر" و لصالح فئة "46 سنة فأكثر".

(إيهاب محمود عايش الطيب، 2008)

6.1.6.1. دراسة ماجد محمد الفرا و محمود عبد الرحمان الشنطي (2008):

بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، و قد تم استخدام استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة و التي بلغ عددها (575) استبانة صالحة للتحليل، و قد تم تفرغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج (spss) الإحصائي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

_ وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارة السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات إيجابية.

_ تحرص الإدارة على غرس القيم الإيجابية و السلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم تجاه رؤسائهم في العمل و تنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات و زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.

_ ميل القيادة الإدارية بالوزارة إلى اتباع أسلوب المركزية، و العزوف عن تفويض السلطات و اعتماد أسلوب الفردية، و التدخل بتفاصيل الأمور لدى المرؤوسين، و عدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.

_ وجود هياكل تنظيمية لمعظم الوزارات، إلا أن هذه الهياكل تعاني من خلل كبير و أنها لا تتوافق مع استراتيجية الوزارات و الأهداف العامة، و تبين وجود غموض في خطوط السلطة و العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين.

_ عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

_ وجود خلل في آليات اتخاذ القرار بالوزارات، حيث لا يتم دراسة مشروعات القرارات و لا يتم تقييم البدائل المتاحة قبل صدور القرارات، إضافة إلى عدم إشراك العاملين في ذلك.

_ وجود توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية و بينت النتائج المقررة العالية للعاملين في إنجاز أعمالهم بالدقة و بالسرعة المناسبة و قدرتهم على تصحيح أخطاء العمل و بذلهم الجهد و الوقت الكافيين لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة و التزامهم بالقوانين و الأنظمة.

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة (في مجملها) تعزى لمتغيري (الجنس - المؤهل العلمي)، و بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة (في مجملها) تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي - الخبرة). (ماجد محمد الفراء / محمود عبد الرحمان الشنطي، 2008)

7.1.6.1. دراسة صليحة شامي (2010/2009):

بعنوان: "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في جامعة أحمد بوقرة، و محدداته والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، تمثلت عينة الدراسة في (38) موظفا إداريا و (85) أستاذا، أدوات جمع البيانات التي اعتمدها الباحثة تمثلت في: المقابلة، الاستبيان، و اعتمدت على المنهج الموجبي.

و أسفرت الدراسة عن نتائج هي:

أولا بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري (نمط القيادة و الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي أي أن المناخ التنظيمي معتدل.
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة- نمط الاتصال- التكنولوجيا- العمل الجماعي- المشاركة في صنع القرارات - الحوافز) و الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

ثانيا بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (العمل الجماعي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (نمط القيادة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي (أي أن المناخ غير ملائم).
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصال - التكنولوجيا - العمل الجماعي - المشاركة في صنع القرارات - الحوافز) و الأداء الوظيفي للأساتذة. (صليحة شامي، 2010/2009)

8.1.6.1. دراسة مصلح حمدان البقمي (2010):

بعنوان: "المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد و علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (272) موظفا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و للمعالجة الإحصائية للبيانات استخدم برنامج (SPSS).

أهم نتائج الدراسة تمثلت في:

_ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي و مستوى أدائهم الوظيفي.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الجامعيين فما فوق و أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة) لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة في أية دورة و أفراد عينة الدراسة الذين شاركوا في دورة و دورتين حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة) لصالح أفراد العينة الذين لم تسبق لهم المشاركة.

(مصلح حمدان البقمي،2010)

9.1.6.1 دراسة سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي (2011):

بعنوان: "فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التشريعات التعليمية في تدعيم المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية المعاصرة، و كذا في مدارس عمان. وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل المضمون لتحليل واقع التشريعات التعليمية و فاعليتها في توجيه واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية، كما أعد استبانة وزعها على عينة مكونة من (438) معلما و معلمة من سبع مناطق تعليمية هي: مسقط، الداخلية، الظاهرة، البريمي، الباطنة جنوب، و الوسطى و الشرقية شمال، و للمعالجة الإحصائية استخدم برنامج (SPSS)، و اتبع خطوات المنهج الوصفي.

أما نتائج الدراسة فتتلخص في الآتي:

_ للتشريعات مجموعة من الأدوار التي تستطيع توجيه المناخ التنظيمي.

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور التشريعات التعليمية لصالح الإناث.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التشريعات التعليمية تعزى إلى المنطقة التعليمية،

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور المناخ التنظيمي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري التشريعات التعليمية و المناخ التنظيمي يعزى إلى

متغير نوع المدرسة. (سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، 2011)

10.1.6.1. دراسة تيسير زاهر (2012):

بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين" - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف

الخمسة نجوم في محافظة دمشق و ريفها -

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية (وضوح الغرض،

الاتصالات الفعالة، العدالة و الإنصاف، الاعتراف و التقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين

الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمسة نجوم في محافظة دمشق و

ريفها. و قد اعتمد الباحث من أجل جمع البيانات على توزيع استبانة على عينة مكونة من (150)

عاملا في الفنادق المدروسة، استخدم برنامج (spss) من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات، كما اتبع

خطوات المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هذه.

و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

_ توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة.

_ هناك تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد و المتوسط نوعا ما. (تيسير زاهر، 2012، ص282.255)

11.1.6.1. دراسة فهد نجيم راجح السلمي (2012):

بعنوان: "القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية و المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري و معلمي تلك المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و استخدم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وزعت على (343) مديرا و معلما من العاملين في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية و التعليم بمدينة جدة، و للمعالجة الإحصائية للبيانات تم استخدام كل من: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، معامل الارتباط "بيرسون"، اختبار "مان ويتني" لمعرفة دلالة الفروق وفقا لمتغير المسمى الوظيفي و متغير المؤهل العلمي، اختبار "ويلز" لمعرفة دلالة الفروق وفقا لمتغير عدد سنوات الخبر.

أما نتائج الدراسة فكانت كالتالي:

_ تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها و معلميها.

_ المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها و معلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء و النزعة الانسانية و بدرجة متوسطة في بعدي الإنتاجية و الإعاقة.

_ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية و الدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها و معلميها وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. (فهد نجيم راجح السلمي، 2012)

12.1.6.1. دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون (2012):

بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وكذا التعرف على ما إذا كانت توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بلغ عددها (273) موظفا تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية، قام بتفريغ و تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

_ توجد علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.

_ توجد علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.

_ توجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.

_ لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).

_ أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان (الحوافز)، فكلما زادت بمقدار درجة واحدة

انخفض الصراع بمقدار 0.70 من الدرجة. (إياد إبراهيم خليل المدهون، 2012)

2.6.1. الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي:

1.2.6.1. دراسة عبد الله الطجم (1996) :

بعنوان: "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وفعاليته من خلال دراسة العلاقة بين توقعات الموظف في الأجهزة الإدارية السعودية من مؤسسته، وما تقدمه له تلك المؤسسة في الواقع، وأثر ذلك على مستوى التزامه التنظيمي، و تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية في تلك الأجهزة ودرجة الالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية. شملت عينة الدراسة (600) موظفا اختيروا بطريقة عشوائية من العاملين في عدد من الوزارات والمصالح والمؤسسات والشركات العامة في كل من الرياض و جدة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمتها و ارتباطه الذاتي بها.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة و تتمثل في (نظام المكافآت و علاقات العمل و التحدي الوظيفي) و كذلك بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر و المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي) و علاقتها بالالتزام التنظيمي و إسهامها في التنبؤ بمستواه.
- وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الديمغرافية و الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية و متغيرات الالتزام التنظيمي ما عدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية و عنصر الولاء التنظيمي. (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 2008، صص 87- 88)

2.2.6.1. دراسة محمد بن غالب العوفي (2005):

بعنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي" - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، و التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق و التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الهيئة، و كذا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة و التحقيق.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، استخدم أسلوب الحصر الشامل لتشمل عينة الدراسة (167) موظفا وزعت عليهم استبانة بغرض جمع المعلومات، و استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: النسب المئوية، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتدرج، اختبار تحليل التباين الأحادي، معامل الارتباط بيرسون.

أهم نتائج الدراسة تتلخص في:

_ جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة و التحقيق بدرجة متوسطة.

_ وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الالتزام التنظيمي، و بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- _ تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.
- _ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل و الكفاءة و فرق العمل)
- _ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية، و بين الخصائص الشخصية و القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- _ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الالتزام التنظيمي.
- (محمد بن غالب العوفي، 2005)

3.2.6.1. دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة(2006):

بعنوان: "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و كذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى التزامهم التنظيمي مثل (الجنس - العمر - مستوى التعليم - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي - مكان العمل - نوع الوظيفة)، تكونت عينة الدراسة من (340) موظفا اختيروا بطريقة عشوائية طبقية يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات التي وزعت على أفراد العينة، تم استخدام برنامج (spss) أثناء المعالجة الإحصائية للبيانات.

و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديمغرافية التالية (العمر-مستوى التعليم-نوع الوظيفة-مدة الخدمة بالجامعة- المستوى الوظيفي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس-مكان العمل). (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2006)

4.2.6.1. دراسة سامية خميس أبو ندى (2007):

بعنوان: " أنماط القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، و تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، و ذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. و قد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، و قد بلغ حجم العينة (652) موظفا، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، و هي: (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية للبيانات.

و تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي)، الإقناعي (الاستشاري) ، المشارك و التفويضي. و أن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة و درجات متوسطة، و أن النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي و الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. (سامية خميس أبو ندى، 2007)

5.2.6.1. دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2008):

بعنوان: "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات، و التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمكة المكرمة، و كذا الوقوف على علاقة كل من الالتزام

التنظيمي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية و تشمل (الجنس - المؤهل العلمي - التخصص - الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات. استخدمت الباحثة في دراستها هذه منهج البحث الوصفي المسحي و الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (287) مشرفا و مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، و استخدمت الاستبانيتين كأداة لجمع البيانات الأولى لقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة، الثانية لقياس الالتزام التنظيمي متمثلة في مقياس بورتر و زملائه للالتزام التنظيمي (OCQ) و استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات من خلال برنامج (spss).

أهم نتائج الدراسة هي:

_ إن كلا من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3,25) و انحراف معياري (0,52)، و مستوى عال من الالتزام بمتوسط حسابي (3,67) و انحراف معياري (0,51).

_ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و الالتزام التنظيمي مقدارها (0,57).

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، و الجنس لصالح الذكور.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، و الجنس لصالح الذكور، و المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه. (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 2008)

6.2.6.1. دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010):

بعنوان: "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي". - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية بقطاع غزة، و تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية ، و محاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و أبعاد الأداء السياقي، و ذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات بما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة من هذه المؤسسات الحكومية التي تهدف إلى خدمة الوطن و المواطن. و اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (311) موظفا من العاملين بتلك الوزارات، و استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة كما استعانت ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.

و تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود عدالة تنظيمية و التزام تنظيمي بدرجة متوسطة، و سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و بين الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول الأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - الراتب الشهري - العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - العمر)، باستثناء متغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - الراتب الشهري).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - الراتب الشهري - العمر)، باستثناء متغير المؤهل العلمي.

(صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010)

7.2.6.1. دراسة مخلص شياع علي الجميلي (2012):

بعنوان: "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل و المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال عينة متكونة من 50 فردا من العاملين في المعهد التقني الأنبار، وزعت عليهم استبانة أعدت لهذا الغرض، و اعتمد على الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات إحصائيا .

و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- التوجه الإيجابي لاستجابات عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المعتمد في الدراسة، حيث أن المعدل العام لاستجابات العينة بلغ (3,9) و بانحراف معياري بلغ (1,03).
- انخفاض مستوى إجابات عينة الدراسة نحو متغيري الجنس و الحالة الاجتماعية عن المتوسط المعياري للمقياس.
- ارتفاع مستوى استجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المستقلة الأخرى (التحصيل الدراسي - مدة الخدمة - العمر) و اقترابها كثيرا من المتوسط المعياري للمقياس.
- توجد علاقات ارتباطية موجبة و قوية نوعا ما بين المتغيرات المستقلة(المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) و علاقة موجبة ضعيفة إلى حد ما بين الجنس و الحالة الاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة و ضعيفة بين متغيري المؤهل العلمي و مدة الخدمة كمتغيرات مستقلة و المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغير العمر و الالتزام التنظيمي.
- هناك أثر للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي - مدة الخدمة - العمر) في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغيرات المستقلة.

- هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغيرات المستقلة و الالتزام التنظيمي.

(مخلص شياع علي الجميلي، 2012)

8.2.6.1. دراسة رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012):

بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية" دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، اختارت الباحثة عينة عشوائية من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف بلغت (240) فرداً، اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات، و استخدمت برنامج (spss) لاختبار فرضيات الدراسة، كما أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

و تلخصت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود أثر واضح و عالي للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

- إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابيا في الالتزام في سياسات البنك العليا و يتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

- إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك، و بالتالي فإنه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا و يتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، و يحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

_ إن منظومة القيم التي يحملها الموظف و التي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجابا على الالتزام في سياسات البنك العليا و بالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، و يحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

(رؤى رشيد سعيد آل قاسم، 2012)

3.6.1. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا: (المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي)

1.3.6.1. دراسة توران (Tooran. S) (1998):

بعنوان: " العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بين الالتزام التنظيمي للمعلمين، و قد تكونت عينة الدراسة من (372) معلما و مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و قام الباحث ببناء استمارة اشتملت على أربعة أبعاد للمدير و استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين، استخدم الباحث

المتوسطات الحسابية و تحليل التباين المصاحب (Anova) و اختبار (T) لاختبار الفرضيات، و أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي للمعلمين.
 - المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطبعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها و سلوك المعلمين، و الذي يمكن أن يستخدم لوصف هوية و طبيعة حياة المعلمين داخل المنظمة و إدارتهم.
- (فاطمة عبد القادر أحمد، 2008، ص ص 70-71)

2.3.6.1. دراسة خالد محمد أحمد الوزان (2006):

بعنوان: " المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي " - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي و مستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين و ذلك من وجهة نظر العاملين فيها، و كذا الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي و محاولة تقديم التوصيات التي تسهم في الحد من هذه المعوقات و بالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي و كفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد الأمنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان كذلك بالمنهج الوصفي الوثائقي، مستخدما أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث، و استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة قدرت بـ (156) ضابطا منهم (79) ضابطا يعملون في الإدارة العامة للمناطق

الأمنية، و(59) ضابطا يعملون بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات، و استخدم الباحث برنامج (spss) للمعالجة الإحصائية للبيانات .

أهم نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و الإدارة العامة للتدريب و الحراسات.
- يرى معظم أفراد العينة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في الإدارتين جيد و ذلك من حيث المحاور التالية: (أهداف الإدارة-الهيكل التنظيمي-اتخاذ القرارات-ضوابط المساءلة-الاهتمام و التقدير من قبل الرؤساء-نمط الاتصال السائد- التدريب) و بالمقابل هم غير راضين عنه في الجوانب التالية: (تقييم الأداء-الترقية و المكافآت-الأجور)، في حين اختلفت آراء أفراد الإدارتين في الجوانب التالية: (جماعة العمل-محتوى العمل) في الإدارة العامة للمناطق الأمنية أفضل من الإدارة العامة للتدريب و الحراسات، أما (بيئة العمل) فهي أفضل في الإدارة العامة للتدريب و الحراسات منها في الإدارة العامة للمناطق الأمنية.
- مستوى الالتزام في الإدارتين فوق المتوسط.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) في محاور طبيعة المناخ التنظيمي بين الإدارتين.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) في مستوى الالتزام لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارتين.

- لا يوجد اختلاف في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي بحسب المتغيرات الشخصية و التنظيمية التالية: (الرتبة العسكرية - اختلاف الوظيفة - العمر - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة)
- لا يتأثر مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة في الإدارتين بالمتغيرات الشخصية و التنظيمية التالية: (الرتبة العسكرية - اختلاف الوظيفة - العمر - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة).
- مستوى الالتزام عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ و مستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي و هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

(خالد محمد أحمد الوزان، 2006)

3.3.6.1. دراسة محمد مصطفى الخشروم (2011):

بعنوان: "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، و أثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، و تحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، و اختبار أثر الرضا الوظيفي كمغير وسيط في العلاقة بين مناخ

الخدمة و الالتزام التنظيمي. و لغرض تحقيق هذه الأهداف صمم الباحث استبانة وفقا لمتغيرات البحث وزعت على (86) فردا من العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج (spss) لأجل معالجة البيانات إحصائيا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يدرك العاملون في المعاهد التقنية أبعاد مناخ الخدمة بدرجة تقترب من الجيدة، و أكثر أبعاد مناخ الخدمة إدراكا من قبل العاملين هو بعد خصائص العمل، يليه مساندة الزملاء ثم بعد الرؤساء، و أخيرا بعد المعاملة الحسنة.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.
- إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية مرتفع و يكاد يصل إلى الدرجة الجيدة للمقياس.
- هناك فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغير العمر و عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغير النوع.
- هناك أثر معنوي لمناخ الخدمة كما يدركه العاملون في المعاهد التقنية في كل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.
- هناك أثر معنوي للرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة و الالتزام التنظيمي.

(محمد مصطفى الخشروم، 2011)

7.1. التعليق على الدراسات السابقة:

استعرضنا الدراسات السابقة و عددها (23) دراسة موزعة على 3 مجالات و هي:
أولاً: الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي و عددها(12) دراسة، ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي و عددها(8) دراسات، ثالثاً الدراسات التي تناولت المتغيرين معا و عددها(3) أغلب الدراسات أجريت في بيئات عربية و محلية ماعدا دراسة "Tooran" أجريت في بيئة أجنبية.

و قد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث في كل مجال من المجالات الثلاث و قد كانت أقدم دراسة "دراسة عبد الله الطجم" سنة (1996) ، و كانت أحدثها دراسات كل من "تيسير زاهر" ، " فهد نجيم راجح السلمي" ، "إياد خليل إبراهيم المدهون" ، "مخلص شياح علي الجميلي" ، "رؤى رشيد سعيد آل قاسم" و كلها سنة(2012)، وهذه الدراسات طبقت في قطاعات مختلفة، حيث كان بعضها في المدارس التعليمية، الجامعات، الوزارات، المعاهد التقنية، البنوك التجارية، الإدارات العامة للأمن، قوات الأمن الخاصة، شركات الاتصالات، الفنادق... و غيرها.

كما اختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى حيث كانت أصغر عينة (50) فردا في دراسة (مخلص شياح علي الجميلي 2012)، و أكبر عينة (652) فردا في دراسة (سامية خميس أبو ندى - 2006) و أغلبها تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة أو طبقية، مع وجود بعض الدراسات التي اعتمدت المسح الشامل، و قد غلب المنهج الوصفي التحليلي على هذه الدراسات مع وجود بعض الدراسات التي استعانت إلى جانب ذلك بالمنهج الوصفي الوثائقي و الوصفي الارتباطي، ومنها ما

استعملت المنهج الموجبي، كما اعتمد الباحثون في هذه الدراسات على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات و منهم من استعمل إلى جانبها المقابلة و بعض المقاييس المقننة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأحد أو كلا متغيري الدراسة، و كذا المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي التحليلي، و أداة جمع البيانات و هي الاستمارة.

