

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان: اثر المناخ التنظيمي على الالتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة حلويات شرشال

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:
بركان زهية

إعداد الطالبة:
الأحول نوال

السنة الجامعية: 2023 / 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان: اثر المناخ التنظيمي على الالتزام الوظيفي للعاملين في المنظمة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة حلويات شرشال

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبة:
الأحول نوال

أمام اللجنة المشكلة من:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عوالي فتيحة	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
بركان زهية	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا و مقرا
ربحي كريمة	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بوعوينى سليمة	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
راجف نصيرة	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا
جليد نور الدين	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024

كلمة شكر وتقدير

قال تعالى ﴿وَإِنْ تَأَذَّنْ رَبُّكَ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

سورة إبراهيم الآية [07]

على ضوء الآية الكريمة احمد الله تعالى على نعمة التوفيق، فما توفيقى وما تمكنى من إتمام هذه الأطروحة إلا من فضلك يا منان، يا رحيم.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة "بركان زهية" على صبرها على طيلة فترة انجاز هذا العمل، وعلى دعمها وتوجيهاتها، وأقول لها أدامك الله يا أستاذتي مثالا للتواضع وقدوة للعلم وحسن الخلق.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة حلويات شرشال على تعاونهم.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان.

والشكر موصول إلى كل من ساهم ولو بالدعاء، ولو بالكلمة الطيبة لإتمام هذه الأطروحة.

إهداء

مثلما أهديت إلى روحك الطاهرة مذكرة الليسانس و رسالة الماجستير، أهديك اليوم يا اماء يا من ذكراك تزين نجاحي أطروحة الدكتوراه وأزينها لكي بالدعاء والرحمة، فاللهم ارحم "أمي" كما ربتي صغيرا وأنر قبرها، واسكنها الفردوس الأعلى من الجنة.

و اهدي هذا العمل:

✓ إلى قرة عيني و نور دربي " أبي الفاضل " أدامه الله تاجا فوق راسي وسندا لي في هذه الدنيا.

✓ إلى زوجي و رفيق دربي "بوعلام" و "عائلته".

✓ إلى ابنتي "نورة" بلسم قلبي وابني "جواد" نور عيني.

✓ إلى أختي "فاطمة" وإخوتي "حسين"، "فاروق" و "رشيد" و خاصة أخي "لمين" والصغير "إسلام" حفظهم الله جميعا.

✓ إلى زوجة أبي "عائشة" أطال الله عمرها و أدام صحتها.

✓ إلى صديقاتي «صافية»، "سعيدة" و "أحلام".

✓ إلى زملائي وزميلاتي ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة حجوط.

✓ إلى كل الأهل والأقارب والأحباب اهدي هذا العمل.

أسأل الله أن يكتب ثواب هذا العمل في صحائف والدتي.

ملخص:

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها المناخ التنظيمي باعتباره ذلك الإطار المتضمن طرق الإنتاج وأساليب التنظيم ومختلف العلاقات الإنسانية المتفاعلة داخل المنظمة، وانطلاقا من تأثيره المهم على السلوك التنظيمي، أتت هذه الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، إجراءات العمل والسياسات الوظيفية، المشاركة في وضع القرار وطبيعة العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، وإثراء المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، والاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة حلويات شرشال، حيث تم تطبيق أداة البحث (الاستبيان) على عينة عشوائية مكونة من 84 عاملا، وبعد تحليل وتفسير البيانات أسفرت نتائج البحث مايلي:

- يسود مؤسسة حلويات شرشال مناخ تنظيمي متوسط عموما حسب وجهة نظر العاملين بها.
- يبدي العاملون مستوى التزام تنظيمي مرتفع .
- قوة مساهمة كل من بعد إجراءات العمل والسياسات الوظيفية و نظام الاتصال في مستوى الالتزام المحقق، مقارنة مع بقية الأبعاد التي كانت مساهمتها اقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام المحقق تعزى لمتغير السن، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يبدي العاملون التزاما تنظيميا معياريا بدرجة أعلى مقارنة مع الالتزام المستمر والعاطفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي.

Abstract:

In view of the great importance of the organizational climate as that framework that includes production methods, methods of organization and the various interactions within the organization, and based on its important impact on the organizational behavior of the human resource within the work environment, this study is designed to enrich of relevant concepts, and to analyze the impact of the organizational climate in its deferent's dimensions (organization structure, leadership style, communication system, work technology, work procedures and functional policies, participation in decision-making and the nature of work) on the organizational commitment of workers in the Algerian economic organization.

The analytical descriptive approach was adopted in the research due to its suitability to the nature of the subject of the study, and the use of the statistical package program for social sciences (SPSS) in the field study, that took place at the Cherchell Sweets Foundation, where the research tool (questionnaire) was applied to a random sample of 84 workers, and after analyzing and interpreting the data, The results of the study showed the following points:

- Cherchell Sweets Establishment has a medium organization climate in general, according to the point of view of its employees.
- The workers show a high level of organizational commitment.
- The strength of the contribution of each dimension of work procedures, functional policies and communication system in the level of commitment achieved compared with the rest of the dimensions whose contribution was less.
- There are statistically significant differences in the level of commitment achieved due to the age variable, while there are no statistically significant differences according to the gender, educational level, and professional experience variables.
- There is a direct positive correlation between the organizational climate and organizational commitment in the institution under study.
- It shows employees have a higher degree of normative commitment compared to continuous and emotional commitment.

Keywords: organizational climate, organizational commitment, normative commitment, continuous commitment, emotional commitment.

Résumé:

Compte tenu de la grande importance que le climat organisationnel acquiert en tant que cadre qui comprend les méthodes de production, les méthodes d'organisation et les diverses relations humaines en interaction, et compte tenu de son impact important sur le comportement organisationnel de la ressource humaine au sein de l'environnement de travail, cette étude visait à enrichir les concepts pertinents, et analyser l'impact du climat organisationnel dans ses diverses démentions (structure organisationnelle, leadership, système de communication, technologie de travail, procédure de travail, participation à la prise de décision et nature du travail) sur l'engagement organisationnel des travailleurs de l'organisation économique.

L'approche descriptive analytique a été adoptée dans la recherche, en raison de son adéquation à la nature du sujet de l'étude, et de l'utilisation du logiciel de statistique pour les sciences sociales (SPSS) dans l'étude de terrain, qui a eu lieu à la Biscuiterie de Cherchell, où l'outil de recherche (le questionnaire) a été appliqué à un échantillon aléatoire de 84 travailleurs, et après analyse et interprétation des données, les résultats de la recherche ont montré les points suivants :

- L'organisation a un climat organisationnel moyen en général, selon le point de vue de ses employés.
- Les employés font preuve d'un haut niveau d'engagement organisationnel.
- La force de la participation de chaque dimension des procédures de travail, des politiques fonctionnelles et du système de communication dans le niveau d'engagement atteint, par rapport au reste des dimensions dont la participation était moindre.
- Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau d'engagement atteint en raison de la variable d'âge, alors qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives en fonction des variables sexe, niveau d'études et l'expérience professionnelle.
- Il existe une corrélation positive directe entre climat organisationnel et l'engagement organisationnel dans l'établissement à l'étude.
- Les employés montrent un degré plus élevé d'engagement normatif par rapport à l'engagement continu et émotionnel.

MOTS CLES: climat organisationnel, engagement organisationnel, engagement normatif, engagement continu, engagement émotionnel.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ن	مقدمة
	الفصل الأول: إطار مفاهيمي للمناخ التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.....
3	المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.....
6	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه.....
15	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به.....
17	المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
17	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي وأنواعه.....
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
29	المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي.....
44	المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي.....
44	المطلب الأول: أهمية قياس المناخ التنظيمي.....
46	المطلب الثاني: مداخل وطرق قياس المناخ التنظيمي.....

49	المطلب الثالث: تحسين المناخ التنظيمي.....
61	خلاصة.....
الفصل الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي	
58	تمهيد.....
58	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.....
58	المطلب الأول: مداخل نظرية للالتزام التنظيمي.....
62	المطلب الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه.....
67	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي.....
70	المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
76	المبحث الثاني: بناء الالتزام التنظيمي.....
77	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي.....
83	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي.....
85	المطلب الثالث: أنواع الالتزام التنظيمي.....
87	المطلب الرابع: آثار الالتزام التنظيمي.....
90	المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تحسينه.....
91	المطلب الأول: نماذج الالتزام التنظيمي.....
92	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
97	المطلب الثالث: دعم وتحسين الالتزام التنظيمي.....
100	خلاصة:.....
الفصل الثالث: مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية	
103	تمهيد:.....

105	المبحث الأول: أثر الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين.....
106	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.....
108	المطلب الثاني: اثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي وأسس جودته.....
115	المطلب الثالث: اثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي وأساليب تحسينه.....
123	المبحث الثاني: اثر نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل والإجراءات والسياسات الوظيفية على الالتزام التنظيمي
124	المطلب الأول: اثر نظام الاتصال على الالتزام التنظيمي ومعايير فعاليته.....
131	المطلب الثاني: اثر تكنولوجيا العمل على الالتزام التنظيمي.....
136	المطلب الثالث: اثر إجراءات العمل والسياسات الوظيفية على الالتزام التنظيمي.....
140	المبحث الثالث: اثر نظام الحوافز، المشاركة في صنع القرار وطبيعة العمل على الالتزام التنظيمي
140	المطلب الأول: اثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي ومقومات نجاحه.....
147	المطلب الثاني: اثر المشاركة في صنع القرار على الالتزام التنظيمي ومحددات نجاحها
153	المطلب الثالث: اثر طبيعة العمل على الالتزام التنظيمي.....
160	خلاصة
	الفصل الرابع: اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة حلويات شرشال
162	تمهيد.....
163	المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.....
163	المطلب الأول: تقديم مؤسسة حلويات شرشال.....
165	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال.....
169	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة حلويات شرشال.....
171	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
171	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....

	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وإجراءاتها.....
178	المطلب الثالث: مصداقية أداة الدراسة.....
192	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان.....
192	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
197	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان الخاصة بالمناخ التنظيمي.....
215	المطلب الثالث: عرض وتحليل محور الاستبيان الخاص بالالتزام التنظيمي.....
255	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
255	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
226	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
229	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وتقرعاتها.....
235	خلاصة.....
237	خاتمة.....
242	قائمة المراجع
252	الملاحق.....

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
173	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان	1
176	مقياس لكارت الخماسي	2
177	مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	3
179	ثبات استبيان المناخ التنظيمي بواسطة معامل ألفا كرونباخ	4
181	مصفوفة ارتباط فقرات استبيان المناخ التنظيمي مع درجته الكلية	5
182	مصفوفة ارتباط فقرات محور الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية	6
183	مصفوفة ارتباط فقرات محور نمط القيادة مع درجته الكلية	7
184	مصفوفة ارتباط فقرات محور نظام الاتصال و درجته الكلية	8
185	مصفوفة ارتباط فقرات محور تكنولوجيا العمل و درجته الكلية	9
186	مصفوفة ارتباط بين فقرات محور إجراءات العمل و السياسات الوظيفية و درجته الكلية	10
187	مصفوفة ارتباط فقرات محور المشاركة في صنع القرار ودرجته الكلية	11
188	مصفوفة ارتباط فقرات محور طبيعة العمل و درجته الكلية	12
189	مصفوفة ارتباط محاور استبيان المناخ التنظيمي مع درجته الكلية	13
190	ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بواسطة ألفا كرونباخ	14
191	مصفوفة ارتباط فقرات استبيان الالتزام التنظيمي مع درجته الكلية	15
192	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
193	توزيع أفراد العينة حسب السن	17

18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	195
19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	196
20	إجابات أفراد العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي	198
21	إجابات أفراد العينة على عبارات محور نمط القيادة	201
22	إجابات أفراد العينة على عبارات محور نظام الاتصال	204
23	إجابات أفراد العينة على عبارات محور تكنولوجيا العمل	207
24	إجابات العاملين على عبارات محور إجراءات العمل والسياسات الوظيفية:	210
25	إجابات العاملين على عبارات محور المشاركة في صنع القرار	212
26	إجابات العاملين على عبارات محور طبيعة العمل	214
27	الاتجاه العام للعاملين حول المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال	217
28	اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي	219
29	تقييم أبعاد الالتزام التنظيمي	222
30	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	224
31	تقدير مستوى التزام العاملين حسب الجنس	226
32	تقدير مستوى التزام العاملين حسب السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة	227
33	نتائج تحليل الارتباط بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي	229
34	مصفوفة الارتباط لمعامل بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	230

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي.	1
48	عناصر المناخ التنظيمي	2
5	نموذج متكامل للاتصال في المنظمات	3
8	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	4
70	الالتزام السلوكي - الاتجاهي حسب "موداي، سترز، بورتر" 1992 "Mowday, Steers, Porter"	5
70	الالتزام الاتجاهي / السلوكي حسب (Staw, Salanick, 1977)	6
78	أبعاد الالتزام التنظيمي	7
80	النموذج العام للالتزام الفرد داخل المنظمة	8
85	العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي	9
90	آثار الالتزام التنظيمي	10
91	أهمية بناء الالتزام التنظيمي	11
103	أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	12
113	العلاقة بين القيادة والفعالية التنظيمية	13
128	تأثير الحوافز على سلوك العاملين	14
130	دور نظام الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي	15
135	دور المشاركة في تعزيز التزام العامل	16

136	اثر طبيعة العمل على الالتزام التنظيمي	17
139	طبيعة الوظيفة ودورها في دعم الالتزام التنظيمي	18
149	تأثير الظروف المادية على الالتزام التنظيمي	19
165	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال	20
165	تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الجنس	21
166	تمثيل بياني لخصائص العينة حسب السن	22
167	تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي	23
168	تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الاقدمية	24

مقدمة

مقدمة

تمثل المنظمة الاقتصادية محورا أساسيا لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وحتى تستطيع صياغة رؤيتها وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر لابد لها من توفير مناخ عمل ايجابي يدعم أهدافها، وأهداف مواردها البشرية، فكان بذلك المناخ التنظيمي من الظواهر التنظيمية المهمة التي حظيت بالكثير من الاهتمام والبحث، باعتباره عاملا مؤثرا على فعالية السلوك التنظيمي للأفراد من ناحية وعلى كفاءة وفعالية المنظمة من ناحية أخرى.

وباعتبار العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع وظائف المنظمة، وأساس نجاحها وبقائها، فان ذلك يستوجب تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال توفير مناخ عمل داعم ويجابي، باعتباره من أهم محددات قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وأكثر العوامل تأثيرا في تكوين السلوك التنظيمي لمواردها البشرية.

ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة بمعطياتها المادية والتنظيمية، و كذا العلاقات والتفاعلات الإنسانية بها، واكتساب المنظمة مناخ تنظيم صحي ينتج عنه مخرجات سلوكية داعمة وفعالة، من رضا وظيفي، و ولاء و مواطنة وأداء وظيفي والتزام تنظيمي الذي يعد من أجود أنواع السلوك الإنساني بالمنظمة.

فالالتزام التنظيمي يعكس مستوى عال من اندماج وانتماء الفرد للمنظمة، يتجسد من خلال تطابق أهداف وقيم المورد البشري مع أهداف وقيم منظمة العمل التي يعمل في إطارها، مع سعيه لبذل أقصى الجهود لتحقيق أفضل النتائج، والمنظمة التي تستطيع كسب التزام مواردها البشرية فإنها تكون قد كسبت رأسمال حقيقي يدعم رسالتها وأهدافها، ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة.

ب

وتؤكد الشواهد في هذا العصر، أن الفرق بين مؤسسة ناجحة و مؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توفر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها، بقدر ما يرتبط بمدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي، والاستثمار الجيد في الطاقات البشرية التي تمثل أهم عوامل نجاح المؤسسات ونموها في بيئة تتميز بالتنافسية والتسابق لكسب الريادة.

فأهمية المناخ التنظيمي ودوره في خلق السلوك التنظيمي الفعال داخل المنظمة، ساق هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع المناخ التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتأثير أبعاده على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها، خاصة وأن معظم مؤسساتنا الاقتصادية لا تزال الإمكانيات والمدخلات المادية وأساليب الإنتاج تنصدر أولوياتها مقارنة مع المورد البشري، ولم تبلغ بعد قياداتها مستوى الوعي الكافي بأهمية هذا المورد ودوره في تميز المؤسسة في ظل وجود مناخ عمل ايجابي وداعم.

ولتثمين البحث النظري، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حلويات شرشال، وهي مؤسسة قديمة النشأة انتقلت من القطاع العام إلى القطاع الخاص، متخصصة في مجال صناعة الحلويات والبسكويت متميزة بجودة منتجاتها ومكانتها التنافسية و سمعتها الجيدة في السوق الوطنية.

❖ إشكالية البحث:

تمحورت إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية؟

❖ الأسئلة الفرعية:

على ضوء إشكالية الدراسة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي أهم التصورات النظرية عن المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

2- ما مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية) بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية ؟

4- ما هو المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بمؤسسة "حلويات شرشال" ؟

5- ما هي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، الإجراءات والسياسات الوظيفية، المشاركة في صنع القرار وطبيعة العمل) والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال" ؟

❖ فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وأسئلته الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يتميز المناخ التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية بالاعتدال والوسطية عموماً.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في حين لا يؤثر متغير الجنس على مستوى التزام العاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر المناخ التنظيمي بصفة طردية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة حلويات شرشال؟

وانبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية بين الهيكل التنظيمي ونمط

القيادة و الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية بين نظام الاتصال وتكنولوجيا

العمل والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط طردية بين إجراءات العمل والسياسات

الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط طردية بين المشاركة في صنع القرار

وطبيعة العمل والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

❖ أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع دراستنا الحالية فيما يلي:

- من منطلق أن الالتزام التنظيمي هو من أجود أنواع السلوك الذي قد يكتسبه العامل داخل

المنظمة متجليا ذلك في إيمانه بقيم المنظمة، واستعداده لبذل قصارى الجهد لتحقيق أهدافها،

ما دفعنا إلى التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وسبل تعزيزه ودراسة واقعه في

إحدى منظماتنا الاقتصادية.

- أردنا من خلال هذه الدراسة التعرف كذلك على مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده، ونماذجه،

وسبل تحسينه وأهمية دوره وتأثيره على سلوك الفرد بالمنظمة.

- وقد تم اختيار مؤسسة "حلويات شرشال" باعتبارها من المؤسسات المعروفة في مجال صناعة

الحلويات و البسكويت ، و هي ذات مؤسسة ذات اسم في السوق الجزائرية وذات جودة فأردنا

تشخيص مناخها التنظيمي والوقوف عند واقع التزام عمالها، وتحديد طبيعة علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لموظفيها.

❖ أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية القطاع الذي تناوله موضوع البحث وهو القطاع الاقتصادي، وكذلك أهمية المتغيرين الذين تناولتهما الدراسة، إذ من المهم دراسة وتشخيص واقع المناخ التنظيمي داخل المنظمة الاقتصادية، باعتباره ظاهرة تنظيمية مؤثرة على توجهات وسلوك المورد البشري داخل المنظمة مما ينعكس على مردوديتها وأهدافها ، ومن المهم كذلك دراسة مستوى الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية وتقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها تعزيز مستوى هذا الالتزام.
- كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية تأثير المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية وفي مقدمتها الالتزام التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا.
- من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم معلومات واقتراحات لمتخذ القرار حول أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وذلك لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الكفيل بتعزيز مستوى التزام العاملين.
- السعي لإيجاد آلية تجعل المناخ التنظيمي جاذبا للأفراد ومحافظا على استمرارية عضويتهم بالمنظمة.
- إن معرفة العوامل الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية يكتسب أهمية بالغة، ذلك لأن مسؤولية الحفاظ على استقرار وبقاء المنظمة تمثل الغاية الأسمى لوجودها، ولن يتأتى ذلك إلا بالحفاظ على مواردها البشرية.

- تقدم الدراسة تحليلا واقعيًا لأبعاد المناخ التنظيمي لمؤسسة "حلويات شرشال" وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مما يمكن أن يساعد إدارة المؤسسة على وضع الآليات للارتقاء بجودة المناخ و تعزيز مستوى الالتزام.

❖ أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.
- تقديم توصيات من شأنها تعزيز سلوك الالتزام لدى العاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية .
- تقديم توصيات من شأنها تحسين المناخ التنظيمي، ليكون عاملا مساعدا على بعث السلوك التنظيمي الايجابي بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة "حلويات شرشال" وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بها.
- تقديم اقتراحات لإدارة مؤسسة "حلويات شرشال" من شأنها تقويم سلبيات مناخها التنظيمي وتعزيز ايجابياته.
- تقديم توصيات لمؤسسة "حلويات شرشال" ترمي إلى تعزيز مستوى التزام مواردها البشرية.

❖ حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة في على المحددات الزمنية والمكانية الآتي ذكرها:

○ **الحدود المكانية:** لقد تم البحث الميداني بمؤسسة "حلويات شرشال" الواقعة بدائرة شرشال ولاية تيبازة (الجزائر).

○ **الحدود الزمنية:** وهي الفترة الزمنية المستغرقة للتحضير والإعداد وجمع البيانات، ومن ثمة بناء الإطار النظري للدراسة، ثم توزيع الاستبيان على العينة المختارة وتفريغه وتحليله واستخلاص النتائج، وقد امتدت الفترة بين 2016-2023.

❖ منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، فلرصد وتشخيص أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولدراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها، وإبراز تأثيرها على مستوى التزام العاملين تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي. وبالنسبة للأدوات البحثية المعتمدة في الدراسة، ففي الجانب النظري تم الاستعانة بالعديد من المراجع العربية والأجنبية والرسائل والمقالات والمنشورات والملفات، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية للبحث، إلى جانب المقابلة ومختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

❖ صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من وجود صعوبات أثناء انجازه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية بسبب إجراءات الحجر الصحي الذي فرضته جائحة كورونا التي مست الجزائر كغيرها من دول العالم، مما أدى إلى التأخر في إجراء البحث الميداني.

- لم نتمكن من توزيع سوى 150 استبيان بمؤسسة "حلويات شرشال" وذلك لكون معظم عمال المؤسسة يتواجدون على مستوى خطوط الإنتاج، وبالتالي عدم إمكانهم التوقف عن العمل والإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا لطبيعة العملية الإنتاجية في المصنع والتي تتميز بالسرعة والاستمرارية، كذلك وجود نسبة معتبرة من عمال المؤسسة ذوي مستوى تعليمي محدود، حيث كانت الكثير من الاستبيانات المسترجعة غير مملوءة بشكل كامل، وبالتالي تم إلغاؤها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

❖ الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق وأن تناولت موضوع له علاقة بموضوع بحثنا، وأهمها :

أ- الدراسات العربية

- دراسة (بن صافية فاطمة الزهراء، 2014) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات السيارات الصناعية بالروبية"، وهي مقالة تم نشرها بمجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، وقد هدفت هذه الأخيرة إلى الكشف عن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة أهمية ودور مكونات المناخ التنظيمي (النمط القيادي، نظام الأجر والمكافآت، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، جماعة العمل، ظروف العمل) على مستوى الالتزام التنظيمي وقد خرجت بجملة من النتائج أهمها:

- المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يتجه عموماً نحو الإيجابية، أما طبيعة الالتزام التنظيمي فكانت لصالح الالتزام العاطفي يليه الالتزام المستمر، وأخيراً الالتزام المعياري الذي مصدره الدافع الأخلاقي للبقاء بالمنظمة.

- وجود علاقة ارتباطيه قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ومن واجب إدارة المنظمة الحفاظ على هذا المستوى الجيد من الالتزام وتشجيع العمل الجماعي في اتخاذ القرارات، والأخذ بالاقترحات وكذلك الاهتمام بادراك الفرد نحو المناخ التنظيمي، فبقدر إدراك العامل أن المنظمة تسعى لإرضائه وراحته بقدر ما يكون ولاؤه و التزامه.

- دراسة (فوزية هواين، 2014) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة ولاية سطيف" رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف، وقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية وقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام العاملين تعزى لمتغير الجنس والاقدمية.
- وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للبلدية والعمل على تحسينه.
- فتح قنوات الاتصال التنظيمي في كل الاتجاهات مع استخدام وسائل اتصال حديثة.
- اعتماد نظام حوافز أكثر فعالية قائم على نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- دراسة (حمد علي عبد الله عيسى، 2014) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية للعاملين بإدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين" مذكرة ماجستير من كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الأردن، وقد عالجت الإشكالية التالية: "ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟" و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- يؤثر المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين ساهم بشكل ملحوظ في زيادة الأداء الوظيفي لديهم.

- كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى العاملين زاد إدراكهم لاجابية المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

■ دراسة (عاشوري ابتسام، 2015) بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" مذكرة ماجستير من كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر الجزائر، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المبحوثين تجاه الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير المستوى التعليمي والوظيفة، في حين توجد فروق إحصائية تجاه الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير السن والاقدمية.

■ دراسة (مبارك أحمد محمد، 2018) بعنوان: "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم" وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وباستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة، اتضح مدى أهمية المناخ التنظيمي كعامل

مؤثر على الأداء الوظيفي، حيث لا يمكن للعامل أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية ما لم يتوفر مناخ تنظيمي جيد لذلك والذي بدوره يساعد على تنمية التزام العامل تجاه عمله ومنظمته.

- دراسة (وليد يخوش وأسماء نصيب، 2018)، بعنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية"، مقال بمجلة العلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 2، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية، وطبقت الدراسة على عينة تتكون من 140 مبحوثاً، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، و كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستويات الرضا الوظيفي ترتفع كلما ارتفع مستوى الالتزام الاستمراري، وأن الالتزام المعياري يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة الصناعية.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (LANGIL OTRAS، 2011) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حكومية ماليزية" وهو مقال قامت به أستاذة من كلية إدارة الأعمال جامعة أوتارا بماليزيا، ونشر في المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وقد عالج العلاقة بين المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومية والرضا الوظيفي لموظفيها، وتمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرار) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود ارتباط جوهري ايجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.

- انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى انخفاض الأداء الوظيفي.

▪ دراسة (ARIES.S & MIRADEPTA.R, 2013) بعنوان: "تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الالكترونية باستراليا " وهي مقال تم نشره في European journal of busniss and social sciences (10), 2013 حيث هدفت إلى التعرف على اثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم وقد كانت ابرز النتائج كالآتي:

- اتجاهات العاملين ايجابية تجاه العمل بشكل عام، وأن هناك تأثير ايجابي للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي و أداء العاملين، وأن أي تحسن في مستوى التزام العاملين يقابله تأثير ايجابي اتجاه الرضا و أداء العاملين في المنظمات الالكترونية باستراليا.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية دراسة جديدة تضاف إلى الأبحاث و الدراسات الوطنية و الأجنبية التي اختصت بدراسة المناخ التنظيمي و علاقته بالسلوك التنظيمي و بالأخص سلوك الالتزام التنظيمي في المنظمة الاقتصادية ، وبالنسبة للدراسات السابقة فتختلف فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث للإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي سواء في موضوع المناخ التنظيمي، أو الالتزام التنظيمي، و ذلك الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة، إضافة إلى مساعدتنا في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، وقد لاحظنا استخدام هذه الدراسات لمناهج بحثية مختلفة، وأساليب وأدوات

إحصائية متعددة وذلك لاختلاف أهداف كل دراسة، الا انها أكدت في مجملها أهمية المناخ التنظيمي على اختلاف أبعاده في التأثير على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، واتفقت على أن إدراك الفرد هو الأساس في تحديد توجهاته تجاه المناخ التنظيمي وفي قياس مستوى التزامه وانضباطه في العمل، وهذا الإدراك يتأثر بالبيئة النفسية والثقافية للفرد.