و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة مكان إجراء الدراسة، إذ لا توجد دراسة من الدراسات السابقة أجريت في البلدية، و البيئية إذ أجريت الدراسة الحالية في بيئة جزائرية في حين أجريت الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا في بيئات عربية و أجنبية، كما أن الدراسة الحالية تناولت أبعادا لمتغيري الدراسة ليست نفسها تماما التي تناولتها أي دراسة من الدراسات السابقة.

و قد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، و يرجع ذلك لاختلاف المتغيرات و الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات عن الموضوع الذي ينصب عليه اهتمام الدراسة، و هذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الحالية.

و قد استفدنا من اطلاعنا على هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، و كذلك في بناء بعض بنود الاستمارة، و مقارنة نتائجها مع النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

2. المناخ التنظيمي:

تمهيد

- 1.2. مفهوم المناخ التنظيمي.
- 2.2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.
- 3.2. خصائص المناخ التنظيمي.
- 4.2. أهمية المناخ التنظيمي.
- 5.2. أبعاد المناخ التنظيمي.
- 6.2. أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي.
- 7.2. نماذج المناخ التنظيمي.
- 8.2. مستويات المناخ التنظيمي.
- 9.2. العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي.
- 10.2. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم.
- 11.2. الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- 12.2. تحليل دور المناخ التنظيمي.
- 13.2. طرق قياس المناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تختلف منظمة ما عن المنظمات الأخرى المشابهة، من حيث الخصائص و التوجهات و التعاملات، و كذلك هم الأفراد الذين ينتمون إلى تنظيم ما، يختلفون عن بعضهم البعض من حيث المستويات التعليمية و العمرية، الخلفيات الثقافية و الاجتماعية، و الرغبات، لهذا تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها و أنشطتها إلى إيجاد المناخ التنظيمي الملائم و المريح لأفرادها كي يستطيعوا أداء الأدوار المطلوبة منهم، و تقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مشجعة و بعيدة عن ما يؤثر بالسلب على سير أعمالهم و يحول دون تحقيق أهداف التنظيم، و من أجل التعرف أكثر على متغير المناخ التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهيته و كذا مختلف العناصر الأخرى المرتبطة به.

1.2. مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب و الباحثون، و تباين مواقفهم راجع لتباين اختصاصاتهم و مفاهيمهم الفكرية و فيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين.

إذ عرفه كل من " لتوين " و " سترنجر " (Litwin & Stringer) بأنه: «مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم و سلوكهم» (Litwin.G/Stringer.R,1988,p1)

يشير هذا التعريف إلى أهم الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون و ما يترتب عليها من آثار، و يتم التعرف على هذه الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم و سلوكهم نحو البيئة.

والمناخ التنظيمي من وجهة نظر "الكبيسي" هو: « محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و كما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة »

(عامر بن خضير الكبيسي، 1998، ص75)

يظهر هذا التعريف الدور الرئيسي لعملية الوعي والإدراك للأفراد العاملين بالمنظمة لمجمل الظروف والمتغيرات بشكل عام والتي من خلالها يتم تحديد المواقف والاتجاهات.

أما "المغربي" فيعرف المناخ التنظيمي بأنه: « مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي » (كامل محمد المغربي، 1995، ص303)

يتميز هذا التعريف بمدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

كما عرف "القيوتي" المناخ التنظيمي بأنه: «انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي » (محمد قاسم القويوتي، 1994، ص215)

يشير هذا التعريف إلى الصورة التي كونها الفرد عن منظمته سواء كان ذلك بشكل شعوري أو لا شعوري والتي من شأنها أن تؤثر على جوانب عدة في شخصية وسلوك العامل.

والمناخ التنظيمي كما يراه "هلال" هو: «مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل »

(علي هلال، 1993، ص42)

حيث يشير "هلال" في تعريفه إلى أن المناخ التنظيمي ليس جامداً أو ثابتاً أو محدد المسار وإنما هو نتاج للتفاعل الداخلي بين مكوناته، ولم يشر التعريف لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد التنظيم وتأثيره على سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم.

أما "كوسكا" (Coska) فيعرفه على أنه: «مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة» (Coska.L,1975,p213)

اقتصر هذا التعريف على بيئة العمل الداخلية للمنظمة ولم يتطرق إلى إمكانية تأثيرها على سلوكيات أو اتجاهات الفرد العامل فيها.

و عرفه كل من "كوزلوسكي" و"دوهيرتي" (Kozlowski & Doherty) بأنه: «خصائص مميزة

للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محددًا مهماً للدافعية والسلوك»

(Kozlowski.S/Doherty.M,1975, p546)

هذا التعريف لم يقتصر فقط على أن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعيتهم وسلوكهم.

ويرى "السالم" أن المناخ التنظيمي هو: «نوعية البيئة الداخلية للمنظمة ويتعرف العاملون على

الخصائص التنظيمية لهذه البيئة من خلال تفاعلاتهم وتجاربهم المختلفة والتي تؤثر بسلوكهم»

(مؤيد السالم، 1987، ص37)

من خلال هذا التعريف المناخ التنظيمي يمثل انطباعات العاملين وليس ما هو قائم فعلاً، و هو يؤثر في سلوك العاملين.

أما "كاراسيك" و "بريتشارد" (Karasik & Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه: «

خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص

كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته» (محمد الصيرفي، 2005، ص332) يشتمل هذا التعريف على خصائص بيئة العمل التي تنتج كانعكاس لفلسفة الإدارة و ممارستها، فضلا عن النظم والسياسات المتبعة بالمنظمة، ويمثل كل ذلك الأساس لتفسير القرارات الخاصة بالمنظمة وتوجيه أدائها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموع الصفات التنظيمية التي تميز البيئة الداخلية لمنظمة ما عن المنظمات الأخرى و ذلك كما يدركها أفرادها العاملون بها، و التي توجه سلوكهم و أدائهم، و هي تمتاز باستقرار نسبي.

2.2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي و التي تعتبر بمثابة تجميعا للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي، و في هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي و هي:

1.2.2. المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة و هي مستقلة عن إدراك الأفراد و بناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

✓ حجم المنظمة.

✓ عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

✓ نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

✓ درجة تحكم القواعد و السياسات في تصرفات و سلوك الأفراد.

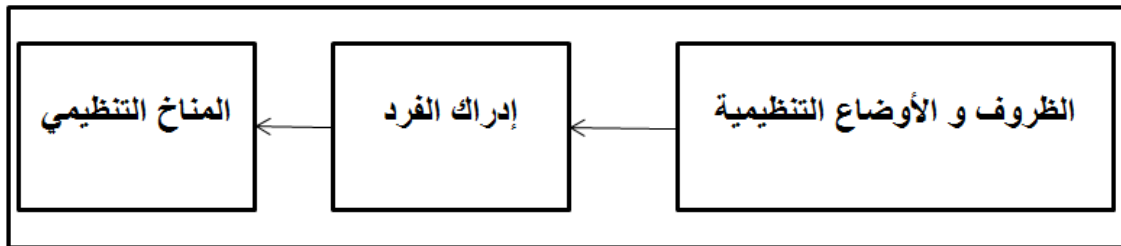
وما يعاب على هذا المدخل أنه يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة و هذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

(محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص49)

2.2.2. المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي و هذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير و رد فعل تجاه المتغيرات و المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي و الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف و المتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

(Berger.C/Cummings.L,1979,p242)



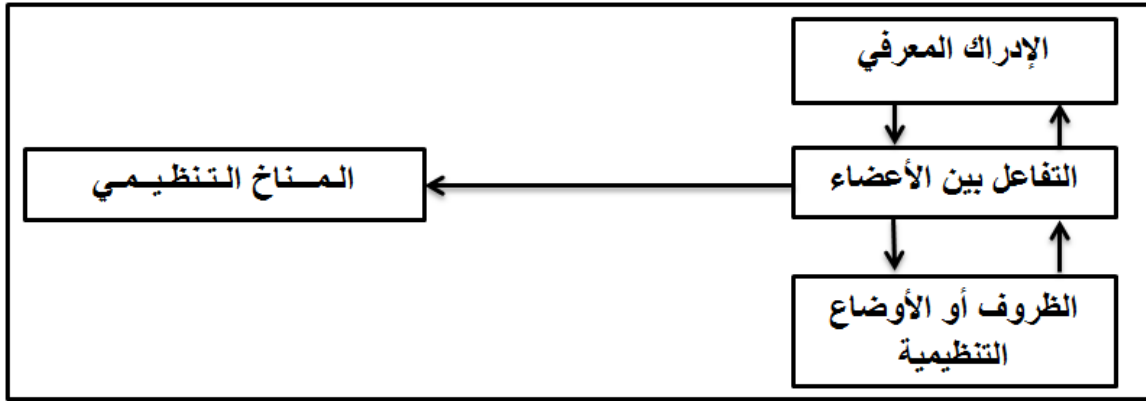
شكل رقم(01): يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخا سيكولوجيا أو مناخا مجردا بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها و بالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من أنواع المناخ التنظيمي داخل المنظمة و ذلك حسب إدراك كل فرد لخصائص

المنظمة ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية، الهيكل التنظيمي و العمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات، قيادة، و نماذج اتخاذ القرار، و يتمثل الانتقاد الوجه لهذا المدخل في كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المنظمة و عدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

3.2.2. المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل أو التداخل بين كل هذه العوامل، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية و تفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي. و يمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:



شكل رقم(02): يوضح العلاقة بين كل من: الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين

الأعضاء، و بين المناخ التنظيمي.

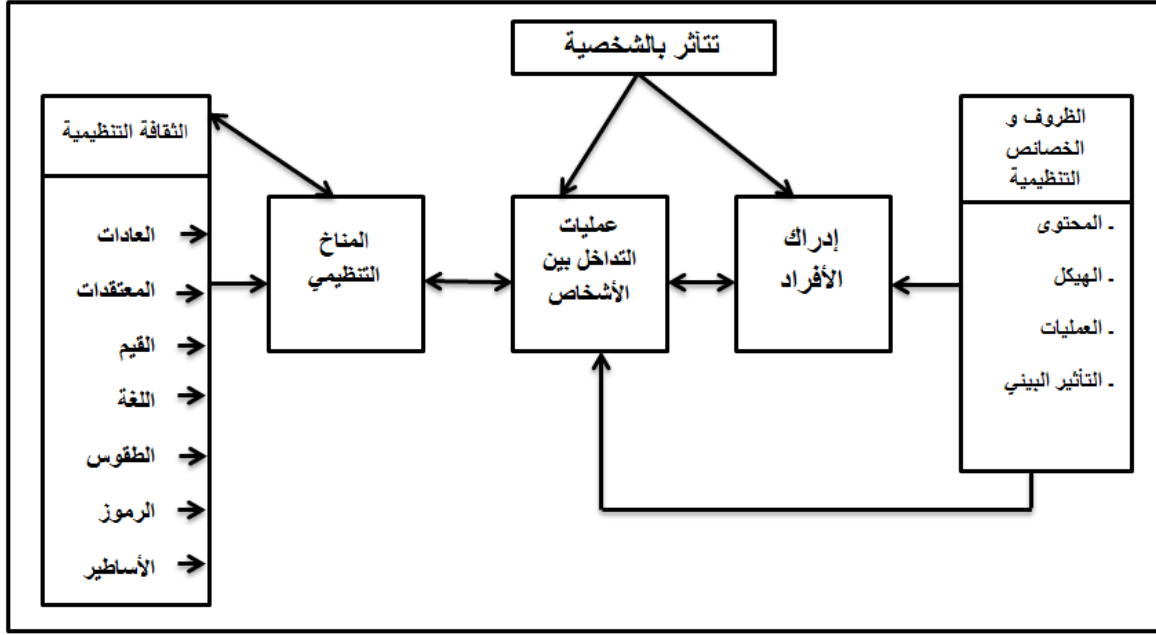
يتبين في هذا الشكل أن كلا من الفرد و الظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة و هي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة و أنه نتيجة التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

و يتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، و الثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية.

4.2.2. المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم و الأهداف و التقاليد و العادات التي تنشأ بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد و يتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة.

و يلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر و المؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل و تقسيم المعارف و المعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، و أن تلك المعارف و المعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. و الشكل التالي تفسير لهذا المدخل:



شكل رقم (03): يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة و إطار العمل، و يتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد و الرسمية، و تتمثل العمليات في الاتصالات و اتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي، مدى تأثير الاضطرابات و الأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

و يتضح من الشكل السابق أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية و بتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، و كل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية و التي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد و تؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد، و يلاحظ أيضا أن التفاعل و التداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب و لكنه أيضا يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل فيها.

(محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص 50-53)

3.2. خصائص المناخ التنظيمي:

- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، و التي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية، و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة. (محمد قاسم القريوتي، 1994، ص73)
- مناخ منظمة ما هو كما يراه الموظفون فيها وفقا لإدراكهم الخاص و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلا، فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر على اتجاهات و دوافع الأفراد و بالتالي سلوكهم.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص18)
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة التنظيمية، حيث تتعلق هذه الأخيرة بما يدور خارج و داخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. (نور سالم جحلان، 1998، ص24)
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغير عبر الزمن، و هذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف و المتغيرات التي تتأثر بها. (فاروق عبده فليه/عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص295)

4.2. أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة و مترابطة من العوامل و الأشياء و الأشخاص و غيرها من مكونات البيئة ، فتحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تفسير السلوك التنظيمي (الفردي و الجماعي) بل و سيسمح بإمكانية التنبؤ به و بالتالي السيطرة عليه.

(نائل العواملة، 1994، ص65)

كما تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فعالية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد و على إدراكاتهم و اتجاهاتهم و دافعيتهم و بالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي.

(فاروق عبده فليه/عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص291)

إن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فيها سلبا أو إيجابا، كما يؤكد واقع المنظمات أن مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزا و مدعما للمفاهيم و التصورات و السلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التنظيم و رسالته و إما أن يكون غير ملائم فيحد من إمكانياتهم و يقلل من دافعيتهم في تحقيق أهداف التنظيم و رسالته. لذلك كان من المهم دراسة و توصيف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل و نوع و عمق تأثيره على أعضاء المنظمة، و انتهاء إلى توصيف و توثيق إدراكات و تصورات أعضاء المنظمة و منهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة و الضعف لدى المنظمة و إجراء الإصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة. (عامر بن خضير الكبيسي، 1998، ص66)

5.2. أبعاد المناخ التنظيمي:

من خلال استعراض النماذج المختلفة التي توصل إليها العلماء والباحثين يتبين عدم وجود نوع من الإجماع على عدد الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي واختلاف العناصر المكونة لكل بعد منها، و لذلك قامت الباحثة باستخلاص عدد من الأبعاد بما يتناسب مع الدراسة التي تقوم بها و المتمثلة في (الهيكل التنظيمي-الاتصال التنظيمي-التدريب - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات)، وقد اعتمدنا هذه الأبعاد نظرا لتكرارها في معظم نماذج ودراسات المناخ التنظيمي، كما أنها تساهم فعلا في تكوين صورة أكثر وضوحا عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. وفيما يلي توضيح للأبعاد الخمسة التي تم اعتمادها:

1.5.2. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة، وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها، و لكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم. (صلاح الشنواني، 1983، ص552)

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى و الإشرافية والتنفيذية، وكذلك

انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة.

(فاروق عبده فليه/عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص 292)

و الهيكل التنظيمي لأي منظمة عبارة عن وسيلة أو أداة تهدف لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد دور لكل فرد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية وغيرها. كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ويتم تمثيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بوسيلة بيانية على شكل مخطط أو خريطة تنظيمية يعكس أقسام المنظمة ووظائفها والمستويات الإدارية وتسلسل السلطة والمسؤولية وخطط الاتصال، ويعتمد شكل وحجم المخطط التنظيمي ومدى التعقيد أو البساطة فيه على حجم المنظمة وطبيعة عملها من جهة ونوع المؤسسة وأسلوب إدارتها من جهة أخرى. (داود شقبوعه، 2001، ص 124)

إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد و يترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات) التي يعمل الفرد معها قد تكون كثيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفرادا يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها.

(محمد حسن رسمي، 2004، ص 314)

كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها فعندما تكون الهياكل غير واضحة قد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وهنا تتضح أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره المباشر على العاملين. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص30)

1.1.5.2. خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها. (داود شقوبعة، 2001، ص124)

2.1.5.2. مبادئ بناء الهيكل التنظيمي: حتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من

إقامته فإنه لابد أن يقوم على المبادئ التالية:

1.2.1.5.2. مبدأ التوازن: ويقصد به تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد

والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

2.2.1.5.2. مبدأ المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها لاستيعاب

التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية.

3.2.1.5.2. مبدأ الاستمرارية: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم. (خضير كاظم حمود، 2002، ص169)

3.1.5.2. أنواع الهياكل التنظيمية: يصنف الكتاب و الباحثون أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذجين رئيسيين هما:

1.3.1.5.2. النموذج الآلي أو البيروقراطي: ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية وطول الهيكل التنظيمي، مع نطاق إشراف ضيق، ويتم فيه إنجاز العمل وفق القواعد والأنظمة كما تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي. ويعاب على هذا النموذج أنه يفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف.

2.3.1.5.2. النموذج العضوي: ويوصف هذا النموذج بالبساطة النسبية وغموض هيكل السلطة، ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي حيث يؤكد على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد، وينظر للأهداف على أنها غاية وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة، وتتساقط فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات وتصل الأفكار إلى الإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الإداري.

ويعاب على هذا النموذج أنه يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار وأنه يفتقر إلى الدقة والبساطة. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود أنواع شتى من الهياكل التنظيمية تقع ما بين النموذجين السابقين بحيث يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي وعلى البعض خصائص النموذج العضوي.

(حسين حريم، 2004، ص143)

2.5.2. الاتصال التنظيمي:

كلمة اتصالات (Communications) مشتقة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى "Common" أي "عام" ذلك أن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة للوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر، وعلى ذلك فالاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم حيث تتم جميع هذه العمليات من خلال عملية الاتصال والتي لها دور رئيسي فيها.

(فاروق عبده فليه / عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص 165)

وقد حاول الكثير من الباحثين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال إلا أن كلا منهم تأثر إلى حد كبير بعمله أو الهدف الذي يسعى إليه من خلال عملية الاتصال باعتبارها "عملية تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد" (محمد إسماعيل بلال، 2005، ص 358)

والاتصال هو: " العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات" ولا بد من وجود هدف للعملية وإلا اعتبرت ضوضاء لا فائدة منها. (علي عسكر، 1987، ص 111)

كما يعرف الاتصال بأنه: "إرسال معلومة من طرف (فرد أو مجموعة) إلى طرف آخر (فرد أو مجموعة) بشكل يضمن إشراك الطرفين في مضمون الرسالة أي أن يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما يحويه من معلومات ومعنى هذه المعلومات" ويشترط في الاتصال الفعال تحقيق الفهم المشترك للمعلومات ومعناها وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن الاتصال يكون غير فعال ولم يؤد الهدف المطلوب منه. (داود شقبوع، 2001، ص 131)

كما أن عملية الاتصال تتأثر وتؤثر في ذات الوقت في عامل تفويض السلطة، فاعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى سرعة وفاعلية الاتصالات في المنظمة، بينما في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية سيعمل على أن تصبح الاتصالات بطيئة وغير فعالة بل معرقة للجهود. (بشير العلق، 1999، ص 287)

لقد كان الاهتمام مركزا على الاتصال من أعلى إلى أسفل، وقد أصبح الاهتمام في التنظيمات الحديثة بالاتصال في جميع الاتجاهات وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن التعرف على ميول ومشاعر الأفراد في المستويات السفلى، كما أصبح نظام الاتصال هو مصدر المعلومات لاتخاذ القرارات. (صلاح الشنواني، 1983، ص 572)

1.2.5.2. أنماط الاتصالات: الاتصالات في المنظمة قد تكون على الأنواع التالية:

1.1.2.5.2. الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتبع خطوط المخطط التنظيمي والذي يحدد علاقة أقسام وأفراد المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة وهي تأخذ اتجاهات أساسية هي:

1.1.1.2.5.2. الاتصالات الهابطة: حيث تنساب هذه الاتصالات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى منه وتتعلق عادة بقرارات وسياسات الإدارة العليا وتوجيه ورقابة العاملين وتتم من قبل المديرين والمشرفين إلى المرؤوسين.

2.1.1.2.5.2. الاتصالات الصاعدة: وتتجه من المستوى الإداري الأسفل إلى المستوى الأعلى وتتعلق غالبا بالتقارير والمعلومات التي تلزم الإدارة العليا لتقييم أداء المؤسسة وعادة ما يتم هنا الاتصال من قبل المرؤوسين إلى المشرفين أو المديرين.

3.1.1.2.5.2. الاتصالات الأفقية: وتأخذ هذه الاتصالات مجراها بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى التنظيمي بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للأنشطة المختلفة، وبشكل عام تتم الاتصالات الأفقية بين المديرين أو بين المشرفين.

4.1.1.2.5.2. الاتصالات القطرية: وهي الاتصالات التي تتم بين وحدات إدارية ليس بينها علاقة سلطة مباشرة ولكن لأحدها سلطة وظيفية على الأخرى مثل الاتصال الذي يتم بين مشرف أو مدير إدارة السلامة مع مشرف إدارة الإنتاج. (داود شقبوعه، 2001، ص131)

2.1.2.5.2. الاتصالات غير الرسمية: وهذه الاتصالات تتم بوسيلة غير معتمدة أي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات وقد تتعلق بأمور بعيدة عن مجال العمل.

وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل التنظيم. (فاروق عبده فليه/عبد المجيد السيد محمد، 2005، ص165)

وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري من بينها الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين، وهناك الاتصال الكتابي و الذي تتاح فيه الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيرا ولكن لا تتوفر فيه التغذية المرتدة الفورية ومن أمثلة ذلك الرسائل والمذكرات والنشرات ولوحة الإعلانات. (داود شقبوعه، 2001، ص132)

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال غير اللفظي بين الأفراد في مجال العمل وهو ما يتعلق بتعبيرات الوجه والجسم والمسافة بين المرسل والمستقبل، حيث بإمكان المسؤول أن يفهم الكثير من رغبات العاملين من خلال التلميحات غير اللفظية التي تصدر منهم. (علي عسكر، 1987، ص116)

إن الاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري وتنفيذ الأعمال وتطبيق الرقابة الإدارية بفعالية، ولأن الاتصال ملازم لجميع العمليات الإدارية فإن أية مشاكل أو عقبات تواجه عملية الاتصال ستنعكس على جميع العمليات الإدارية.

(يعقوب حسين نشوان/جميل عمر نشوان، 2001، ص183)

وتشير الاتصالات من الناحية التنظيمية إلى كافة الأنشطة المتعلقة بنقل وتبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد التنظيم، وقد تكون هذه الاتصالات داخلية حيث تتم فيها الاتصالات بين العاملين داخل المنظمة، أو اتصالات خارجية وتنشأ ما بين المنظمة وعناصر البيئة المحيطة كالعملاء والمنافسين والجهات الحكومية، وتتم هذه الاتصالات من خلال قنوات اتصال تتكون من وسائل ووسائل يتم من خلالها نقل الرسائل الاتصالية.

وتستخدم المنظمات الحديثة قنوات اتصال مختلفة، حيث تستطيع المنظمات ومن خلال شبكات الكمبيوتر Computer Network الاتصال والتفاعل وتداول المعلومات، سواء داخليا عن طريق الشبكات المحدودة النطاق LAN التي تربط أقسام المنظمة، أو خارجيا باستخدام الشبكات الواسعة النطاق WAN وذلك بغض النظر عن البعد المكاني. كما تستخدم وسائل للاتصالات الفورية مثل البريد الإلكتروني E-mail والبريد الصوتي Voice -mail والفاكس وأجهزة الاتصال عن بعد التي أتاحت للمنظمات عقد مؤتمرات واجتماعات مرئية باستخدام تقنية ال Vidéo Conferencing مما ساهم في تحييد تأثير البعد المكاني لأفراد التنظيم، وفي اختصار الوقت والتكاليف والجهود المبذولة في التنقل لعقد مثل تلك الاجتماعات. (طارق طه، 2006، ص532)

ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الاتصالات، فإذا كانت المعلومات هي عصب المنظمات فإن الاتصالات هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات. (سعود بن محمد النمر/محمد فتحي محمود، 2006، ص385)

ومن ناحية أخرى فإن نموذج الاتصالات ذاته يؤثر على دقة نقل الرسالة واستقبالها من قبل الأعضاء، فالرسالة تكون أكثر دقة في النقل عندما تمر من خلال قنوات قليلة ومحددة ومباشرة قدر الإمكان. (عبد الرحمان بن أحمد هيجان، 1999، ص239)

وعندما يكون الاتصال عموديا تنازليا ولا يتيح مجالا للاتصال من أعلى إلى أسفل أو الاتصالات الأفقية التي تعد مكملة للاتصال الفعال فإن ذلك يشيع روح اللامبالاة في المؤسسة ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله. (محمد قاسم القريوتي، 1993، ص155)

لذا فالاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي ايجابي عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية - أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر فإن ذلك يخلق مناخا تنظيميا سيئا في المنظمة. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص41)

3.5.2. التدريب:

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأفراد أو

الأشياء والمواقف بطريقة جديدة مما جعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية لغرض

تحقيق العديد من المزايا. (محمد سيد مصطفى، 1984، ص232)

و التدريب يساعد على بناء الإنسان، وجعله أكثر قدرة على العطاء عن طريق تزويده بإمكانات خاصة وقدرات جديدة، تيسر له سبل التأقلم والتجاوب مع متطلبات عمله وتحقيق معدلات الأداء المحددة، وتنمية القدرات الفكرية، التي تساعده على استخدام جميع طاقاته، ومع ذلك فإن للتدريب حدوداً، أو جدوى معينة، لا يتعداها فهو لا يمكن أن يعالج إلا بمقدار المشكلات الناشئة عن سوء التنظيم، أو عن سوء الاختيار. كما أن التدريب لا يوجد الفرد الذكي أو يزوده بالموهب والاستعدادات وإنما يصقل مواهبه العامة ويبرزها ويقدم الفرص للتعليم، شريطة توفر الرغبة أساساً لدى الفرد للترود بالمعرفة.

1.3.5.2. أهداف التدريب: للتدريب أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاج وحسن جودته.
- ✓ تخفيض التكاليف.
- ✓ الحد من حوادث و إصابات العمل.
- ✓ توفير الإحساس بالرضا ورفع الروح المعنوية و تقليل معدل الغياب.
- ✓ تقليل دوران العمل.
- ✓ تحسين الاتصالات وتوطيد أواصر التعاون.
- ✓ تخفيف أعباء الإشراف. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص38)

2.3.5.2. أهمية التدريب: تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

1.2.3.5.2. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال توضيح الأهداف وطرق و إجراءات العمل
وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم.

✓ يسهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

✓ يسهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

2.2.3.5.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التدريب للأفراد الفوائد التالية:

✓ يساعد الأفراد على تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

✓ يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشكلات العمل.

✓ يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء.

✓ يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.

✓ يساعد على تقليل القلق الناجم عن نقص المعرفة بالعمل أو قلة المهارات والتي ينجم عنها

ضعف الأداء.

3.2.3.5.2. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓ تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة.

✓ توطيد العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

✓ تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي من أجل خدمة المنظمة.

(سهيلة محمد عباس/حسين علي، 2000، ص110)

والعملية التدريبية بمختلف جوانبها، تهذب النفوس وتجلو العقول وترفع مستوى الوعي والمهارات المتعلقة بالعمل، وتحسن مستوى الأداء وتبعد عن طريق الخطأ والزلل، وترشد إلى السلوك الصحيح وتكرسه، وتعمق لدى الخاضعين لها الالتزام بالقوانين وقواعد النظام الاجتماعي. ولذلك لا بد لأي إدارة من وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب، بحيث توزع على برامج سنوية، تلبي متطلباتها واحتياجاتها، ولمختلف فئات العنصر البشري ومختلف مستويات العمل. (صلاح محمد خضور، 2003، ص56)

4.5.2. الحوافز:

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا، وأخيرا قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتواصله وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، و ما الحوافز إلا كونها الوسائل التي يتم بموجبها حالة الإشباع.

(مهدي حسين زويلف، 1998، ص223)

لذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة. (فهيد بن عائض الشمري، 2001، ص46)

وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة لنظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم و يشجعهم على الاستمرار في المنظمة. والحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي.

لذا فإن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد بها مناخا تنظيميا أكثر ايجابية من وجهة نظر المرؤوسين. إن التفهم العميق لهذه العناصر المكونة للسلوك الإنساني من جانب القيادات يعينهم في التعرف على الدوافع الذاتية لسلوك هؤلاء الأفراد وفي معرفة الاحتياجات المتوقعة للأفراد

والجماعات، وبالتالي التخطيط للبدائل الممكنة التي تشبع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية و النفسية، يمثل هذا المنهج المتكامل يمكن تحقيق التوازن بين الأهداف الكلية للمنظمة وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الأفراد و الجماعات. (نور سالم جحلان، 1998، ص39)

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية أو تطبق بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤثر على العاملين المجددين والمتميزين في أعمالهم.

1.4.5.2. أنواع الحوافز: هناك زوايا متعددة يمكن أن يصنف بموجبها الحوافز إلى ما يلي:

1.1.4.5.2. الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: فالإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد.

2.1.4.5.2. الحوافز المادية والحوافز المعنوية: فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة مثل المكافآت، الأجور التشجيعية، العلاوات، وظروف وإمكانات العمل المادية، أما الحوافز المعنوية فهي التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، و من أبرز أشكالها إتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي في العمل، المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، منح الأوسمة والشهادات، ونشر أسماء المبدعين وتكريمهم.

3.1.4.5.2. الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: فالفردية تقدم لفرد معين، أما الجماعية فهي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. ولا تعني

الحوافز الجماعية بالضرورة إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

2.4.5.2. شروط الحوافز: للحوافز شروط يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- ✓ ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- ✓ خلق الصلة بين الحافز و الهدف .
- ✓ تحديد الوقت الملائم لها.
- ✓ ضمان استمرارها والوفاء والالتزام بها.
- ✓ العدالة والمساواة في تقديمها.
- ✓ إدراك الأفراد لدورها.
- ✓ تناسبها مع الجهود المبذولة. (مهدي حسين زويلف، 1998، ص225)

5.5.2. طرق اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرار الإداري يعني "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه". (مدني عبد القادر علافي، 2000، ص493)

وإذا كانت عملية صنع القرار تعني البحث في العديد من البدائل المتاحة، وتحسب تكلفة كل بديل، وعائد كل منها، لتختار البديل الأنسب، وفي الوقت المناسب فإنها بالتالي تتطلب حولا ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة، ووفقا للرقابة في العمل التي تحد من تفكير الفرد، وفتح باب المشاركة والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها. (خالد بن صالح أحمد الصيدلاني، 2001، ص44)

1.5.5.2. معايير اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذه في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير:

- ✓ معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار.
- ✓ تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة.
- ✓ إجراء العديد من المشاورات و الاستطلاعات لمعرفة أثر القرار.
- ✓ تحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة.
- ✓ المفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي.
- ✓ الاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف إلى تحقيق مصالح المنظمة وأن لا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (وهيب عياد سلامة، 1993، ص247)

والواقع أن الإهمال في مراعاة الأسس والمراحل الخاصة لاتخاذ القرار السليم يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام، خاصة في حالة تضارب القرارات، بيد أن ما يهمنا أن نركز عليه هنا هو ما يراه "العادلي" من أن القرارات غير السليمة والمتضاربة لا تؤدي فقط إلى إشاعة مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها ولا تؤثر على المناخ التنظيمي فحسب بل تؤثر سلبا على بقية مكونات المناخ التنظيمي. (سامع حسين العادلي، 1997، ص71)

2.5.5.2. أخطاء و مشاكل تحدث عند اتخاذ القرارات:

- الخوف من اتخاذ القرار: حيث يعد سببا مباشرا في تأجيل العمل الإداري الذي يتطلب إنهاء المهمة والتخلص منها في الوقت المحدد، ويجب على المعني باتخاذ القرار بعد جمع المعلومات ودراستها اتخاذ القرار المناسب وتحمل تبعاته بكل مسؤولية وشجاعة.

(عبد المحسن فالح اللحيدي، 2003، ص 21)

- ضيق الوقت نتيجة لتأجيل القرار.
- الفشل في التمييز بين المشكلة و أعراضها.
- الفشل في تحديد ظروف القرار والمعيار المستخدم للحكم على مناسبة القرار.
- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية.
- تكوين استنتاجات باستخدام مصادر لا يمكن الاعتماد عليها.

(مرفت مصطفى الكحلاوي، 2003، ص ص 21، 22)

ويمثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي، لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطورات المستجدة، ويختلف الحال فيها إذا كان نمط اتخاذ القرارات تسلطي أو مركزي بما يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس.

ونخلص من ذلك إلى أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفتقر لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبندع البدائل العملية لحلها.

(ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004، ص ص 47، 48)

6.2. أنواع و تصنيفات المناخ التنظيمي: يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط

ثابت أو وصفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول أنواع

المناخ التنظيمي. (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص20)

حيث أثرت محاولات الباحثين ومن خلال استخدامهم لأدوات القياس التي سيتم عرضها لاحقا في

تصنيف المناخ التنظيمي لعدة أنواع يمكن عرض بعض منها:

1.6.2. حسب "هالبن" و "كروفت" (Halpin & Croft): ميز "هالبن" و "كروفت" بين ستة أنماط

من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي:

1.1.6.2. المناخ المفتوح (Open):

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2.1.6.2. مناخ الإدارة الذاتية (Autonomous):

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة 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.

3.1.6.2. المناخ الموجه (Controlled):

ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

4.1.6.2. المناخ العائلي (Familiar):

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين و وجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5.1.6.2. المناخ الأبوي (Paternal):

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

6.1.6.2. المناخ المغلق (Closed):

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل. (Hall.J,1970,p09)

2.6.2 حسب "ليكرت" (Likert): قام "ليكرت" بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي:

1.2.6.2. مناخ ديمقراطي مشارك (Participative Democratic climate):

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة و الأمان.

2.2.6.2. مناخ ديمقراطي استشاري (Consultative Democratic climate):

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين وفي كلا الاتجاهين.

3.2.6.2. مناخ أوتوقراطي محسن (Benevolent Autocratic climate):

يوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسة للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل: "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل" وهكذا.

4.2.6.2. مناخ أوتوقراطي مستغل (Exploitive Autocratic climate):

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل. (بشير الخضرا و آخرون، 1995، ص306)

7.2. نماذج المناخ التنظيمي:

رغم الاختلاف الموجود حول نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى تحديد الأبعاد العامة للمناخ التنظيمي من قبل الكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وسوف نتطرق لبعض النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي:

1.7.2. نموذج "ليكرت" (Likert): يعد "ليكرت" من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدّد مكونات المناخ التنظيمي في:

✓ الاتصالات.

✓ القرارات.

✓ الحوافز.

✓ التكنولوجيا.

✓ الاهتمام بالعاملين. (عامر بن خضير الكبيسي، 1998، ص64)

2.7.2. نموذج "كامبل" وزملاؤه (Campbel & al) سنة (1974):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل" وزملاؤه ، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهي:

✓ هيكل بناء المنظمة.

✓ المكافأة و العقاب.

✓ مركزية القرارات.

✓ الإنجاز.

✓ التدريب و التطوير.

✓ المخاطرة و الأمان.

✓ الصراحة و الصدق.

✓ المعنوية و المكانة.

✓ التمييز و التشجيع.

✓ كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام. (مؤيد سعيد سليمان، 1987، ص40)

3.7.2. نموذج "جلايمر" (Glimer): حدد "جلايمر" أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في:

✓ الهيكل التنظيمي.

✓ درجة تعقد التنظيم.

✓ اتجاهات الأهداف.

✓ نمط القيادة.

4.7.2. نموذج "لولر" (Lowler) سنة (1974): يرى "لولر" أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها

يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية.

1.4.7.2. الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

✓ درجة الرسمية في إجراءات العمل.

✓ درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

2.4.7.2. الأبعاد المتعلقة بالعملية التنظيمية:

- ✓ نمط القيادة.
- ✓ نظم المكافآت.
- ✓ نظم مواجهة الصراعات.
- ✓ حل التناقضات التنظيمية.

5.7.2. نموذج "تيم" و"بيترسون" و"باص" (Timm & Peterson & Bass) سنة (1982):

حسب هؤلاء الباحثين حتى تستطيع المنظمة إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية يجب توفر الأبعاد الآتية:

- ✓ الثقة.
- ✓ المشاركة في القرارات.
- ✓ صدق الإدارة وصراحتها.
- ✓ المساندة والتشجيع.
- ✓ الاتصالات الصاعدة.
- ✓ الاهتمام بتحقيق الأداء العالي. (باسمة رفيق النوري، 1994، ص41)

6.7.2. نموذج "ليتوين" و "سترينجر" (Litwin & Stringer) سنة (1968):

قام "ليتوين" و"سترينجر" بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات المختلفة، وقد لقيت وجهة نظر الباحثين اهتماماً وموافقة من الباحثين الآخرين واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:

- ✓ البيئة التنظيمية.

✓ المسؤولية.

✓ المكافأة.

✓ المخاطرة.

✓ الدفاء.

✓ الدعم النفسي.

✓ التعارض.

✓ الانتماء. (سعود عيسى الشمري، 1993، ص31)

7.7.2. نموذج "كويز" و "توماس" (Koys & Thomas): حدد هذان الباحثان الإطار العام للمناخ

التنظيمي بثمانية أبعاد هي:

✓ الاستقلالية.

✓ درجة التماسك.

✓ الثقة.

✓ ضغط العمل.

✓ الدعم.

✓ التقدير.

✓ العدالة.

✓ الإبداع ومدى تحمل المخاطر.