وقد ركزنا في دراستنا الحالية على أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيرا على سلوك العاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، وهذا بحكم تجربتنا المتواضعة في عالم الشغل التي أمكنتنا من الاحتكاك ببعض المؤسسات الاقتصادية.

❖ هيكل البحث:

لتقديم هذه الدراسة تم تقسيمها إلى جزئين نظري وتطبيقي، حيث شمل الجزء النظري ثلاثة فصول نظرية، اذ تناول الفصل النظري الأول إطار مفاهيمي حول المناخ التنظيمي أين تطرقنا فيه إلى مفهوم المناخ التنظيمي ومداخله، أهميته، أبعاده ومختلف النماذج المتعلقة به، وكذلك طرق قياسه وأساليب تحسينه.

أما الفصل النظري الثاني فجاء تحت عنوان أساسيات حول الالتزام التنظيمي، والذي تم تبويبه إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الالتزام التنظيمي و في المبحث الثاني إلى بناء الالتزام التنظيمي، أما في المبحث الأخير حاولنا إلقاء الضوء على أهم نماذج الالتزام التنظيمي ومختلف طرق قياسه وأساليب تعزيزه.

في حين تناول الفصل النظري الثالث علاقة التأثير بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، الإجراءات والسياسات الوظيفية، نمط القيادة، المشاركة في صنع القرار

وطبيعة العمل) على الالتزام التنظيمي وذلك انطلاقا من نتائج مختلف الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوعا في نفس سياق موضوعنا.

في حين اشتمل الجزء التطبيقي على فصل خصصناه لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة حلويات شرشال، وقد اشتمل أربع مباحث، تناول المبحث الأول التعريف بمجتمع البحث، والمبحث الثاني خصصناه لتقديم الإجراءات المنهجية للبحث، في حين تناول المبحث الثالث التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان، والمبحث الأخير خصصناه لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، ثم الوصول في الأخير إلى توصيات واقتراحات من شأنها تحسين المناخ التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية، وتعزيز مستوى التزام عمالها.

الفصل الأول:

إطار مفاهيمي للمناخ التنظيمي

الفصل الأول: إطار مفاهيمي للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر التنظيمية الجديرة بالاهتمام والدراسة، لما له من انعكاس وتأثير على أداء وسلوك الموارد البشرية داخل بيئة العمل، ومن ثمة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وعليه فإن المنظمات اليوم إدراكا منها لهذه الأهمية، أصبحت تسعى إلى تهيئة المناخ التنظيمي الايجابي القادر على بعث مخرجات سلوكية ايجابية، تدعم أهدافها وتعزز مكانتها التنافسية.

والحديث على المناخ التنظيمي يأخذ أبعادا متعددة تعدد مداخله وأنواعه وعناصره ونماذج وأساليب تشخيصه، وطرق قياس وآليات تعزيزه.

وعليه حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الأساسيات النظرية المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تعد المنظمات الاقتصادية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، وذلك انطلاقاً من أن العنصر البشري يعد المورد الأهم لتحقيق كفاءتها وتفوقها وضمان بقائها.

ومشكلة الفرد اليوم في بيئة العمل، مرتبطة بالعديد من المتغيرات التي قد يكون أهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره، وكيفية إدراكه له، وما مدى تلاؤمه واتجاهاته وتطلعاته.

المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تعددت المداخل المحددة لمفهوم المناخ التنظيمي على حسب اختلاف أزمنة دراسة هذا المفهوم والخصائص البيئية المميزة لكل فترة، وكذا على حسب اختلاف نظرة أصحاب كل مدخل لماهية المناخ التنظيمي، لكن على العموم هناك أربعة مداخل رئيسية وهي المدخل الهيكلي، الإدراكي، التفاعلي والمدخل الثقافي كما سنتطرق في الآتي:

أولاً: المدخل الهيكلي

وفقاً لهذا الهيكل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، والمستقلة عن إدراك الأفراد، وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛¹
- حجم المنظمة؛

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص48.

- عدد المستويات التنظيمية داخل الهيكل؛
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل الهيكل؛
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة؛
- درجة تحكم القواعد والسياسيات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي دون وجود تأثيرات إدراك الأفراد، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد، وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.¹

ثانياً: المدخل الإدراكي

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويركز هذا المدخل على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلي تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر، حسب إدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

وفق هذا المدخل المناخ التنظيمي يمثل حوصلة الإدراك المشترك للأفراد داخل المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة عموماً، وكيفية تفسير كل فرد لإدراكه واتجاهاته التي تنعكس فيما بعد على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة.²

ثالثاً: المدخل التفاعلي

يفسر هذا المدخل المناخ التنظيمي على أنه عملية التفاعل والتداخل بين الأفراد فهو بذلك عبارة عن تأثير مجموعة الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 48.

² ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، علم النفس الأروطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2016، ص 15.

وبالتالي هذا المدخل يختلف عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة، الهيكل أو إدراك الأفراد، بل يتعلق بالتفاعل والتداخل بين الأفراد¹. والشكل الآتي يوضح هذا التفاعل:

شكل رقم 01: العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي.



المصدر: محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 31.

رابعاً: المدخل الثقافي

يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة كالقيم والاعتقادات والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد والجماعات².

¹ ماحي محمد الأمين، مرجع سابق، ص 16.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

لا يزال مفهوم المناخ التنظيمي موضوع خلاف وجدل في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، حيث لا يوجد اتفاق تام حول تحديد المقصود بهذا المصطلح، فالمنظمات تملك سمات مميزة، ولكل منها ثقافتها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يشكل في مجموعه مناخها التنظيمي، وعليه حاولنا من خلال هذا المطلب المرور بمختلف المحطات التي مر بها تطور مفهوم المناخ التنظيمي، والوقوف عند أبرز التعاريف الواردة في هذا السياق.

أولاً: تطور مفهوم المناخ التنظيمي

إن أولى الكتابات المتكررة والتي لفتت الانتباه حول مفهوم المناخ التنظيمي وآثاره ما جاء به "لتوين ليبيت و وايت" **"LITWIN LIPPIT & WHITE"** في سنة 1939، التي ركز فيها الباحثين على خلق المناخ الاجتماعي على عدد من مجاميع الفتيان في سن المراهقة، لكنهم أخفقوا في تحديد إطار نظري أو أسلوب قياس للمناخ التنظيمي، بعد ذلك جرت الإشارة مرة أخرى إلى مفهوم المناخ التنظيمي من قبل "فليشمان" **"FLIESHMAN"** سنة 1939، الذي أكد على العلاقة بين الأنماط القيادية وما يسمى بالمناخ الاجتماعي، وعلى الرغم من المناقشات التي أثارها هذا الأخير حول تطور مواقف القيادة وانعكاساتها من خلال المقاييس السلوكية، إلا أنه ركز فقط على مناخ القيادة ولم يوضح مفهوم المناخ التنظيمي بشكل متقن، فأول من حدد مفهوم المناخ التنظيمي بشكل شامل تقريباً هو "ارقيرس **ARGYRIS"** سنة 1958 في محاولة تشخيص ديناميكية الجماعة في عينة من المصاريف، وعرف المناخ التنظيمي بأنه السياسات التنظيمية الرسمية، حاجات العاملين والقيم، وقد لفتت هذه الدراسة

الأنظار بشكل واسع للكشف حول مفهوم الثقافة والمناخ التنظيمي في مجال الدراسات التنظيمية واستمرت حتى أواخر التسعينات.¹

وتزايد الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فنشر "هلبن و كروفت" **HALPIN & KRUFT** كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة 1963، هذا الكتاب الذي يعد أول كتاب بدا الحديث عن المناخ التنظيمي، ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال "رنسيس ليكرت" **RANSIS LIKERT** الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال من التنظيمات، حيث نظر إلى المناخ التنظيمي بأنه مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام اكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة، وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذه البيئة تؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي و أشار إلى ذلك في كتابه "THE HUMUN ORGANISATION" سنة 1967.²

وحسب أعمال "تقيري و لتوين" **TAGUIRI & LITWIN**، فإن مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الأفراد.

كما عرفت فترة السبعينات مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي، وانتشارها حيث توصل "برونت" **BRUNET** إلى استبيانات تحتوي على عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل مثل

¹ مؤيد الساعدي، عادل عباس عبد حسين، زينب هادي الشريفي، تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين "دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام"، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد 07، العراق، 2013، ص 07.

² بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية" مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، مجلد 1، عدد 03، الجزائر، 2014، ص 05.

درجة الاستقلالية الذاتية، حرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، احترام العاملين وجودة العلاقات بين الجماعات.¹

تجدر الإشارة انه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما تعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدارس النفسية والتي تركز على الكيفية التي يدرك بها الفرد بيئته، ويتصرف تبعاً لهذا الإدراك، ثانياً المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

وفي مرحلة الثمانينات أصبح الحديث عن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، فمن الباحثين من اعتبر المناخ والثقافة التنظيمية مفهومين متقاربين مثل "ولرمان شيندر **WALERMAN SHANDER**" سنة 1988، إلا أن مفهوم المناخ التنظيمي اشمل من مفهوم الثقافة التنظيمية.²

أما خلال سنوات التسعينات فقد بدا استعمال الاستراتيجيات والتقنيات في قياس المناخ التنظيمي،³ حيث يعتبر استبيان وصف المناخ التنظيمي لـ "هلبن و كروفت **HALPIN & CROFT**" من أشهر الاستبيانات التي يلجأ إليه معظم الباحثين في قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات.

مما سبق ذكره حول تطور مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ اختلاف في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف معارف وتوجهات الباحثين، وكذلك خلفياتهم العلمية.

¹ بن صافية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 06.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ Savoir André, Brunet Luc, Climat organisationnel et culture : apport distinctes ou redondance, revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°03, 2000, p 180.183.

ثانياً: تعريف المناخ التنظيمي

من خلال تصفح بعض الدراسات التي تناولت في موضوعها ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيراته على السلوك التنظيمي، لاحظنا اختلافاً في تعريف المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده، وفيما يلي بعض التعاريف الواردة في هذا السياق:

❖ يعرف المناخ التنظيمي "فوركلند و غليمير **FORCLAND & GLIMER** 1964"، على أنه "مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتؤثر على سلوك العاملين في المنظمة".¹

❖ وعن "ليكرت **LIKERT** 1967" فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه "جزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون في بيئة إدارية عامة، وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وكذا المناخ التنظيمي يؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل".²

❖ ويعرف "لتوين و سترينجر **LITWIN & STRINGER** 1968"، المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم".³

¹ Kaushik Kundu, Development of the conceptual frame work of organizational climate, journal of commerce, Vidyas Agar university, vol 12, 2007, p100.

² جميل واصل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، بدون طبعة، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 16.

³ الحيدر عبد المحسن بن صالح، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي "علاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، عدد 2، القاهرة، مصر، 2006، ص 25.

❖ المناخ التنظيمي حسب "شneider و هال SCHNEIDER & HALL" 1972، هو عبارة عن

"مجموعة من تصورات عامة لأعضاء المنظمة حول بيئتهم التنظيمية".¹

❖ يعرفه "دنال DANEI" 1976، على أنه "محصلة للجو الفردي والاستجابة العاطفية لأي منظمة

إدارية، بحيث تتجسد هذه المحصلة وتتشكل من خلال توقعات الإدارة ومواقفها، ومن ردود أفعال

العاملين بها وانطباعاتهم حول هذه التوقعات".²

❖ وقد أكد كل من "يونس و هلتي YONS & HILTI" 1987، "أن المناخ التنظيمي هو مجموعة

القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز

تنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى"³، كأن يقال تنظيماً ما يتمتع بمناخ دكتاتوري تبعاً

للخصائص المتوافرة فيه..

❖ أما "القيروتي" 1994، اعتبر المناخ التنظيمي "انعكاساً لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي

ولاوعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بالثبات النسبي ويحدد

إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي".⁴

❖ كما اعتبر المناخ التنظيمي حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة كما يفسرها ويحللها

العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم

للمنظمة التي يعملون بها.¹

² V.Kubendran et al, Organizational Climate's impact on employee's performance, India Journal of economics and development, vol 2, N°3, India, 2013, p76.

² أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الأردن، 2009، ص 72.

³ Pelin Kanten, Finda Erulker, the effect of organizational climate on counterproductive behavior, the macro theme review, Vol2, N°4, Turkey, 2014, p146.

⁴ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، طبعة 2، عمان، الأردن، مكتبة الشرق، 1994، ص 72.

مما سبق يمكن اعتبار المناخ التنظيمي حوصلة اتجاهات الأفراد وإدراكهم لما تتميز به المنظمة من عناصر تنظيمية ونظم إدارية وسياسات وظيفية ومجمل الخصائص المميزة للمنظمة، وهذه التصورات تتفاعل مع خصائص العاملين وأهدافهم وثقافتهم، وتتوثر بشكل مباشر أو ضمني على سلوكهم وفعاليتهم، مما يؤدي في الأخير إلى تحديد قدرتهم على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمميزات، كما انه يختلف عن الثقافة التنظيمية، وفي الآتي وقوف عند أهم هذه الخصائص، وعند أوجه الاختلاف بينه وبين ثقافة المنظمة.

١- خصائص المناخ التنظيمي: يتصف المناخ التنظيمي بالخصائص التالية:

- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة عناصر البيئة الداخلية ومتغيراتها ولا يعبر عن البيئة الخارجية²؛
- المناخ التنظيمي يعبر عن ما يراه العاملين داخل المنظمة وفقاً لمدركاتهم وتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو كائن³؛

¹ فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المرضى "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة"، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 181. على الموقع :

[https://193-194-92-19/archives/faculté des sciences-humaines et sociales-FSTTS/40.](https://193-194-92-19/archives/faculté%20des%20sciences-humaines%20et%20sociales-FSTTS/40)

تاريخ الاطلاع: 2018/03/14 على الساعة: 10:00

² حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، طبعة 1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، طبعة 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 295.

- للمناخ التنظيمي علاقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن هذين العنصرين يتعاملان بصفة أساسية مع هذا المناخ أكثر من تعاملهم مع المتغيرات التنظيمية التي توجد في إطارها؛¹
- المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية؛
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي فمفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري، كون هذا الأخير جزء منه، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أي منظمة؛²
- للإدارة العليا دور رئيسي في تشكيل المناخ التنظيمي وتحديد طبيعته من خلال ما تضعه من سياسات وإجراءات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛³
- المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي و الذاتي للخروج بالواقع المدرك؛⁴

¹ محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني - مدخل كمي مقارن، بدون طبعة، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 251.

² على محسن الكتبي، السلوك التنظيمي - بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، بدون بلد، بدون دار نشر، 2005، ص 97.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 17.

⁴ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بيومرداس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 9.

- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل، فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي الغير ملائم يعانون من الأعراض الناشئة عن الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل، في حين العاملين في مناخ صحي يتمتعون بالصحة والقوة؛¹
- المناخ التنظيمي هو وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد؛
- ب- الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: فيما يلي بعض النقاط التي تظهر الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة وليس بديلا عنها، فهو يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل في الناتج المادي للعمل الإنساني في ظل القيم والأخلاقيات السائدة بالمنظمة.²
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة ، فالثقافة التنظيمية هي البناء المعمق للمنظمة بما تحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات يحملها الموظفون، في حين المناخ التنظيمي هو البيئة المتأصلة في قيم المنظمة، وهي ثابتة نسبيا وخاضعة للتحكم بها من خلال الممارسات والإجراءات والمكافآت المعمول بها؛
- المناخ التنظيمي هو أوسع مفهوما من الثقافة التنظيمية فهو يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل في الناتج المادي للعمل الإنساني في ظل القيم والأخلاقيات السائدة بالمنظمة؛³
- المناخ التنظيمي هو انعكاس للثقافة والأفكار التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، ويعتبر أكثر عرضة للتغيير منها، حيث أن هذه الأخيرة تتميز بدرجة كبيرة من الثبات؛⁴
- يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة، في حين الثقافة تعمل على وضع حدود السلوك؛

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 11.

² حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص 35.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵ Borman ,Walter C ,Ilgen ,Damiel R et Klimoski Richerd J, Hand book psychology, vol 12 ,industriel an organizational psychology, hobok , New Jerry John Wiley and Sons, INC ,2003,p162.

- تمثل الثقافة التنظيمية الصورة الحقيقية للمنظمة بينما يمثل المناخ التنظيمي تصورات الأفراد وإدراكهم لأبعاد المناخ التنظيمي؛
- الثقافة التنظيمية تمثل الوعاء الذي يحمل الموظفين من خلاله القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، أما المناخ التنظيمي فهو ردة فعل واتجاهات يبديها العاملون تجاه بيئة العمل؛
- الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم التي يحملها الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما ويعملون على تطبيقها انطلاقاً من قناعاتهم الشخصية بها، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، كما تؤثر في سلوك الأفراد وفي قراراتهم وإدارتهم لمروؤوسهم ومنظمتهم، بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما، بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات وتعد أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي؛¹
- إن الثقافة التنظيمية تؤثر على ادراكات الأفراد وتحديد تصوراتهم لأبعاد المناخ التنظيمي، كما يرى رواد المدخل الثقافي في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، أن هذا الأخير يمثل مساحة من الشفافية التنظيمية، كما أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمي يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى.
- إن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بينهم، ويلاحظ أيضاً أن هذا التفاعل أو التداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب، ولكنه أيضاً يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل منها.

¹ عبد السلام حمدوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الحوارية للتضامن، أطروحة دكتورا علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة محمد لمين دباغيين، سطيف 02، الجزائر، 2019، ص 68.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي و دواعي الاهتمام به

يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة، مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافها ورسالتها، وإما يكون مثبطاً لها مما يقلل من دافعتهم للرقى بالمنظمة، ومن هذا المنطلق تتأكد أهمية المناخ التنظيمي، والتي يمكن تقديمها كالآتي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخلها، والذي له تأثير كبير على الموارد البشرية من خلال تدعيم ومساندة الأفراد نحو تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدتهم كذلك على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعد أيضاً حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية.¹

■ إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة سلوك العاملين بها، ومن ثمة العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

■ إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على المستوى النظري والتطبيقي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة، وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة داخل البيئة.²

■ يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية في ظروف العمل ليست نهائية، فكلما استجبت ظروف معينة كلما

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر، 2009، ص 18.

² زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة ميدانية على بعض الفنادق في محافظة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، عدد 2، سوريا، 2012، ص 268.

تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي، ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وفق المناخ الملائم الذي يمثل عاملاً أساسياً لدى المنظمة، من أجل تقوية الولاء والانتماء والالتزام الوظيفي.¹

■ خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي يعمل بها، يعد حصيلة فاعلة ومن الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.²

■ تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، و تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.³

■ أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية.

¹ حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 174.

² خضير كاظم حمود، محمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طبعة 1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 258.

³ فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 4، مصر، دار وائل للنشر، 2008، ص 294.

المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت، أو صفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات البيئية والزمنية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الأنظار حول تصنيفات المناخ التنظيمي، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم نماذجه وأنواعه.

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي وأنواعه

باعتبار المناخ التنظيمي ممثلاً لخصائص البيئة الداخلية للمنظمة بكل متغيراتها ومؤثراتها والمرآة العاكسة لشخصيتها وهويتها، فهو بذلك عبارة عن كم من العناصر المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها والتي اختلف في تحديدها الباحثين، فنتج عن ذلك وجود عدة نماذج للمناخ التنظيمي، نتعرض فيما يلي إلى أهمها :

أولاً: نموذج "كروفت و هلين" " KHOFT & HALIN " 1966

يسعى هذا النموذج بالدرجة الأولى إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للأفراد ولقد ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة كعناصر مكونة للمناخ التنظيمي¹، ويميز هذا النموذج بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي وهي:

✓ **المناخ المفتوح** : يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الأفراد أو بوجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في صنع القرار، ووضع مستوى عالي من الأهداف وبمستوى أعباء معقول، كما يتميز بارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل

¹ فوزي ميهوبي، مرجع سابق، ص 43.

فيمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية حيث يعمل بجد ويهتم بالأفراد وذا قدرة على التحكم في مختلف المواقف¹.

✓ **مناخ الإدارة الذاتية** : السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه التامة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً 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 الأول² ويتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية³.

✓ **المناخ الموجه (المنضبط)**: يتميز بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، مع عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الرسمية، كما يتصف فيه سلوك القائد بالسيطرة والتوجيه وانخفاض مستوى المرونة ويكون مستوى تفويض المسؤوليات جد محدود.

فالعمل في ظل هذا المناخ يجعل الفرد يعاني من كثرة الرقابة والأعمال الورقية مع ضعف في العلاقات الشخصية، وسيطرة مباشرة من طرف المسؤول الذي ينتهج أسلوب السيطرة والرقابة المباشرة والإشراف الدقيق وهدفه الأساسي إنجاز العمل بشكله الحرفي⁴.

✓ **المناخ العائلي**: يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، وسيادة العلاقات الاجتماعية التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، دون اهتمام كاف بتحفيز أهداف المؤسسة وإنجاز

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 39.

² حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص 24.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 21.

⁴ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 40.

الأعمال، والقائد في ظل هذا المناخ لا يرهق العمال مما يساعد على تكوين صداقات وعلاقات بينهم، لكن بالمقابل يتميز العمال بروح معنوية متوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.¹

✓ **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير، وبالتالي فهو يؤول دون ظهور أي مبادرات فردية للعاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسد العمل بالنسبة للعاملين، أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسوده الروح المعنوية المنخفضة لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع من ناحية إنجاز العمل وحاجتهم الاجتماعية، وتنخفض فيه الألفة والروح المعنوية، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.²

✓ **المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح حيث يسوده الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين أو يسود الروتين في العمل.³

ثانيا: نموذج "ليكرت LIKART" 1967

يركز هذا النموذج على الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، كما اعتمد على ستة (06) عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا وضغوط العمل، وهذه العناصر هي التي تحدد وتقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة⁴، وقام "ليكرت" من خلال هذا النموذج بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط أو أنواع هي:⁵

¹ حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص 12.

² محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، طبعة 1، مصر، دار الوفاء للطباعة، 2004، ص 42.

³ فوزي ميهوبي، مرجع سابق، ص 43.

⁴ فوزي ميهوبي، مرجع سابق، ص 44.

⁵ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 22.

✓ **مناخ ديمقراطي مشارك:** هو المناخ الذي يثق فيه المدير ثقة تامة بالعاملين، ويكون فيه الاتصال ليس في الاتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، ويكون التفاعل بين المديرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.

✓ **مناخ ديمقراطي استشاري:** المدير في هذا المناخ يثق بعامله لذا فهم يميلون إلى التشاور وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات العليا للإدارة، بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال في كلا الاتجاهين .

✓ **مناخ أوتوقراطي محسن:** في هذا النوع من المناخ تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعض الشيء في اتخاذ القرارات، ضمن أوامر محددة وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.

✓ **مناخ أوتوقراطي مستغل:** يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام وهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

✓ **نموذج "سترينجر و لتوين STRINGER & LITWIN" 1968:** يقيس هذا النموذج تأثير المناخ التنظيمي وانعكاساته على دوافع وسلوك الأفراد بالمنظمة، وهو من أفضل نماذج الاستبيان لاحتوائه على 50 سؤال تقيس عناصر المناخ الستة الآتية:

- شعور الفرد تجاه هيكله التنظيمي؛
- مدى شعور الفرد بوجود مناخ مساعد على التحدي؛
- الشعور بمدى الاستقلالية وتحمل المسؤولية ؛
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والمصادقة؛
- مدى إحساس الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة؛

- الإحساس بالدعم والمساندة؛
 - مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة طبيعية؛
 - و يعد هذا النموذج أكثر النماذج تركيزا على الجانب النفسي للعاملين.¹
- وحسب هذا النموذج قد يتخذ المناخ التنظيمي الأنواع التالية:²
- ✓ **المناخ السلطوي:** يتميز بمركزية القرارات وما على العاملين في المنظمة سوى التنفيذ.
 - ✓ **المناخ الإنجازي:** فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها .
 - ✓ **المناخ المتبني (الحاضن):** تكون فيه العلاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم.

ثالثا: نموذج "كمبل KIMBEL" و زملائه 1974

يعد ما قدمه " كمبل KIMBEL" و زملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي، حيث قدموا مقاييس مستقلة لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها في 10 عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي:³

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة؛
- المكافأة والعقوبات مركزية القرار؛
- التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان؛

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، طبعة 1، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للطباعة، 2006، ص 270-271.

² جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، طبعة 3، الأردن، دار حامد، 2011، ص 35.

³ عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلد 08، عدد 14، الجزائر، 2008، ص 169.

- الانفتاح أو السلوك الاندفاعي؛
- الروح المعنوية؛
- التقدير والتغذية العكسية؛
- تأكيد الإنجاز.

رابعاً: نموذج "لؤلر" "LAULER" 1974

الذي جمع عناصر المناخ في مجموعتين هما:

← مجموعة 1، و تحتوي النقاط الآتية:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
- المسافة العاطفية بين المدير والمرؤوس؛
- مدى إشباع المنظمة لحاجات الأفراد الاجتماعية؛

← مجموعة 2، وتحتوي الأنشطة الآتية:

- السرور الناتج عن علاقة الأفراد الاجتماعية؛
- شعور الأفراد بدرجة انجاز العمل؛
- شعور الأفراد بالارتياح؛
- شعور الأفراد بأنهم مقربين من قبل الإدارة.¹

¹ عيسى قبوقب، مرجع سابق، ص 169 .

نلاحظ أن نموذج " لولر LAULER" و زملائه " يتفق مع نموذج " ليتوين و سترنجر LITWIN STRINGER" في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي كالهيكل التنظيمي، المسؤولية ، نظم المكافآت ونمط القيادة.

كما نلاحظ أن هذا النموذج حاول اختصار أبعاد المناخ في بعدين رئيسين هما: الهيكل التنظيمي وما يندرج تحته من مسؤوليات واتصالات، والعملية التنظيمية وما تمثله من الجانب الحركي أو الديناميكي (علاقات العمل)، فهذين البعدين في تفاعلها يؤثران في سلوك العاملين.

خامسا: نموذج "دوني DOUNI" و زملائه 1974

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات الدفء، المخاطرة، المكافآت والهيكل التنظيمي يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا تحديد السياسات ووضوحها.¹

سادسا: نموذج "ستيرز STEERS" 1977

قدم "ستيرز STEERS" نموذجا واقعيا لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، فحسب هذا النموذج يتكون المناخ من أربع عناصر يمكن تحديدها كالاتي:

- السياسات والممارسات الإدارية؛
- هيكل المنظمة؛
- التقنية المتاحة داخل المنظمة؛
- البيئة الخارجية.