(عبد الله عبد الغني الطجم/طلق عوض الله السواط، 1995، ص230)

8.7.2. نموذج "دونى" وزملائه (Downey & al) سنة (1975): وفق هذا النموذج فإن المناخ

التنظيمي يتكون من ستة أبعاد رئيسية هي:

✓ اتخاذ القرار.

✓ الدفاء.

✓ المخاطرة.

✓ الانفتاح.

✓ المكافآت.

✓ الهيكل التنظيمي. (غزيل سعد العيسى، 1996، ص29)

9.7.2. نموذج "فريندلاردر" و "جرينبرج" (Friendlarder & greenberg) (سنة 1974):

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة أبعاد رئيسية هي:

✓ التحرر.

✓ العوائق.

✓ الروح المعنوية.

✓ الألفة والمودة.

✓ التحفظات.

✓ التأكيد.

✓ المكافأة. (سعود عيسى الشمري، 1993، ص32)

10.7.2. نموذج "ستيرز" (Steers): قدم "ستيرز" نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث

التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال تلك الفترة ويعكس أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية

الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي وهي:

✓ السياسات والممارسات الإدارية.

✓ هيكل المنظمة.

✓ التقنية المتاحة داخل المنظمة.

✓ البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والاجتماعية. (نور سالم جحان، 1998، ص28)

11.7.2. نموذج "كوزلوسكي" و"دوهيرتي" (Koslowski & Doherty) سنة (1989): قام

الباحثان بإعداد نموذج يقوم على أحد عشر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا

النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على

إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، وهذه الأبعاد هي:

✓ هيكل العمل.

✓ فهم الوظيفة.

✓ المحاسبة أو المساءلة الشخصية.

✓ المسؤولية.

✓ تركيز المشرف على العمل.

✓ المشاركة.

✓ الإشراف، المساندة أو الدعم.

✓ العمل الجماعي.

✓ التعاون بين المجموعات.

✓ وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها.

✓ الاتصالات. (غزير سعد العيسى، 1996، ص 34.33)

12.7.2. نموذج "هالبن" و "كروفت" (Halpen & Croft): حيث حددا أبعاد المناخ التنظيمي في

مجموعتين:

1.11.7.2. الأبعاد التي يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي: وهي:

✓ الانفصال.

✓ العائق.

✓ الانتماء.

✓ الألفة.

2.11.7.2. الأبعاد التي يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم: وهي:

✓ الانعزالية.

✓ التركيز على الإنتاج.

✓ الدفع.

✓ المراعاة.

ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج "استبانة وصف المناخ التنظيمي"، كما أنه بالإضافة إلى

دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على

مستوى الرضا الوظيفي. (عبد المحسن بن صالح الحيدر، 2006، ص 47)

8.2. مستويات المناخ التنظيمي: للمناخ التنظيمي مستويان هما :

1.8.2. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:

1.1.8.2. على مستوى المنظمة: يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي

أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة و ظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و

متماثل. (محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص44)

2.1.8.2. على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ

التنظيمي بشكل مختلف و يرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع

داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، و يتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه

إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ

التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، و أن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من

مكان العمل و ذلك نظرا للقيم و الاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد

من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم

للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات و قيم الأفراد تساعد في تفسير

نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. (مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص195)

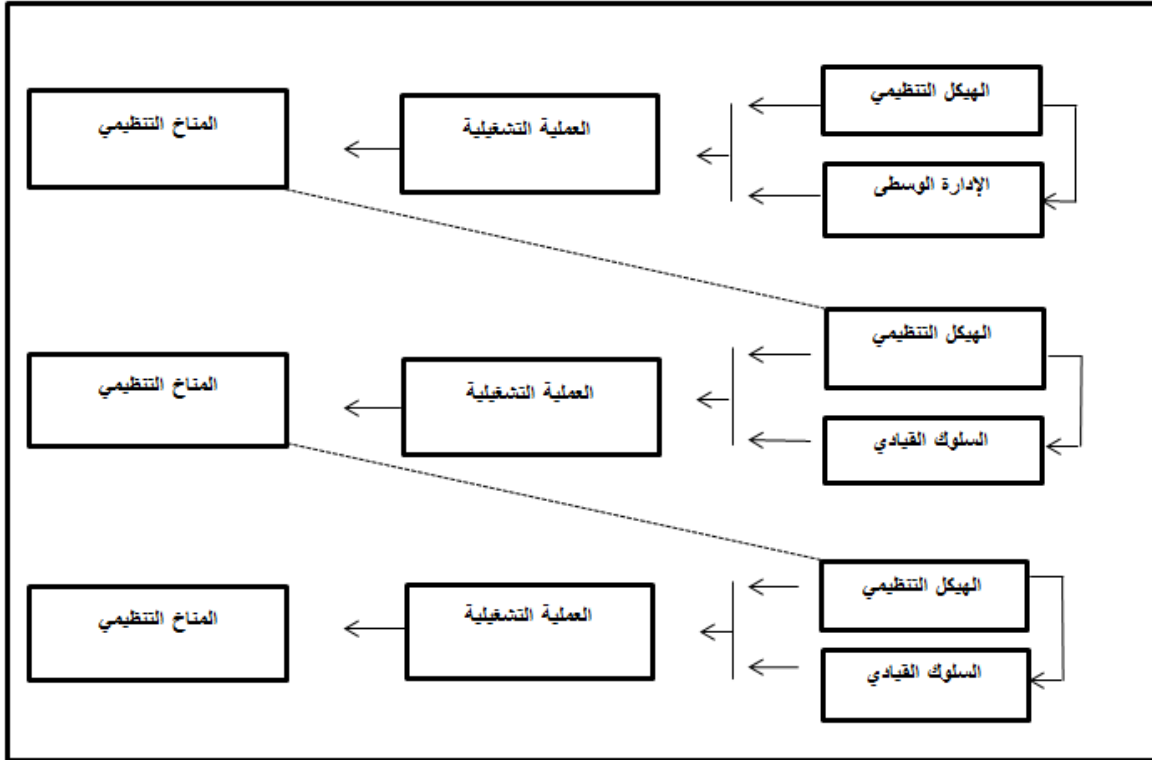
ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا

و مناخ تنظيمي للإدارة الوسطى و مناخ تنظيمي للإدارة الدنيا. (Altman, S, & al, 1987, p608)

و هذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة حيث يوجد

مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه في المستوى الأدنى.

(كامل محمد المغربي، 1995، ص299)



شكل رقم (04): يوضح التأثير الكلي على المناخ التنظيمي.

و يتضح من الشكل السابق أن كلا من هيكل المنظمة و سياستها يؤثران على سلوك القيادة و ينتقل التأثير في العمل و العمليات التي تقع داخل المنظمة، و يؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص الأفراد و التي تلعب دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل و كفاءة و فعالية الأداء. و من ناحية أخرى فواضح أن مناخ الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل و العمليات التي تحدث داخل المنظمة و ذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى و هذا ما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى و الذي يلعب دورا في الرضا عن العمل و الأداء و هذا ما ينطبق على الإدارة التنفيذية و بالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر في المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية. (محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص46)

2.8.2- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف و يتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن و الجنس و التعليم و موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي و غيرها من العوامل الأخرى و التي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. (مصطفى مصطفى كامل، 1994، ص105)

و بالتالي يتحدد و بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته و الظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته و التي تمثل خصائصه و قيمه و بالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية و الخصائص التنظيمية.

(محمد عبد الجواد عمران، 1996، ص46)

9.2 العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي: يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في

المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

1.9.2. العوامل الخارجية: وتشمل:

1.1.9.2. الثقافة التنظيمية: وتعتبر من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم حيث أن لها

تأثيرا مباشرا على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في

المواقف المختلفة، كما أن لها تأثيرا على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف

المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

2.1.9.2. البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية، أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.

3.1.9.2. ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية) التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

4.1.9.2. البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، إذن فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

5.1.9.2. البيئة الاجتماعية: ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

6.1.9.2. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

2.9.2. العوامل التنظيمية: وتشمل:

1.2.9.2. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق

بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

2.2.9.2. النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين

لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

3.2.9.2. استحالة التقدم الوظيفي: من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي

فرص للتقدم، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

4.2.9.2. المبالغة في المسؤوليات: يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف

وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعوره بالإحباط.

5.2.9.2. الغموض: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم

أدائهم، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم.

6.2.9.2. نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية

يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

7.2.9.2. أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة

بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

8.2.9.2. درجة الإثراء الوظيفي: وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل

نفسية هي:

✓ شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

✓ شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

✓ المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها

إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم.

9.2.9.2. الصراع التنظيمي: يلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من

استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

3.9.2. العوامل الشخصية: وتشمل:

1.3.9.2. قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به قد يسبب له نوعا من الإحباط

ومن ثم انخفاض إنتاجيته.

2.3.9.2. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم

وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من

القلق الدائم وتآنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3.3.9.2. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من

الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط

وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (محمد الصيرفي، 2005، صص 337-338)

10.2. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم:

من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم و إمكانياتهم في العمل، و يعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، و يعزى ذلك إلى سوء طبيعة و نوعية المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

(زهير الصباغ و آخرون، 1982، ص117)

تؤكد الكتابات في هذا المجال أنه في حالة المناخ التنظيمي غير الملائم عادة ما ينعكس ذلك على السلوك الوظيفي و الإداري غير المنضبط و عدم الاكتراث بالواجبات و المسؤوليات الوظيفية، و تعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات و السلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية.

(فهيد بن عثمان الصغير، 2002، ص17)

حيث لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم، و تنخفض دافعيتهم للعمل و تظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، و تزداد حالات التغيب و اختلاق الأعذار للتهرب من العمل، و التسبب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري و التوتر العصبي و القلق و انعدام الثقة و التعاون سواء بين العاملين و الإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل و القصور في إنجازه، و بالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل و شيوع الطاقات العاطلة و ازدياد ساعات العمل المهدورة مما يؤدي حتما إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (عبد المحسن بن صالح الحيدر، 2006، ص48)

11.2. الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين و تطوير كفاءة الأداء للأفراد بالتالي للمنظمة، و نظرا لكون العملية التحسينية و التطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، كلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، و نظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم و التطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها و خلق المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها. (خضير كاظم حمود، 2000، ص173)

و تجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخا تنظيميا يناسبها من حيث أهداف و طبيعة أعمالها و فلسفتها، و لذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي، و هذا يعني التحكم بأبعاد و عناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه. (منار إبراهيم القطامنة، 2000، ص36)

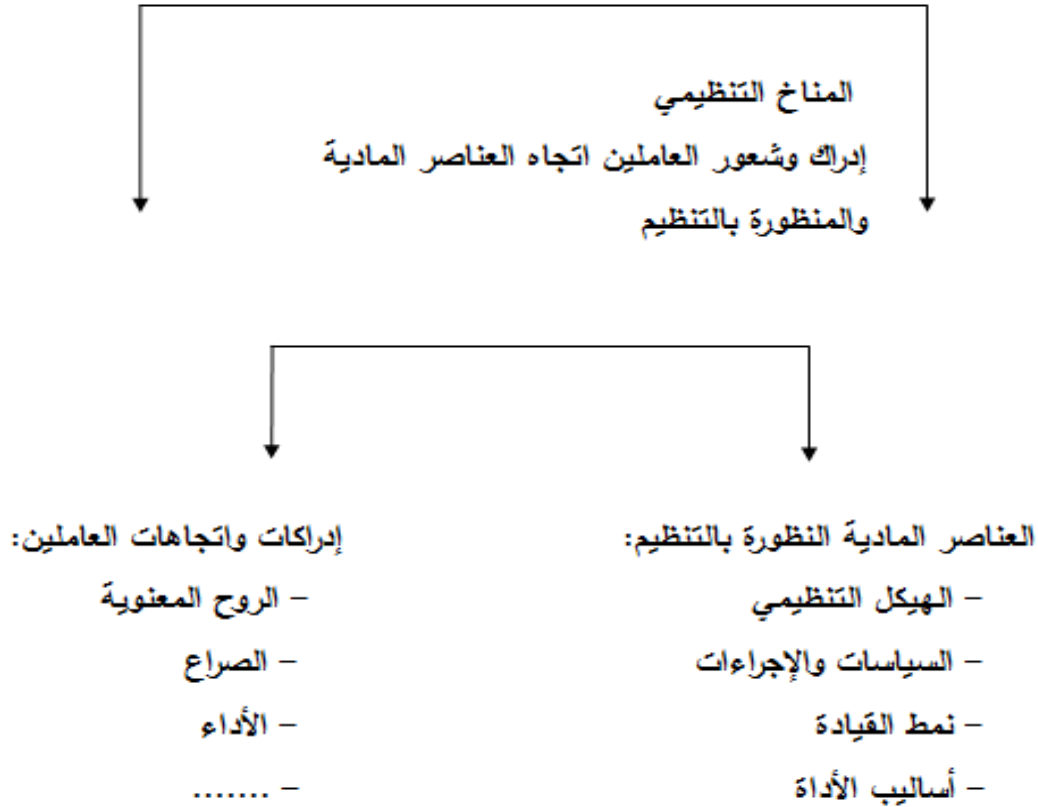
و توجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن السيطرة عليها و خلق من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مناخا تنظيميا جيدا و إيجابيا، و هي:

- ✓ الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره و تعديله من حين لآخر.
- ✓ تميز السياسات التنظيمية بالثبات و الوضوح.
- ✓ التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- ✓ اهتمام المنظمة بتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين.
- ✓ العدالة في التعامل مع الموظفين.
- ✓ تبني القيادة فلسفة إنسانية و الاهتمام بالعامل البشري و مشاكله و محاولة دعم الأفراد و توجيههم و مساندهم عند الحاجة.

- ✓ الابتعاد عن الرقابة التقليدية و الرقابة الصارمة و التركيز على الرقابة الذاتية و الإيجابية.
 - ✓ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة و تجاه العاملين بداخلها.
 - ✓ تفويض الصلاحيات للعاملين و الاتجاه نحو اللامركزية.
 - ✓ محاولة التخفيف من الروتين قدر الإمكان.
 - ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - ✓ التركيز على الإنتاج و الإنجاز للعاملين و مكافأتهم على ذلك.
 - ✓ المراجعة المستمرة لكل من سياسات و أهداف و خطط المنظمة و مراقبة جودة أداء الموظفين.
- (كامل محمد المغربي، 1995، ص47)

12.2. تحليل دور المناخ التنظيمي:

يرى العديد من الكتاب و الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة الوصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية و المنظورة مثل: الهيكل التنظيمي، القواعد وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بإدراكات واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها، والشكل التالي يوضح هذا التصور عن الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي.



شكل رقم (05): يوضح المناخ التنظيمي كحلقة وصل.

وحول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك آراء ثلاثة فالبعض يرى أن المناخ متغير مستقل، وهناك من يرى أنه متغير وسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع ويمكن تناول هذه الآراء على النحو التالي:

1.12.2. المناخ التنظيمي كمتغير مستقل: يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا ومستوى الأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد إدراكه بفرص الإنجاز والترقي في التنظيم، في حين يذكر البعض الآخر أن اهتمام التنظيم بالعاملين به وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

2.12.2. المناخ التنظيمي كمتغير تابع: يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعديد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي، فيشير البعض إلى أن الأنظمة التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد بها إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق، مما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق، وانخفاض مستوى الثقة فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية و الصراحة وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية ويشير البعض الآخر إلى أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي، فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض بين إدراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب في وجوده. ويرى آخرون بأن اختلاف خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، والذي ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالسلوك والدافعية والأداء وغيرها.

3.12.2. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط: يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية وإدراكات واتجاهات الأفراد ومن ثم الرضا والأداء من ناحية أخرى. يشير "ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير و التحديث و الدورات التدريبية من ناحية و الأداء و الرضا من ناحية أخرى.

و يضيف أيضا بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقا لدرجة اعتماد و ثقة الإدارة في المرؤوسين، و التي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي ففي نظام الاستئثار

بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء و المرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.

و يشير "مارو" و آخرون إلى أن برامج التطوير و الدورات التدريبية تنعكس على خصائص المناخ التنظيمي و التي بدورها تؤثر في مستويات الرضا و الأداء للعاملين بالتنظيم. و هذا ما أدى إلى زيادة الإنتاجية و تخفيض كل من تكاليف الإنتاج و دوران العمالة في أحد مصانع الملابس، حيث أدى برنامج التدريب التطويري لرجال الإدارة إلى الانتقال إلى المناخ التنظيمي الذي يتصف بالمشاركة و التفاعل.

و يضيف آخرون أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة من ناحية و الدافعية و الرضا الوظيفي من ناحية أخرى و ذلك من خلال المناخ التنظيمي.

ففي دراسة قام بها كل من "لتوين" و "سترنجر" على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، يشير الباحثان في هذا الجانب إلى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية و الرسمية و درجة المشاركة في اتخاذ القرارات و مدى تعضيد التعاون و العمل الجماعي و غير ذلك، و قد أدى ذلك إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي و التي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية و الرضا و الأداء.

(مصطفى محمود أبو بكر، 2005، صص 43-45)

13.2. طرق قياس المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي و هو مقياس الموضوعية حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً مثل المعلومات عن حجم التنظيم و عدد

المستويات الإدارية و حجم القوى العاملة و معدل الإنتاجية و عمر التنظيم و عدد الأقسام و غيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة موضوع الدراسة. و النوع الثاني هو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارات الاستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم. (فهيد بن عثمان الصغير، 2002، ص28)

و من الملاحظ أنه عند قياس المناخ التنظيمي من خلال عناصره المكونة له يظهر اختلاف الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر باختلاف المناخ التنظيمي، و لعل أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعا و شمولاً. المداخل التي حددها كل من "جيمس" و "جون" (James & John) و تتمثل هذه المداخل فيما يلي:

1.13.2. مدخل القياس المتعدد . للصفات التنظيمية: و يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس التنظيمية و التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة و عدد المستويات الإدارية... إلخ

2.13.2. مدخل القياس الإدراكي . للصفات التنظيمية: و يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، و التي تتركز على المقاييس التنظيمية أيضا مثل حجم المنظمة و عدد المستويات الإدارية.

3.13.2. مدخل القياس الإدراكي . الصفات الشخصية: و يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، و التي تتركز على المقاييس الشخصية. مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة و المستوى الثقافي و القابلية للعمل.

و يلاحظ أن المدخل الثاني و هو مدخل "القياس الإدراكي . الصفات التنظيمية" هو أكثر هذه المداخل استخداما نظرا لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول،

كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، و لهذا يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي.

(ثامر محمد محارمة، 1996، ص134)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل من عناصر يظهر لنا جليا أنه رغم عدم اتفاق الباحثين و الكتاب حول مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، و رغم تعدد آرائهم حول نماذج الأبعاد المكونة له، إلا أن الجميع بما في ذلك القائمين على إدارة المنظمات يجمعون على أهميته كمتغير تنظيمي له تأثيره الفعال و الأكيد على طرفي العملية التنظيمية(الفرد و المنظمة) سواء بالإيجاب أو بالسلب، و الذي يضمن لهما الاستمرار و الاستقرار أو عكس ذلك، مما يجعل من عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم و المريح حتمية و مسؤولية لا يمكن للقائمين على إدارة المنظمات التملص منها أو إهمالها.