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 23.

سابعا: نموذج "نيم و يترسون" NIM & WATERSON " 1982

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي كالآتي:¹

- الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم؛
- المشاركة في صنع القرار؛
- الصدق والصراحة؛
- المساندة والتشجيع؛
- الاتصالات الصاعدة؛
- الأداء الوظيفي؛

ثامنا: نموذج "كوز لوسيكى و دوهرتى" KOZLONSKI & DOHERTY " 1989

يقوم هذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومروؤسيهم في التأثير على إدراك المروؤسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن ذكر أهم عناصر هذا المناخ كالآتي:

- الهيكل التنظيمي، فهم الوظيفة، المحاسبة أو المساءلة الشخصية، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، المشاركة، الإشراف، المساندة أو الدعم، العمل الجماعي، التعاون بين المجموعات وبين الإدارة وإحساسها بموظفيها، انسياب الاتصالات.²

تاسعا: نموذج "فورهند و جيلمر" FORHAND & JILMER " 1991

وقد حدد الباحثان عناصر المناخ التنظيمي في أربعة نقاط تتمثل في:

¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 25.

- الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، اتجاهات الأهداف ونمط القيادة.

عاشرا: نموذج "كوينز و توماس" "KOYS & TOMES"

وقد حدد عناصر المناخ التنظيمي كالآتي:¹

- الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع.

حادي عشر: نموذج مسح المنظمات

طوره معهد مراجعة البحوث لجامعة ميشيغان وتمثلت عناصر المناخ التنظيمي حسب النموذج في:

- الاستعداد التكنولوجي؛
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛
- انسياب الاتصالات؛
- مستوى الدافعية؛
- عمليات صنع القرار؛
- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار في تصميم نظم الاتصالات.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تؤثر العديد من العوامل الداخلية و الخارجية على طبيعة المناخ التنظيمي بالمنظمة، حيث تخص العوامل الداخلية عوامل التنظيم الداخلي للمنظمة ، أما العوامل الخارجية فتتعلق ببيئة العمل الخارجية، و يمتن ذكر اهم هذه العوامل كالآتي:

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، مرجع سابق، ص ص 221-223.

² مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون طبعة، دون بلد، دون دار النشر، 2000، ص414.

أولاً: العوامل الخارجية

تتمثل أهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر في المناخ التنظيمي في:

- **البيئة الاقتصادية:** المحيطة بالمنظمة والتي لها دور هام في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو القرارات التحويلية للمنظمات، تسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.¹
- كذلك في حالة مرور الاقتصاد الوطني بالكساد هذا يتيح للمدراء فتح مجال للعمال لاتخاذ القرارات، فعادة ما تكون القرارات متخصصة تبعا لحساسية الظروف الراهنة.
- **البيئة السياسية و القانونية:** ويقصد بها مختلف الظروف السياسية، القانونية السائدة في الوطن والتي تؤثر على المنظمة وجو العمل داخلها.
- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها الظروف الاجتماعية للعاملين والعادات والتقاليد الموروثة، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم، ضف إلى ذلك المشاكل الأسرية وضغوطها.²
- **البيئة الثقافية:** يقصد بها القيم والعادات وطقوس وثقافة الأفراد الخاصة، وكل المبادئ التي يؤمنون به، باعتبارها عوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 29.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 265.

ثانيا: العوامل الداخلية (التنظيمية)

وتتمثل في مختلف عناصر التنظيم بالمنظمة كالهيكـل التنظيمي، نمط القيادة، السياسات والإجراءات وغيرها التي يمكن ذكرها كالآتي :

- **السياسات والممارسات الإدارية:** فكما كانت السياسات الإدارية خاصة تلك المحددة للترقيات والأجور موضوعية وعادلة كان المناخ التنظيمي إيجابي ومشجع على الأداء، أما إذا كانت متحيزة أو غير موجودة أساسا، كسياسة الحوافز فغيابها أو عجزها يجعل المناخ مثبط للعزائم والمعنويات.
- **القيم المهنية:** تعبر عن قيم وأخلاقيات الطاقم الإداري، والمنظمة التي تعمل على نشر القيم الجيدة والأخلاقيات العالية، وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم تكون قد وفرت لهم مناخ إيجابي وداعم مما سينعكس إيجابا على مردوديتها ونتائجها.
- **الهيكـل التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن والبيروقراطي قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.¹
- **النمط القيادي المتبع:** فأسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة سواء كان ديمقراطي أو ديكتاتوري أو أسلوب حر يؤثر حتما على نوع المناخ التنظيمي ويضيف عليه سمة خاصة، فمثلا القيادة البيروقراطية التي لا تفسح المجال للعمال للمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي ولو في الأمور التشغيلية، تجعل المناخ التنظيمي يبدو غير صحي ومحبط.
- **نظام الأجور:** له تأثير كبير على أداء ورضا والتزام العاملين في المنظمة، فإذا كان هذا النظام مبني على أسس موضوعية وعادلة وملبي لاحتياجات العاملين بمراعاة مستوى المعيشة خارج المنظمة، سيؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي و يجعله أكثر إيجابية.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 260.

- **أهداف المنظمة:** فوضوح أهداف المنظمة وشفافيتها ووضوح تقسيم الأجور لبلوغ هذه الأهداف يحد إلى حد كبير من وجود تعارض وتناقضات في الأداء.
- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة من المؤثرات الرئيسية في سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم حتى على إدراكاتهم، خاصة فيما يخص تحديد طبيعة المناخ الذين يعملون فيها إما إيجابي بناء أو سلبي غير بناء، وذلك حسب معتقداتهم وقيمهم.
- **ظروف العمل:** تتمثل في الظروف المادية مثل الإنارة، التدفئة، الأمن وغيرها.
- **تماسك الجماعة:** فالمناخ التنظيمي الذي يؤكد على أهمية الجماعة في العمل، ينتج عنه أداء جيد وكذا تسير الإدارة لهذه الجماعات بالشكل الفعال يؤدي إلى جودة العمل.
- **التكنولوجيا المتبعة:** ويقصد بها التقنية المتبعة في الإنتاج وتكنولوجيا الاتصال ومعالجة البيانات المعتمدة داخل المنظمة، ومدى مرونته وفعاليتها.

ثالثا : العوامل الشخصية

حيث تؤثر العوامل الشخصية سواء العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة على إدراك الفرد للمناخ التنظيمي، ودرجة فعالية هذا الأخير، وهناك عوامل شخصية أخرى منها:

- قدرات الأفراد؛
- تناقص القيم بين معطيات الوظيفة وقيم الفرد ؛
- خصائص أفراد التنظيم، فمثلا ارتفاع نسبة كبار السن، وأصحاب المستوى التعليمي المنخفض يؤدي إلى مناخ ذا طابع مختلف عن مناخ المنظمة التي معظم عمالها شباب وذوي مستوى تعليمي عالي.

رابعاً : العوامل النفسية

حيث تؤثر العوامل والظروف النفسية التي يمر بها الفرد على تصورات اتجاه مناخ المنظمة التي

يعمل في إطارها، ومن هذه العوامل نذكر:

- **الضيق والقلق:** هو ترجمة لإحساس اتجاه العمل، أو عدم بلوغ هدف شخص داخل المنظمة فهو شعور يطرأ لدى الأفراد ويجدون صعوبة في تحقيق الحاجيات الأساسية، لذا يجب خلق مناخ إيجابي للتقليل من هذه المشاعر.
- **الصراع النفسي:** وهو نتيجة تعارض بين أهداف المنظمة والفرد.
- **الراحة النفسية:** وهي نتيجة رضا العامل بظروف العمل والعمل في حد ذاته، كرضاه من تواجده داخل المنظمة كعنصر بشري محترم ومقدر.

المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي

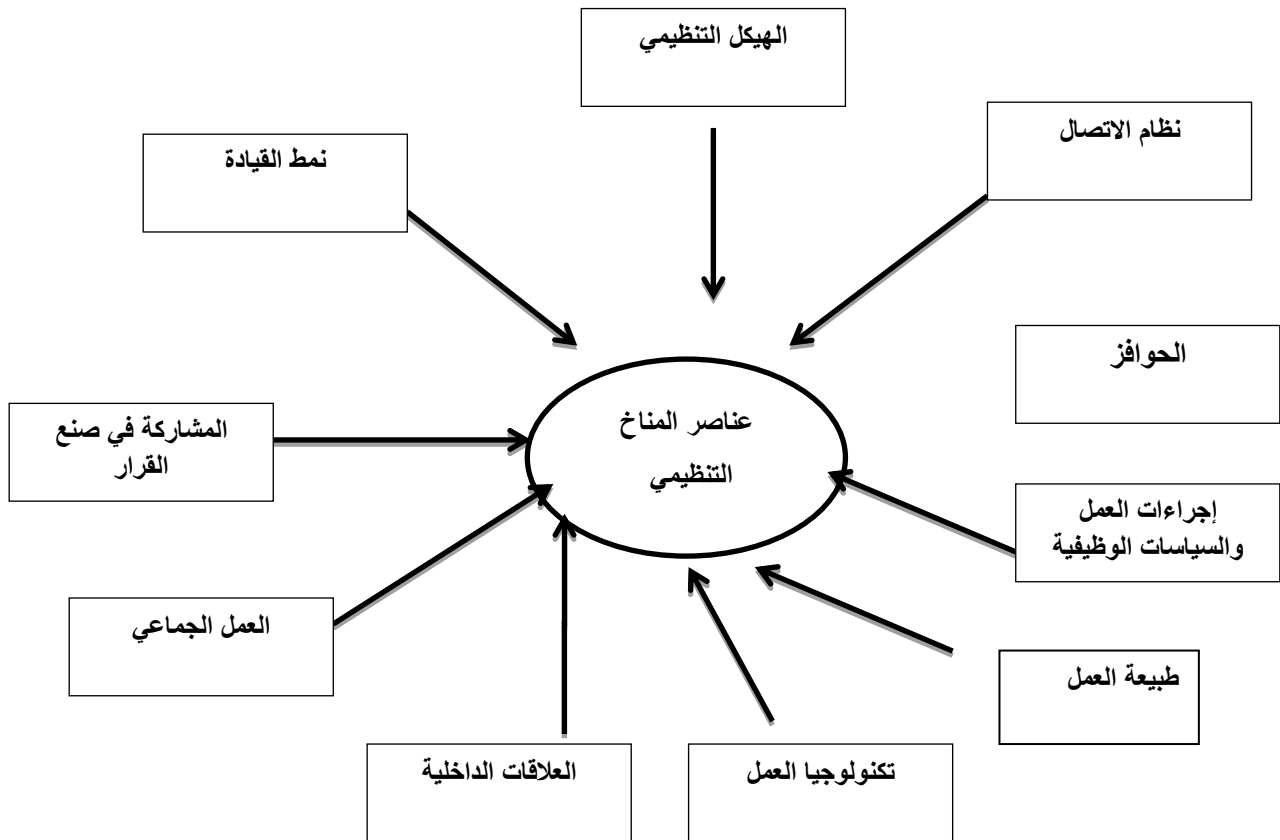
تتنوع عناصر المناخ التنظيمي من نموذج لآخر، وذلك حسب الزمان والمكان اللذان صاحباً كل نموذج ويمكن اختصار هذه العناصر في النقاط الآتية:

- الهيكل التنظيمي؛
- الحوافز؛
- نظام الاتصال؛
- نمط القيادة؛
- المشاركة في صنع القرار؛
- العمل الجماعي؛
- العلاقات الداخلية؛

- إجراءات العمل و السياسات الوظيفية؛
- تكنولوجيا العمل؛
- طبيعة العمل؛

ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل الآتي:

شكل رقم 02: عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: الهيكل التنظيمي

وهو الشكل العام للمنظمة، أو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال

عمل المنظمة وتخصصها، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسام المنظمة.¹

ويعرف الهيكل التنظيمي كذلك على أنه الإطار الذي يوضح كيفية توزيع المهام لكل موظف وأدوات التنسيق الرسمية، أنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها ويضيف أنه يتضمن ثلاثة أبعاد وهي التعقيد، الرسمية والمركزية.²

حيث يشير **بعد التعقيد** إلى عدد المهام أو النظم الفرعية الذي يتم تنفيذها أو الموجودة في المنظمة، كما يشير إلى عدد الأعمال المنجزة أو عدد الأنظمة الثانوية، وإن تعقيد الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على سلوك أفراد المنظمة وعلى عمليات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية.³

ويشير **بعد الرسمية** إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وتصرفاته أثناء أداء عمله، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة مكتوبة بل يكفي أن يعتمد عليها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في التحكم في سلوك الفرد أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح.⁴

¹ أحمد محمد عوض، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة، طبعة 1، الأردن، دار المجد، 2007، ص 48.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة " الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل "، طبعة 3، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2009، ص 45.

³ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد 2017، عدد 53، العراق، 2017، ص 34 .

⁴ خديجة أحمد رحيح، سالم عبد السلام رحومة، أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها.

ويقصد ب**بعد المركزية** موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة،¹ كما تعرف على أنها درجة تمركز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحدة أو نقطة واحدة في المنظمة وعموما في المستويات العليا من التسلسل الهرمي، بينما في المنظمات اللامركزية يتم اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل في المستويات الدنيا في التنظيم.²

فالمركزية عموما تشير إلى تمركز القرارات خاصة المهمة منها عند مستوى تنظيمي معين وهو المستوى الأعلى في التنظيمي الذي تؤول له كل السلطات والصلاحيات، وإن كان هناك تفويض للسلطة فيكون بنسبة ضئيلة جدا ويتعلق بالأمر التشغيلية فقط.

وحتى يقوم الهيكل التنظيمي بالدور المناط به، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة لابد من مراعاة النقاط التالية في تصميمه وبنائه:

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية والتميز بينها ومراعاة توزيعها في الهيكل حسب مكانة كل نشاط؛
- ضرورة مراعاة توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والاختصاص، الأمر الذي يزيد من جودة الأداء وتنمية المهارات؛
- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف حسب قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة الأعمال؛
- يجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من المرونة لمواكبة المستجدات؛
- ضرورة توفر مبدأ التفويض السليم للسلطة.³

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأردن، بدون دار نشر، 2011، ص 177.

² جهان سلمان علاوي، مرجع سابق، ص 166 .

³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، طبعة 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص ص 54-55.

ثانيا: نمط القيادة

إن تعريف نمط القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها، فالاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع" وبالتالي تكون القيادة محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة، أما إذا نظرنا إليها من زاوية الاختيار فإننا نعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القائد، وإذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات فإننا نعرفها على أنها تفاعل مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات محددة لبلوغ أهداف معينة، أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعيين فيمكن القول أن القيادة هي تسيير الأفراد والجماعات، ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.¹

فالقيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وهي بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات فقط بل تتعدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وإقامة علاقات إنسانية متبادلة بين بينهم وبين قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

وتحمل القيادة الإدارية أهمية بالغة من خلال اعتبارها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها تضم كافة المفاهيم و الإستراتيجيات والسياسات الإدارية وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسهم عملية القيادة أيضا في السيطرة

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، مرجع سابق، ص 158.

على مشكلات العمل وحلها والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.¹

ومن خلال الإطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، يمكن تصنيف القيادة المطبقة في المنظمة إلى ثلاث نماذج رئيسية نحاول شرحها فيما يلي:

- **القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):** كلمة أوتوقراطي كلمة لاتينية الأصل وهي تعني حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد، ويميل القائد الأوتوقراطي إلى تركيز جميع السلطات في يده، ويرفض مبدأ تفويض السلطة ولا يفتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ويلاحظ في هذا النوع أن الإنتاج يستمر في المستوى العادي أو يتحسن عندما يكون القائد موجود ويتراجع بعد مغادرة القائد.²
- **القيادة الديمقراطية (المشاركة):** يشترك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في عملية صنع القرار بشكل كبير وينظر إلى هذا النوع من القيادة كتتنسيق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون مراقبة أتباعه إلى قائد يضع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه.³
- **القيادة الحرة (المتساهلة):** وهي تركز على ميزة الفرد العامل في أداء العمل، ولا يمتلك القائد سلطة رسمية إنما يمثل رمزا للمنظمة، ويترك الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.⁴

¹ قاسم شهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لأراء عينية من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتوراه في فلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة سانت كليمنست، العراق، 2009، ص 17.

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 30.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 4، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 262.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

3- نظام الاتصال: إن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها، فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى، وهو يعنى بتقوية وتطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع.¹

أما عن الاتصال التنظيمي فيقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو العاملين لتوفير معلومات لباقي الأفراد، وينقسم الاتصال الإداري إلى اتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو ما يسمى بالاتصال النازل، وهناك اتصالات لنقل المعلومات من العاملين إلى المستويات العليا وهي اتصالات صاعدة وغالبا ما تكون بشأن التقدم في إنجاز العمل، مشاكل التنفيذ، تقارير وشكاوى واقتراحات موجهة إلى الإدارة العليا.

كما يصنف الاتصال كذلك إلى اتصال رسمي وغير رسمي،² فبالنسبة للاتصال الرسمي فالإدارة هي التي تحدد وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه، وهو يتم عادة في إطار التنظيم وبسير وفق إجراءات وأساليب وقواعد رسمية محددة ومعروفة، أما الاتصال الغير رسمي فهو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي لا يخضع لقواعد وإجراءات و قوانين إدارية مكتوبة ورسمية متفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا عبر قنوات خارجية كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوات السلطة الرسمية، وهو لا يتم فقط داخل المؤسسة بل يتعداها إلى خارجها من خلال اللقاءات والاجتماعات الغير رسمية بين أفراد التنظيم، ويجب على المؤسسة استغلال هذا النوع من الاتصالات إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا عليها من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، مرجع سابق، ص 108.

² المرجع نفسه، ص 17.

يشير النموذج أعلاه إلى أن الاتصال عملية يتم من خلالها نقل المعلومات عبر وسائل شفوية أو كتابية، ويشير أيضا إلى أن هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال والسلوك والأداء، كما أن الخصائص التنظيمية ونظم الدافعية تلعب دورا رئيسا في الاتصال.

4-تكنولوجيا العمل: التكنولوجيا كما يعرفها "فرانسوا روسو FRANCOI RUSSO " هي مجموعة من العناصر تمزج فيما بينها والمتمثلة في: تدوين القوانين، الشرح، التركيب والاقتراح، والتكنولوجيا هي وسيلة لرفع إنتاجية العمل، ووضع موارد العلم في خدمة التقدم وترقية الإنسان.¹

والتكنولوجيا هي فن وضع العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وطرق إنتاجه، طرق تسيير أنظمة المعلومات الأساسية في المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات، وتزداد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير الذي يعتمد على جمع و معالجة وبث المعلومات .

وتتطوي التكنولوجيا على أهمية بالغة يمكن تحديدها كالاتي:

- تحديد عملية توزيع المهام والعمل بين الأفراد؛
- الإسهام في إيجاد شبكات الاتصال وتجديدها بطريقة يمكن من خلالها تحقيق التكامل التنظيمي بأقصى كفاءة وفعالية؛
- الإسهام في تحسين ظروف العمل المادية؛

¹ لمين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2008، ص 16.

- الإسهام في رفع كفاءة الأفراد من حيث سرعة وتقليل فرص الضياع، والهدر في الموارد البشرية والمادية والمعلومات؛¹

- توسيع نظام السوق نتيجة النمو المتزايد الوفير في الإنتاج و تنوع السلع مما أدى إلى ابتكار أساليب جديدة، واتخاذ السوق اتجاهها أوتوماتيكيا جديدا لإرضاء المستهلكين، وترويج السلع بشتى وسائل النقل والاتصال والإشهار؛

- الرشادة الاقتصادية وهي الحساب أو التفصيل بين مختلف الإمكانيات المتاحة، والتي أصبحت أمرا ضروريا لدعم النظرية الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإنتاج أكبر قدر من الربح وأقل خسارة، باختيار وسائل الإنتاج المناسبة وذات الجودة.

كما أن التكنولوجيا هي التي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد و المنظمات، وتبسيطها وتحسينها نحو الأفضل، إلا أن ذلك يتطلب توفر موارد بشرية مؤطرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، كما لابد من العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها، إضافة إلى السعي إلى توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الظروف المناسبة لاستخدام هذه التكنولوجيا.

ويستدعي استخدام التكنولوجيا توفر موارد مادية للحفاظ عليها وصيانتها وإحاطتها بكل ما تحتاجه من معدات، أجهزة وقطع وكل هذا في ظل بيئة عمل ملائمة من حسن التهوية، التخزين، التشغيل إضافة إلى السعي المستمر إلى معرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا، حتى تتمكن المنظمة من مواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال.

¹ عبد الفتاح حاسم زعلان، اثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المنظمة "دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية"، مجلة أهل البيت عبد السلام، دون مجلد، عدد 10، جامعة أهل البيت، العراق، 2020، ص201.

5- إجراءات العمل والسياسات الوظيفية:

إجراءات العمل هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم العمل وتبين كيفية سير المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وتبين ساعة بدأ الدوام وانتهائه والإجازات السنوية والأسبوعية وغيرها.

فالإجراءات هي الخطوات التفصيلية أو المداخل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية وهي خطط موضوعية يتم تسطيرها للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة.¹

والحديث عن إجراءات ونظم العمل يقودنا إلى الحديث عن السياسات الوظيفية التي تمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، ونجد فيها السياسات الأساسية، الفرعية والتنفيذية مثال ذلك سياسة الأجور، الترقية، التكوين، التوظيف وغيرها.

وتعد السياسات الوظيفية من أهم عناصر المناخ التنظيمي والأكثر تأثيراً على سلوك واتجاهات العاملين بالمنظمة، فعلى أساس عدالتها ووضوحها تكون جودة سلوك العاملين.

فمن الضروري العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيؤدي بهم إلى إتباع نمط سلوك إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع

¹ زيد منير العبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، طبعة 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص 132.

حاجاته، يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام والولاء وتختلف هذه الحاجات عند الأفراد في الأهمية والأولوية.¹

6- الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، ولا تزال أكثر المؤسسات تبحث عن كيفية جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالحها، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور، ومما لا شك فيه فإن الحوافز من الوسائل الأكثر تأثيراً على العاملين وسلوكياتهم.

ويمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، وتهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف المحيطة.²

وتعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية التي توجه سلوك الأفراد، وتحدد واجباتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً، على حسب حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك باتخاذ إجراءات مختلفة على حسب كل شخص باختيار الأسلوب الأنجع لذلك.³

¹ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 66.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 365.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 84.

ويعتبر التحفيز أو نظام الحوافز بالمنظمة من أهم عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، للأهمية التي يكتسبها والمكاسب التي يقدمها والمتمثل في:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير؛
- أداة للتغذية المرتدة، حيث يسعى الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و ردود فعل الغير اتجاههم،
- الدعم المالي الذي يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، كونه يؤدي إلى إشباع حاجاتهم المادية؛
- تحمل المسؤولية حيث يعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال للإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- تمثل محركا فعالا لأداء العمل، وهي تأتي في إطار مكافأة العاملين عن الأعمال أو المجهودات المميزة التي يقومون بها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف ترفع كفاءة وفعالية عاملها؛
- تساهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم مما يحقق هدفا أساسيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاسات على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وزيادة أرباحهم وعلاقتهم مع المؤسسة ومع أنفسهم، فهي من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل.

7- المشاركة في صنع القرار: وهي ترتبط بالنمط القيادي أو الإداري، فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرار واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصداقة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا لدى الأفراد، مما يسمح بتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي.¹

¹ حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، مرجع سابق، ص12.

كما عرفت المشاركة على أنها الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف، من هنا كانت المشاركة عنصرا مهما يساعد على سيادة روح الفريق مما يساعد على تماسك المنظمة.¹

فالمشاركة في صنع القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، طرح الأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طريقة العمل، تقليص الصراع، ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات.

فالقرار هو جوهر العلمية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وفي ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر، يستوجب على المنظمات اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العاملين في المنظمة في المشاركة في اتخاذها.²

كما وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل جهد لتطوير العمل والارتقاء بمنظمتهم إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل إطار العمل والذي غالبا ما يكون نتيجة تضارب القرارات المركزية في اتخاذها.

8- العمل الجماعي: يبدأ من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ويتفق معها في القيم والمعايير، ويشعر بالثقة عندما يقوم بعمله وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

¹ محمد الأمين ماحي، مرجع سابق، ص 42.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 171.

كما أن يكون للفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي على ثقة تؤدي إلى انتمائه للجماعة وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها، ومن نتائج هذا الانتماء إذا كان قائما على أساس سليم، أن يصبح ما يرغب فيه الفرد هو نفسه ما يدرك على أنه مطلوب منه نتيجة القيام بدوره في المجتمع.¹

والعمل الجماعي يأتي من الميل نحو الجماعة، ويعبر عنه بتوحد الأفراد مع الهدف الجماعي أو العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التعاون والتكافل والتماسك الوجداني من أجل إتمام العمل بالشكل المطلوب وبلوغ الهدف المسطر.²

كما يعبر العمل الجماعي عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق.

9- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل خصائص الوظيفة (تحديد المهام، حرية التفاعل الاختياري، التغذية العكسية التي يحصل عليها الفرد، الإغفاء الوظيفي، وضوح الدور، التخصص في العمل واحتوائه على التحدي، عبء الدور وضوح الدور).

10- **العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة بمساعدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين بعضهم البعض، علاقة الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع المدير الأعلى، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات إما أن تكون إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو عكسها.

¹ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء "دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 64.

² لطيفة خيضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، دون طبعة، مصر، عالم الكتب، 2000، ص 30.

فطبيعة هذه العلاقات تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على نفسية العاملين، ومن ثمة على أدائهم ورضاهم ومستوى التزامهم، على العكس إذا كانت تمتاز بالتفاهم والتعاون والثقة المتبادلة.¹

المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي

تختلف طرق قياس المناخ التنظيمي باختلاف التوجهات النظرية للباحثين في هذا المجال، وكذا المستويات التي يعملون فيه، لكن قبل التطرق إلى مداخل وطرق قياس المناخ التنظيمي ومعايير القياس، نتطرق إلى أهمية عملية القياس في حد ذاتها، فلماذا تتجه المنظمات خاصة في الدول المتقدمة إلى تشخيص مناخها التنظيمي؟

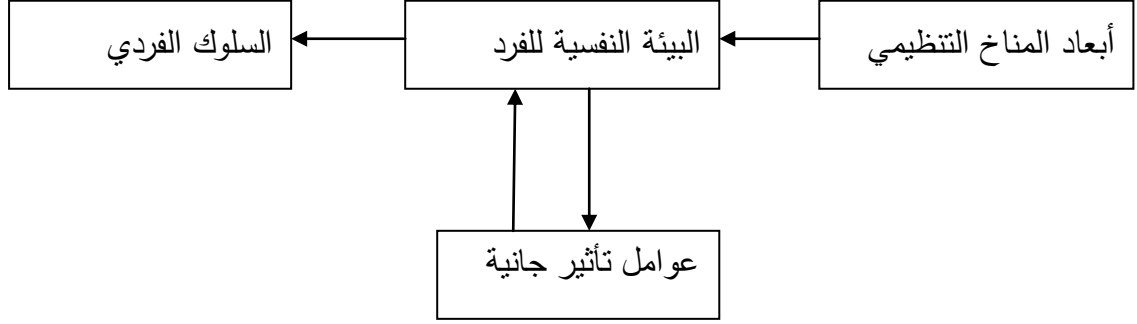
المطلب الأول: أهمية قياس المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما في حياة المنظمات والأفراد وهو ذا تأثير إيجابي أو سلبي على جودة الخدمة الموجهة للزبائن، على الإنتاجية، على القدرة على الإبداع، على المرونة للتأقلم مع المتغيرات وعلى أداء العمال والتزامهم ورضاهم الوظيفي.

فالمناخ التنظيمي يؤثر بصفة خاصة ومهمة على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، وهذا التأثير قد يكون ايجابي وقد يكون سلبي، على حسب تصورات العاملين وكيفية إدراكهم لأبعاده المناخ التنظيمي وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل البياني التالي:

¹ فاروق فليح عبده، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص300.

الشكل رقم 04: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المصدر: محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص160.

يتضح من خلال الشكل البياني، أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على البيئة النفسية للفرد داخل المنظمة، إلى جانب تأثير عوامل جانبية قد تتمثل في خصائصه الشخصية ومعطيات البيئة الخارجية ، وهذا التأثير ينعكس بدوره على سلوكه التنظيمي داخل المنظمة.

ويهتم بقياس إدراك الأفراد ضمن تصور التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، ويجب أن تكون هذه الإدراكات متشابهة، وهذا التشابه لا يعني عدم وجود اختلافات فيها، ذلك أن الأفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة، ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي يمكن النظر إليه على ثلاث مستويات:

- مستوى الأفراد؛
- مستوى الجماعات؛
- المستويات التنظيمية.

فمستوى الأفراد يركز على المناخ النفسي، ويبحث في تصورات العمال لبيئة عملهم، بينما مستوى الجماعات يركز على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء الذين يعملون في مجموعة واحدة أو قسم واحد،

أما على المستوى التنظيمي فهو يهتم بإدراكات العمال ككل، ويحدد على أساس متوسط إدراكات العمال تجاه مناخ منظماتهم.¹

كذلك من الأمور المهمة في قياس المناخ التنظيمي مفهوم قوة هذا المناخ، ويقصد به مستوى الاتفاق في إدراكات العمال، حيث ارتفاع مستوى الاتفاق في الإدراكات يدل على قوة التصور الإيجابي للمناخ التنظيمي و العكس صحيح.²

وفي كثير من الحالات يكون سبب الصراعات التنظيمية ودوران العمل وكثرة التسريبات وتراجع المردودية، وجود مناخ تنظيمي غير صحي وغير مدعم ولن يتم معالجة أو إيجاد حلول لهذه المشاكل أو الأزمات التي قد تمر بها المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا بتحسين مناخها التنظيمي، ولن يكون هذا التحسين إلا بتشخيص المناخ التنظيمي لاستخلاص النقاط الإيجابية والسلبية فيه، ثم العمل على تصحيح ما هو سلبي وتعزيز ما هو إيجابي، وهنا تتجلى أهمية قياس أو تشخيص المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: مداخل وطرق قياس المناخ التنظيمي

تتوعد مداخل قياس المناخ التنظيمي وكذا طرق وأساليب قياسه، وفيما يلي عرض لأهم ثلاث مداخل متعارف عليها وتعداد لأهم أساليب القياس.

أولاً: مداخل قياس المناخ التنظيمي

➤ **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** يتمثل المناخ التنظيمي هنا في مجموعة من

الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي.

¹ ماحي محمد الأمين، مرجع سابق، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 32.

➤ **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** وهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسي للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات الأفراد عن المنظمة.

➤ **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** إنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.¹

وبعد المدخل الثاني أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتميز به المنظمة من خصائص من جهة أخرى.

بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية فقط، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.²

ثانيا: طرق قياس المناخ التنظيمي

وبالنسبة للمقاييس المعتمدة فتتجه إلى اعتماد نوعين من المقاييس هما:

¹ فاروق فليح عبده، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 302.

² المرجع نفسه، ص 303.

1- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر المنظمة، عدد الأقسام وكل مل يتعلق بالخصائص التنظيمية.¹

وينبغي القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة؛
- مستوى الوضوح في العلاقات الإنسانية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي؛
- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما ؛
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع ؛
- نوع و مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد والمبادرة والجرأة لديهم؛
- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية ؛
- نوع و مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم؛
- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد المنظمة؛
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات المنظمة ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين؛
- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم، الالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصلحة المنظمة.

¹ فاروق فليح عبده، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 304.

- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام ووحدات المنظمة.¹

2- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم من خلالها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في المنظمة.²

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي، بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأن الخصائص الشخصية تلعب دوراً مهماً فيها.³

المطلب الثالث: تحسين المناخ التنظيمي

الاهتمام بالمناخ التنظيمي أساسه حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، وتتمثل عملية تحسين المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية، وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة وملتزمة.

ولن يأتي خلق مناخ صحي ومحفز إلا بالاهتمام بكل عنصر من العناصر والتي هي عموماً كما ذكرناها سابقاً (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، نظم العمل والسياسات الوظيفية، نظام الحوافز، المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي، العلاقات الداخلية بالمنظمة وطبيعة العمل).

¹ أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005، ص ص 425-426.

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص 19.

³ فليه فاروق عبده، عبد المجيد محمد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 304.

1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي

ويتجلى ذلك في جعل تصميم ونوع الهيكل التنظيمي بالمنظمة يتماشى وحجمها وطبيعة نشاطها، وأن يكون تقسيم الوحدات يخدم كل من أهداف المنظمة، وأهداف عاملها ويسهل عملية التنسيق بين جميع الأفراد.

فالهيكل باعتباره ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، ويوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، نمط السلطة، مراكز القرار وغيرها، فسلامة هذا الهيكل تؤدي إلى إيجابية المناخ وصحته، ولن يكون ذلك إلا من خلال تناسب هذا البناء التنظيمي ومجال عمل المنظمة، واستيعابه لمختلف الاحتياجات من التخصصات، ومدى تحقيقه السلسلة في استيعاب الأوامر والمعلومات.

2. الاهتمام بنمط القيادة

تعتبر أنماط القيادة من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وهي ذات أثر كبير في حركية واستيعاب جماعات العمل في خلق التفاعل اللازم بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف.

فعلى حسب أسلوب القيادة إن كان متسلطاً أو ديمقراطي تكون نتائج العمل، وأيضاً على حسب قدرات الشخص القائد في امتلاكه لقوة التأثير ولعدالة الموقف ولحسن الاستماع ولمقومات شخصية ومهارات قيادية أخرى يجعل أوامره أكثر استجابة وسهولة التنفيذ، وكل هذا يساهم في إضفاء الإيجابية على المناخ التنظيمي.¹

¹ حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 28.

3. الاهتمام بنظام الاتصال

الاتصال هو وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية في الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، لذا يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، النازلة، الأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.¹

كذلك تنظيم قنوات اتصال تمكن من انسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء، كما تحقق المشاركة بين كافة الأطراف بالمنظمة.²

فالاتصالات تعتبر بمثابة الجهاز العصبي التنظيمي، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.³

4. الاهتمام بالإجراءات و السياسات الوظيفية

تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والتوظيف والترقيات والأجور وغيرها من الأسس التي تنظم علاقة العاملين، وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كان المناخ مشجعا، وكلما كانت تتميز بالمرونة أكثر كان تجاوبها مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أفضل، لكن لا يعني ذلك أن تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل أن تتميز بنوع من الثبات والاستقرار والوضوح .

¹ حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 28.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

³ سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دون طبعة، الكويت، دار السلاسل، 1992، ص

أما عن الإجراءات الوظيفية ونظم العمل فعلى المنظمة أن تعمل على أن تضع إجراءات عمل واضحة وسهلة ومختصرة إلى أقصى حد، حيث أن كثرة الإجراءات وغموضها وتعقيدها يعيق سير الأعمال مما ينعكس على سرعة وجودة الأداء.

5. الاهتمام بتكنولوجيا العمل

إن التطور المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات و برمجيات، من شأنه أن يحسن من نوعية المنتج النهائي و من أداء العمل.¹

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير بالمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل في كثير من الأحيان من الإجراءات الروتينية، لكن الاعتماد المفرط على هذه التكنولوجيا خاصة الأكثر تطورا منها قد يثير المخاوف لدي العاملين، ويجعلهم يشعرون بأنهم مهددون بالبطالة داخل المنظمة فتتخفص بالمقابل روحهم المعنوية. فالأفضل الوسطية في اعتماد التكنولوجيا أي عدم الاستعمال المفرط لها على حساب اليد البشرية (تهميش العامل)، أيضا عدم الاستغناء عنها ومواكبة آخر تطوراتها، إذ أصبحت في وقتنا الراهن ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأي منظمة راغبة في صنع اسمها في سوق المنافسة.

6. الاهتمام بالحوافز

ونعني هنا نظام التحفيز المتبع من قبل المنظمة لمنح الكفاءات والامتيازات المادية والمعنوية وإلى أي درجة يعتبر هذا النظام عادل وتحكمه معايير موضوعية مرتبطة بأداء الفرد وكفاءته، كذلك يشير هذا البعد إلى انطباعات العمال حول أسس ومعايير التحفيز ودرجة استيعابهم لها.¹

¹ محمد كامل المغربي، أساسيات الإدارة، طبعة 1، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995، ص 307.

7. الاهتمام بالعمل الجماعي

تعكس هذه الخاصية درجة شيوع العمل الجماعي وتفوق المصلحة العامة عن الخاصة بين أعضاء التنظيم، وروح التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.²

8. الاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات

حيث وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين، وعدم تركيز القرار في يد شخص واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين في صنع القرار أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتزيد من التزامهم ورضاهم عن المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا ما يجعلهم يبذلون أكبر جهد ممكن لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى.

فالمنظمة الراغبة في خلق مناخ تنظيمي ايجابي وصحي عليها أن توسع من مجال المشاركة في صنع القرارات، وذلك من أجل إظهار الطاقات الكامنة لدى العمال وإشعارهم بأن آرائهم وانتقاداتهم لها آذان صاغية لدى المستويات العليا في التنظيم.³

9. الاهتمام بطبيعة العمل

وذلك من خلال توفير ظروف مادية جيدة ومناسبة للعمل، كذلك مراعاة التوافق بين طبيعة المهام ومؤهلات العامل ومكتسباته، و بين إمكانياته الجسدية والفكرية وعبء الوظيفة المكلف بها، فاختلال

¹ حسان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات "دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور و أنيام"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2003، ص 13.

² نفس المرجع، ص 14.

³ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 176.

التوافق هنا يشعر العامل بعدم الارتياح وبالضغط النفسي مما يضطره للغياب، وسوء الأداء، وقلة الالتزام، كما يضيف صورة سلبية عن المناخ التنظيمي للمنظمة.

10. الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

إن المناخ الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسيات بأن المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية، وأهداف المجتمع من ناحية أخرى يعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز انتماء العاملين في المنظمة وانتماء المنظمة في المجتمع، وتعطي المسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.¹

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 176 .

خلاصة:

إن التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي ومداخل قياسه وأهم أبعاده قد ساعد في بلورت الأسس التي تتحدد بناءا عليها اتجاهات دراسة المناخ التنظيمي، وتحصيل فكرة مبدئية عن علاقته بالظواهر التنظيمية الأخرى من جهة، ودوره وتأثيره على السلوك التنظيمي من جهة ثانية، وفي مقدمة هذا السلوك الالتزام التنظيمي الذي يعد من أجود أنواع السلوك.

الفصل الثاني

أساسيات حول الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يرتبط نجاح أي منظمة وحيازتها مكانا مهما في سوق المنافسة على زيادة إنتاجها وتحسين جودته، وإنما يعتمد ذلك على مدى قدرة وكفاءة مواردها البشرية في أداء مهامهم الوظيفية، وإحساسهم العالي بروح المسؤولية تجاه أهداف وقيم المنظمة، وإيمانهم القوي بهذه الأهداف والقيم، فيصبح ذلك دافعا ومحفزا للعمل وتسخير الجهود في سبيل الرقي بالمنظمة، وهنا يقودنا الحديث عن سلوك الالتزام التنظيمي عند العامل، وهو احد أوجه السلوك الايجابي الذي تسعى المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها إلى بنائه وتعزيزه.

كما يعد من أجود أنماط السلوك التنظيمي التي تستحق أن تكون موضوعا للبحث والدراسة خاصة في وقتنا الحاضر، أين أصبح العنصر البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج، فالاهتمام به وكل ما يتعلق بحاجاته وسلوكه يجب أن يتصدر أولى أولويات كل منظمة تسعى للبقاء والتقدم.

فالالتزام التنظيمي من أهم المخرجات السلوكية التي تسعى المنظمات إلى بنائها وتعزيزها لدى مواردها البشرية، لذا نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء عن أهم الأدبيات النظرية المتعلقة به.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

إن الوقوف عند سلوكيات الفرد وتصرفاته داخل المنظمة، والعمل على تحليلها وفهمها، يجب أن تنصدر أولويات إدارة كل منظمة، و هذا من أجل القضاء على السلوك السلبي وتدعيم السلوك الإيجابي الذي يعد الالتزام التنظيمي من أهم صوره، حيث حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع، فالكثير من البحوث تناولت هذا المفهوم بالدراسة والتحليل، خاصة مع زيادة الاهتمام بالموارد البشري واعتباره رأسمال حقيقي واهم أصول المنظمة، فالبحث في العوامل والمؤثرات التي تحكم سلوكه وتوجهه من النقاط الأساسية التي يجب أن تنصدر أولويات أي إدارة.

المطلب الأول: مداخل نظرية للالتزام التنظيمي

لقد تم تعريف الالتزام التنظيمي وإطلاق مصطلحات عديدة لهذا المفهوم عبر عدة سنوات، ويجب الإشارة إلى أن كل تعريف يحمل خاصية تميزه عن تعاريف أخرى، ويعود ذلك لكون الالتزام هو نموذج متعدد الأبعاد كما أشار إليه "كوهان COHEN" 1990، كما أن هناك عدة نظريات ومداخل لدراسة هذا المفهوم التنظيمي حسب "ماير MEYER" 1990، و فيما يلي أهم هذه المداخل¹:

أولاً: المدخل الاتجاهي (التبادلي)

ينظر للالتزام التنظيمي على انه اتجاه يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على شعور الأفراد وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة لهم من قبل

¹ محمد الغريايوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة " دراسة تطبيقية على الشق المدني بوزارة الخارجية والأمن الوطني بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، ، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2015، ص16.

المنظمة، فأصحاب هذا المدخل يرون أن الالتزام التنظيمي ينبع من المكاسب التي يحققها العاملون نتيجة لاستمرارهم في المنظمة.

وحسب "عويضة" 2008، إن الأفراد عندما تصبح قيمهم وأهدافهم تتطابق وقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها، فإن ذلك يدفعهم لبذل مجهودات إضافية للرفي بهذه المنظمة، ولا يفكروا في تركها، بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يحصلوا عليها، فهم يلتزمون لأنهم يشعرون بوجود ذلك.¹

ثانيا: المدخل النفسي

الذي يفسر الالتزام التنظيمي على أنه توجه ذو ثلاث مكونات وهي:

- المطابقة مع أهداف وقيم المنظمة؛
 - الرغبة في بذل المزيد من الجهد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها؛
 - الرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة؛
- وفق هذا المدخل الالتزام التنظيمي يعني القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد.

ثالثا: المدخل السلوكي (التكاملي)

وينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، والغير مادية التي يستثمرها فيها، فالالتزام هنا ينبع

¹ احمد إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2008، ص30.

من المكاسب التي يرى الفرد انه يحققها نتيجة استمراره في العمل أو التكاليف التي يرى انه يتحملها نتيجة ترك العمل.¹

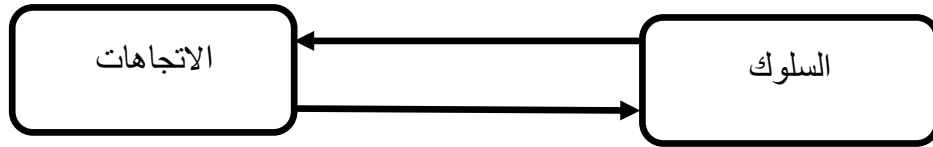
إذن هناك اختلاف في نظرة الباحثين حول مداخل الالتزام التنظيمي، فمنهم من يرى أن الالتزام يتحقق بناء على مدى إدراك الأفراد بالمنظمة للتوازن بين ما يبذلونه من جهود وما يحصلوه من مكافآت وحوافز، فيزداد ولاء العامل والتزامه بزيادة المزايا التي يكسبها من عمله، في حين يرى آخرون أن الالتزام هو نتيجة مقارنة بين الامتيازات التي يحصل عليها الفرد من بقائه بالمنظمة، والتكاليف الممكن تحملها حالة ترك العمل، أي الالتزام هنا نتيجة مقارنة بين الكلف والمكافآت وهو وليد الضرورة والحاجة وليس الرغبة والاقتناع، وهناك أطراف أخرى ترى أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعبر عن قوة تطابق قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الأفراد العاملين بها، فكلما كانت قوة هذا التطابق كان الالتزام أقوى وزادت الدافعية لبذل الجهود في سبيل تحقيق هذه الأهداف. و من الأصح الأخذ بالمدخلين التبادلي والسلوكي كون كليهما يعتبران وجهين لعملة واحدة.

فحسب "موداي، ستيترز، بورتر MOWDAY, STEERS, PORTER" 1992، أصحاب المدخل الاتجاهي يرون أن تطابق القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة تدفع الأفراد إلى تبني سلوك معين (الالتزام)، بنفس الصفة أصحاب المدرسة السلوكية يؤكدون أن السلوك الذي يقوم به الفرد يؤدي إلى تطوير ولاءه وانتمائه لمنظمته، وبالتالي فهناك علاقة تكامل بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي كما هو موضح في الرسم البياني التالي²:

¹ احمد إيهاب عويضة، مرجع سابق، ص30.

²Asma Ayari Gharbi, l'engagement organisationnel des enseignants universitaire expatriés, thèse de doctorat, préparée en cotutelle au sein des laboratoires Lille économie et management (LEM) et laboratoire de recherches interdisciplinaires sur les mutations (LARIME) des économies et des entreprises, spécialité sciences de gestion, 07 juillet 2014, p24

شكل رقم 05: الالتزام السلوكي - الاتجاهي (MOWDAY, STEERS, PORTER 1992)



المصدر: Asma Ayari Gharbi, l'engagement organisationnel des enseignants universitaire expatriés, thèse de doctorat, préparée en cotutelle au sein des laboratoires Lille économie et management (LEM) et laboratoire de recherches interdisciplinaires sur les mutations (LARIME) des économies et des entreprises, spécialité sciences de gestion, 07 juillet 2014, p25

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك حلقة الاتجاهات - السلوك في مسار بناء الالتزام التنظيمي حسب

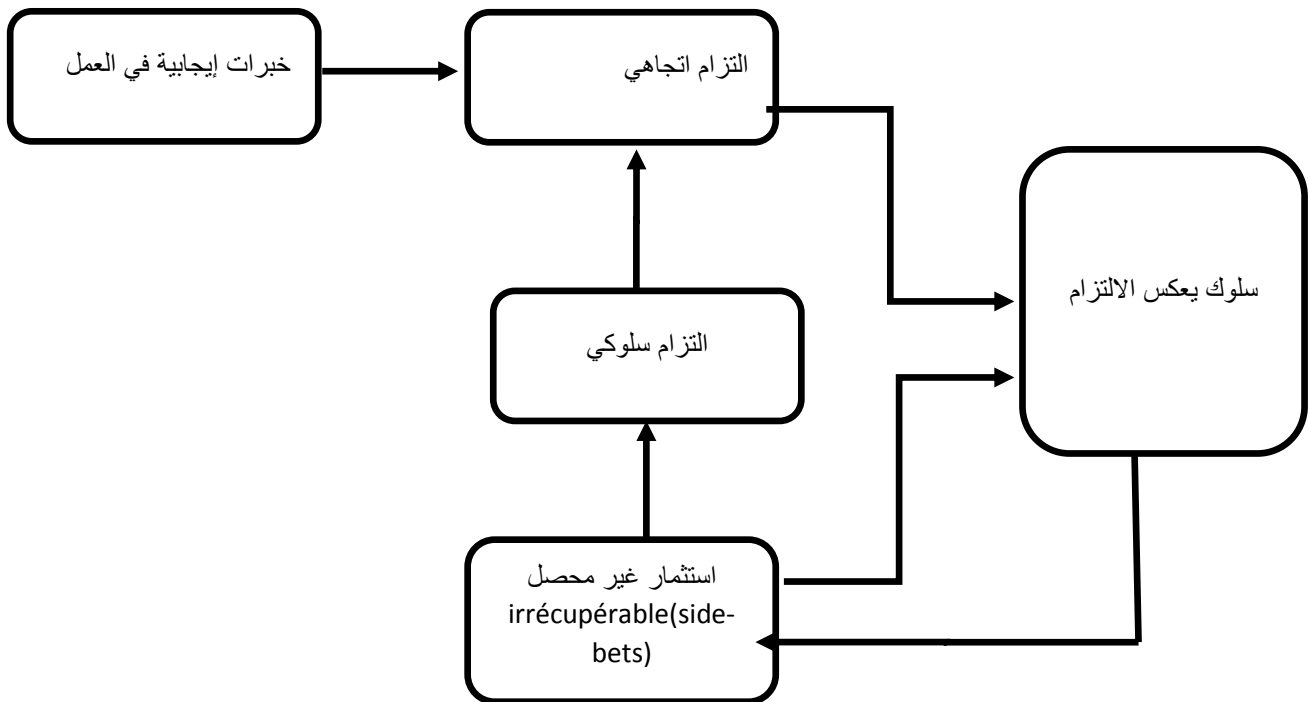
"ستاو، سالانيك STAW, SALANICK " 1977، والتي مفادها أن العامل الملتزم يسلك سلوكا

معينا يسمح له بالبقاء بالمنظمة، واكتساب خبرات وظيفية جيدة، مما يجعل تكلفة ترك العمل وخسارة

الامتيازات و الاستثمارات المكتسبة اكبر.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Asma Ayari Gharbi, op-cit, p25.

شكل رقم 06: الالتزام الاتجاهي / السلوكي حسب (STAW, SALANICK 1977)



المصدر: Asma Ayari Gharbi, l'engagement organisationnel des enseignants universitaire expatriés, thèse de doctorat, préparée en cotutelle au sein des laboratoires Lille économie et management (LEM) et laboratoire de recherches interdisciplinaires sur les mutations (LARIME) des économies et des entreprises, spécialité sciences de gestion, 07 juillet 2014, p25

المطلب الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه

بعد التطرق إلى أهم المداخل النظرية الخاصة بدراسة وتعريف الالتزام التنظيمي، نرجع في هذا المطلب إلى تعريف هذا السلوك التنظيمي وذكر أهم خصائصه.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

إن الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي، قد بدا منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، حيث ركزت الأبحاث على مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في

مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية مثال ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام أمر مقدس لدى اليابانيين، فيلتزمون بالعمل ويعملون على تقديم الأفضل لمؤسساتهم.

وقد صعب تقديم مفهوم محدد للالتزام التنظيمي، نظرا لتداخله مع مفاهيم نفسية وسلوكية أخرى كالولاء التنظيمي والانتماء، فالكثير من الباحثين لا يستطيعون إظهار التمايز بين تلك الاتجاهات كونها متداخلة وذات صلة مع بعضها البعض بصفة كبيرة، إضافة إلى اختلاف الكتاب العرب في ترجمة مصطلح الالتزام من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية مما أدى إلى استخدام مسميات مختلفة له.

أ - الالتزام في اللغة:

إذا نظرنا إلى كلمة التزام في اللغة فهي مأخوذة من الفعل لزم، ولزم الشيء يعني أثبتته وداوم عليه والالتزام يعني أيضا العهد والقرب والنصرة والمحبة، وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية، وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع، الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام نحو تلك البيئة.¹

ب - الالتزام اصطلاحا:

العديد من الدراسات العربية تناولت فكرة الالتزام التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة، نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من الإنجليزية إلى العربية، فمنهم من ترجم مصطلح

¹ رتيبة سلامة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتورا غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص ص41-

ORGANISATIONNAL COMMITMENT إلى الولاء، ومنهم من ترجمه إلى الانتماء، وحسب قاموس "أكسفورد" وردت كلمة التزام بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم فيه الفرد الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد انه الحق.¹ وحسب "بوكر" **BOUCKER "1960**، فالالتزام هو مفهوم وضع لشرح عدة أفكار فمن البديهي وجود تضارب حول معنى محدد له،² وهنا سنعرض عدة تعاريف لهذا السلوك التنظيمي:

- عرف "ماير و الان **MAYER & ALLEN "1990**، الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة وارتباطه بها، حيث اعتبروا الالتزام نموذج متعدد الأبعاد إذ يركز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الفرد لمنظمتها، وإيمانه بأهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرار عضويته لها، بغض النظر عن العوائد المادية التي يحققها له العمل، والالتزام المستمر المتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة، ومنافع البقاء بها، والالتزام المعياري الذي أساسها أخلاقي حيث يعتبر الفرد بقاءه في المنظمة أمرا أخلاقيا لذا نجده ملتزما اتجاهها.³

- وحسب "بورتر، موداي و بوليان **PORTER, MOWDAY & BOULIAN "1994**، الالتزام التنظيمي يعبر عن تطابق الفرد و اندماجه مع المنظمة، والأشخاص أصحاب الالتزام يبدون إيمانا قويا بأهداف المنظمة و رغبة في بذل الجهود لتحقيق هذه الأهداف.⁴

¹ علي عبد الله ختام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص36.

² Asma Ayari Gharbi, op-cit, p17.

³ محمد الغرابوي، مرجع سابق، ص12.

⁴ Zayani Nabil, amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoient des collectivités territoriales en Tunisie, thèse doctorat, sciences de gestion, université Paul Valéry Montpellier, France, 2016, p26.

- كما عبر عن الالتزام التنظيمي من خلال عرض العديد من المشاكل التنظيمية التي يمكن أن تكون في حالة غياب الالتزام، كالغياب والتسرب الوظيفي ودوران والعمل.¹

- ويعبر الالتزام التنظيمي عن نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الفرد تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.²

- إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة، لتعبر عن الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة، كالدفاع عن المنظمة، والشعور بالفخر للانتماء إليها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما انه يحرص على أن يظهر مستويات عالية من التميز الذي ينصب نحو الأداء الجيد.³

- ومن الباحثين من عرف الالتزام على انه درجة ميول العاملين و إيمانهم بأهداف المنظمة، والرغبة في البقاء والاستمرار فيها كمحدد أساسي لتحقيق امتيازاتهم.⁴

من خلال ما سبق، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات والمهام الخاصة بالعمل، الالتزام نحو المنظمة، الالتزام نحو المهنة، وغيرها، ورغم وجود تباين في بلورة مفهوم واحد للالتزام كظاهرة تنظيمية، إلا أن هناك اتفاق حول ثلاث نقاط أساسية ينطوي عليها

¹Asma Ayari Gharbi,op-cit , p17

³ مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "دراسة في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد27، عدد03، دمشق، سوريا، 2011، ص173.