الفصل الثالث:

3 - الالتزام التنظيمي:

تمهيد

- 1.3. مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2.3. مداخل تحديد مفهوم الالتزام.
- 3.3. خصائص الالتزام التنظيمي.
- 4.3. أهمية الالتزام التنظيمي.
- 5.3. أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 6.3. مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 7.3. محددات الالتزام التنظيمي.
- 8.3. بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.
- 9.3. نتائج الالتزام التنظيمي.
- 10.3. قياس الالتزام التنظيمي.
- 11.3. فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تتفق المنظمات الحديثة الكثير من الأموال، و تبدل الجهد و الوقت المعبرين لاختيار أفضل الأفراد للعمل بها، كما تقدم لهم الامتيازات و تسهر على راحتهم، إذ تسعى من وراء ذلك إلى خلق الالتزام لدى هؤلاء الأفراد تجاهها و إخلاصهم في خدمتها، و ذلك من خلال الأداء المميز الذي يحقق أهدافها، و عموما يمكن القول أن مفهوم الالتزام التنظيمي يبرز ليعبر عن الثقة و التوافق بين المتطلبات الإنسانية و المتطلبات التنظيمية و الإدارة في المنظمات، و للتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهيته و مختلف العناصر المرتبطة به.

1.3. مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس و لا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به سلوكيا، و لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل و المتغيرات السلوكية.

(فهيمى خليفة الفهداوي/نشأت أحمد القطاونة، 2004، ص16)

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام التنظيمي بشكل عام من خلال العديد من الدراسات والبحوث، إلا أن هذه الأخيرة لم تستطع أن تقدم تعريفا واضحا و محددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وكذا لتعدد المداخل الفكرية للباحثين، فقد أشار "Mowday" إلى عشرة

منها، فيما حدد "Morrow" تسعة وعشرين تعريفا. (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص33)

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "بورتر" و"سميت" سنة (1970)، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية و الإيجابية نحو المنظمة"

(سوزان محمد القرشي،1998،ص15)

و يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه إيجابي يحسه الفرد تجاه منظمته، وهذه الإيجابية تجعل أداءه يتصف بالفعالية.

أما "هاريس" (Harris) فيعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت " (Harris.A,2003,p31)

أي أن الالتزام التنظيمي حسب هذا التعريف هو أن ينمو لدى الفرد الإيمان بتطابق أهدافه و تطلعاته مع أهداف التنظيم مع مرور الوقت.

و عرفه "لي" (Lee) على أنه: "امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم" (Lee.H,2000,p48)

أضاف هذا التعريف إلى التعريف الذي سبقه ارتباط قيم الفرد بقيم المنظمة.

و يعرفه "أحمد" بأنه: "مدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع منظمة العمل"

(أحمد بن سالم العامري،2003،ص74)

يشير هذا التعريف إلى قيمة علاقة الارتباط و التفاعل الموجودة بين الفرد و التنظيم.

و هناك من يرى أن الالتزام التنظيمي هو: "عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تجسيد تلك القيم" (نعمة عباس خضير وآخرون، 1996، ص77) يتعدى هذا التعريف إلى سعي الفرد إلى تحقيق أهداف و قيم المنظمة و بدل أقصى الجهود في سبيل ذلك.

و عرفه "وينر" (winer) أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة" (Vecchio.R,1991,p20)

ربط هذا التعريف الالتزام التنظيمي بالدافع النفسي للعمل لمصلحة المنظمة.

أما "سلامة" فيرى أن: "الالتزام التنظيمي هو العهد و القرب و النصر و المحبة"

(نماء جواد العبيدي، 2012، ص82)

يصف لنا هذا التعريف المشاعر النبيلة التي يكنها الفرد الملتزم لمنظمتة.

كما عرفه كل من "جو" و "شين" (Joo & Shin) بأنه: "انتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم

المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة" (Joo.B/Shin.J,2010,p427)

يضيف هذا التعريف للتعريف التي سبقته أن الفرد الملتزم لا ينظر للمنظمة بنظرة مادية أو نفعية.

في حين عرفه "بايبو" و آخرون (Beibo & al) بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل

الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Beibo.Z & al,2010,p13)

أشار هذا التعريف إلى نقطة مهمة أهملتها جميع التعاريف السابقة و هو البعد الاجتماعي في سعي الفرد لتحقيق أهداف التنظيم.

وتأسيسا على ما ورد في التعاريف السابقة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تعلق الفرد الكبير بالمنظمة التي يعمل فيها و إيمانه بأهدافها و قيمها مما ينعكس بالإيجاب على سلوكياته و أدائه، و يظهر ذلك من خلال بذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها و استمرار عضويته فيها.

2.3. مداخل تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يوصف من خلال ثلاثة مداخل يمكن عرضها على النحو التالي:

1.2.3. المدخل التبادلي: يرى هذا المدخل أن الالتزام ينبع من المكاسب التي يحققها العاملون نتيجة

لاستمرارهم في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه العمل. (مازن فارس رشيد، 2004، ص13)

و من هذا المنظور يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بعملية التوازن بين الكلف و المكافآت التي

يحصل عليها لارتباطه بالمنظمة" (Ofelia.E /Trevizan.M,2003,p08)

2.2.3. المدخل النفسي: و يفسر هذا المدخل الالتزام على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم

المنظمة مع أهداف العاملين. (سحراء البياتي/علي أنور، 2010، ص34)

3.2.3. المدخل التكاملي السلوكي (الحديث): و يوضح هذا المدخل ما يسلكه العامل في ظل ظروف

معينة يكون لصالح المنظمة و لصالحه معا.

و الذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة من جانب و الرغبة القوية في

الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر. (نماء جواد العبيدي، 2012، ص83)

3.3. خصائص الالتزام التنظيمي:

من خلال تعريف الالتزام التنظيمي المذكورة سابقا و تعاريف أخرى يمكن استنتاج خصائص

الالتزام التنظيمي التالية:

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و من تم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منها الولاء.

✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا 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 الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.

(عبد الفتاح سلامة/عبد الفتاح عادل، 1999، ص15)

4.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم و الظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء و نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها. (Stall.W,2003,p504)

و في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة و يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف.

و أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم و حبهم لعملهم و منظماتهم.

وأن الأفراد الذين يعملون في منظماتهم مدة طويلة من الزمن و يشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظرية قوية و ليس لهم رغبة في ترك أعمالهم و سيزداد التزامهم تجاه المنظمة و يقل دوران العمل و الغياب. (Dunham.R,& al,1994,p372)

تأسيسا على ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد و الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم في النتائج الآتية:

- ✓ انخفاض مستويات دوران العمل و الغياب.
- ✓ زيادة تماسك الأفراد و ثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
- ✓ زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للأفراد من خلال زيادة معدل التوافق بين قيم و أهداف الأفراد و المنظمة. (رنا ناصر صبر الطائي، 2007، ص85)
- ✓ انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين و الإدارة. (موسى اللوزي، 2003، ص128)
- ✓ إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا، إلى حد ما، في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص316)

5.3. أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام و تحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية و سلوكية و يعتبر "بورتر" رائدا في هذا المجال من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة والارتباط العاطفي بالمنظمة و في إحدى الدراسات التي أجراها "ستيرز" تمت الاستعانة بالالتزام الإسمي و أحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي. (عباس نعمة خضير و آخرون، 1996، ص78)

وقد كانت أعرف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، و المسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، و الرغبة في الاستمرار في العمل بها بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي.

و هناك العديد من الأبعاد التي أشار إليها الباحثون و التي تتدرج ضمن الثلاث مداخل التي تطرقنا إليها من قبل، و فيما يلي سنتناول الأبعاد التي تضمنها المدخل التكاملي السلوكي الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) و التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية. (Varona.F,2002,p224-225)

ميز "ماير" و "ألين" و "سميث" (Meyer & Alen & Smeth) بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي و هي:

1.5.3. الالتزام العاطفي (الشعوري): و يمثل مؤشرا يعكس توجهها إيجابيا أو شعورا تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يقفون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات.

(جاد الرب عبد السميع حسانين، 2004، ص77)

و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات و المشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجديدة و الفعالة.

(سعود محمد العتيبي/طلق عوض الله السواط، 1418هـ، ص5)

2.5.3. الالتزام المعياري (الأخلاقي): و يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام. (Kuehn.W/Busaidi.Y,2001,p24)

فشعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي)، أو بعد دخوله المنظمة (التوجه

التنظيمي). (Lagomaron.R/Cardona.P,2003,p196)

و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام

المعياري. (Ugboro.I/Obeng.K,2001,p06)

و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعيارى يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.

(جيرالد جرينبرج/روبرت بارون، 2005، ص217)

3.5.3. الالتزام المستمر(المتواصل): و هو أرقى و أكثر أنواع الالتزام و يعبر عن الرغبة القوية في

التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

(محمد الصيرفي، 2005، ص220)

و درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر مع

التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، و يتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل:

تقدم السن، و طول العمر الوظيفي. (سعود محمد العتيبي/طلق عوض الله السواط، 1418هـ، ص5)

6.3. مراحل تطور الالتزام التنظيمي: توجد عدة تقسيمات:

1.6.3. حسب "بوشنون" (Bochnon): توصل إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل

متتابعة و هي:

1.1.6.3. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد

خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، و محاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

2.1.6.3. مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى الأربعة أعوام، ويحاول الفرد في

المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تخوفه من العجز، و يتبلور وضوح الالتزام نحو العمل و المنظمة.

3.1.6.3. مرحلة الثقة في التنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر

إلى ما لا نهاية، حيث يزداد التزامه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج.

(صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010، ص23)

2.6.3. حسب "والش" و "لافان" (Welsch & Lavan): الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما:

1.2.6.3. مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها: وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة

التي يتوقع أن تحقق رغباته و تطلعاته.

2.2.6.3. مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف

المنظمة ونهوضه بها.

3.6.3. حسب "أورييلي" (Oreily): هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

1.3.6.3. مرحلة الإذعان و الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل

عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2.3.6.3. مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في

الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر بها.

3.3.6.3. مرحلة التبني: اعتبار أهداف المنظمة وقيم المنظمة أهدافًا و قيمًا له وهنا يكون الالتزام

نتيجة لتطابق القيم و الأهداف. (أحمد بن حميد محمد العبادي، 1420هـ، ص18)

7.3. محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين و اتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام

التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات "مارش" و "مانري" (March & Manry) تعتبر من الدراسات

المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1.7.3. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد

العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد

على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته، أو سلبيته على قدرة

الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عنه اتباع نمط سلوكي

إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع

هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء فالالتزام وتتفاوت هذه الحاجات عند

الأفراد العاملين من حيث الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ما سلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، و الحاجة للأمن و الحاجة إلى الحب و الانتماء، و الحاجة إلى الاحترام، وتحقيق الذات.

2.7.3. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي و المنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة و الكفاءة الإدارية.

3.7.3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" (Diven) هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية.

4.7.3. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، و نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم، و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق، التعاون، العدالة و المساواة

للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

5.7.3. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة .

6.7.3. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، و زيادة الالتزام لها.

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

(موسى اللوزي، 1999، ص126 - 127)

8.3. بناء ثقافة الالتزام التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزءاً من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بناؤه؟

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي ويستدل عليه من خلال سلوكيات الفرد الذي يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة.

(سعد علي العنزي/غني دحام الزبيدي، 2006، صص 125-126)

أما فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة، فقد أشار "ديسلر" (Dessler) إلى بعض هذه الممارسات وهي:

1.8.3. وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: فالأفراد هم أعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك و يحاولوا إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

2.8.3. ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والمشكلات في المنظمة.

3.8.3. وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد.

4.8.3. تحسيس الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملون بالأمان، على المنظمة تبني نظام التوظيف

مدى الحياة، حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل في المنظمة.

5.8.3. وضع نظام للحوافز و المكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في

أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملكا لهم وليسوا كعاملين فيها.

6.8.3. مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام

العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلا عن

منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

(Dessler.G,2003,p482_483)

9.3. نتائج الالتزام التنظيمي:

1.9.3. نتائج الالتزام على مستوى الفرد:

1.1.9.3. النتائج الإيجابية: إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو

المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود

أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد

الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل

الجهد.

2.1.9.3. النتائج السلبية: تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

✓ قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى و يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

2.9.3. نتائج الالتزام على مستوى مجموعات العمل:

1.2.9.3. النتائج الايجابية: بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية.

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

2.2.9.3. النتائج السلبية: و تتمثل في:

- ✓ انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة.
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.
- ✓ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
- ✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

3.9.3. نتائج الالتزام على مستوى المنظمة:

1.3.9.3. النتائج الإيجابية: تتمثل في زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال :

- ✓ زيادة الجهد المبذول.
- ✓ انخفاض معدل الدوران.
- ✓ انخفاض نسبة الغياب و التأخر.
- ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جلب الأفراد ذوي المهارات العالية.

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران و الغياب لهما نتائج إيجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة و مكان العمل و المنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية و تكلفة الحصول عليها.

2.3.9.3. النتائج السلبية: تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جنرال موتورز"، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار و الخلق. (محمد الصرفي، 2005، ص 229-232)

إنه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى و الأكثر منطقية، على الأقل من وجهة النظرية، و هي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية و من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد و تتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء و الرضا عن العمل و انخفاض معدلات الغياب، و دوران العمل و تحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

(خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص 53)

10.3. قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل و طرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، و قد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها و هي:

1.10.3. المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية:

1.1.10.3. المقاييس الموضوعية: و هي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من

الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

✓ مستوى أداء العاملين.

✓ كثرة الغياب عن العمل.

✓ دوران العمل.

✓ كثرة الحوادث في العمل.

و هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2.1.10.3. المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية

ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على

تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة

الالتزام التنظيمي سلبا أو إيجابا، و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة و ذلك من

خلال أسلوبين:

✓ إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بسهولةها.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة، تتعلق بالعمل، و تصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم. (مشعل بن حمس العتيبي، 2008، ص81)

2.10.3. المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين: ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات و هي على النحو التالي:

1.2.10.3. مقياس "تورنتن" (Turinton): و قد احتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2.2.10.3. مقياس "بورتر" (Porter & al) و زملائه: وقد أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي (OCO) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- ✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- ✓ درجة ولائهم و إخلاصهم لها.
- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها.

و استعان بمقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة و يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3.2.10.3. مقياس "مارش" و "مافري" (Marsh & Mafry): و هو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات و قد استخدم كأداة لقياس:

- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- ✓ تعزيز استحسان المنظمة.
- ✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.
- ✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4.2.10.3. مقياس "جورج" (Djorz) وزملائه: و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- ✓ استخدام المعرفة و المهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- ✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- ✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ.
- ✓ العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات.
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات مقياس خماسي الاستجابة.

5.2.10.3. مقياس "كوردين" و زملائه: وقد ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، و تم ذلك من خلال (22) فقرة و الخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات سلبية و بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة و هي:

✓ (16) فقرة تتعلق بالولاء.

✓ (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

✓ (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

✓ (3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (عبد الله محمد الثمالي، 2002، ص28)

1.1.3. فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من ورائها

فوائد كثيرة من أهمها:

✓ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة

من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في

المنظمات المنافسة الأخرى.

- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء.
- ✓ يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم و من تم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- ✓ إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء و المقترحات و نقلها للإدارة.
- ✓ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل. (مشعل بن حمس العتيبي، 2008، ص22)

خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل أن موضوع الالتزام التنظيمي حظي باهتمام الباحثين كونه أحد أهم العوامل التي تؤثر بوضوح على كفاءة و فعالية المنظمات في وقتنا الحالي، و هذا ما أسفرت عنه الدراسات و البحوث في علم الإدارة و مجال السلوك التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي يجنب المنظمة مختلف التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية، بل و يعتبر من أهم العوامل التي تضمن لها البقاء في عالم يتسم بالتغير السريع و المنافسة الشديدة، مما جعل عملية خلق الالتزام التنظيمي و تعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع:

4 - إجراءات الدراسة:

4-1- أداة جمع البيانات.

4-2- الدراسة الاستطلاعية.

4-3- الخصائص السيكومترية لأداة البحث.

4-4- مجالات الدراسة.

4-5- مجتمع الدراسة.

4-6- المنهج المستخدم.

4-7- أساليب المعالجة الإحصائية.

1.4. أداة جمع البيانات:

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها لجمع المعلومات و البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع، و الإمكانيات المتاحة، و الوقت المسموح به، و الهدف المراد الوصول إليه و قد اعتمدت الباحثة على الاستبيان نظرا لتناسبه مع كل ما سبق ذكره، و كذلك للمميزات التي تمتاز بها هذه الأداة.

1.1.4. خطوات بناء الاستبيان: قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة عبر ثلاثة مراحل أساسية و هي:

1.1.1.4. جمع و تصميم البنود:

بعد الاطلاع على الأدبيات التي كتبت حول الموضوع في الجانب النظري و كذا الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة المتمثل في المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي قامت الطالبة الباحثة ببناء استبيانين أوليين لقياس متغيري الدراسة حيث تكون الاستبيان الأول من (34) سؤالا متعلقة بأبعاد متغير المناخ التنظيمي، والاستبيان الثاني من (29) سؤالا متعلقة بأبعاد متغير الالتزام التنظيمي.

2.1.1.4. التصميم النهائي للاستبيان:

بعد التأكد من صدق و ثبات الاستبيانين و القيام بالتعديلات اللازمة تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية و هي تتكون من ثلاث محاور أساسية هي: (أنظر الملحق رقم 01).

• المحور الأول: يتضمن التعليمات المقدمة لأفراد العينة و البيانات الشخصية المتمثلة في:

الجنس، و الأقدمية.

- المحور الثاني: استبيان المناخ التنظيمي: و يتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الأول للدراسة (المتغير المستقل) و هو متغير المناخ التنظيمي، و قد ضم (39) بندا موزعة على خمس أبعاد نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(01): يوضح توزيع البنود على أبعاد استبيان المناخ التنظيمي.

أبعاد المناخ التنظيمي	عدد البنود	أرقام البنود الإيجابية	أرقام البنود السلبية
الهيكل التنظيمي	9	34-27-18-15-8-7-5	29-4
طرق اتخاذ القرارات	7	20-16-14-13-9-1	12
نمط الاتصال التنظيمي	10	-25-24-22-19-17-10 38 - 36 - 31	3
تدريب العمال	6	32-30-23-6	26-11
نظام الحوافز	7	39-37-35-33-28-21-2	
المجموع	39		

• المحور الثالث: استبيان الالتزام التنظيمي.

و يتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الثاني للدراسة (المتغير التابع) و هو متغير الالتزام التنظيمي، و قد ضم (30) بندا موزعة على ثلاثة أبعاد نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع البنود على أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي.