⁴ عطا الله النويقة، اثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية لموظفي وزارة الداخلية بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، مجلد42، عدد01، عمان، الأردن، 2015، ص49.

⁵ باسم عباس الكريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلد 12، عدد03، العراق، 2010، ص32.

هذا المفهوم وهي: إيمان العامل واعتقاده بقيم وأهداف المنظمة و تبنيها واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، الاستعداد لبذل المزيد من الجهد في العمل لتحقيق أداء متميزة ومردودية جيدة، وأخيرا الرغبة في البقاء بالمنظمة.

والالتزام التنظيمي عمليا يظهر من خلال انتظام العمال، وحضورهم الدائم والأداء الوظيفي الجيد والإخلاص للمنظمة، والرغبة الأكيدة في البقاء فيها، وهو ينبع من إرادة الفرد وقناعاته وليس مفروض عليه عن طريق قوى خارجية.

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تقديمها كالآتي:

- يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه بالمنظمة؛
- هو وسيلة لدى الفرد لتحقيق هدف معين، إذ أكدت الدراسات أن الالتزام يؤدي إلى تحقيق أهداف شخصية لا يمكن للفرد تحقيقها خارج المنظمة؛
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بأن لديهم قبول قوي لأهداف المنظمة وقيمها الأساسية، استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، و وجود مستوى عال من الانخراط فيها لفترة طويلة وتقديمهم الإيجابي للمنظمة؛¹
- يعبر عن حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و منظمته، أين يبدي استعدادا لبذل المزيد من الجهد لصالح هذه المنظمة، ورغبة شديدة في البقاء فيها، وهذا انطلاقا من إيمانه بقيمها وأهدافها؛²
- يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه انعكاس لقناعة تامة للفرد تجاه منظمته، وزواله لن يكون بفعل عوامل سطحية، بل قد يكون نتيجة لمؤثرات إستراتيجية ضاغطة؛¹

¹ حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 2008، ص12.

² فاطمة الزهراء بن صافية، مرجع سابق، ص08.

- ينطوي على عدة أبعاد أهمها الولاء التنظيمي، الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كذلك الإحساس بالانتماء من خلال شعور الفرد بالفخر لأنه عضو من هذه المنظمة، إضافة إلى المشاركة والإسهام الفعال في تأدية المهام الوظيفية، وهذه العناصر يعتبرها "BUCHANAN" مرتكزات أساسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي؛²

- ينبع الالتزام التنظيمي من قناعة وإيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه بأداء العمل الموكل إليه، حيث يعتبر الالتزام رابط قانوني رسمي يلزم الفرد تجاه المنظمة للقيام أو عدم القيام بعمل معين؛³

- يتأثر الالتزام بمجموعة الصفات الشخصية والتنظيمية، وأيضاً بالقيم الاجتماعية والثقافية وبمعامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة؛

- يمثل الالتزام قيمة في حد ذاتها تتجسد عندما تصبح أهداف وقيم المنظمة هي نفسها أهداف وقيم عماله، بغض النظر عن مصالحهم الذاتية؛⁴

- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه نسبي وليس مطلق، كما تتأثر درجته و نوعيته بكل من جماعة العمل، الرؤساء والعوامل التنظيمية، وهو بناء متعدد الأبعاد حيث كل بعد يؤثر في الآخر.⁵

¹ سامي إبراهيم حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص13.

² حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص68.

³ ماجد قاسم، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة اب" Journal of Management Science, Vol: 11, N°5, universsite Aden, Yemen junary- jaune, 2015,p123.

⁴ يوسف احمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص181.

⁵ فاطمة الزهراء بن صافية، مرجع سابق، ص08.

مما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي في معناه العام يعني الانضباط والتمسك بالمنظمة، والاستعداد لبذل جهد أكثر من المطلوب في سبيل بلوغ أهدافها المسطرة، كما انه يعبر عن علاقة تطابق واندماج الفرد مع منظّمته وتبني قيمها وأهدافها، وهو نموذج متعدد الأبعاد إذ ينطوي على ثلاث أبعاد أساسية هي البعد العاطفي (الارتباط النفسي بالمنظمة وأساسه تطابق الأهداف والقيم)، والبعد المعيارى (الالتزام أمر أخلاقى لابد منه) والبعد الاستمراري (ضرورة البقاء بالمنظمة تجنباً للتكاليف المترتبة عن تركها).

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

تنبثق أهمية الالتزام التنظيمي من خلال مفهومه الذي ينطوي على أسس إيجابية تخدم مصالح أطراف متعددة بدءاً بالفرد، ثم المنظمة ثم المجتمع وأيضاً أهميته على المستوى القومي، فارتفاع مستوى الالتزام يعني زيادة الانضباط والأداء وقلة الغياب والإهمال وخفض معدل دوران العمل وكلها انعكاسات إيجابية تؤكد أهمية هذا السلوك التنظيمي التي نحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، وأوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب والتسرب الوظيفي؛¹

- يؤدي إلى تقليل التكاليف في ميزانية المنظمة، وذلك من خلال خفض مستوى دوران العمل والتغيب والتأخير؛

¹ إسماعيل العمري، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات "دراسة ميدانية بحوض بركاوي بورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 09، عدد28، الجزائر، مارس2017، ص260.

- يعتبر التزام الفرد اتجاه منظمته عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية المنظمة، وأيضا مؤشرا اقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين في عملهم وممارسة مهامهم؛¹
- يمكن اعتماده كمؤشر أساسي لبعض الظواهر السلبية خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأشخاص الأكثر التزاما أطول بقاءا في المنظمة وأكثر عطاءا في العمل؛²
- أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته، هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية؛
- يساعد الالتزام التنظيمي في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف له في الحياة؛³
- له تأثير كبير على مستوى الإنتاجية بالمنظمة، فالعامل الملتمزم دافعيته للعمل وحسه بالمسؤولية اتجاهه أكبر، إذ يحاول بكل جهد وإتقان إتمام مهامه الوظيفية، ما يجعل مردود يته وكفاءته أفضل وهذا ينعكس بالإيجاب على مردودية المنظمة؛
- بعض الدراسات تجاوزت في تقديمها أهمية الالتزام التنظيمي حدود المنظمة وبيئة العمل، لتصب في مصلحة المجتمع، إذ رأت أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة وفعالية العمل، كلها عوامل وراء ارتفاع الناتج القومي كنتيجة نهائية للالتزام التنظيمي، وهذا ما يخدم مصلحة المجتمع؛⁴

¹ ماجد قاسم، مرجع سابق، ص123.

² عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، كلية التجارة، 2005، ص316.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ سامي إبراهيم حنونة، مرجع سابق، ص70.

- إن سلوك الالتزام قد جذب كل من المدراء وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لما يمثله من سلوك مرغوب فيه؛¹

- الالتزام يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، ومدى رغبته في تحسين الأداء والارتقاء بنوعية الإنجاز وبكميته، ومن ثمة الرفع من الأداء المالي للمنظمة؛

- يمثل الالتزام عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة خلال الظروف التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم حوافز ملائمة لدفع العمال للعمل وتحقيق مستوى عالي من الأهداف؛²

- أكدت الدراسات والبحوث على أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، واتضح أن فعالية المنظمات في بعض الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة اليد العاملة الملتزمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المؤسسات اليابانية يعود إلى اليد العاملة الملتزمة، و10% المتبقية يعود إلى المواهب؛³

- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره القوة الإجمالية لهوية الموظف والمشاركة في المنظمة، مما يمهّد الطريق للموظفين ليكونوا راضين عن المنظمة، من خلال ما توفره من بيئة مناسبة للعمل.⁴

¹ عطا الله النويقه، مرجع سابق، ص50.

² فيصل محمود الشواورة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية لافا رج، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد 27، عدد 03، الأردن، 2012، ص02.

³ فاطمة الزهراء بن صافية، مرجع سابق، ص03.

⁴ محمد أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص03.

المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي

انطلاقاً من تعريف "موداي، سترز و بورتر **Mowday, Steers, Porter**" للالتزام التنظيمي على أنه يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف وقيم المنظمة ورغبتهم في بذل المزيد من الجهد في سبيل نجاحها، وإرادتهم القوية في البقاء بهذه المنظمة والاستمرار في عضويتها،¹ والذي يعد من أكثر التعاريف شمولية للالتزام التنظيمي، يتضح جلياً أن هذا السلوكي ينطوي على أبعاد أساسية هي:²

أولاً: الشعور بالولاء

الولاء كما عرفه "بوشنان **Buchanan**" هو اقتران بين الفرد ومنظمته، فالأفراد الموالون للمنظمة يبدون رغبة قوية في خدمتها بشكل كبير، رغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات أساسية للولاء وهي:

- ✓ الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة بأهدافها وقيمتها.
- ✓ المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة عن رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

¹ خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بالبحرين"، مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص34.

² المرجع نفسه، ص 35.

✓ الإخلاص: المعبر عنها برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار في العمل بالمنظمة في كل الظروف.¹

ثانيا: المسؤولية تجاه المنظمة

تعني إحساس الفرد بالالتزام بالعمل أكثر من المطلوب، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ الأعمال بل المساهمة في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة، ويعمل جاهدا لتحقيق الأهداف التي ساهم في تسطيرها.

ثالثا: الرغبة في البقاء بالمنظمة

من خلال سنوات العمل التي يقضيها الفرد بالمنظمة، يكون قد كون علاقات اجتماعية مع زملائه ويكون قد اكتسب خبرة ومهارات في الأداء، وبالتالي فهو يفضل البقاء بمنظمته على أن يخاطر بالانتقال إلى مؤسسة أخرى، خاصة إذا كانت بيئة العمل التي ينتسب إليها تطرح ظروف وإمكانيات جيدة لإشباع حاجاته و تحقيق رضاه.

رابعا: الإيمان بأهداف وقيم المنظمة

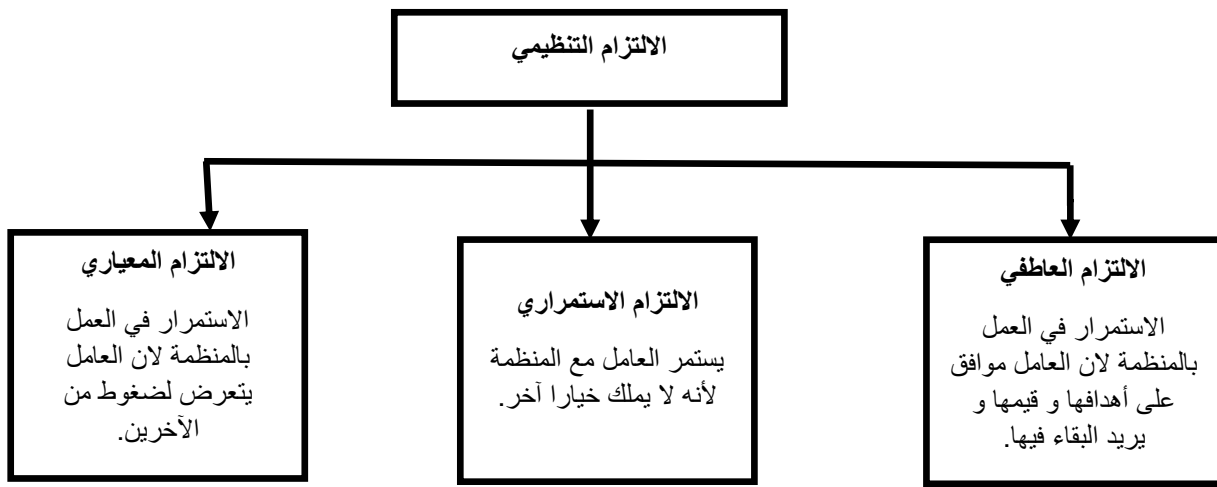
تعني مدى إيمان الأفراد بقيم المنظمة التي يعملون بها، وافتخارهم بعضويتهم فيها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد من مدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته وأهميته وتوفر المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساسه بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لهذه المنظمة،

¹ خديجة عبادو، محمد الساسي الشايب، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات "دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية، الوادي و بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد18، الجزائر، مارس 2015، ص52.

وتبني مشاكلها وكأنها مشاكله الخاصة، والشعور بوجود علاقة قوية تربطه بعمله مما يدفعه للأداء بكفاءة وجودة أكبر.¹

وفي نفس السياق اتفق معظم الباحثين حول وجود ثلاث أبعاد أساسية للالتزام وهي الالتزام العاطفي أو الشعوري، الالتزام المعياري أو الأخلاقي والالتزام المستمر أو المتواصل، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل رقم 07: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون روبرت ، تعريب رفاعي محمد وسيبوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص16.

1- الالتزام العاطفي(المؤثر): ويسمى أيضا بالالتزام الوجداني، ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها،² وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيمها، مما يؤدي به إلى العمل من أجل بلوغ هذه الأهداف وتدعيم القيم،³ يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر

¹ شاكر جاد الله، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد06، عدد1، الأردن، ص218.

² محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، طبعة1، عمان، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص69.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص41.

بدرجة السماح للموظف بالمشاركة في صنع القرارات في البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها سواء تعلق الأمر بقرارات تخص عمله أو الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية العكسية التي يحصل عليها من الإشراف.¹

فالالتزام العاطفي هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة، من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، الانتماء، السعادة، التعلق....) نابعة من شعور الفرد بالاندماج مع هذه المنظمة والانغماس فيها، وهذا النوع من الالتزام قد ينطوي بدوره على ثلاث أسس وهي: (القيم المشتركة، وضوح القيم والأهداف، والاندماج الشخصي)²، والفرد الملتزم عاطفياً يسعى للعمل جاهداً للارتقاء بعمله وترقية منصبه الوظيفي، واكتساب أكبر المهارات حول عمله ومتابعة كل ما من شأنه تعزيز خبرته المهنية وزيادة كفاءته في الأداء.

2- الالتزام المعياري (الأدبي): يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه منظمته والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد أثر في ذلك، وقد يكون للقيم العائلية والاجتماعية والدينية الدور في ذلك أيضاً.³ ويحمل هذا البعد نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي وأدبي.⁴

¹ احمد محمد بني عيسى، رياض احمد أبا زايد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، مجلد 41، عدد 2، الأردن، ص 364.

² عطا الله النويقة، مرجع سابق، ص 50.

³ عطا الله النويقة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- الالتزام المستمر (المتواصل): كما يشير الالتزام المتواصل إلى التكاليف المترتبة عن ترك الفرد للمنظمة، أو هو تعبير عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، لاعتقاده بأن ترك هذا العمل قد يكلفه الكثير.¹

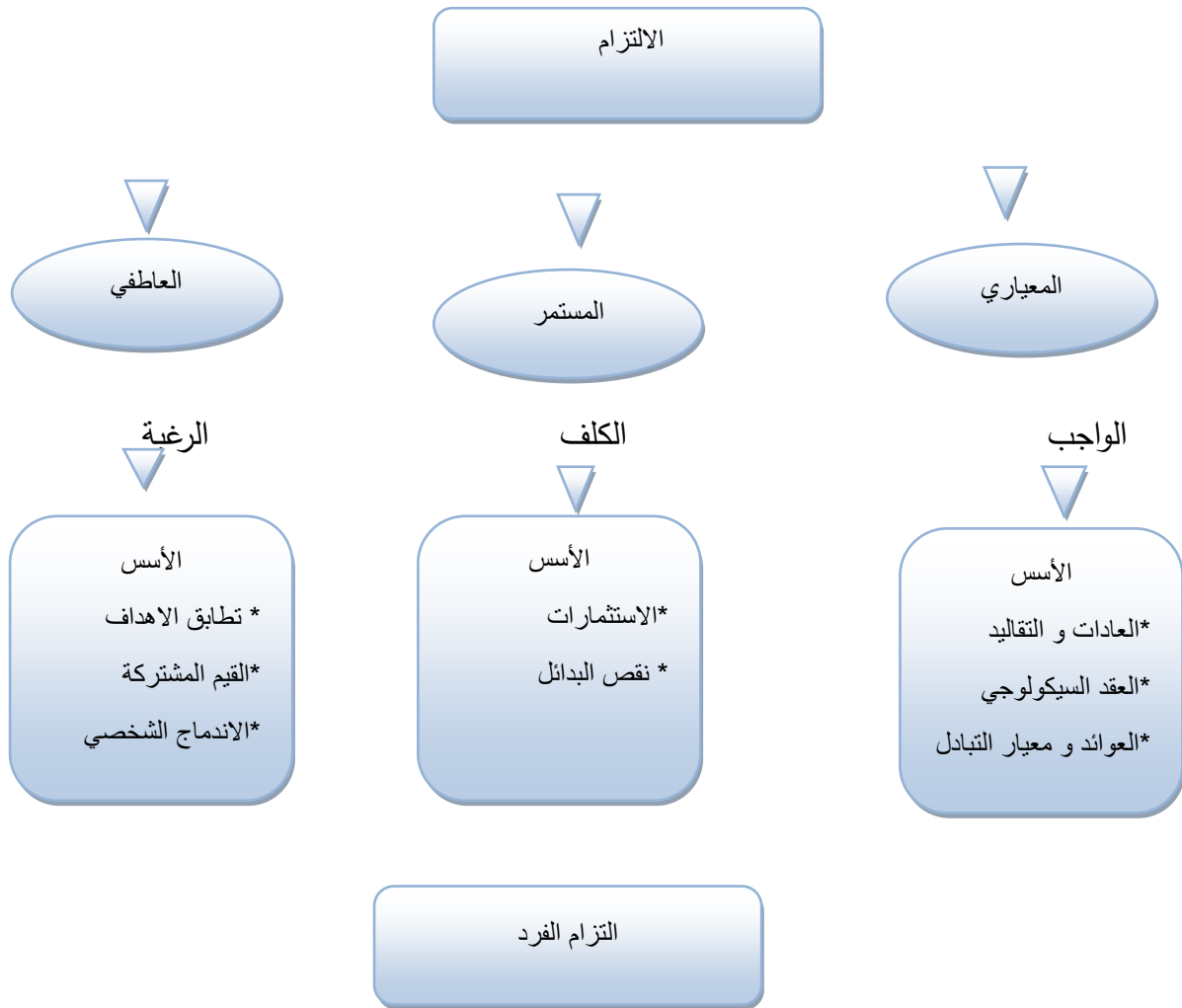
كما أن أصحاب هذا النوع من الالتزام قد يواجهون قدراً كبيراً من التكاليف إذا أرادوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول) إضافة إلى الامتيازات التي قد تقلص أو تفقد في حالة تغيير مكان العمل.² و الالتزام المستمر هو التزام إجباري إلى حد ما كونه لا يصدر عن قناعة الفرد ورغبته في البقاء بالمنظمة والولاء لها، وإنما الشعور بالحاجة ما يدفعه للالتزام والخوف من تحمل تكاليف قد تتجم عن ترك المنظمة، فالالتزام التنظيمي له بعد محاسبي لأن العلاقة بين العامل ومؤسسته مبنية على أساس التكلفة المحتملة جراء تركها، فالأفراد هنا ينظرون لمصلحتهم الخاصة قبل أي شيء.

وحسب "ماير، الان و هرسكوفتش MAYER, ALLEN & HERSCOVITCH " 1993، تختلف مصادر بناء الالتزام التنظيمي وطبيعة تبني هذا السلوك باختلاف أبعاده الثلاثة والشكل البياني الآتي يوضح ذلك:

¹ محمد احمد سليمان، مرجع سابق، ص 69.

² محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 16.

شكل رقم 08: النموذج العام للالتزام الفرد داخل المنظمة



المصدر: Meyer J.P, Allen N.J et Herscovitch, commitment in the workplace :

Toward A General Model, Humen Resource Management Review, vol 11, 2001, p310.

من خلال الشكل نلاحظ أن كل بعد من الأبعاد الثلاثة له أسس يبنى عليها، فالالتزام المعياري تمثل العادات والتقاليد والمعتقدات الشخصية أساسا له، إذ يعتقد العامل أن الالتزام أمر أخلاقي لا بد منه، أما البعد العاطفي فشعور المورد البشري بأن قيم وأهداف المنظمة تتطابق مع قيمه وأهدافه يجعله ملتزما، في حين الالتزام المستمر بالخوف من ضياع الامتيازات وتحمل تكاليف ترك المنظمة يجبر الفرد على إبداء الالتزام والولاء للعمل ومنظمة العمل.

فالالتزام التنظيمي بأبعاده السابقة الذكر يعبر عن حالة نفسية تميز العلاقة بين الفرد والمنظمة، وان لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة أو تركها، فالالتزام العاطفي يعكس الاتصال النفسي بالمنظمة، أما الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء فيها، في حين الالتزام المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد انه ملزم بالبقاء في المنظمة.¹

وحسب "ماير و آخرون **MAYER & AL** " 2002 ، الالتزام العاطفي يرتبط إيجابيا مع الأداء أو المرودية، نفس الشيء بالنسبة للالتزام المعياري لكن بدرجة أقل، والعكس بالنسبة للالتزام المستمر الذي في أفضل الحالات لا يرتبط بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة كالمواطنة، الأداء، الانتماء....، لذا فالعديد من الدراسات خلصت إلى ضرورة دعم المنظمات للبعدين العاطفي والمعياري للالتزام.²

المبحث الثاني: بناء الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم، وضغط العمل والعوامل التنظيمية، والمؤثرات المجتمعية والبيئية العامة، حيث نجد الالتزام التنظيمي هو إدراك الأفراد لتوافق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها.³

وأصبح في وقتنا الراهن من الضروري على أي منظمة راغبة في صنع مكانة تنافسية قوية، أن تجعل نصب اهتمامها تصويب اتجاهات العاملين، وترشيد سلوكياتهم للوصول إلى مخرجات تنظيمية فعالة وإيجابية كالالتزام التنظيمي الذي يعكس قمة الولاء والانتماء، فيصبح الفرد أكثر اداء وفاعلية، ويشعر انه جزء لا يتجزأ من منظمته، فيسعى لبذل جهد أكثر من المطلوب لبلوغ أهداف التنظيم

¹ فاروق فيليه عبده و محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 284.

²Zayani Nabil, op-cit, p26.

³ سامي إبراهيم حنونة، مرجع سابق، ص19.

وكأنها أهدافه، فكيف يمكن تكوين هذا السلوك الإيجابي لدى الأفراد وما هي أهم انعكاساته على الفرد والمنظمة في حد سواء؟

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي لا يأتي من العدم بل هو نتيجة تأثير عدة عوامل، منها عوامل شخصية، تنظيمية وأخرى غير تنظيمية، وهذا ما تناولته العديد من الأبحاث والدراسات فمثلا في دراسة قام بها "ميشان و قلينو Mechane & Glinow " 2007، توصلت إلى مجموعة من النقاط التي يجب الاستعانة بها لبناء الالتزام التنظيمي وهي:¹

- **العدالة والدعم:** فالالتزام الشعوري في المنظمات أساسه التزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- **القيم المشتركة:** يكون الالتزام عاليا إذا اعتقد العاملين بتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ما يولد ارتياحا لديهم بالبقاء بالمنظمة.
- **الثقة:** والمقصود هنا وضع الثقة بشخص آخر أو بمجموعة من العاملين الذين لديه التزام عالي بالمنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.
- **الشمولية التنظيمية:** يزداد الالتزام التنظيمي عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل المنظمة وبالتالي فاتجاه الولاء سيزداد.
- **المشاركة في صنع القرار:** لزيادة الالتزام التنظيمي ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وفتح المجال أكثر للأفراد في المشاركة في صنع القرار.

¹ باسم عباس الكريدي، مرجع سابق، ص50.

أما دراسات "مارش و مناري **MARCH & MANARI** " التي تعد من ابرز الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، فقد حددت مجموعة من العوامل المساهمة في تكوينه نذكرها كالآتي:

- **السياسات الوظيفية:** فعلى المنظمة ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين، وعلى قدر مستوى الإشباع يكون منحى السلوك الوظيفي للعامل، فان يتم الإشباع بالقدر الكافي يكون سلوك العامل أكثر فاعلية وإيجابية ، وذلك نابع من إحساسه بالرضا والولاء والالتزام، وقد أشار "ماسلو **MASLOW** " في سلم الحاجات إلى الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.¹

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فكلما كانت هذه الأهداف واضحة كان فهم العاملين للالتزام أكبر ينطلق ذلك من المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.²

- **أسلوب الإشراف:** من أكثر العناصر تأثيراً في تكوين الالتزام عند العامل وتعزيزه نمط القيادة أو الإشراف، فالأسلوب الديمقراطي في القيادة المشجع على فتح المجال للعامل في إبداء رأيه والمشاركة في صنع القرار يحقق درجة مرتفعة من الالتزام، على عكس الأسلوب الدكتاتوري الذي يعتبر الأفراد في المنظمة مجرد أشخاص لتأدية المهام الموكلة إليهم دون المناقشة أو إبداء الرأي، ودون الاهتمام باقتراحاتهم أو مشاكلهم، فالاهتمام منصب كله على إتمام المهام بالشكل المطلوب. - **جودة المناخ التنظيمي:** يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بكل متغيراتها وأبعادها وتفاعلاتها، وهو يلعب

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص36.

² المرجع نفسه، ص37.

دورا كبيرا في تثبيت السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين من ناحية تشكيل وتعديل القيم والعادات والسلوك لديهم، فنجاح أي منظمة في خلق المناخ الملائم من شأنه أن يشعر الأفراد بأهميتهم في إبراز مهاراتهم في الأداء، والمساهمة في صنع القرارات، ورسم السياسات وهذا ما يؤدي في الأخير إلى الشعور بالالتزام و الولاء و الرغبة في بذل المزيد من الجهود في سبيل الارتقاء بالمنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة في العمل تعمل على تعزيز الولاء والالتزام، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.¹

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن العمل على إشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، يرسخ معايير الأداء المتميز، ويعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإحساس بالولاء أكثر بالنسبة للعاملين.²

- **جماعة العمل:** لها هي الأخرى تأثير في مستوى التزام أعضاء الجماعة، إذ كلما كانت اتجاهات الجماعة إيجابية نحو المنظمة كانت درجة التماسك والتفاعل الاجتماعي أكبر، وكان الشعور بالالتزام أكثر عند الأفراد وتصبح السلوكيات والتصرفات كلها في منحى واحد، وهو العمل لبلوغ أهداف المنظمة وكأنها أهداف الجماعة.

- **وضع أنظمة حوافز مناسبة:** إن وجود سياسة تحفيز عادلة وموضوعية ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، ويعزز شعورهم بالرضا، ويدفعهم للأداء بتميز كما يرسخ مبدأ الالتزام والولاء تجاه منظمته.