أرقام البنود السلبية	أرقام البنود الإيجابية	عدد البنود	أبعاد الالتزام التنظيمي
12	1-2-3-5-7-9-11-13-16-	11	الالتزام العاطفي
	24		
23-22-19-15	4-8-14-17-20-27	10	الالتزام المعياري
-29-28-26-10	6-18-21-25	9	الالتزام المستمر
30			
		30	المجموع

و قد تبيننا عند بناء الاستبيانين الشكل المغلق للإجابة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، و كانت طريقة الإجابة وفقا لمقياس "ليكرت" المتدرج ذي النقاط الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و صححت على التوالي بإعطاء الدرجات (1،2،3،4،5) بالنسبة

للعبارات الإيجابية، أما بالنسبة للعبارات السلبية فقد صححت على التوالي بإعطاء الدرجات كالتالي:
(1,2,3,4,5).

2.4. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة أو بحث خطوة أولية لا بد منها، و مفتاح نجاح الدراسة الأساسية، فمن خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية لهذه الدراسة في بلدية عين قشرة، تمكننا من صياغة إشكالية الدراسة و متغيراتها بشكل نهائي، و ضبط فرضياتها و أهدافها الأساسية، و تحققنا كذلك من إمكانية إجراء البحث في الميدان، و تعرفنا على العينة و حددنا سماتها و حجمها، وتم كذلك التأكد من صلاحية أداة البحث و دقتها في جمع البيانات المطلوبة من خلال التأكد من صدقها و ثباتها بتطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية.

3.4. الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

و لغرض التأكد من صدق و ثبات أداة جمع البيانات تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من (15) فردا من مجموع موظفي البلدية اختيروا بطريقة عشوائية و بعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق و ثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

1.3.4. صدق الاستبيان:

1.1.3.4. صدق المحتوى:

و قد تم الاعتماد على صدق المحتوى كونه من أكثر أنواع الصدق استخداما و شيوعا، حيث قمنا في هذه المرحلة بعرض الاستبيان في صورته الأولى على (07) محكمين هم أساتذة جامعيون (أنظر الملحق رقم 02)، و قد كانت ملاحظاتهم في أغلبها لصالح الاستبيان.

وبعد عرضه على المحكمين قمنا بتطبيق معادلة " Lawshe " للتأكد من صدق الاستبيانين و ذلك كما هو مبين في (الملحق رقم 03).

و بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات المحكمين على بنود الاستبيانين تبين ما يلي:

*صدق محتوى استبيان المناخ التنظيمي = 0,73

*صدق محتوى استبيان الالتزام التنظيمي = 0,83

و هذا ما يؤدي بنا إلى التأكد من أن بنود الاستبيانين المعمول بهما في إطار هذه الدراسة تقيس بصفة فعلية و صادقة الميادين المراد قياسها.

وبعد ذلك تم إجراء بعض التعديلات و المتمثلة عموما في فك العبارات المركبة و إضافة بعض البنود المقترحة، و ذلك بموافقة المشرف، حيث أصبح استبيان المناخ التنظيمي يتكون من (39) بنود موزعة على (5) أبعاد، و استبيان الالتزام التنظيمي يتكون من (30) بنود موزعة على (3) أبعاد.

2.1.3.4. صدق الاتساق الداخلي:

إذ قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية، بهدف التأكد من الاتساق الداخلي أو البنائي للاستبيان، و ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبيانين

مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي ينتمي إليه كل بعد و ذلك كما هو مبين في الجدولين التاليين:(أنظر الملحق رقم 04).

جدول رقم (03): يوضح ارتباطات درجات أبعاد استبيان المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0,75	0,01
طرق اتخاذ القرارات	0,76	0,01
نمط الاتصال	0,83	0,01
تدريب العمال	0,88	0,01
نظام الحوافز	0,91	0,01

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ارتباط درجات أبعاد استبيان المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0,75 و 0,91) و هي ارتباطات دالة عند مستوى الدلالة (0,01). و في ضوء ذلك يمكن القول أن استبيان المناخ التنظيمي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي و بدرجة عالية، مما يؤدي بنا إلى الاطمئنان أكثر للنتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (04): يوضح ارتباطات درجات أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	0,94	0,01
الالتزام المعياري	0,80	0,01
الالتزام المستمر	0,85	0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات ارتباط درجات أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0,80 و 0,94) و هي ارتباطات دالة عند مستوى الدلالة (0,01). و بالتالي فإن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي و بدرجة عالية، و ذلك من شأنه أن يؤدي بنا إلى التنبؤ بفرضيات الدراسة و الاستدلال بها دون ارتكاب الخطأ و التحيز.

3.1.3.4. الصدق الذاتي:

و بحساب الجذر التربيعي لمعاملات ثبات الاستبيانين السالفي الذكر، اتضح أن قيمتي الصدق الذاتي (و هو الحد الأقصى لصدق الاستبيان الذي نستطيع تقديره) بالنسبة لكل من استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الالتزام التنظيمي هما: $0,93 = (\sqrt{0,88})$ و $0,90 = (\sqrt{0,82})$ على التوالي.

و من هذا المنطلق، بإمكاننا الارتكاز على هذين الاستبيانين و هذا لما يعكسهما من سلوكيات و إدراكات و اتجاهات متسقة و صادقة تغطي و تقيس بصفة فعلية متغيرات الدراسة و هذا كما تظهر في ميادين السلوك التنظيمي.

2.3.4. ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات الاستبيان اكتفينا بتطبيق معامل "ألفا كرونباخ" : (Cronbach's alpha) و ذلك باعتباره من أحسن الطرق للتحقق من ثبات الاستبيان (بالاعتماد على برنامج spss) و كانت نتائجه كما هو مبين في الجدولين التاليين: (أنظر الملحق رقم 05).

الجدول (05): يوضح نتائج تطبيق معامل الثبات " ألفا كرونباخ" لاستبيان المناخ التنظيمي.

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات
الهيكل التنظيمي	9	0,62
طرق اتخاذ القرارات	7	0,66
نمط الاتصال التنظيمي	10	0,63
تدريب العمال	6	0,73
نظام الحوافز	7	0,88
ثبات أداة الدراسة	39	0,88

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معاملات الثبات "ألفا" لأبعاد استبيان المناخ التنظيمي قد تراوحت بين (0,62 و 0,88) ، و هذا ما يمكننا من القول أن مدى تجانس و انسجام عبارات استبيان المناخ التنظيمي مرتفع، و بالتالي فهي تتمتع بقدر طيب من الثبات يبرز إمكانية استخدامها في قياس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (06): يوضح نتائج تطبيق معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان الالتزام التنظيمي.

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات
الالتزام العاطفي	11	0,86
الالتزام المعياري	10	0,65
الالتزام المستمر	9	0,75
ثبات أداة الدراسة	30	0,82

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات "ألفا" لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (0,65 و 0,86) ، و هذا ما يمكننا من القول أن مدى إعطاء استبيان الالتزام التنظيمي لنفس النتائج عند تكرار تطبيقه على نفس العينة مرتفع.

4.4 مجالات الدراسة:

1.4.4. الحدود المكانية: تأسست بلدية عين قشرة (ولاية سكيكدة) و هي مجال إجراء دراستنا الميدانية هذه إبان الاستعمار الفرنسي بتاريخ 1957 بقرية بودوخة تحت اسم الولجة، و بعد الاستقلال و في سنة 1963 تم نقل مقر البلدية إلى عين قشرة تحت اسمها الحالي، و هي تقع غرب مدينة سكيكدة و

تبعد عن مقر الولاية (سكيكدة) بحوالي 75 كلم. و هي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 143 كلم²، يغلب عليها الطابع الجبلي بنسبة 66,75%، كما تتميز جبالها بشدة الانحدار و تغطيها غابات كثيفة بنسبة 59,61%، يبلغ عدد سكانها 24671 نسمة.

تتمثل الوظيفة الرئيسية للبلدية في المحافظة على النظام العام المحلي في إطار حدودها الإدارية، و تقوم إلى جانب ذلك بمهام يمكن تلخيصها في:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية و صيانتها.
- المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية و البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية و الشباب و الثقافة و التسلية التي يمكنها الاستفادة المالية للدولة.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة، و تنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن و الحماية الاجتماعية.
- بناء المساجد و ضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.
- تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب و الثقافة و الرياضة و التسلية و ثقافة النظافة و الصحة و مساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لا سيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تهيئة المساحات الخضراء و وضع العتاد الحضري و المساهمة في صيانة فضاءات الترفيه و الشواطئ. (الجريدة الرسمية، 2011، ص ص 19-20)

2.4.4. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين (15 سبتمبر 2013 و 30 أكتوبر 2013).

5.4. مجتمع الدراسة:

بما أن مجتمع البحث يتمثل في كل الوحدات التي تعيش الظاهرة موضع الدراسة و الذي يمكن أن تعم عليه النتائج فإن مجتمع دراستنا هذه يتمثل في جميع الموظفين العاملين في بلدية عين قشرة والبالغ عددهم (123) موظفا وقت إجراء الدراسة.

1.5.4. عينة الدراسة:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات و عدد أفرادها (123) موظفا. تم توزيع الاستبيان عليهم، ليتم استعادة (106) استبانة أي ما نسبته (86,17%) من حجم الاستثمارات الموزعة، استبعد منها (11) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم ملئها كاملة أو بسبب عدم اكتمال البيانات، و بالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ و التحليل (95) استبانة أي أن نسبة الاستجابة أو نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث (77,23%) و هي عينة ممثلة لصفات و خصائص المجتمع الإحصائي.

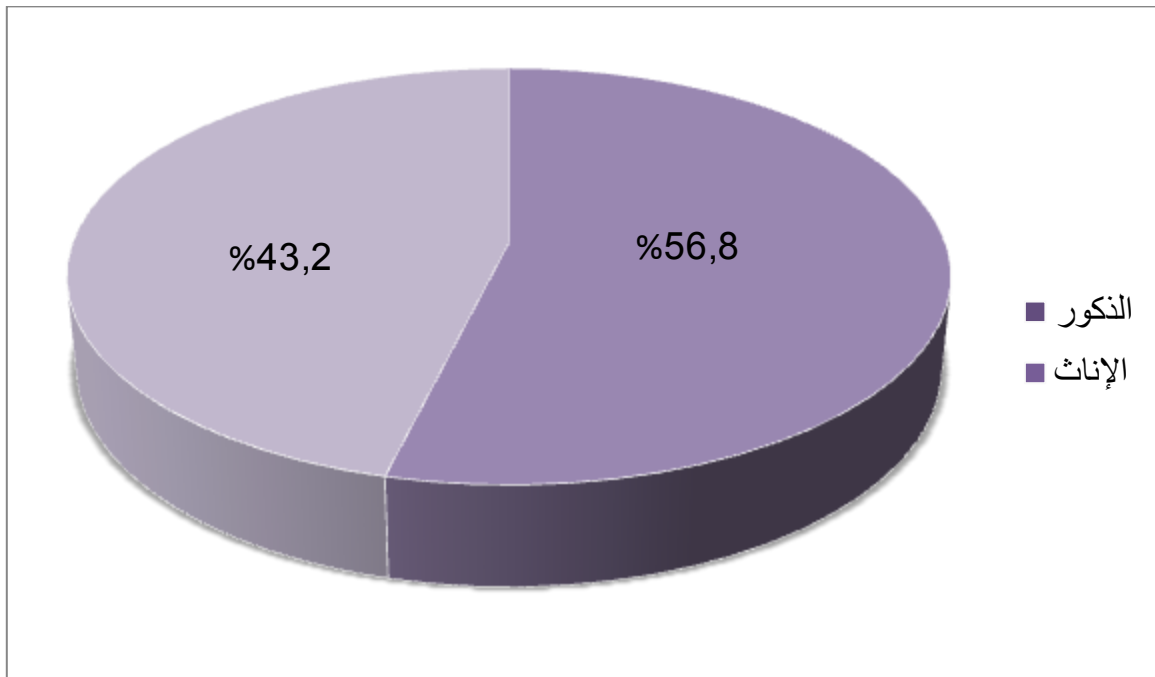
1.1.5.4. مواصفات العينة: و ذلك من خلال متغيري الجنس و الأقدمية بغرض التعرف على

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، و ذلك كما هو مبين في الجدولين و الشكلين التاليين: (أنظر الملحق رقم 07).

1.1.1.5.4. حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (07): يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
56,8	54	ذكر
43,2	41	أنثى
% 100	95	المجموع



شكل رقم(06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

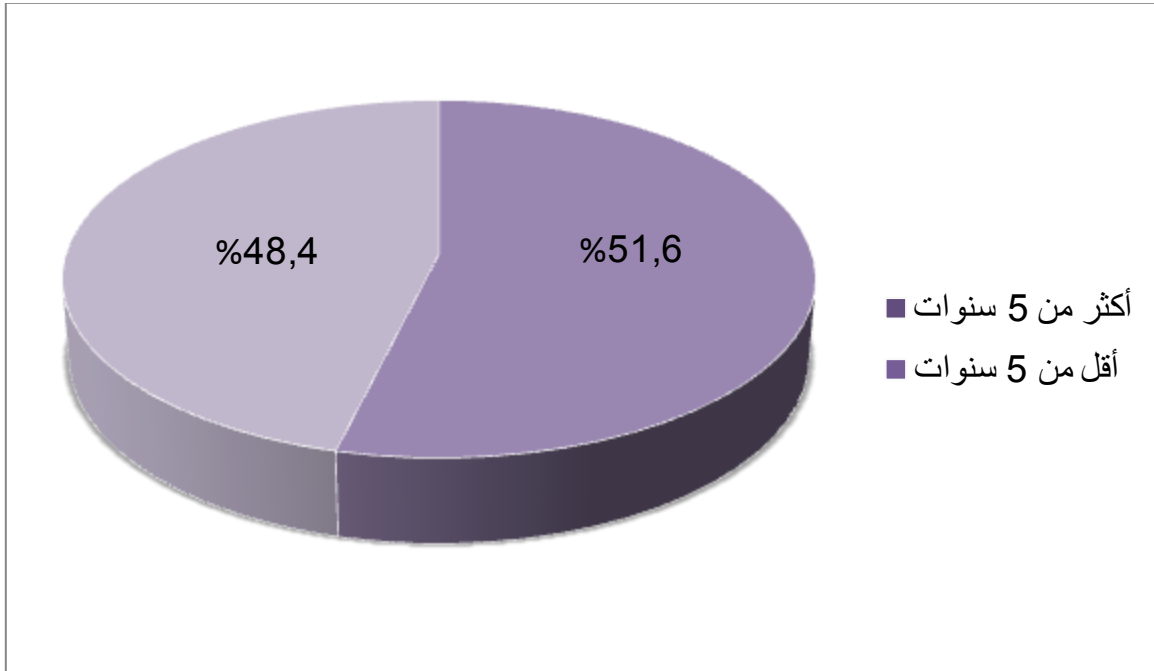
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة تمثيل الذكور في عينة البحث بلغت %56,8

و هي أكبر من نسبة تمثيل الإناث التي بلغت %43,2 و النسبتان متقاربتان.

2.1.1.5.4. حسب متغير سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (08): يوضح خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير سنوات الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	46	48,4
أكثر من 5 سنوات	49	51,6
المجموع	95	% 100



شكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة تمثيل الموظفين الذين تزيد سنوات أقدميتهم في العمل عن 5 سنوات في عينة البحث بلغت 51,6% و هي أكبر من نسبة تمثيل الموظفين الذين تقل سنوات أقدميتهم عن 5 سنوات و التي بلغت 48,4% و على العموم هما نسبتان متقاربتان.

6.4. المنهج المستخدم:

لأن المنهج كيفما كان نوعه هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما، و اكتشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، و لأن موضوع البحث و طبيعته و نوع العينة و حجمها و الوقت المحدد للدراسة و الإمكانيات المتاحة للباحث هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم فقد اعتمدنا في دراستنا هذه- و التي تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية- على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتلاؤمه مع كل العناصر السالفة الذكر، حيث أنه لا يكتفي فقط بوصف الظاهرة سطحيا بل يصفها وصفا دقيقا كميًا و كيفيا ثم يحلل و يفسر و يقيم النتائج المتوصل إليها، من أجل الوصول إلى معلومات يزيد بها رصيد معارفنا عن الظاهرة و تساعدنا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بها.

7.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

- استخدمت الطالبة الباحثة معادلة "لوشي" (Lawshe) للتحقق من صدق المحتوى و التي

مفادها:

$$\text{معادلة لوشي لصدق البند} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$$

حيث: ع م نعم = عدد المحكمين الذين اعتبروا العبارة تقيس.

ع م لا = عدد المحكمين الذين اعتبروا العبارة لا تقيس.

ن = العدد الكلي للمحكمين.

$$\frac{\text{مج ص ب}}{ن} = \text{معادلة لوشي لصدق الاستبيان}$$

حيث: مج ص ب = مجموع معدلات صدق البنود.

ن = العدد الكلي للبنود.

- و استخدمت معامل التحديد (ر س ص)²: و ذلك لمعرفة التباين أو النسبة المئوية المعتمدة لتفسير المتغير التابع من خلال المتغير المستقل، أي مدى مساهمة هذا الأخير في تفسير الأول.
- كما استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ البيانات ومعالجتها و

اعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات الاستبيانين.
- المتوسط الحسابي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف القيم عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة و كذلك في صدق الاتساق الداخلي.

- النسب المئوية لمعرفة نسب تمثيل أفراد العينة من حيث خصائصها.
- اختبار "كولمجروف سمرنوف" (Kolmogorov Smirnov): للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و ذلك كشرط من شروط تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة.
- اختبار التجانس "ليفين": للتأكد من تجانس زوجي المشاهدات، أي أن يكون تباين المشاهدات الأولى لا يختلف عن تباين المشاهدات الثانية و ذلك كشرط من شروط تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Indépendant Samples T- test): لمعرفة الفروق في درجة الالتزام تبعاً لمتغير الجنس، و كذا الفروق في درجة الالتزام تبعاً لمتغير الأقدمية.

الفصل الخامس:

5. عرض و تحليل و تفسير النتائج:

5.1. عرض و تحليل النتائج.

5.2. مناقشة و تفسير النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة.

1.5. عرض و تحليل النتائج :

1.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي

يوضح ذلك:(أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (09) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
موجبة و دالة	0,01	0.70	المناخ التنظيمي
			الالتزام التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي قيمته

(0,70)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين المناخ

التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة، أي أنه كلما زاد مستوى المناخ

التنظيمي العام زاد معه الالتزام التنظيمي. و باستخدام معامل التحديد (ر س ص)² تبين أن قيمة هذا

الأخير تساوي $(0,70)^2 = 0,49$ و من تم يمكن القول أن النسبة المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام

التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي هي 49%.

2.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي

يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (10) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة
الهيكل التنظيمي	0.68	0,01	موجبة و دالة
الالتزام التنظيمي			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

قيمهته (0,68) ، وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة

بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة، و باستخدام معامل التحديد

(ر س ص)² تبين أن قيمة هذا الأخير تساوي $(0,68)^2 = 0,46$ و من تم يمكن القول أن النسبة

المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي هي 46%.

3.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي

يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (11) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العلاقة
طرق اتخاذ القرارات	0.35	0,01	موجبة و دالة
الالتزام التنظيمي			

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي قيمته (0,35) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة، و باستخدام معامل التحديد (ر س ص)² تبين أن قيمة هذا الأخير تساوي $0,12 = (0,35)^2$ و من تم يمكن القول أن النسبة المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام التنظيمي من خلال طرق اتخاذ القرارات هي 12%.