¹ ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص48.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

- **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية، أو مكانة اجتماعية تضيفها الجماعة لشخص ما، تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين، ويسعى العاملون للحفاظ على مكانتهم وتمييزها.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة أهمها الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، أنماط العمل، مهاراته، الاقدمية، بالإضافة إلى تلك التي يحصل عليها من الخارج كالمستوى التعليمي والخبرات المكتسبة، وعلى العموم فالأشخاص أصحاب المكانة الاجتماعية العالية يكونون أكثر التزاما من غيرهم.¹

- **الخصائص الشخصية للفرد:** تناولت العديد من الدراسات علاقة الخصائص الشخصية للفرد كالسن، الجنس، الاقدمية، المستوى التعليمي والدوافع والقيم بالالتزام التنظيمي، فمثلا وجد أن السن له تأثير على مستوى الالتزام، فمثلا كلما زاد سن الشخص زاد تعقله بالبقاء في المنظمة لأنه غير قادر على أن يعرض نفسه لمخاطر ترك الوظيفة، على عكس العامل الشاب ففرص العمل بالنسبة له أكثر إتاحة فالتزامه بالبقاء أقل.

- **خصائص الوظيفة:** تؤثر الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية العكسية، والشعور بالمسؤولية والأهمية، كلها ترتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر وتتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيمي.²

¹ ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص 49.

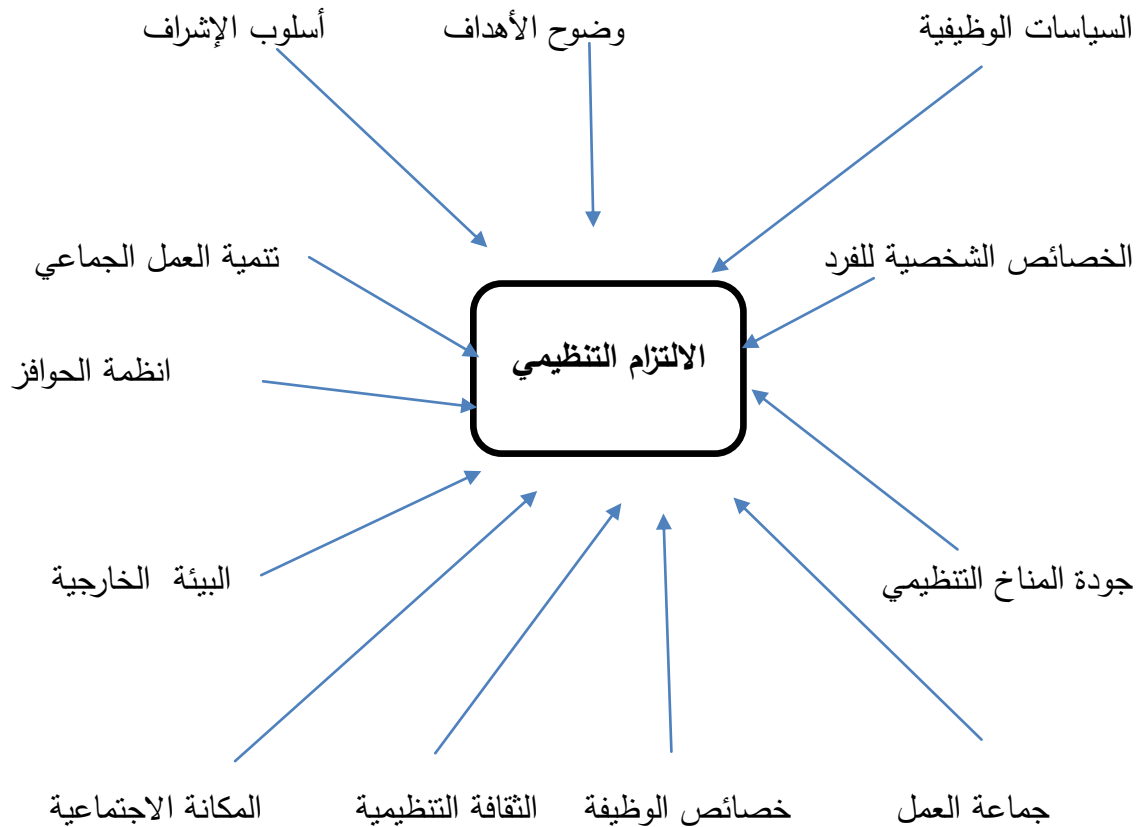
² خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق، ص. ص 45-46.

- **عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي على درجة الالتزام خاصة في الأشهر الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بمسبقات عملية الالتزام التنظيمي. فكلما كان هناك رواج في الحياة الاقتصادية كان هناك تعدد في فرص العمل، فكان بذلك قرار الاختيار بين هذه البدائل أفضل فرصة بالنسبة للفرد، فان ذلك يؤدي إلى ارتفاع الالتزام التنظيمي مع بداية المسار الوظيفي، من جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد وارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع مع بداية العمل.¹ فالعامل يصبح ملزماً بالتمسك بوظيفته وبذل كل مجهوده للحفاظ عليها في ظروف اقتصادية سيئة.

ويمكن تمثيل مختلف العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي في الشكل البياني التالي:

¹ خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق ، ص45.

شكل رقم 09: العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة

كما ذكرنا سابقا وكما يوضح الشكل البياني أعلاه، تساهم وتؤثر العديد من العوامل في تكوين الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فمن هذه العوامل ما يتعلق بخصائص الفرد في حد ذاته كالسن، الاقدمية، المستوى التعليمي، القيم والمبادئ التي يؤمن بها، ومنها ما يخص الوظيفة وما تتميز به من درجة التوتر، الوضوح، الأهمية والاستقلالية ومدى تناسبها وإمكانيات ومهارات شاغل الوظيفة، إضافة إلى عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية أهمها: نمط الإشراف، نوع المناخ التنظيمي، السياسات وأنظمة الحوافز المتبعة بالمنظمة، كذلك جماعات العمل واتجاهاتها وتأثير ذلك على التزام الأعضاء، ومدى إتاحة المجال للأفراد في اتخاذ القرار وتقديم الآراء.

وهناك عوامل تتعلق ببيئة العمل الخارجية كالظروف الاقتصادية الراهنة، ومستوى البطالة السائد وتوفر فرص العمل البديلة والرواج أو الكساد الاقتصادي، كلها عوامل تؤثر في بناء الالتزام التنظيمي لدى العامل خاصة مع بداية مساره المهني.

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي من المخرجات السلوكية التي تأخذ وقتا لتتكون وتتطور وهذا بوجود عوامل ومؤثرات تساهم في تكوينه وتعزيزه كما رأينا سابقا، وحسب مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام نجد أنه يمر بثلاثة مراحل أساسية اتفق حولها أغلبية الباحثين، إذ يبدأ من الأيام الأولى لالتحاق الفرد بوظيفته ويتعزز مع العمل والإنجاز إلى أن يصل إلى مرحلة الثقة بالمنظمة والإيمان بقيمتها وأهدافها وهي مرحلة نضوج الالتزام و لمعرفة المزيد نورد مايلي:

1- مرحلة الإذعان: يكون فيها التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في بداية التحاقه بالوظيفة، لذا نجده يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل بالمنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء فهو يفخر بها.

3- مرحلة التبني والثقة بالتنظيم: وهي مرحلة إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة وتبنيها واعتبارها أهدافا وقيما له، فهنا يبلغ التزام الفرد درجة النضج والتطور.¹

وأما "بوشنان" "BUCHANAN" فقد أورد ثلاثة مراحل يمر بها الالتزام التنظيمي وهي:

¹ محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص40.

1- مرحلة التجربة: وتبدأ من مباشرة الفرد لعمله وتستمر لمدة عام، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله بالمنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في الأداء. وهناك مجموعة من الخبرات تظهر خلال هذه المرحلة وهي: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة. وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد التزام الفرد وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.¹ كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين فقط و هما²:

1- مرحلة انضمام الفرد إلى المنظمة: وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يتوقع أن تحقق له طموحاته وأهدافه.

¹ فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مقارنة بين جامعات الجزائر، تونس و المغرب"، أطروحة دكتورا في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص13.

² خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق، ص39.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث يعمل الفرد على بذل جهد أكثر من المطلوب في سبيل إنجاز المنظمة وتحقيق أهدافها.

إذن الالتزام التنظيمي يبدأ كحالة نفسية سطحية تميز العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها أساسها الإصغاء وتنفيذ الأوامر، وتقبل سلطة الآخرين من أجل ضمان وجوده بالتنظيم، ثم يتطور مع العمل والإنجاز بوجود بيئة مناسبة، إلى أن يصل إلى درجة التطابق والإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة وتبنيها كأنها أهداف شخصية يجب بلوغها.

المطلب الثالث: أنواع الالتزام التنظيمي

يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة وفق المصدر الذي يحدد طبيعة هذا الالتزام، وقد أورد الباحثين تصنيفات مختلفة للالتزام التنظيمي نذكر أهمها:

أ- تصنيف " انجل و بيري **ANGLE & PERRY** " 1981 : إذ أشارا إلى نوعين من الالتزام هما:

- **الالتزام القيمي:** يعكس مدى التطابق بين أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد.
- **الالتزام للبقاء:** يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء بالمنظمة، وبذل المزيد من الجهد للحفاظ على عضويته بها.¹

ب- تصنيف "ميلي و هيرسوكوفيتش **MEYER & HERSCOVITCH** " 2001، حيث صنفا الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

¹ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة دكتورا في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2013، ص93.

- **الالتزام المعنوي:** يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطا سيكولوجيا بالمنظمة، من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة.

- **الالتزام المحسوب:** يكون الالتزام هنا قائما على أساس المكافآت والحوافز التي يتلقاها الفرد مقابل انجاز المهام.

- **الالتزام الانتقالي:** يشير هذا النوع إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بان المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة، ومع ذلك يبقى مستمرا في العمل بسبب الضغوط البيئية.¹

وهناك من الباحثين من صنف الالتزام التنظيمي إلى التزام خارجي وداخلي:

- **الالتزام الخارجي:** يبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إذعان العاملين، إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم، وهذا يعني امتلاكهم قوة اقل لصياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة هي التي تحدد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، و وفقا لنظرة أخرى يعبر الالتزام التنظيمي الخارجي عن التزام الفرد لربائس المنظمة.

- **الالتزام الداخلي:** ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد يكونون ملتزمين عادة لمشروع أو فرد أو برنامج معين لامتلاكهم الدوافع اتجاهه، و إذا أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لعمالها وجب عليها إشراكهم في وضع أهدافهم العملية وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.²

¹Meyer J.P, Allen N.J et Herscovitch, op-cit, p230.

² هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص93.

المطلب الرابع: آثار الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي آثار وانعكاسات على مستويات مختلفة، أولها على مستوى الفرد ثم المنظمة ثم

المستوى الاجتماعي، وأخيرا على المستوى القومي كما سنتطرق في الآتي:¹

1- على مستوى الفرد: تتمثل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد فيما يلي:

- يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض مستوى

دوران العمل، الغياب والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الفرد؛

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل منظمته؛

- يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي الفرد في إيجاد هدف للحياة؛

- يرفع الروح المعنوية لدى الفرد ويدفعه للعمل أكثر في سبيل نجاح منظمته؛

- يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهود ويجعلهم أقل رغبة في ترك المنظمة.²

2- على مستوى المنظمة: تتمثل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الآتي:

- يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن من جودة العمل؛

- سهولة استجابة المنظمة لأي متغيرات جديدة، بحيث كلما زاد ولاء العاملين زاد تقبلهم لأي تغيير

يصب في مصلحة المنظمة؛

¹ محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص ص14-15.

² Nelson, L, Quick, J, C, organisational behavior ,the essentials :New York, west publishing, 2003, p60.

- يمكن اعتباره كمؤشر أساسي لبعض الظواهر السلبية، خاصة معدل دوران العمل، الغيابات والتسرب الوظيفي؛

- سهولة استقطاب الكفاءات حيث أن المنظمة التي يكون التزام أفرادها مرتفعاً تكون سمعتها جيدة بالتالي تصبح مصدر جذب للكفاءات.

3- على المستوى الاجتماعي: تتمثل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي فيما يلي:

- له انعكاس إيجابي على الترابط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، إذ يشعرون ولاؤهم والتزامهم بالسعادة و الرضا؛

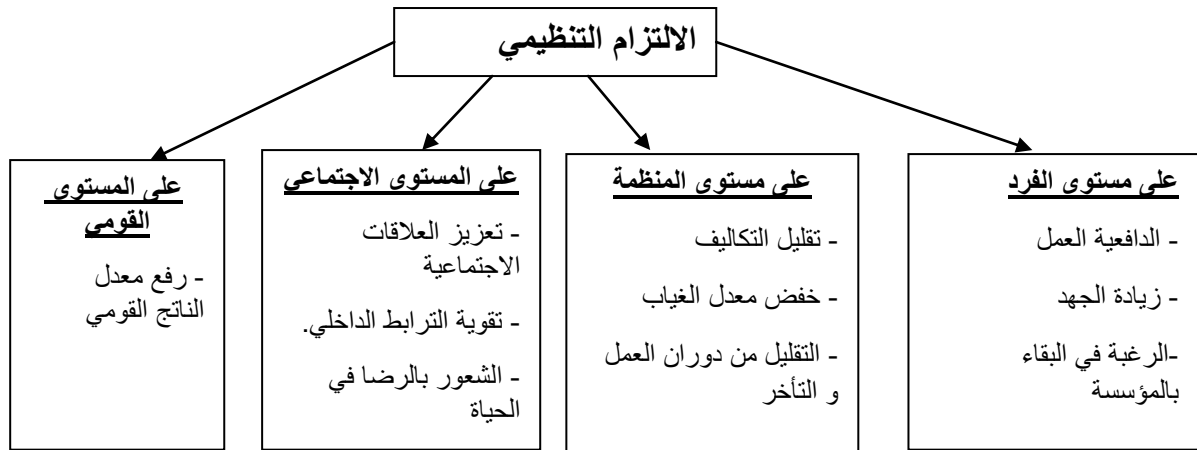
- يقوي العلاقات بين العاملين في المنظمة ويخلق نوعاً من التماسك والتلاحم بينهم.

4- على المستوى القومي: كنتيجة نهائية للالتزام التنظيمي زيادة العائد أو الناتج القومي، وذلك من

خلال زيادة أداء ومردودية المنظمات بفضل ارتفاع فعالية و جودة أداء مواردها البشرية.

ويمكن تمثيل آثار الالتزام التنظيمي على مختلف المستويات في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم 10: آثار الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص ص 14-15.

الشكل البياني أعلاه، يوضح جليا أهمية الالتزام التنظيمي وانعكاساته على مختلف المستويات بدءا بالفرد أين يزيد الالتزام من دافعيته للعمل ورغبته في بذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وتمسكه الدائم بالبقاء بها حتى ولو عرضت عليه فرص أخرى خارجها، ثم اثر الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة حيث يقلل هذا السلوك الإيجابي من تكاليف المنظمة، وذلك عن طريق خفض معدل الغياب والتأخر ودوران العمل، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي فالالتزام التنظيمي يعزز من العلاقات الاجتماعية والترابط العائلي بين العاملين، كما يشعرهم بنوع من الاطمئنان والرضا في حياتهم الخاصة، وأخيرا وعلى اعم مستوى فالالتزام تتعدى حدود أهميته مستوى الفرد والمنظمة إلى المستوى القومي إذ يساهم بطريقة غير مباشرة في رفع معدل الناتج القومي وهذا ما يصب في صالح المجتمع ككل.

وبصفة عامة إن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام لدى العاملين يؤدي إلى النتائج التالية:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي؛

- كلما زاد معدل التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الروح

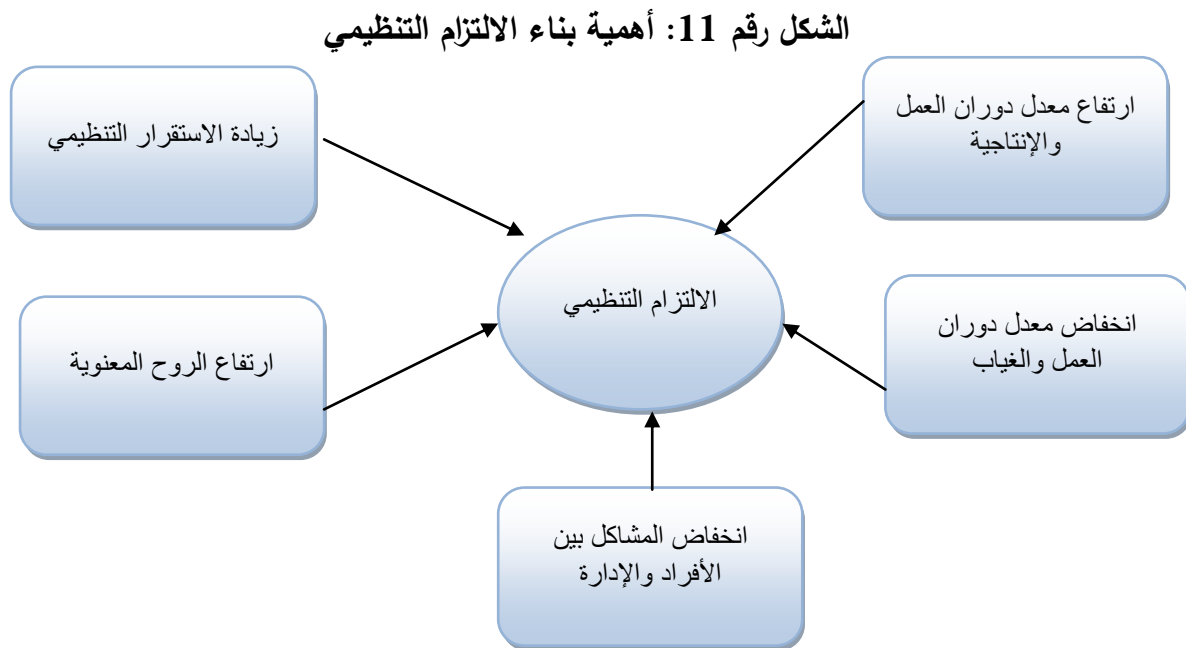
المعنوية؛

- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛

- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب؛

- انخفاض الخلافات والصراعات التي تحدث بين العمال والإدارة.¹

ويمكن تمثيل هذه النتائج في الشكل البياني الآتي:



المصدر: هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من

القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة دكتورا في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس

العالمية، بغداد، العراق، 2013، ص92.

¹ هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص91.

المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي وأساليب تحسينه

الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه، ورغبة في إعطاء الأفضل في سبيل نجاح المنظمة التي ينتمي إليها، مع تحمل مسؤوليات إضافية، وإبداء رغبة قوية بالبقاء واستكمال مساره المهني بها، وقد جاءت العديد من النماذج للاستدلال عن هذا السلوك وتوضيحه، فما هي أهم هذه النماذج وما هي أهم أساليب القياس المعتمدة لقياس هذا السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن السلوك ليس مثل العلوم الدقيقة التي يمكن حسابها بدقة والجزم بنتائجها، إنما نحاول الوصول إلى مستوى أو درجة الالتزام من أجل تعزيزه وتحسينه.

المطلب الأول: نماذج الالتزام التنظيمي

تعددت النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي من حيث أبعاده، دوافعه ونتائجه، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام يمكن تقديم أهم النماذج:

1- نموذج "ستاو و سالانيك STAW & SALANICK" 1977: ويتضمن هذا النموذج تفسير

الالتزام التنظيمي وفق نوعين هما:¹

أ- **الالتزام الاتجاعي:** ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الالتزام يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي على أن الالتزام كالصندوق الأسود الذي يحمل عوامل شخصية وتنظيمية مثل: السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل

¹ محمد مصطفى أبو جياب ، مرجع سابق، ص13.

التي بدورها تحدد سلوك الأفراد من حيث الغياب، والتسرب الوظيفي، الجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.

ت-**الالتزام السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أن الوقت الذي قضاء فيها يجعله يتمسك بعضوبيته بها، وهذا النوع من الالتزام يمثل وجهة نظر علماء الاجتماع، وأساس فكرته الخبرات السابقة التي يطور بها الفرد علاقته بالمنظمة، حيث يصبح الأفراد مقيدون بنوع محدد من السلوك لأنهم على علم بالمزايا التي تترتب عن هذا السلوك، وبالتالي فهم يخافون فقدانها إن غيروا سلوكهم.

2- نموذج "ستيفنز و زملائه STEVENS & AL " 1978: ينقسم هذا النموذج للالتزام

التنظيمي إلى اتجاهين هما:¹

أ- **الاتجاه التبادلي**: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع، وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد يزداد بازدياد ما يحصل عليه من مزايا وحوافز، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الفرد على الحوافز المقدمة له، فإن توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك العمل، فمثل هذا الاتجاه يقدم المعلومات الملائمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- **الاتجاه النفسي**: يصور الالتزام التنظيمي بأنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على درجة الحوافز ورغبة الفرد في ترك المنظمة كمقياس لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام نوعاً من التوافق بين

¹ محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص43.

الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويبذلون رغبة قوية في العمل فيها.

3- نموذج "كيدرون KIDRON" 1978: يرى أن الالتزام التنظيمي له بعدين أساسيين هما¹:

- أ- **الالتزام الأدبي**: ويقصد به تبني الفرد أهداف وقيم المؤسسة واعتبارها جزءا من أهدافه وقيمه.
- ب- **الالتزام المحسوب**: ويقصد به الرغبة التي يبديها الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، بالرغم من وجود فرص للعمل في منظمة بديلة وبظروف أفضل.

4- نموذج "انجل وبيري ANGLE & PERRY" 1983: يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام

التنظيمي وقد تم تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما²:

- أ- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي**: يعتبر هذا النموذج وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، ويعتبر أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد، تصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، و تبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، الجنس، الخبرة والمستوى التعليمي كمحددات لهذا السلوك، فهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من سمات شخصية إضافة إلى ما يكتسبونه داخل المنظمة.

- ب- **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي**: يقوم هذا النموذج على اعتبار المنظمة هي أساس للالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بين الفرد والمنظمة، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من طرف منظمته، وهو بالمقابل لا يتردد في تسخير خبراته وطاقاته مقابل

¹ محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سابق، ص14.

² منوبة مزوار، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة الشركة الوطنية للسكك الحديدية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2013، ص70.

تلبية المنظمة لأهدافه، أي أن هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثمة فإن الطريقة التي تعالج بها المنظمة حاجات الفرد تمثل في أساسها الآلية التي تقود إلى الالتزام أو عدم الالتزام.¹

5- نموذج "كانتور KANTOR " 1986: يرى هذا النموذج أن الالتزام التنظيمي يركز على الأسس الآتية:²

أ- **الالتزام المستمر:** يكرس الفرد جهوده ويضحي بمصالحه واستثماراته من أجل البقاء في المنظمة، فهذا الالتزام يمثل المدى الذي يمكن فيه الفرد التضحية بطاقاته وجهوده من أجل بقاء منظمته، وهو يعتبر نفسه جزء من هذه المنظمة لذا يجد صعوبة في الانسحاب منها.

ب- **الالتزام القائم على التماسك التلاحمي:** يعزز ارتباط الفرد بالمنظمة بناءً على العلاقات الاجتماعية التي كونها داخلها، فبذلك تصبح المنظمة مصدر جذب للأفراد، وتعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل لتقوية الرابط النفسي بينها وبين أفرادها.

ج- **الالتزام الموجه (الرقابي):** ويتمثل في ارتباط الفرد بقواعد وقيم التنظيم، والتي بدورها تشكل السلوك أو الاتجاهات المرغوبة، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى الفرد أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا مهما للسلوك.

6- نموذج " اترينيوني ETZIONI " 1986: يستند إلى أن السلطة التي تملكها المنظمة على الفرد نابعة من اندماجه معها ويأخذ هذا النموذج الأنماط الآتية:³

¹ منوبة مزوار، نف مرجع سابق، ص 70.

² محمد أبو العلا، مرجع سابق، ص 45.

³ المرجع نفسه، ص 41.

أ- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم وقواعد المنظمة التي يعمل بها، وهذا النوع من الالتزام يمثل اتجاهًا إيجابيًا نحو المنظمة وتبني الفرد لأهداف منظمته يجعله يعمل جاهدًا على تحقيقها، وكأنها جزء من أهدافه.

ب- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** تحدد علاقة الفرد بالمنظمة واندماجه معها بمقدار ما تستطيع هذه الأخيرة تلبية من حاجات الفرد، وهي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين وأقل درجة من الالتزام المعنوي، كما يطلق على هذا النوع الالتزام التراكمي، ويكون الأفراد ملتزمين إذا عاد عليهم ذلك بالمنافع.

ج- **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المنظمة يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، والالتزام هنا قائم على الإكراه، إذ عادة ما تستخدم المنظمة القوة لدفع العاملين إلى الالتزام.

7- **النموذج "الثلاثي الأبعاد" 1990:** في البداية اقترح الباحثان "آلان و ماير & ALLEN MEYER" نموذجاً ثنائي الأبعاد وذلك سنة 1984 يشتمل على الالتزام العاطفي والاستمراري فقط، ثم تم إضافة بعد آخر سنة 1990 وهو الالتزام المعياري أو الأخلاقي، الذي يعكس الالتزام الأدبي بالبقاء بالمنظمة، وإن ما يميز هذا النموذج هو دمج التعريفات المتعلقة بالالتزام والتي انتشرت في الأدبيات المختلفة، حيث يفسر ثلاث أسس رئيسية للالتزام والتي سنتعامل معها في دراستنا هذه، هي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري:¹

¹ محمد الغريايوي، مرجع سابق، ص ص 19-20.

١- **الالتزام العاطفي**: يعبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويحاول تحقيق تلك الأهداف، كما يعبر عن طبيعة خبرات العمل التي تؤثر بالإيجاب على ارتباط الفرد بالمنظمة، وصلابة العلاقة معها والانخراط الفعال في العمليات التنظيمية، ويرى أن هذا البعد يتكون لدى الفرد من مدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلاليته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل بها ومدى السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

ب- **الالتزام الاستمراري**: يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة تمسك الفرد بالمنظمة، لاعتقاده بان تركها يكلفه تكاليف كبيرة، فكلما طالت مدة الخدمة فان ترك العامل لمنظمته سيفقده الكثير من الامتيازات التي كسبها مع مرور السنين، فهذا البعد يرتبط مع التكاليف المادية والغير مادية التي قد يتحملها العامل، أو جراء غياب فرص بديلة للعمل إذا قرر ترك منظمته، فالالتزام هنا ليس نابعا من حب المنظمة والتمسك بها، إنما الفرد يجد نفسه مجبرا على إبداء الولاء تجنا لعبء التكاليف.

ج- **الالتزام المعياري**: ينطوي على محافظة الفرد على عضويته بمنظمة ما اعتقادا منه بان ذلك أمر أخلاقي وأدبي، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة يكون غالبا ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية السائدة كما أن الأشخاص أصحاب هذا الالتزام يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون إذا تركوا المنظمة، فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب الفرد.

وهنا يمكننا تلخيص ما جاء به نموذج "آلان و ماير ALLEN & MEYER " وهو أن الأفراد ذوي الالتزام العاطفي يتمسكون بالمنظمة لاتهم يريدون ذلك، أما ذوي الالتزام المعياري فيبقون فيها لأنهم يشعرون بوجوب ذلك، في حين أصحاب الالتزام المستمر فتدفعهم الحاجة إلى إظهار الالتزام.

¹ احمد إيهاب عويضة، مرجع سابق، ص35.

8- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: يرى أصحاب هذه المدرسة بان القيم السائدة بالمنظمة وبالذات قيم المدراء هي المكون الأساسي للالتزام التنظيمي، وان الالتزام هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين، ويتضمن توحيد الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها وتبنيه لأهدافها وقيمتها كما لو كانت قيمه الشخصية، ويعد الالتزام قيمة أخلاقية تتعدى مجرد رضا الفرد عن الحوافز والمكاسب والزملاء، كما أن له استعداد للدفاع عن منظّمته، وهنا يتصف الفرد الملتزم بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة ويكون التزامه أخلاقيا أكثر من كونه قيّدا وظيفيا أو نزها من الإكراه أو الإكراه.¹

9- نموذج "سيلب CELEP " 2004: إذ قام بتطوير نموذج يتكون من أربعة أبعاد خاصة بقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، حيث تشمل الأبعاد الأربعة كل من: الالتزام تجاه المدرسة، الالتزام تجاه العمل التدريسي، الالتزام المهني أي تجاه مهنة التعليم والالتزام تجاه الزملاء، واتسم هذا النموذج بدرجة معقولة من الثبات والصدق عند استخدامه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية التركية، وعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة بعمان.²

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تعود بالفائدة والإيجابية على المنظمة والعاملين في حد سواء، ومن الفوائد المترتبة عن قياس الالتزام التنظيمي نجد:³

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة عن مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياسا بالفترات الزمنية الماضية؛

¹ محمد إسماعيل داود الجماصي، مرجع سابق، ص25.

² محمد الغريايوي، مرجع سابق، ص20.

³ المرجع نفسه، ص21.

- عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية وإنسانية ومعنوية تتمثل في الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء؛

- قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تلجا الإدارة والقيادة الفعالة بالمنظمة على اعتمادها لمعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثمة العمل على إيجاد الحلول المناسبة؛

- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بالالتزام التنظيمي، تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة كونها تشعر العامل باهتمام الإدارة به؛

- يحقق قياس الالتزام فائدة كبيرة على المنظمة، من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط المؤثرة على رفع أو خفض هذا التوجه السلوكي لدى العامل.

والمنظمات تستخدم أساليب عدة للتعرف على مستوى التزام موظفيها، ومن هذه الأساليب ما هو ذاتي وما هو موضوعي، فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدم لتحليل الظواهر السلوكية للفرد التي تعبر عن مستوى التزامه، مثل رغبته في البقاء ومعدل الغياب ودوران العمل، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة الموجهة للعاملين والتي من خلال الإجابة عليها يمكن الاستدلال بمستوى الالتزام التنظيمي عندهم، وتعد هذه المقاييس الأكثر استعمالاً لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها، وقد طور الباحثين العديد من تلك المقاييس نورد أهمها كالآتي:

1- مقياس " ثورنتن THORENTEN ": الذي يتضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما يتضمن 7 فقرات خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.¹

2- مقياس "بورتر وزملائه PORTER & AL": وقد أطلق عليه استبيان الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

وقد استعان بمقياس لكارث السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.²

3- مقياس "مارش و مافري MARCH & MAFRI ": اللذان قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلا بالأعراف والقيم، ويتكون من 04 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛

✓ تعزيز استحسان المنظمة؛

✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛

✓ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد؛

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

¹ سامي إبراهيم حنونة، مرجع سابق، ص21.

² محمد الغريايوي، مرجع سابق، ص21.

4- مقياس "جورج و زملائه GEORGE & AL": ومحاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة

التدريبية، وتضمن المقياس 06 فقرات عبرت كل واحدة منها على القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة و المهارة؛¹

✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛

✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية؛

✓ بناء سمعة جيدة كأستاذ مع العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات مقياس خماسي الاستجابة.

5- مقياس "كوردن و زملائه KOURDEN & AL": وقد ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر

وهي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص مشاعر .معتقدات العمال المتعلقة بالانتماء

إلى النقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على

قياس الالتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين

ضم المصدر الثالث 48 فقرة ذات مؤشرات إيجابية، و32 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبلاستفادة من

هذه المصادر تم تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

✓ 16 فقرة تتعلق بالولاء؛

✓ 07 فقرات تصف المسؤولية اتجاه المؤسسة؛

✓ 04 فقرات تقيس الرغبة للعمل بالمنظمة؛

✓ 03 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بالمنظمة.¹

¹ خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق، ص26.

المطلب الثالث: دعم وتحسين الالتزام التنظيمي

لكي يتطور التزام المورد البشري تجاه منظمته ويتحول إلى علاقة ارتباط قوية ومحفز للأداء الجيد،

لابد للإدارة أن تعمل على تعزيز النقاط التالية:²

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة والسماح لهم بتقديم آرائهم البناءة، والعمل على

إيصالها إلى الإدارة العليا وضمها إلى تقارير المؤسسة حول الأهداف والقيم؛

- تشجيع الحوار بين فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث بالمصلحة أو الوحدة، وعن الخطط

المستقبلية التي ستؤثر على العمال؛

- توفير الفرصة لفريق العمل للمشاركة في تحديد الأهداف لتحسيسهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف

وملزمون بتحقيقها؛

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية بأقسام المؤسسة، والأساليب التي يتم بها تخطيط

الأعمال، وأسلوب الإشراف، وفسح المجال للمشاركة في تخطيط وتنفيذ الأعمال على أساس أنهم

يقومون بذلك بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم؛

- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطويرها لزيادة فاعليتهم داخل المنظمة، وذلك عن طريق

منحهم فرص التكوين والتدريب.

كما يمكن حوصلة أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة فيما يلي:

¹ سامي إبراهيم حنونة، مرجع سابق، ص 22.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 210-211.

- إدراك الإدارة بان الالتزام هو عملية ذات اتجاهين، إذ على المنظمة الاعتراف بإنجازات والتزامات الأفراد من أجل الحصول على التزامهم؛

- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية، والوفاء بالوعود من قبل المنظمة وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات وفتح المجال للعمال للمشاركة في صنع القرارات؛

- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع الموظفين؛

- العمل على دمج الأفراد داخل المنظمة من خلال منح المكافآت الخاصة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية؛

- تطوير أساليب ارتباط الفرد بالعمل من خلال تصميم العمل وتحقيق الإثراء الوظيفي.¹

وقد أشار "دسلر" **DESSLER** 2003 ، في دراسته حول الالتزام التنظيمي وأساليب تعزيزه، إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية المشجعة على بناء التزام الفرد داخل المنظمة وهي:²

- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: إذ يجب أن يعرف مدير المنظمة أن الموارد البشرية هي أعلى وأهم أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وإشراكها في اتخاذ القرارات.

- ضمان معاملة طيبة وعادلة: بحيث يجب وضع نظام خاص بمعالجة الشكاوى والتظلمات يكفل التعامل الجيد مع كل العمال في كل المواضيع محل الشكوى.

- وضع نظام قيم لاختيار العاملين: إن بناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد التشغيل، ولذا يجب زيادة مدة العمل التجريبية لقياس مدى التزام المرشح للعمل.

¹Armstrong M, a handbook of human resource management practice, Kogan: the press path, 2001, p177.

²هادي عذاب سلمان ، مرجع سابق، ص ص 99-100.

- إشعار الموظف بالأمان: وأمثلة ذلك تطبيق نظام التوظيف مدى الحياة، إذ يشعر الموظف بالأمان حيث يضمن الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت: إذ يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظف على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة، حيث يعتبرها مكانا له وليس عاملا فيها.
- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم في تحقيق الذات: من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتوظيف مهاراتهم، ويتم ذلك بتكليفهم بمهام تخلق لديهم دوافع التحدي، فضلا عن إثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم الوظيفية.

خلاصة:

الالتزام التنظيمي من نماذج السلوك الإنساني الذي تسعى المنظمات على اختلاف طبيعتها نشاطها إلى بنائه وتعزيزه لدى مواردها البشرية، وهو حالة نفسية تعبر عن قوة ارتباط الفرد بوظيفته، واستعداده لبذل المزيد من الجهد لبلوغ أهدافه المنظمة، ورغبته الأكيدة في الحفاظ على عضويته بها، كما يعتبر مؤشرا أساسيا يمكن الاستدلال به عن بعض الظواهر السلبية كالتسرب الوظيفي، كثرة الغيابات، دوران العمل والإهمال وغيرها، مما يزيد من أهميته ويجعله مقياسا لفعالية المنظمات أكثر من الاتجاهات السلوكية الأخرى كالرضا والأداء الوظيفي، ضف إلى ذلك مساهمته في خفض تكاليف المنظمة من خلال استقرار العمال في عملهم، و تقانيهم في العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

وكما تناولنا في هذا الفصل، للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية الالتزام العاطفي، المعيارى والمستمر، فالالتزام العاطفي الذي تتطابق فيه أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، والالتزام المعيارى القائم على مبدأ أن الالتزام أمر أدبي وأخلاقي لا بد منه، والالتزام المستمر الذي يكون نتيجة تخوف الفرد من تحمل التكاليف وضياع الامتيازات إذا قرر ترك المنظمة.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الالتزام كسلوك تنظيمي إيجابى، تجد المنظمات مهمة قياسه وتشخيصه ضرورة لا بد منها وذلك لمعرفة مستوى التزام عمالها واتخاذ السبل الكفيلة لتعزيزه وتنميته من اجل الوصول إلى إنتاجية عالية وذات جودة وضمان روح معنوية مرتفعة ورضا وظيفي دائم، وهذا ما يؤهلها لاحتلال مكانة تنافسية هامة.

الفصل الثالث:

مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام التنظيمي
للعاملين في المنظمة الاقتصادية

الفصل الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية

تمهيد:

إن سلوك الفرد أو تصرفاته تكون عادة استجابة لبعض المؤثرات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، والتي تقترن بحالة عدم التوازن داخل الفرد، حيث يكون سلوك الفرد موجها نحو تحقيق هدف أو حافز معين، وبتحقيقه يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن التي تؤثر في سلوكه، والمنظمة الناجحة هي التي تراعي الأسباب التي ربما تؤدي إلى حالات عدم الاستقرار، وعدم الرضا وقلة الالتزام لدى موظفيها، وتعمل على معالجتها وتوفير ظروف العمل الداعمة للإنجاز والمحفزة على الأداء الفعال، ووضع جل اهتمامها تطوير مناخها التنظيمي وجعله أكثر إيجابية.

من هذا المنطلق، ارتأينا من خلال هذا الفصل دراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة، وذلك انطلاقاً من كون المناخ التنظيمي يؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم نحو العمل، مما ينعكس على أدائهم والتزامهم، كما أن المناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية، والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إيقانه، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والمنظمة.

المبحث الأول: أثر الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الالتزام التنظيمي

للعاملين

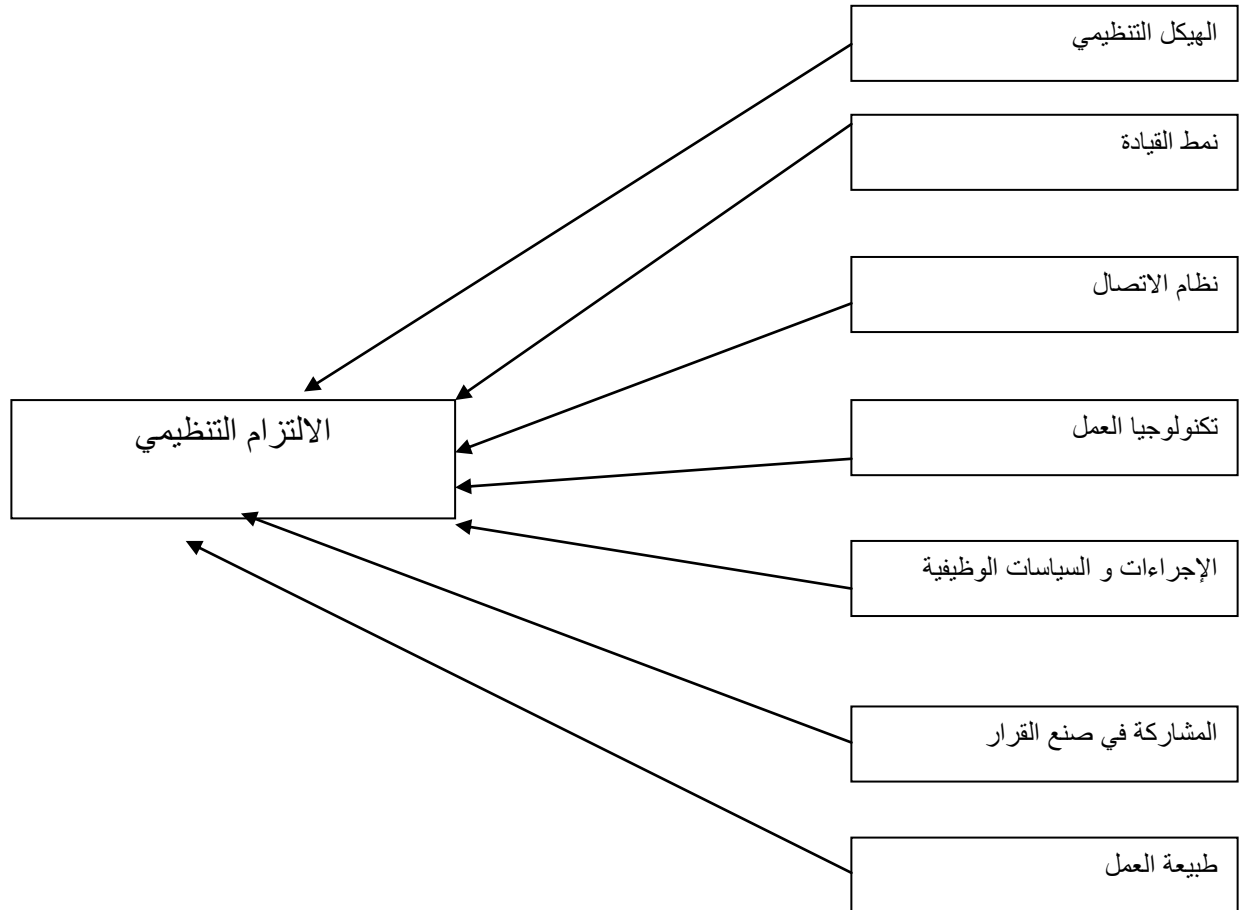
باعتبار المناخ التنظيمي ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد، فهو يمثل شخصية المنظمة ويعكس هويتها، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل، مما يعزز التزامهم وإيمانهم بقيم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها. وهذا ما نحاول تبينه من خلال مباحث هذا الفصل، لكن يجب الإشارة إلى أن المناخ التنظيمي هو ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد، وهذا ما لاحظناه من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، لذا ارتأينا في بداية الفصل تحديد أو حصر أهم أبعاد المناخ التنظيمي حسب المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية

من خلال الاطلاع على مختلف الأبحاث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي لاحظنا تباينا في تحديد أبعاد هذا الأخير، وقد يعود ذلك لاختلاف الأزمنة و البيئة التي صاحبت كل دراسة، أما بالنسبة لدراستنا الحالية وحسب نظرتنا للمنظمة الاقتصادية الجزائرية وبحكم تجربتنا المهنية، لاحظنا بان أغلبية المؤسسات الوطنية الاقتصادية لديها مناخ تنظيمي ذا أبعاد معينة تتمثل عموما في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، الإجراءات والسياسات الوظيفية، طبيعة العمل، والمشاركة في صنع القرار، وهذه الأبعاد في مجملها تؤثر على السلوك التنظيمي للموارد البشرية في مقدمته الالتزام التنظيمي الذي هو موضوع بحثنا،

ويمكن تمثيل أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم 12: أبعاد المناخ التنظيمي و تأثيرها على لالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل البياني أعلاه التأثير المباشر لأبعاد المناخ التنظيمي على التزام الموارد البشرية في مؤسسة العمل، وتختلف درجة تأثير بعد عن آخر حسب كيفية إدراك كل عامل لذلك البعد، ومدى توافق واستجابة هذه الأبعاد لتطلعات وطموحات الأفراد بالمنظمة.

المطلب الثاني: أثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي و أسس جودته

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي، ويكتسب أهميته من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء بمتطلبات العمل.

أولاً: أثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي

إن تأثير الهيكل التنظيمي ليس مقتصرًا على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك إلى رفع المعنويات وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القوة العاملة بالمنظمة، لذا يجب أن يصمم لتحقيق هذا الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي.¹

فالهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة عليه، وتوقعاته نتيجة لذلك، فقد يوفر له الشعور بالرضا عن العمل أو العكس، وهذا الشعور سينعكس على الأداء العام للمنظمة.²

والمناخ التنظيمي عامة يعد بمثابة متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الأفراد، فإذا كان هناك عدم توافق وتعارض بين هذه المتطلبات والرغبات، يتولد تبعاً لذلك حالة من الضغط، فعدم وضوح أبعاد المناخ التنظيمي أو عدم صحتها تكون مساحة مولدة للضغط بسبب صعوبة

¹ جهان سلمان علاوي، مرجع سابق، ص 163.

² سناء عثمان حسن صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 01.

فهم الأفراد لكيفية أداء الأعمال من طرف الأفراد.¹ فان سوء تصميميه أو اعتماده على المركزية التامة أو الرسمية الشديدة سيكبح إرادة العامل ويحد من قدراته على الإبداع والابتكار، بل أكثر من ذلك قد يولد لديه شعورا بعدم أهميته، وانه مجرد عنصر منفذ للأوامر. مما قد يؤدي إلى خفض الروح المعنوية و الشعور بالإحباط وعدم الرضا ما ينجم عنه تصرفات غير مرغوبة كعدم الانضباط والتغيب ودوران العمل وبالتالي تدني مستوى الالتزام التنظيمي والولاء لدى العاملين بالمنظمة.

إن الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة، وهو يؤثر على كل من سلوك واتجاهات العاملين، ويقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره، لمن يتجه إذا واجهته مشكلة بقدر ما يحفزها على الأداء ويعزز التزامه و ولائه التنظيمي.²

كما تجدر الإشارة إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي في حد ذاته لها تأثير على سلوك المورد البشري إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فالتمسك بدرجة الرسمية قد يؤثر في تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة لأنه يحد من حرية الأفراد في صنع القرار، فتصبح السلوكيات غاية في حد ذاتها وتصبح بذلك الوسائل أهم من الغايات، كما أن التزام المدراء الحرفي والمبالغ فيه يجعلهم في موقف سلبي أمام العاملين، ويحد من مستوى الإبداع لديهم، حيث انه كلما زادت

¹ الطاهر احمد محمد علي، اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية "دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 16، عدد 02، السودان، 2015، ص59.

² عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، طبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص30.

درجة الرسمية في العمل قلت مرونة العامل في انجاز عمله،¹ مما قد يؤدي إلى انخفاض معنوياته و الشعور بأنها غير قادر على إثبات ذاته وتحقيق التميز، فيصبح اقل إقبالا على العمل واقل التزاما و ولاء للمنظمة.

في حين هناك من الباحثين من يرى بأهمية الرسمية في التنظيم الهيكلي للمنظمة، خاصة المنظمة الاقتصادية أو الإنتاجية، فمثلا كلما كان التنظيم أكثر رسمية كانت هناك أدلة عمل وسياسات واضحة، أما المنظمات التي لم تتطور في تصميم هيكلها التنظيمي يلاحظ وجود تفاوت في إجراءات العمل بها، وعدم وجود نمطية فيها وازدواجية المعايير المتبعة في التعامل مع العاملين وفق اعتبارات سطحية ومصلحية.

على العموم درجة الرسمية يجب أن تختلف من عمل لآخر، فهناك أعمال تتطلب درجة رسمية عالية، وهناك أخرى يقدم فيها العامل مستوى من المرونة، وتكون فيها درجة الرسمية اقل حتى يتمكن من تقدير المواقف ومواجهة التغيرات البيئية، فيقل ارتبائه ويكون أكثر ارتياحا في العمل وهذا ما يدعم رضاه و التزامه تجاه الوظيفة والمنظمة التي ينتمي إليها.

يراعى كذلك في تصميم الهيكل التنظيمي درجة المركزية حيث انه لا يمكن الاخذ بمبدأ المركزية أو اللامركزية بصفة مطلقة في تصميم الهيكل، فيؤخذ بأسلوب المركزية إذا تهاوت المنظمة في الصغر بدرجة تجعل في الإمكان إدارة شؤونها من مركز واحد، ولا يمكن الأخذ بهذا الأسلوب إذا كانت المنظمة كبيرة في الحجم ومتباعدة، وبنفس الوقت لا يمكن تصور اللامركزية الإدارية المطلقة التي توزع فيها الوظيفة الإدارية توزيعا كاملا على دوائر مستقلة على المركز، لذلك تلجا المنظمات إلى الجمع بين الأسلوبين المركزي واللامركزي.

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، طبعة 3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص45.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المركزية في المنظمة رغم بعض المزايا التي تطرحها، كالاقتصاد في تكاليف انجاز العمل وتخفيض تكلفة الإشراف على الموظفين وغيرها، إلا أنها غالباً ما تؤثر سلباً على سلوك واتجاهات العنصر البشري في المنظمة، فاعتماد أسلوب مركزية القرارات أو حصر أحقية صنع القرار في قمة الهرم الإداري يشعر العامل بعدم أهميته، وبأنه مجرد عنصر لتنفيذ القرارات وإطاعة الأوامر، ولا يمتلك الحق في إبداء الرأي أو تقديم الاقتراحات وهذا ما ينعكس سلباً على أدائه وشعوره بالرضا، فتقل بذلك إرادته للانجاز وإيمانه بأهداف المنظمة، في حين إذا كانت المنظمة تؤمن بضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرار أو على الأقل يتراوح أسلوبها القيادي بين المركزية و اللامركزية على حسب أهمية ونواتج القرار المراد اتخاذه، فان ذلك سيمكن العاملين من الوفاء بالتزاماتهم التي تعهدوا القيام بها كما ينمي العلاقات بين الأفراد بشعور كل واحد منهم بأهميته عندما يشارك في اتخاذ القرار.¹

إضافة إلى درجة الرسمية والمركزية وتأثير اعتمادهما في تصميم الهيكل التنظيمي على سلوك المورد البشري بالمنظمة وبالأخص على التزامه الوظيفي، يوجد بعد ثالث يتمثل في درجة التعقيد والتي يؤخذ بها في بناء الهيكل، فقد خلصت العديد من الأبحاث المتخصصة في مجال الإدارة والتنظيم و السلوك التنظيمي إلى انه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي والتي يعنى بها درجة الاختلاف والتمايز الموجودة في المنظمة، و التي يعبر عنها بعدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والإشرافية،² كلما جعل ذلك الوظائف الإدارية أكثر صعوبة وهذا ما يؤثر في سلوك العاملين.

¹ حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، طبعة 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 80.

² سناء عثمان حسن صالح، مرجع سابق، ص 30.

كما أن زيادة كل من الرسمية والتعقيد تؤدي إلى ممارسة مزيدا من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة.¹ و في كثير من الأحيان هذه الرقابة المبالغ فيها بدل ما تدفع المورد البشري إلى زيادة الأداء وتحسينه، وتحقيق النتائج المطلوبة منه، فإنها تجعله أقل إقبالا على العمل وتخلق عنده شعورا بأنه مقيد أثناء الأداء، فتصبح الوسيلة أهم من الغاية ويصبح تركيزه على تنفيذ التعليمات دون السعي إلى استغلال طاقاته الإبداعية وتقديم عمل متميز، فتتخفص بذلك معنوياته و تقل دافعيته للعمل، فيضعف بالمقابل التزامه وحرصه على تبني و تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

كذلك البناء التنظيمي الغير مرن والبيروقراطي يؤدي في أحيان كثيرة إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق²، وهي مشاعر سلبية تولد تصرفات سلوكية غير ايجابية كعدم الرضا وتدني مستوى الأداء وكذلك قلة الالتزام والولاء، فالعامل المحبط نفسيا وصاحب المعنويات المتدنية يقل إقباله على العمل، وتقل رغبته في بذل الجهود لتحقيق الاهداف المسطرة، وفي بعض الأحيان يقبل على الغياب والتمارض هروبا من العمل و بيئة العمل، فالهيكل التنظيمي الغير مرن والبيروقراطي والمتصف بهرمية الاتصالات ومركزية اتخاذ القرار يؤدي إلى خفض مستوى التزام العامل، في حين الهياكل المرنة تتيح للعاملين فرصة المشاركة والإبداع وإمكانية التأقلم مع المتغيرات.

كما أن الهيكل التنظيمي الغير مرن الذي لا يتيح أي مجال للعلاقات الغير رسمية، قد يؤدي إلى تخوف العاملين من أي اتصالات خارج إطار هذا الهيكل، ويجعلهم غير متحمسين

¹ حسين محمود حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، طبعة 03، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص45.

² الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، جزء4، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص266.

للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.¹

إن المناخ التنظيمي يكتسب أهمية كبيرة من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب يتميز بالمرونة، ووضوح الأهداف وخطوط السلطة الرسمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء و سلوك الموارد البشرية بالمنظمة، حيث كلما كان الهيكل أكثر مرونة وتنسيقاً ووسطية من حيث درجة الرسمية والتعقيد، وتميز بالاعتدال بين المركزية واللامركزية، و بالتوازن بين الصلاحيات مع المسؤوليات، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية عند العامل، وزيادة رضاه الوظيفي وتعزيز التزامه التنظيمي.

ثانياً: أسس جودة الهيكل التنظيمي

حتى يكون الهيكل التنظيمي أكثر كفاءة ومناسباً لتحقيق التوازن بين السلطات والمسؤوليات وتحقيق الاتصال الفعال بين جميع الوحدات، ومن ثمة المساهمة بفعالية في بلوغ الأهداف، يجب مراعاة مجموعة من النقاط أثناء تصميمه أهمها:²

✓ ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية وضرورة التمييز بينها ومراعاة توزيعها، فالهيكل الجيد يعطي اهتماماً خاصاً للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في قمة الهيكل، ووضع الأنشطة الأخرى بما يتلاءم وطبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 58.

² حسن محمد سعيد حسن أبو كويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص ص24-25.

- ✓ مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات حيث يتم مراعاة توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء ونقص في التكاليف وتنمية مهارات الأفراد وسرعة إنجاز وإتقان العمل.
- ✓ ضرورة الحفاظ على شبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته وذلك منعا للازدواجية في العمل، والعمل بكفاءة أكبر في جميع الوحدات.
- ✓ ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعى في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين وطبيعة العمل وذلك تسهيلا للعمل الإداري.
- ✓ مراعاة عنصر التكلفة في حالة بناء تنظيمي جديد، وذلك من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط أو هدف.
- ✓ تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، لذلك يجب أن يتمتع هذا الأخير بدرجة عالية من المرونة حيث يستطيع مواكبة التغيرات المحيطة.
- ✓ ضرورة توفر مبدأ التفويض السليم للسلطة حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.
- ✓ تحقيق الرقابة التلقائية بحيث لا تخضع وظيفتان القصد من إحداها مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد.
- كما يمكن اختصار الخصائص والسمات التي بها يمكن للهيكل التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام في ما يلي: ¹

¹ إيهاب محمد عايش الطيب ، مرجع سابق ، ص 27 .