4.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي

يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جول رقم (12) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي.

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
موجبة و دالة	0,01	0.68	نمط الاتصال
			التنظيمي
			الالتزام التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي قيمته (0,68) ، وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة، و باستخدام معامل التحديد (ر س ص)² تبين أن قيمة هذا الأخير تساوي $(0,68)^2 = 0,46$ و من تم يمكن القول أن النسبة المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام التنظيمي من خلال نمط الاتصال التنظيمي هي 46%.

5.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، والجدول التالي

يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (13) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي.

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
موجبة و دالة	0,01	0.64	تدريب العمال
			الالتزام التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي قيمته

(0,64)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين

تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة، و باستخدام معامل التحديد

(ر س ص)² تبين أن قيمة هذا الأخير تساوي $0,40 = (0,64)^2$ و من تم يمكن القول أن النسبة

المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام التنظيمي من خلال تدريب العمال هي 40%.

6.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، والجدول التالي

يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (14) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي.

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرين
موجبة و دالة	0,01	0.61	نظام الحوافز
			الالتزام التنظيمي

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي قيمته (0,61)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، و هذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية علاقة موجبة. و باستخدام معامل التحديد (ر س ص)² تبين أن قيمة هذا الأخير تساوي $0,37 = (0,61)^2$ و من تم يمكن القول أن النسبة المئوية المعتمدة لتفسير الالتزام التنظيمي من خلال نظام الحوافز هي 37%.

- التحقق من شرطي التوزيع الطبيعي و التجانس لتحديد نوع الاختبارات التي ستستخدم لاختبار الفرضيتين السادسة و السابعة:

➤ شرط التوزيع الطبيعي:

استخدمنا اختبار "كولموجروف - سمرنوف" (One-Sample Kolmogorov)

(Smirnov) للتأكد مما إذا كانت البيانات المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد نوع الاختبار المناسب (اختبار معلمي، أو اختبار لا معلمي) من أجل معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغيري الجنس و الأقدمية في الفرضيتين السادسة و السابعة على التوالي، و الجدول التالي يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 06).

جدول رقم(15):يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "كولمجروف سمرنوف".

المحور	عدد العينة	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	95	0,89	0,39

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة هي (0,39) و هي قيمة أكبر من (0,05) مما يبين أن شرط التوزيع الطبيعي قد تحقق و بالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية، و الاختبار الأنسب هنا هو اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

➤ شرط التجانس: استخدمت الباحثة (اختبار التجانس ليفين) للتأكد من توافر شرط تجانس

تباين زوجي المشاهدات، و الجدول التالي يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم(16): يوضح نتائج اختبار التجانس "ليفين".

المحور	عدد العينة	قيمة F	قيمة مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	95	0,006	0,94

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة و هي (0,94) أكبر من مستوى الدلالة (0,05) و بالتالي فشرط التجانس لاستخدام اختبار (ت) لمناقشة الفرضيتين السادسة و السابعة قد تحقق.

7.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس "

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس (ذكور - إناث) والجدول التالي يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 07).

جدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لاختلاف الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الالتزام التنظيمي	الذكور	54	3.15	0.55	-1.44	93	0,15
	الإناث	41	3.32	0.57			

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الذكور و الإناث عند مستوى الدلالة (0,05) لدرجة الالتزام التنظيمي .حيث أظهر الجدول أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية هي

(0,15) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف الجنس (ذكر - أنثى).

8.1.5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف سنوات الأقدمية"

للتحقق من صدق هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة

(ت) ، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف سنوات

الأقدمية (أقل من 5سنوات - أكثر من 5سنوات) والجدول التالي يوضح ذلك: (انظر الملحق 07).

جدول رقم(18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لدلالة الفروق في

استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف سنوات الأقدمية.

المحور	الأقدمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	46	3.34	0.52	1.96	93	0.05
	أكثر من 5 سنوات	49	3.11	0.59			

تشير النتائج المسجلة في الجدول السابق عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة الالتزام التنظيمي. حيث أظهر الجدول أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية تساوي مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف سنوات الأقدمية في العمل.

2.5. مناقشة و تفسير النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة:

1.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم (09) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي بلغت (0,70) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية العامة قد تحققت.

و يمكن تفسير ذلك بأن المنظمة كلما كان يسودها مناخ تنظيمي جيد و محفز، و يسعى لإشباع مختلف الحاجات المادية و الإنسانية و الاجتماعية لأفراده حتى يكسب رضاهم الوظيفي، و يمتاز بنظم و إجراءات عمل واضحة و سياسات غير مضطهدة و لا تعسفية، تسهل فيه عملية قيام

الموظفين بأعمالهم و مهامهم، حيث تسود العلاقات الودية الطيبة و الثقة المتبادلة، و كلما كان يهتم بتنمية و تطوير مهارات العاملين و قدراتهم، كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

و تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة خالد محمد أحمد الوزان (2006) و التي أسفرت هي الأخرى عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى ضباط الإدارة العامة للتدريب و الحراسات، و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين.

2.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم(10) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي بلغت(0,68) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

و نفس ذلك بأنه كلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة مرنا و قابلا للتكيف مع كافة الظروف و الحالات الطارئة، و كلما ابتعد عن المركزية و التخصص الشديدين و كانت خطوط السلطة واضحة، و كلما امتاز كذلك بتحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة و تفادي التداخل و الازدواجية، كلما زاد إحساس الموظف بالراحة و الطمأنينة و اتضح لديه الدور المطلوب منه، و القيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه مما يؤدي به إلى الالتزام نحو التنظيم ، و الهيكل التنظيمي المبني على أهداف واضحة و محددة و أسس علمية صحيحة و الذي يبتعد عن

حرفية التقيد بالأنظمة و اللوائح و يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية و يعاملها كديف للتنظيم الرسمي فإن ذلك يساهم حتما و بشكل فعال في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد التنظيم.

3.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم(11) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين نمط اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي بلغت(0,35) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

و نفسر هذه النتيجة بأن الفلسفة الإنسانية للقادة و للمشرفين و طريقة تعاملهم مع الموظفين و ما يتفرع منها من أساليب الاتصال و التحفيز تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة و الالتزام نحوها و يحفز على البقاء و العطاء، فالإدارة التي تمنح لموظفيها الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و تبدي اهتماما بأوضاعهم و مشاكلهم و اهتماماتهم و تصغي لأفكارهم و تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار كل ذلك له تأثير بالغ على رفع مستوى شعور أفراد التنظيم بالانتماء و بالتالي إخلاصهم و التزامهم في العمل.

4.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم(12) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي بلغت(0,68) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

و نفس ذلك بأن المناخ التنظيمي الذي تستخدم فيه مختلف طرق ووسائل الاتصالات دون التركيز على نوع معين أو نوعين و خاصة عندما تتوفر الاتصالات غير الرسمية و العلاقات الودية بين الموظفين يعطي نوعا من الديناميكية داخل التنظيم و يجعل الموظفين على دراية كاملة بما يدور داخل التنظيم و خارجه، و خاصة عند الحرص على دقة نقل المعلومة أو الرسالة و ذلك بأن تمر من خلال قنوات قليلة و محددة و مباشرة قدر الإمكان فيؤثر ذلك حتما على رفع مستوى الالتزام لديهم، فيعملون لصالح التنظيم و يسعون لتحقيق أهدافه، لأنه يكون قد تولد لديهم الإحساس بثقة التنظيم فيهم، و إيمانهم بأن تحقيق أهدافهم الخاصة مرتبط بتحقيق أهداف التنظيم ككل.

5.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم(13) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي بلغت(0,35) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت.

و يمكن إرجاع ذلك إلى السياسة المتبعة في مختلف المنظمات إذ أولت هذا الجانب اهتماما كبيرا و فتحت الأبواب أمام أفرادها لإجراء تربيصات و تكوينات مختلفة حول كيفية أداء أعمالهم و ذلك بما يتماشى مع التطورات و التغييرات المتسارعة و خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة، فالموظف الذي تكون له معرفة تامة و علم باستخدام كافة الوسائل و الآليات المتاحة في مكان عمله، ينمو لديه الشعور بالأمان الوظيفي ، و عدم الخوف من التهديدات الداخلية و الخارجية للأفراد المنافسين و يزيد لديه مستوى الالتزام التنظيمي، فسعي المنظمة لإكسابه مهارات جديدة حول كيفية أداءه لعمله تعكس اهتمامها و تمسكها به، فبقيامها بعملية التدريب تنمي و تطور عملية التوجيه الذاتي لدى الفرد، و تطور لديه أساليب التفاعل الاجتماعي بينه و بين الأفراد الآخرين، فلا يفكر في مغادرتها حتى لو أتاحت له فرص عمل أفضل.

6.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية"

و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، و الجدول رقم(14) قد بين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي بلغت(0,61) و هذا ما يثبت وجود العلاقة بينهما و هي علاقة موجبة.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية الخامسة قد تحققت.

و نفس ذلك بأنه كلما كان نظام الحوافز المعمول به جيدا و متنوعا بين حوافز مادية و معنوية، و يهتم بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة، و اعتماد نظام مكافآت عادل و مبني على أساس نظام موضوعي لتقييم الأداء، و كلما كانت إدارة المنظمة تسهر على راحة و رفاهية و تحفظ كرامة الموظف و تحترم إنسانيته مهما كان مركزه و تشجعه على الأداء الحسن و تقديم الأفضل، كلما زاد مستوى التزام الموظفين و كلما كانت قيمة الحوافز و المكافآت المقدمة للعاملين المتميزين و النشيطين نظير جهودهم المقدمة زاد من مستوى الالتزام كذلك، إذ أن اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الموظف على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، فكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للموظفين كلما ساهم ذلك في خلق الالتزام نحو التنظيم.

7.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية تبعا لاختلاف الجنس "

و للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، و الجدول رقم(17) قد أظهر لنا أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية هي (0,15) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس (ذكر - أنثى).

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية السادسة لم تتحقق.

و بالتالي يمكن القول أن متغير الجنس لا يؤثر في الالتزام التنظيمي و قد يرجع ذلك إلى تبني نفس السلوك من حيث أبعاد الالتزام التنظيمي المشار إليها.

و تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات كل من: (محمد مصطفى الخشروم-2011)، (محمد بن غالب العوفي - 2005) ، (سامي إبراهيم حمادة حنونة - 2006).

و تختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة (إيناس فؤاد نواوي فلمبان - 2008).

8.2.5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية"

و للتحقق من هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية (أقل من 5سنوات - أكثر من 5سنوات) ، و الجدول رقم(18) يظهر لنا أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية تساوي مستوى الدلالة(0.05) ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية في العمل.

و هذا ما يمكننا من القول بأن الفرضية الجزئية السابعة لم تتحقق.

و قد يرجع ذلك إلى أن الظروف و الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام تتميز بالاستقرار النسبي و لم تطرأ عليها تغييرات كبيرة منذ عدة سنوات، و بالتالي فمستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة لا يتأثر بمتغير سنوات الأقدمية في العمل.

و تتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة كل من (خالد محمد أحمد الوزان - 2006) ، (محمد بن غالب العوفي - 2005) .

و تختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة كل من (محمد مصطفى الخشروم - 2011) ، (عبد الله الطجم - 1996) ، (سامي إبراهيم حمادة حنونة - 2006) ، (مخلص شياع الجميلي - 2012)

الاستنتاج العام:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

2 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

3 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

4 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

5 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

6 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

7 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.

8 . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية.

توصيات و اقتراحات الدراسة:

بعد ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن الخروج بجملة التوصيات و الاقتراحات التالية:

. التوصيات:

- إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع في قطاعات أخرى عمومية و خاصة و مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- القيام بدراسات أخرى تتناول متغير الالتزام التنظيمي و ربطه بمتغيرات أخرى، و ذلك لكون الدراسات حوله في الجزائر نادرة على عكس ما هو موجود في بلدان أخرى عربية و أجنبية.
- تبني أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لم تتعرض لها الباحثة في هذه الدراسة في حالة القيام ببحوث قادمة حول هذين المتغيرين.
- اعتماد فرضيات مختلفة عن فرضيات الدراسة الحالية عند القيام بدراسات مشابهة، تقيس جوانب أخرى وذلك بغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع.

. الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة و العمل على تحسينه و تجويده، نظرا للتأثير الفعال الذي يحدثه في كثير من السلوكيات التنظيمية، و التي من بينها الالتزام التنظيمي.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة و أخرى و تطويره ليواكب التغيرات و المستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، و إدخال التعديلات التي تحقق مرونته للاستجابة لهذه المتغيرات و المستجدات.
- منح الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، و تفويض السلطات لهم كل حسب مركزه و تخصصه، و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- فتح قنوات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة في كل الاتجاهات و بشتى الأنواع، و خاصة الاتصال غير الرسمي، و استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة و المتمثلة خاصة في الأنترنت سواء لتسهيل عمليات الاتصالات الداخلية، أو للبقاء على اطلاع و اتصال دائمين بالبيئة الخارجية و ما يحدث فيها من وقائع و مستجدات.
- الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال و الموظفين، و تحسيسهم بقيمتهم الإنسانية و بدورهم الفعال في تحقيق أهداف التنظيم.
- اعتماد نظام حوافز جيد و فعال يوازن بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، و يخضع لنظام تقييم أداء موضوعي و دقيق حتى يؤدي هدفه الذي وضع من أجله.
- إعطاء الأهمية اللازمة لعملية تدريب الموظفين و جعلها من الأولويات، نظرا لأهمية اكتساب الفرد للخبرات الجديدة في مواكبة التغيرات المتسارعة في كل المجالات و خاصة التي تطرأ على طرق و أساليب العمل في مجال الإدارة.
- العمل و بجدية لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد في التنظيم مع مراعات الأولويات، و ذلك بالاعتماد على استراتيجيات مضبوطة و مدروسة جيدا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- بشير الخضرا، و آخرون(1995): السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- 2- بشير العلاق (1999): أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 3- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة و مراجعة: رفاي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني(2005): إدارة السلوك التنظيمي ، 1 ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 4- حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- 5- خضير كاظم حمود (2002): السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- 6- داود شقبوعه (2001): أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين، بيروت.
- 7- سامع حسين العادلي (1997): منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ط2، دار سينا للنشر، القاهرة.

- 8- سعود بن محمد النمر و آخرون (2006): الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، ط 6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- 9- سهيلة محمد عباس و حسين علي علي (2000): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي (2005): مبادئ و السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11- صلاح الشنواني (1983): إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 12- طارق طه (2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 13- عامر بن خضير الكبيسي (1998): التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ج 4، مطابع دار الشرق، الدوحة.
- 14- عبد الرحمان بن أحمد هيجان (1999): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 15- عبد الله عبد الغني الطجم و طلق عوض الله السواط (1995): السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع للنشر و التوزيع، جدة.
- 16- علي عسكر (1987): السلوك التنظيمي في المجال التربوي، دار القلم، الكويت.

- 17- علي هلال (1993): معجم المصطلحات الإدارية، مركز الدراسات السياسية، جامعة القاهرة.
- 18- فاروق عبده فليه و عبد المجيد السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي: إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 19- كامل محمد المغربي (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- 20- محمد إسماعيل بلال (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 21- محمد حسن رسمي (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية.
- 22- محمد الصيرفي (2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- 23- محمد سيد مصطفى (1984): إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 24- محمد قاسم القريوتي (1993): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشروق، عمان.

- 25- محمد قاسم القريوتي (1994): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان.
- 26- مدني عبد القادر علاقي (2000): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، ط6، مكتبة تهامة، الرياض.
- 27- مصطفى محمود أبو بكر (2005): الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 28- مصطفى مصطفى كامل (1994): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 29- مهدي حسين زويلف (1998): إدارة الأفراد: مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي للنشر.
- 30- موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- 31- الهادي عبد الصمد عبد الله (1989): تحديث المناخ التنظيمي، جامعة اليرموك، إربد.
- 32- وهيب عياد سلامة (1993): مبادئ الإدارة العامة، (د، ن)، القاهرة.
- 33- يعقوب حسين نشوان و جميل عمر نشوان (2001): السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، مطبعة دار المنارة، غزة.

2- رسائل الماجستير:

34- إبراهيم بن حمد البدر (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية

على ضباط الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

35- أحمد بن حميد محمد العبادي (1420): الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى

مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

36- انتصار محمد طه سلامه (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة

بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

37- إياد إبراهيم خليل المدهون (2012): فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ

التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

38- إيناس فؤاد نواوي فلمبان (1429هـ): الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى

المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

39- إيهاب محمود عايش الطيب (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

40- باسمة رفيق النوري (1994): المناخ التنظيمي في إطار الإقتناء التكنولوجي، دراسة

تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الملك سعود، جدة.

41- تيسير زاهر (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين لدى العاملين في الفنادق

ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

و القانونية، المجلد 28، العدد 02، دمشق.

42- خالد بن صالح أحمد الصيدلاني (2001): المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في

اتخاذ القرارات بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، المملكة العربية السعودية.

43- خالد محمد أحمد الوزان (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة

مصححة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق

الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- 45- رنا ناصر صبر الطائي (2007): الأنماط القيادية و الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 46- رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012): أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 47- سامي إبراهيم حماد حنونة (2006): قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 48- سامية خميس أبو ندى (2007): أنماط القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 49- سحراء البياتي و علي أنور (2010): الاغتراب و العلاقة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
- 50- سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي (2011): فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان.
- 51- سعود عيسى الشمري (1993): المناخ التنظيمي السائد في مدارس مدينة حائل الابتدائية و المتوسطة كما يتصوره المعلمون و علاقته بالتحصيل الدراسي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

52- سوزان محمد القرشي (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة،

بعض المحددات و الآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

53- صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد

الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

54- صليحة شامي (2009-2010): المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،

دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة،

الجزائر.

55- عبد الله محمد الثمالي (2002): علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة

تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض.

56- غزيل سعد العيسى (1996): المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية

على عينة من الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، جامعة

الملك سعود، الرياض.

57- فاطمة عبد القادر أحمد (2008): واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية

التابعة لمديريات التربية و التعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين و

المعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

58- فهد نجيم راجح السلمي (2012): القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في

المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة

العربية السعودية.

59- فهيد بن عايض الشمري (2001): المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية و علاقتها

بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية

السعودية.

60- فهيد بن عثمان الصغير (2002): المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة

الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

61- محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة

ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

62- محمد عبد الجواد عمران (1996): أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد

البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير

منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا، مصر.

63- محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي (2007): المناخ المدرسي و معوقاته و دوره في أداء

المعلمين بمراحل التعليم العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض.

64- مشعل بن حمس العتيبي (2008): دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي،

دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

65- مصلح حمدان البقمي (2010): المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة

منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

66- منار إبراهيم القطامنة (2000): المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي، دراسة

ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

67- ناصر محمد إبراهيم السكران (2004): المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة

مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

68- نور سالم جحلان (1998) : أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية

على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود عبد العزيز، جدة.

3 - المجالات و الدوريات:

69- أحمد بن سالم العامري (2003): محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات،

مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2. المملكة العربية السعودية.

70- ثامر محمد محارمة (1996): المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 25.

71- جاد الرب عبد السميع حسانين (2004): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد 2.

72- زهير الصباغ و آخرون (1982): المناخ التنظيمي دوائر مدينة إربد و أثره على اتجاهات العاملين بالأردن، مجلة معهد الإدارة.

73- سعد علي العنزي و غني دحام الزبيدي (2006): علاقة الالتزام بمشاركة العاملين و أثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 61.

74- سعود محمد العتيبي و طلق عوض الله السواط (1418هـ): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة 19 ، العدد 17، مسقط.

75- صلاح محمد خضور (2003): عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، الجزء 12، العدد 1، الشارقة.

76- عبد الفتاح سلامة و عبد الفتاح عادل (1999): الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء 1، القاهرة.

77- عبد الله عبد الغني الطجم (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الشخصية في

التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية،

جامعة الكويت، المجلد 4، العدد 1.

78- عبد المحسن بن صالح الحيدر (2006): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و علاقة

خصائصهم الشخصية و الوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل

التخصصي، المجلة العربية للإدارة، ، المجلد 26، العدد 2، المملكة العربية السعودية.

79- عبد المحسن فالح اللحيد (1424هـ): بناء و تطوير التنظيم الإداري، رسالة معهد الإدارة،

العدد 49 ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

80- فهمي خليفة الفهداوي و نشأت أحمد القطاونة (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في

الولاء، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة،

المجلد 24، العدد 2، عمان.

81- ماجد محمد الفرا و محمود عبد الرحمان الشنطي (2008): أثر المناخ التنظيمي على

الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية،

غزة، العدد 01، المجلد 16.

82- مازن فارس رشيد (2004): الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي،

المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11، العدد 1.

- 83- محمد مصطفى الخشروم (2011): تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 3، دمشق.
- 84- مخلص شياح علي الجميلي (2012): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9.
- 85- مرفت مصطفى الكحلوي (2003): المخاطرة في اتخاذ القرارات، مجلة التنمية الإدارية، العدد 101، الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، القاهرة.
- 86- مؤيد سعيد سليمان (1987): المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 1، عمان.
- 87- موسى اللوزي (1994): الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 6، الأردن.
- 88- نائل العواملة (1994): أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 21، العدد 3، الأردن.
- 89- نعمة عباس خضير و آخرون (1996): الالتزام التنظيمي و فعالية العمل، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.

90- نماء جواد العبيدي (2012): أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24.

4 - الوثائق الرسمية:

91- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

92- Altman., S, & al (1982) : "**Organizational Behavior :Theory and practice**", Academic press Inc, Florida.

93- Beibo., Z, & al, (2010) : "**New development of organizational commitment: A critical review(1960-2009)**", African Journal of Business Management, Vol.4, No(1).

94- Berger., C, & Cummings ., L, (1979) : "**Organizational Structure, Attitudes, and behaviors**", Organizational Behavior and human performance, Vol .23 ,No.3

95– Coska ., L, (1975) :"**Relationsh between organizational climat and situational favorableness dimansion of Fiedlers Contengency**"

Model" ,Journal of Applied psychology,Vol .60,No2 .

96–Dessler., G, (2003) :"**Human Resource Management**" ,9th Ed ,

Pretice Hall, New Jersey.

97–Dunham., R, & al, (1994) :"**organizational commitment :The utility**"

of integrative definition",Journal of Aplied psychology,Vol .79,No 2.

98–Drescler., J, (1983) :"**organizational climat : Its Homogeneity with**"

organization" , Journal of Aplied psycholgy ,vol .62, No.1.

99– Hall., J, (1970) :"**A comparison of Halpin & Croft's**"

organizational climates & Likert's organizational systems", Paper

presanted at Northeast, Educational research association annual

convention.

100– Harris., A, (2003) :"**Towards Cultural Competence: An**"

Exploratory study of the relationship between racial Eidentity and"

contesctual performance indicators of public employeess", unpublished

dissertation, North Carolina State University, Releigh, North Carolina.

101– Joo., B, & Shim., J, (2010) : "**Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture**", Human Resource Development International, Vol.13,No.4.

102– kozlowski., S, & Doherty., M, (1981) : "**Integration of climat and leadership :examination of Neglected Issue**",Vol .74 ,No.4 .

103–Kuehn., W, & Busaidi., Y ,(2001) : "**A comparison of organizational commitment between national expatriate employees in public and private sector organization**", Academy of international buziness, Vol .1.

104– Lagomarison., R, & Cardona ., P ,(2003) : "**Relationship among leadership, organisational commitment and OCB in Uruguanian Health Institutions**", working paper, University of Navarra, TESE Business school .

105– Litwin., G, & Stringer., R, (1988) : "**Motivation and organizational climat**",division of research, graduate school of Bus .Admin , Harvard university,Boston.

106– Lee., H, (2000) :"An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader –Member Exchange and Job Satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the Lodging Industry" ,unpublished disseration, faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State university.

107– Ofelia., E, & Trevizan., M ,(2008) :"conceptual reflection about organization and professional commitment in the health sector",
Revista Latine American Enfermegen,Vol.16,No.3.

108– Stall., W, (2003) :"Mentoring organizational commitment and intentions to leave public accounting",Managerial Auditing Journal,
Vol. 18, No. 5.

109– Steers., R, (1979) : "Organizationl structure, Attitudes, and behaviors" , Organizationl Behavior and human performace,
Vol .23 , No .3.

110– Ugboro ., I, & Obeng., k (2001) :"Managing the After Math's of contracting in public Transit organizational : Employee perception of Job security Organizational commitment and trust" , School of

Business and Economics ,North Carolina A & T , Available from,
WWW .ncat .edu /transit/Kofi .htm/ .

111– Varona., F, (2002) :"conceptualization and management of communication satisfaction and organizational comitment in three Guatemela organizations", American communication journal, vol.5 ,No.3 .

112– Veccbio., R, (1984):"Behavior Technology –A new Approach to managing people at work" ,Gower ,England.

الملاحق

ملحق رقم (01): يوضح الاستمارة في صورتها النهائية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2 (الجزائر)

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا

علم النفس العمل والتنظيم

تخصص: السلوك التنظيمي

استمارة بحث:

سيدي/سيدتي.

في إطار إنجاز مذكرة تخرج، لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، بعنوان: "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، نقدم لكم هذه الاستمارة للإجابة على بنودها بصدق، وذلك مهم بالنسبة لنا في تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية، و تجب الإشارة إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة، و إجاباتكم تكون فقط بوضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم.

و نحيطكم علماً أن إجاباتكم ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

الطالبة: فوزية هواين

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

عدد سنوات الأقدمية في العمل:.....

. استمارة المناخ التنظيمي:

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل.					
02	تتميز سياسة المكافآت و الحوافز المتبعة بالعدل.					
03	تتنصف المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة.					
04	موقع المؤسسة يسهل عملية قيامها بمهامها.					
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة.					
06	تسعى الإدارة إلى توفير الموارد اللازمة لتعزيز عملية تطوير أداء الموظفين.					
07	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها.					
08	تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة أعمالهم.					
09	تحرص الإدارة على إقامة لقاءات دورية بين المسؤولين.					
10	الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى جيدة.					
11	الدورات التدريبية التي تساعدنا على اكتساب مهارات جديدة قليلة.					
12	تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
13	تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستنا بالمركزية.					
14	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في حدود مسؤولياتهم.					
15	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصمم جيدا وفق أهدافها.					
16	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لعرض وجهات نظرهم.					
17	يتم الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح عن طريق الأنترنت.					
18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال و الوظائف.					
19	يساهم نظام الاتصالات الموجود بالمؤسسة في تحقيق أهدافها.					
20	تتهرب الإدارة من مناقشة المشكلات المتعلقة بسيرورة العمل.					

					21	يتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل.
					22	تتسم الاتصالات بين مختلف الأقسام بسرعة.
					23	فرص مواصلة الموظفين لتكوينهم أثناء الخدمة؛ متاحة.
					24	تحرص إدارتنا على إيصال المعلومات غير المكتوبة للموظفين دون تحريف.
					25	مفاهيم الاتصال مفقودة بين الإدارة و الموظفين.
					26	تساعد الإدارة الموظفين على التدريب على أعمالهم باستمرار.
					27	حجم العمل الذي أقوم به يتلاءم مع قدراتي المهنية.
					28	تشجع الإدارة العامل النشط.
					29	حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين.
					30	تنظر الإدارة إلى تدريب موظفيها على أنه جزء هام من عملها.
					31	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.
					32	يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.
					33	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها.
					34	يوجد تداخل في الأعمال و الوظائف أثناء التنفيذ.
					35	تحرم الإدارة العمال المقصرين من الحوافز.
					36	تقوم إدارتنا بالإعلان عن كل المستجدات.
					37	يتحصل جميع العمال على التحفيز.
					38	تحرص إدارتنا على أن يكون جميع الموظفون على دراية بقراراتها.
					39	تقدم الإدارة تحفيزات معنوية للعمال الضعفاء قصد تشجيعهم.

. استمارة الالتزام التنظيمي:

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة.					
02	تهتم إدارتنا بمصلحة موظفيها.					
03	ثقتي بأغلب الموظفين ضعيفة.					
04	تستحق المؤسسة الإخلاص والولاء من قبل موظفيها.					
05	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين تواجههم مشاكل.					
06	إذا عرض علي العمل في مكان آخر وبأجر أعلى أقرر فورا ترك هذا العمل.					
07	أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أكون في العمل.					
08	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.					
09	أشعر داخل المؤسسة بالرضا.					
10	بقائي للعمل في هذه المؤسسة مبرره أنني أحتاج لعمل فقط.					
11	أشعر بالأمان عندما أكون داخل المؤسسة.					
12	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للتمسك بها.					
13	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة بي.					
14	أغادر المؤسسة قبل نهاية الدوام الرسمي.					
15	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني لتحقيق أهداف المؤسسة.					
16	سأشعر بالسعادة إذا قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة.					
17	هناك اختلاف بين قيمي الشخصية وقيم هذه المؤسسة.					
18	لقد ارتكبت خطأ كبيرا حينما قررت العمل في هذه المؤسسة.					
19	من واجب كل موظف البحث عن معلومات تعود بالفائدة على المؤسسة.					
20	من واجبي أن أتابع قيام زملائي بتنفيذ مهامهم.					
21	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المؤسسة.					
22	أنتهز الفرصة للتهرب من مسؤولياتي وواجباتي في عملي.					

					23	إن المحافظة على أوقات العمل يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المؤسسة.
					24	أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المؤسسة.
					25	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارتي في العمل فيها.
					26	لا أفكر في التقاعد المبكر.
					27	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها.
					28	يعد عملي هذا أفضل فرصة عرضت علي.
					29	هذه المؤسسة هي الأفضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها.
					30	من واجبي مساندة زملائي للقيام بالإضرابات.

ملحق رقم (02): يوضح قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	د. بشير لعريط	عنابة
2	د. عمر بو لهواش	عنابة
3	د. كمال بو الشرش	عنابة
4	د. حسينة بلهي	عنابة
5	د. مراد بو منقار	عنابة
6	د. محمد خلاصي	عنابة
7	د. رمضان كربوش	عنابة

ملحق رقم (03): صدق محتوى استبيان المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي حسب معادلة "لوشي".

صدق محتوى استبيان المناخ التنظيمي حسب معادلة لوشي

المحكمن البنود	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق=7
1	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
2	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
3	1	0	1	1	1	0	1	5	2	3	0,42
4	1	1	1	1	1	0	1	6	1	5	0,71
5	1	0	1	1	1	0	1	5	2	3	0,42
6	1	0	1	0	1	1	1	5	2	3	0,42
7	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
8	1	1	1	1	1	0	1	6	1	5	0,71
9	0	1	1	0	1	1	1	5	2	3	0,42
10	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
11	1	1	1	0	1	0	1	5	2	3	0,42
12	0	1	1	0	1	1	1	5	2	3	0,42
13	1	1	1	1	0	1	1	6	1	5	0,71
14	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
15	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
16	1	0	1	1	0	1	1	5	2	3	0,42
17	1	1	0	1	1	1	1	6	1	5	0,71
18	1	1	0	1	1	1	1	6	1	5	0,71
19	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
20	1	1	1	1	0	1	1	6	1	5	0,71
21	1	1	1	0	1	1	1	6	1	5	0,71
22	1	1	1	0	1	1	1	6	1	5	0,71
23	1	1	0	1	1	1	0	5	2	3	0,42
24	0	1	1	1	1	0	1	5	2	3	0,42
25	1	1	1	1	1	0	1	6	1	5	0,71
26	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
27	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
28	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
29	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
30	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
31	1	1	0	0	1	1	1	5	2	3	0,42
32	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1
33	1	1	0	0	1	1	1	5	2	3	0,42
34	1	1	1	1	1	1	1	7	0	7	1

صدق محتوى الاستبيان = 0,73

صدق محتوى استبيان الالتزام التنظيمي حسب معادلة لوشي

الفرق 7÷	الفرق	لا يقيس	يقيس	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكمين البنود
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	1
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	2
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	3
0,42	3	2	5	1	0	1	1	0	1	1	4
0,42	3	2	5	1	1	0	0	1	1	1	5
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	6
0,71	5	1	6	1	0	1	1	1	1	1	7
0,71	5	1	6	1	1	1	0	1	1	1	8
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	9
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	10
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	11
0,71	5	1	6	1	1	1	1	0	1	1	12
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	13
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	14
0,71	5	1	6	1	1	0	1	1	1	1	15
0,71	5	1	6	1	0	1	1	1	1	1	16
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	1	0	17
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	18
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	19
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	20
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	21
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	22
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	23
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	24
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	25
1	7	0	7	1	1	1	1	1	1	1	26
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	27
0,71	5	1	6	1	1	1	1	1	0	1	28
0,71	5	1	6	1	1	0	1	1	1	1	29

صدق محتوى الاستبيان = 0,83

ملحق رقم (04): يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان).

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المناخ التنظيمي

Correlations

		الهيكل التنظيمي	طرق اتخاذ القرار	نمط الاتصال التنظيمي	تدريب العمال	نظام الحوافز	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي
	Pearson Correlation	1	,485**	,619**	,541**	,576**	,757**
الهيكل التنظيمي	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	,485**	1	,462**	,606**	,626**	,766**
طرق اتخاذ القرار	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	,619**	,462**	1	,725**	,740**	,837**
نمط الاتصال التنظيمي	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	,541**	,606**	,725**	1	,786**	,886**
تدريب العمال	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	,576**	,626**	,740**	,786**	1	,912**
نظام الحوافز	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	15	15	15	15	15	15
	Pearson Correlation	,757**	,766**	,837**	,886**	,912**	1
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي

		Correlations			
		الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	1	,673**	,733**	,947**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	15	15	15	15
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,673**	1	,521**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	15	15	15	15
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	,733**	,521**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	15	15	15	15
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,947**	,806**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (05): يوضح معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان المناخ التنظيمي و استبيان الالتزام التنظيمي.

معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لاستبيان المناخ التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الهيكل التنظيمي	3,0713	,62957	15
طرق اتخاذ القرار	2,6331	,66212	15
نمط الاتصال التنظيمي	2,7832	,63587	15
تدريب العمال	2,5667	,73594	15
نظام الحوافز	2,5459	,88235	15

معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان الالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الالتزام العاطفي	3,17416	,860772	15
الالتزام المعياري	3,59626	,656615	15
الالتزام المستمر	2,90292	,751691	15

ملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف) لاستبيان الالتزام التنظيمي.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
N		95
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,2244
	Std. Deviation	,56839
Most Extreme Differences	Absolute	,092
	Positive	,065
	Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		,897
Asymp. Sig. (2-tailed)		,397
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

ملحق رقم (07): نتائج الدراسة النهائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خصائص عينة الدراسة:

خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس : نكر - أنثى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	54	56,8	56,8	56,8
	أنثى	41	43,2	43,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	46	48,4	48,4	48,4
	أكثر من 5 سنوات	49	51,6	51,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

النتائج المتعلقة بالفرضية العامة

Correlations			
		الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	,709**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

Correlations			
		الهيكل التنظيمي	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

Correlations			
		طرق اتخاذ القرار	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
طرق اتخاذ القرار	Pearson Correlation	1	,354**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,354**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

Correlations			
		نمط الاتصال التنظيمي	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
نمط الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	,688**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

Correlations			
		تدريب العمال	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
تدريب العمال	Pearson Correlation	1	,643**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة

Correlations			
		نظام الحوافز	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي
نظام الحوافز	Pearson Correlation	1	,614**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,614**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السادسة

Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجنس : ذكر - أنثى				
ذكر درجة الكلية للالتزام التنظيمي	54	3,1515	,5540	7,539E-02
أنثى	41	3,3205	,5796	9,051E-02

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,006	,940	-1,443	93	,152	-,1689	,1171	-,4014	6,354E-02
Hypothèse de variances inégales			-1,434	84,179	,155	-,1689	,1178	-,4032	6,532E-02

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السابعة

Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
لاقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات - أكثر من 5 سنوات				
أقل من 5 سنوات درجة الكلية للالتزام التنظيمي	46	3,3408	,5239	7,724E-02
أكثر من 5 سنوات	49	3,1152	,5918	8,455E-02

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	2,344	,129	1,962	93	,053	,2255	,1150	-2,77E-03	,4538
Hypothèse de variances inégales			1,969	92,689	,052	,2255	,1145	-1,90E-03	,4529

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، كما هدفت أيضا إلى: التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقة بين نمط اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقة بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (95) موظفا اختيروا وفق طريقة المسح الشامل. و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و تم اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي، كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج (spss) باستعمال كل من: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، و اختبار (ت) للعينات المستقلة، و قد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام تبعا لمتغير الجنس.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي.

Summary of the study:

The study aimed to identify the relationship between organizational climate and organizational commitment of the staff of the municipality of Ain Kechra (Skikda State). The study also aimed to identify:

- The relationship between organizational structure and organizational commitment.
- The relationship between the ways of decision-making and organizational commitment.
- The relationship between the pattern of organizational communication and organizational commitment.
- The relationship between the workers' training and organizational commitment.

- The relationship between the system of incentives and organizational commitment.

The study sample size consisted of (95) employees chosen by employing global survey method from Ain Kechera's municipality belonging to Skikda State . Also in order to achieve the objectives of the study through the steps of descriptive analytical method, a questionnaire was used as a tool for data collection. The statistical treatment of the data was based on SPSS program for windows, and consisted of percentages, means, standard deviations, and t-test for independent samples. The obtained results of the study are as follows:

- There is a positive statistically significant relationship between organizational climate and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There is a positive statistically significant relationship between organizational structure and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There is a positive statistically significant relationship between ways of decision-making and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There is a positive statistically significant relationship between the pattern of organizational communication and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There is a positive statistically significant relationship between worker's training and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There is a positive statistically significant relationship between system of incentives and organizational commitment of the staff of the municipality.
- There are no statistically significant differences in the degree of organizational commitment depending on sex variable.
- There are no statistically significant differences in the degree of organizational commitment depending on seniority variable.

Key words : organizational climate , organizational commitment.