- **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.
 - **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تقديمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
 - **الاستمرارية:** ويشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لمتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.
- إن الهيكل التنظيمي كي يحقق الكفاءة والفعالية في انجاز المهام، والمساهمة في خلق سلوك تنظيمي ايجابي وفعال، لابد أن يتصف بالتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد كذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط السلطة، ويتصف بالمرونة الكافية لمواكبة التغيرات التي قد تستجد، المرونة و بالتناسب مع حجم وطبيعة نشاط المنظمة حتى يساهم في الانسياب الجيد للتعليمات و الانشغالات و رفع تقارير الأداء و يسهل عملية الإشراف.

المطلب الثالث: اثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي وأساليب تحسينه

تهدف المنظمات على اختلاف مجال نشاطها إلى صنع مكانة وميزة تنافسية جيدة تضمن لها البقاء في ظل التطور التكنولوجي والتغيرات البيئية المتسارعة، ومن الأمور المهمة لتحقيق ذلك النمط القيادي، لأنه إذا غابت القيادة الناجحة غاب الأداء الجيد، والإنتاج الجيد وقل الرضا والالتزام الوظيفي، وعجزت بذلك الإدارة على تحقيق أهدافها.

فالقيادة هي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، ولا يمكن لهذا المناخ أن يكون فعالا وداعما ومؤهلا لإنتاج سلوكيات ايجابية إلا إذا كان كل بعد من أبعاده متوازنا وفعالاً، والقيادة أو نمط الإشراف من أهم هذه الأبعاد.

أولاً: اثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي

تعتبر القيادة التنظيمية المحرك الرئيسي للعملية الإدارية، ولها اثر هام في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات فقط، بل تتعدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وإقامة علاقات إنسانية جيدة من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.

والقيادة حسب النظريات التقليدية هي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف معينة، وحسب النظريات الحديثة فهي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن القدرة على تحقيق ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية و فهمها.¹

ومنه يمكن القول ان القيادة تكمن في عملية التأثير التي يقوم بها القائد أو المسؤول على مرؤوسيه، من خلال ما يمتلكه من إمكانيات ومهارات وأسلوب قيادي كفيل بتحفيزهم ودفعهم نحو انجاز الأهداف المشتركة بفعالية.

وباعتبار القيادة التنظيمية بعد مهم من أبعاد المناخ التنظيمي، فان نوع النمط القيادي يضيف صورة معينة على المناخ التنظيمي ، فإذا كان هذا النمط القيادي تسلطياً ومركزياً فان ذلك يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي غير صحي من شأنه أن يحد من مبادرات الأفراد، ومن

¹Hill, C.W.L, Jones, G.R, Stratigic management theory: An intergrated approach, 5th edition, Houghton Mifflin Co, Boston, p15.

مشاركتهم في التعامل مع المشاكل الإدارية، لأنهم يعرفون أن قراراتهم لا قيمة له، على العكس في حالة كون القائد في المنظمة ديمقراطي يستمع للآخرين ويشجعهم على تقديم أفكارهم، فإن ذلك سيخلق مناخا تنظيميا صحيا، وسيزيد من ثقة الأفراد بأنفسهم وانتمائهم للمنظمة ويؤدي الى ارتفاع معدل الأداء.¹

إن أسلوب القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي كونه يؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة من خلال خلق التفاعل الضروري لتحقيق أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، ويتجسد ذلك من خلال أبعاد التأثير لإمكانية كسب الولاء والانتماء وتحقيق الأهداف المراد انجازها.²

كما أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز الأفراد نحو الأداء الفعال والسلوك الايجابي³، في حين القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية قد تفيد في الوقت القصير وبخاصة في وقت الأزمات، أو عند نشأة الجماعة ولكن على المدى البعيد تتحول إلى مصدر تدمير للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء للمنظمة، وتضعف معنوياتهم و تقل كفاءتهم⁴ وهذا ما يستلزم حتما عدم الرضا وانخفاض جودة الأداء وقلة الالتزام والولاء.

فالعامل داخل المنظمة يمكن وصفه بأنه احترام لا ملكية أو تسلط، وبأنه مهارة وقدرة تحتاجان إلى استعداد وتدريب وممارسة، وكلها عوامل تساعد في الكشف عن جوهره الحقيقي ذلك كونه

¹ الطاهر احمد محمد علي، مرجع سابق، ص80.

² محمود مصطفى ابو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، صص 120- 123.

³ إيهاب عايش الطيب، مرجع سابق، ص16.

⁴ قاسم شاهين برسيم العمري، مرجع سابق، 2009، ص 29 .

عمل إنساني وعلاقات إنسانية بين الرئيس والمرؤوس، وروح معنوية بين العاملين.¹ كما أن تقدير الإدارة للعامل والشعور الداخلي للعامل تجاه المنظمة، والاهتمام بمشاكله وانشغالاته يشكل الأهمية القصوى بالنسبة له.²

وإن تبني الإدارة لفلسفة إنسانية العامل من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل يشعر بقيمته وإسهامه في تحقيق الأهداف، وعليه فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم وتوجيههم هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية، و بالتالي التقليل أو القضاء عل مظاهر التسبب والتذمر والغياب والتمارض وغيرها³، فالقيادة الجيدة هي التي تستطيع رفع الروح المعنوية للعاملين وتوجيههم سلوكهم نحو الرضا والالتزام الدائم.

يجب التأكيد أيضا على أن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين وجهودهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، ويؤثر نمط العلاقات القائم بين الرؤساء والمرؤوسين على اتجاهاتهم، فإن كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واقتراحاتهم الخاصة بالعمل اثر ذلك على شعور

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة 05، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص505.

² فادي محمد الدحود، المشاركة كأسلوب لصنع القرار في مؤسساتنا العربية، مقال بجريدة دنيا الوطن، على الموقع الالكتروني <https://Pulpit-alwatan voice.Com> تم الاطلاع في: 2013/09/03 على الساعة 15:30.

⁴ زيد منير العبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، طبعة 1، الأردن، دار أسامة، المشرق الثقافي، 2006، ص127.

الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وأدى إلى زيادة الأداء والإخلاص في العمل، لذلك تولي الإدارة الرشيدة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.¹

كما ان القيادة القائمة على التفاعل العقلي والوجداني المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين يكسب المورد البشري شعورا بالأهمية وعدم التهميش، وأن لرأيه وزنا في المنظمة في حين القيادة الدكتاتورية المتسلطة تولد لدى العامل شعورا بعم أهميته وأهمية تأثيره، فتتخفص بذلك رغبته في العمل ودافعيته للأداء، فتقل فعاليته الإنتاجية ويتدنّى في الوقت نفسه التزامه التنظيمي.²

فنوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد ورؤسائهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الإنتاجية، فكلما كان مناخ العمل متسما بروح الديمقراطية ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل، كلما ساعد ذلك على إقبالهم على العمل وإيمانهم به، حيث تتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة أهدافها على نوع النمط الإشرافي.³ والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام لدى أفراد.⁴

وقد توصلت العديد من الأبحاث في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي إلى وجود تأثير فعلي للأسلوب القيادي على الفاعلية التنظيمية، بما في ذلك تحسين الأداء، تحقيق الأهداف، رفع فاعلية الموارد البشرية وتعزيز سلوكهم الايجابي من رضا وظيفي والتزام و ولاء تنظيمي والشكل التالي يوضح ذلك:

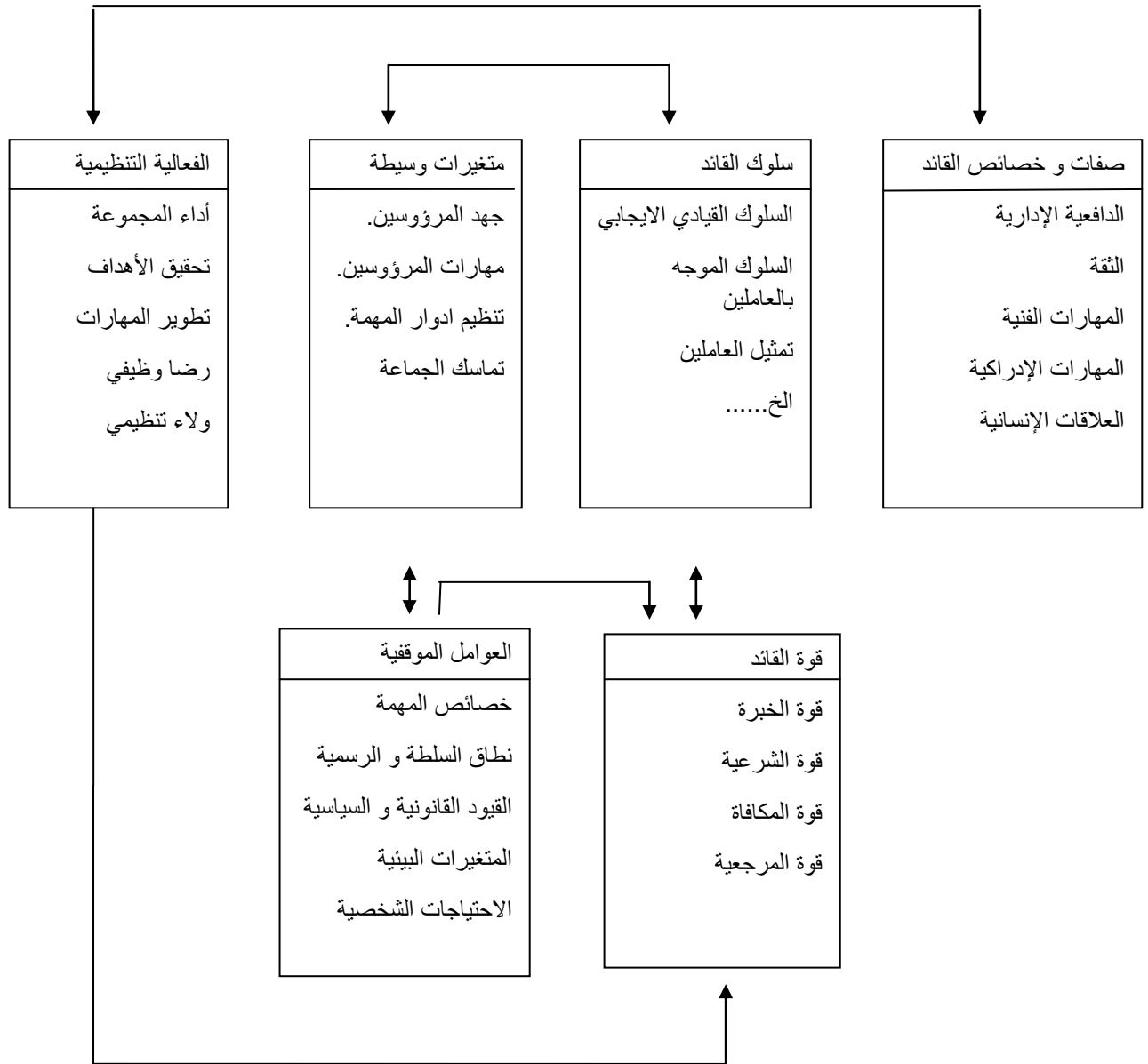
¹ صليحة شامي، مرجع سابق، ص48.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، طبعة 2، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص183.

³ كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار المكتبة العلمية، طبعة 1، بيروت، لبنان، 1996، ص13.

⁴ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص48.

شكل رقم 13: العلاقة بين القيادة و الفعالية التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي في المنظمة نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، طبعة 1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص594.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن هناك عدة عوامل تحكم سلوك القائد منها ما يتعلق بمقوماته الشخصية، وما يمتلكه من مهارات قيادية، ومنها ما يتعلق بطبيعة المجموعة التي يقودها وما

تتميز به من تماسك وما يتميز به كل فرد من مهارات وقدرة استجابة، إضافة إلى عوامل أخرى جانبية، ويتفاعل هذه العوامل يحدث تأثير واضح على جودة أداء المجموعة، وعلى مستوى رضاها و ولائها والتزامها التنظيمي، وبالتالي على الفاعلية التنظيمية بالمنظمة.

وقد خلصت بعض الدراسات التي تناولت اثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي إلى ضرورة توفير عوامل تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الاستمراري، لان انخفاض مثل هذا النوع من الالتزام سيؤثر سلبا على المنظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالعمال ذوي الكفاءة العالية، صف إلى ذلك توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الديمقراطية لان لها دور كبير في كسب ولاء العاملين وتحقيق انتمائهم للمنظمة، والتزامهم التنظيمي كذلك تحقيق الرضا الناتج عن الشعور بالعدالة التنظيمية.¹

ويرى أن قيادة المنظمة خاصة في الدول النامية مطالبة في التأثير في سلوك الآخرين من اجل إحلال التعاون بينهم في تحقيق الأهداف، واعتبار القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية المنظمة، ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام، ليصل بهم في النهاية إلى المشاركة في صناعة القرار وتحقيق الولاء والالتزام التنظيمي لأجل استمرارية المنظمة.²

ف نجاح المنظمة يتطلب قيادة حكيمة ومسؤولة، إذ على قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، لان القيادة هي القلب النابض للعملية الإدارية حيث أن القائد الإداري هو

¹ رضا يوسف، موسى بخاشة، اثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوفة"، مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد03، عدد05، جامعة الشهيد حمه، الوادي، الجزائر، جوان2018، ص02.

² فادي محمد الدحدوح، مرجع سابق.

الذي يتولى توجيه سلوك العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم والتوفيق بين وجهات نظرهم، والقيادة الفاعلة تعتبر أساس ضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور الوظيفي من خلال ما تقدمه من ظروف مناسبة، و هذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصل الألفة والتعاون ورفع مستوى رضا العاملين، وتحقيق انتمائهم التنظيمي، الأمر الذي يخلق نوع من الالتزام تجاه المنظمة فيبتنون أهدافها ورسالتها التي وجدت لأجلها. غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين

ثانيا: أساليب تحسين نمط القيادة

لقد أكدت جميع النظريات الشرطية أو الموقفية للقيادة على أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادة هو الأفضل، والأكثر فعالية دوماً، إذ أن هناك متغيرات موقفية تؤثر على فعالية القائد، وقد ركزت معظم النظريات على مجموعة من المتغيرات التي يجب مراعاتها في اختيار وممارسة نمط القيادة أو الإشراف بالمنظمة ، وفيما يلي أهم هذه المتغيرات:¹

✓ **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وفلسفته وقيمه وما إذا كان يؤمن بمبدأ مشاركة المرؤوسين أولاً، ومما لاشك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره .

✓ **عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها:** كما يختلف القادة في ميولهم واتجاهاتهم كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى التزامهم بأهداف المنظمة، وبذلك كل جماعة والأسلوب القيادي المناسب لها، وذلك بالنظر إلى حجم الجماعة، مدى تمسكهم، اتفاقهم، مدى تعاونهم وغيرها.

¹ حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص2018-2019.

✓ **متغيرات تخص موقف العمل:** من أهم المتغيرات المتعلقة بموقف العمل مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل ودرجة الروتين التي يتميز بها، وأيضاً هناك عامل الوقت والمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة .

✓ **عوامل تتعلق بالمنظمة:** إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وكل هذا يملئ بعض القيود على سلوك القائد، كذلك من الأمور التي لا يمكن تجاهلها عدد الموظفين بالمنظمة وحجمها والتوزيع الجغرافي لها ومدى سرية السياسات والخطط، أيضاً فعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة وغيرها .

✓ **عوامل بيئية:** هناك عوامل خارجية لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تملئ بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع والأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة كذلك.

المبحث الثاني: اثر نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل والإجراءات والسياسات الوظيفية على الالتزام التنظيمي

يعتبر نظام الاتصال وتكنولوجيا العمل ونظم العمل والسياسات الوظيفية من الآليات المهمة لتحقيق الأداء المطلوب ورفع مستوى الالتزام التنظيمي والانتماء لدى العمال، وباعتبارها أبعاد مهمة للمناخ التنظيمي فإن إيجابيته من جودتها وإيجابيتها، لذا نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مدى تأثير كل من تكنولوجيا العمل ونظام الاتصال ودورها في تجسيد وتنمية مستوى التزام العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: اثر نظام الاتصال على الالتزام التنظيمي ومعايير فعاليته

إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال والذي يعنى بتبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط وغيرها بين أجزاء المنظمة العنصر الحيوي في ديناميكية التجمع الإنساني بها، فالاتصال الفعال مفتاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها.¹ وهو يلعب دورا هاما داخلها ويمكن تمثيله بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، وهو يساهم في تماسك المنظمة وسير العمل ورفع كفاءة العمال كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المسؤولين عالية في الاتصال.²

¹ حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 243.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، طبعة 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 235-238.

أولاً: اثر نظام الاتصال على الالتزام التنظيمي

لا عجب أن تعود معظم المشكلات في المنظمة إلى عدم فعالية الاتصال التنظيمي بين الإدارة والعاملين، فالاتصال التنظيمي هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم.

والاتصالات التنظيمية تعتبر عملية رسمية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة، فالاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة وهذا ما يساهم في إنجاح مشاريع المنظمة و بلوغ أهدافها.¹

كما أن واقع الشغل يظهر إلى أن الاتصال يستغرق ما بين 75% إلى 90% من ساعات العمل اليومية، لذا فالمؤسسة بدون الاتصال الجيد لا تستطيع أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل بل إنها تتعرض للزوال تدريجياً.²

كما يعد الاتصال التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي الذي يساهم في تكوينه وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصال تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت إلى هذا المناخ، أما عدم فعاليته فتعني أن هناك خلل فيه، فالاتصال بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهو يؤثر بشكل كبير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا فوجود اتصال فعال يعني وجود مناخ تنظيمي فعال.³

¹ سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2005، ص 32.

² العربي بن داود، فعالية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 172.

³ فيليه فاروق عبد، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، طبعة 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 297.

وإن تحقيق المنظمة الفعالية لن يكون ما لم يهيئ من وسائل الاتصال ما يمكن للعاملين من شرح القرارات والآراء والاقتراحات، ويمكن من ناحية أخرى تفعيل الاتصال الصاعد والنازل في أن واحد.¹

وأشار "التون مايو ILTON MAYOU" إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فسوء الاتصال بين الإدارة والعمال قد يجعل هؤلاء العمال يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون معرفة أسباب ذلك.

والاتصال يلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يعنى بنقل المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، كما أن الطريقة التي تتم بها الاتصالات في المنظمة يكون تأثيرها واضحا على ميول واتجاهات العمال ومعنوياتهم.²

كما أن الاتصال يجب أن يعمل على الربط ليس فقط بين أقسام المنظمة ومستوياتها الإدارية إنما بين أهداف الفرد والجماعة والمنظمة كذلك، وهناك علاقة ارتباط طردية بين الاتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.³

وازدادت أهمية الاتصال خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات التنظيمية، حيث أصبح الاتصال يمثل الضوء الأخضر الذي

³ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، عمان الأردن، دار حامد لنشر والتوزيع، 2006، ص 27.

² العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، مجلد 06، عدد 16، الجزائر، 2014، ص 178.

³ المرجع نفسه، ص 179.

من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال، وردود أفعالهم تجاه سياساتها، وهو أيضا ينبير الطريق أمامهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزامهم نحو العمل.¹

وأكد مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو ILTON MAYOU" أن الاتصال تتجسد أهميته في كونه احد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال يجعل من هؤلاء العمال يتخذون موقفا عدائيا تجاه الإدارة دون تفتن لأسباب هذا العداء، والعلاقات الإنسانية مثلما يرى الباحث "وليام سكوت WILYAM SKOUT" إنها تؤدي إلى ارتفاع معدل الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم.²

ففعالية نظام الاتصال بالمنظمة يؤدي حتما إلى اتجاهات سلوكية ايجابية وداعمة تبديها الموارد البشرية من رضا وظيفي وأداء جيد والتزام و ولاء تنظيمي، ويضيف " القيروتي" أن عملية الاتصال تساهم في تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.³

كذلك الاتصال التنظيمي كونه بعد مؤسسي، فيعتبر من التحسينات المهمة التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري بالمنظمة.⁴ فوجود نظام اتصال كفي ومتعدد الاتجاهات يعني أن هناك تبادل حقيقي للمعلومات والآراء والاقتراحات والانتقادات على مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، مما يبعث الطمأنينة لدى العاملين على انه بالإمكان نقل

¹ سناء الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، طبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 180.

² العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مرجع سابق، ص 178.

³ محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، طبعة 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 235-238.

⁴ ماجد قاسم السيان، مرجع سابق، ص 117.

انشغالاتهم، ومشاكلهم للمستويات الإدارية العليا دون قلق أو خوف، وباعتبارهم يمثلون الرأسمال الأساسي لتنفيذ ونجاح برامج وسياسات المنظمة، فعدم وجود احتكار للمعلومات حول محتوى هذه البرامج والسياسات، ووجود شفافية الاتصال يساعد على نجاحها، وخلق سلوك تنظيمي فعال، وتعزيز التزام المورد البشري، ودعم إيمانه بأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

إن الاتصال الناجح هو الاتصال التواصلية أو الاتصال باتجاهين الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور، في حين الاتصال في اتجاه واحد أو ما يسمى بالاتصال النازل أي بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي، يؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أفكاره وأرائه و مشاكله لا قيمة لها.¹

كما أكدت العديد من الدراسات أن الاتصال المفتوح يحقق التفاعل الايجابي بين مختلف الفعاليات البيئية، وبالتالي يحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، على العكس في غياب قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليه من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى اثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الإحباط لدى العاملين، و يقلل من إنتاجهم الإبداعي بعكس الاتصال الفعال الذي يرفع من كفاءة العامل وفعاليته وينمي روح التعاون والتقارب والانسجام داخل المنظمة، مما يدعم شعور العنصر البشري بالانتماء إلى بيئة العمل، ويعزز التزامه التنظيمي، وتصبح عنده قناعة بان له من الدور والأهمية ما يسهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت لأجلها المنظمة.²

¹ محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995، ص305.

² سليم كفان، مرجع سابق، ص02.

كذلك ينظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه وسيلة من وسائل التحفيز الذي تؤثر في تكوين أنماط العلاقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، والاتصال الجيد هو الذي يأخذ الصبغة الإنسانية وتكون نتائجه واضحة على سلوك المرؤوسين من الناحية الإنتاجية والاجتماعية.¹

مما سبق، يمكن القول أن الاتصال التنظيمي كبقية أبعاد المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما في تحديد سمة هذا المناخ، وجعله أكثر صحة وإيجابية، مما يبعث على خلق اتجاهات سلوكية داعمة وفعالة لدى الموارد البشرية بما في ذلك تعزيز التزامها التنظيمي، على أن يكون الاتصال فعالا و متعدد الاتجاهات، وتكون أنظمة المعلومات المعتمدة داخل المنظمة أكثر حداثة وتكنولوجيا لضمان صحة وسرعة وصول المعلومة.

ثانيا: معايير فعالية نظام الاتصال

إن أي نشاط داخل المنظمة يقوم أساسا على مدى توفر المعلومات، وإنما ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال ويعتمد ذلك على العوامل التالية:

- عوامل تنظيمية ترتبط بخطوط السلطة، درجة المركزية واللامركزية بصفة عامة وطبيعة التنظيم؛

- عوامل فنية وتتعلق بمحتوى المعلومات المراد إيصالها ومدى وضوحها.

وللحصول على اتصال ذا فعالية يجب:

- تكييف المعلومات وفقا لمستقبلها وليس كما يراها المرسل؛

¹ برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 08، عدد 24، الجزائر، جوان 2016، ص 221.

- إرسال المعلومات بكفاية ما يسمح للمستقبل فهمها واستيعابها؛
- يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الهرمي للسلطة؛
- وضوح المعلومات لتجنب أي تأويلات خاطئة.

كما يمكننا القول أن فعالية الاتصال تعني فعالية الاتصال النازل والصاعد، وهنا يمكن أخذ بعض النقاط الأساسية التي من شأنها تعزيز كل نوع من هذا الاتصال:

1- فعالية الاتصال الرأسي (النازل) : وتتوقف على بعض الاعتبار نذكر منها:

- أن يركز الرئيس على الجوانب النفسية في علاقته مع مرؤوسيه، فالمدبر الناجح لا يجب أن
- يجعل الاتصال مركزا على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات، بل أن يحبيبهم بروح الفريق والتعاون؛

- مدى استعداد المرؤوسين لقبول الأوامر بغية تنفيذها.

2- فعالية الاتصال الصاعد: فيمكن تنميته من خلال:

- بث الشعور لدى العاملين بأن الرؤساء يهتمون فعلا بآرائهم واقتراحاتهم، وأن لديهم دور حيوي في تحقيق الأهداف؛¹
- أن يحسن الرئيس الاستماع إلى ما يقوله المرؤوسين؛
- ضمان الطمأنينة لما يدلي به العاملون من آراء وملاحظات خلال عملية الاتصال.²

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص ص341-398.

² المرجع نفسه ، ص 389.

فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت إلى المناخ التنظيمي وغياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق، والإحباط لدى العاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي بعكس استعمال أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية، فإنها ترفع من فعالية العامل وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين.¹

وكل هذه النقاط الإيجابية التي يسهم الاتصال الفعال في خلقها ستؤدي حتما في الأخير إلى تعزيز التزام العامل وتنمية اهتمامه بعمله وبالمنظمة التي ينتمي إليها.

المطلب الثاني: اثر تكنولوجيا العمل على الالتزام التنظيمي

الحديث عن العولمة اليوم لم يعد مرتبطا بمدى تقبلها أو رفضها، بقدر ما أصبح مرتبطا بكيفية مواجهة التحديات التي تفرضها على المجتمعات، ويعتبر التحدي التكنولوجي من أهم تلك التحديات حيث تغيرت الحياة الإنسانية في مختلف جوانبها بفعل التطورات والانجازات التكنولوجية المتلاحقة وأصبح تطور الأمم يقاس بمدى تمكنها من تطبيقها للتكنولوجيا في مختلف المجالات.²

ففي ظل الظروف التي نعيشها اليوم من تقنية عالية وتكنولوجيا متقدمة، وثورة معلوماتية هائلة لابد لكل منظمة اقتصادية راغبة في الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة أن تدخل احدث

¹ وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، طبعة 3، الرياض، 2013، ص 83.

² نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها في العملية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 05، عدد 11، 2013، ص 163.

التقنيات التكنولوجية في مجال العمل وعلى مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وأن تدرب مواردها البشرية على التحكم فيها. فالتكنولوجيا الحديثة تعمل على إحداث تغيير ليس فقط في حياة المنظمات بل في حياة الأفراد كذلك، كما من شأنها توفير المناخ التنظيمي القادر على قتل الرتابة والروتين في الأداء، إطلاق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعة في مجال العمل وخلق البيئة الملائمة للإنجاز الفعال.¹ أما إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة فذلك يجعل المناخ التنظيمي بالمنظمة يتجه نحو السلبية، فينخفض فيه الأداء وتقل الدافعية للإنجاز وتحمل المسؤولية مما يؤثر سلباً على اتجاهات العاملين، و يؤدي إلى خلق سلوكيات غير فاعلة وغير داعمة لأهداف المنظمة كعدم الانضباط وسوء الأداء وقلة الالتزام.

وتعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة أن تتوفر على الإطارات ذات المهارة التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء لمحاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.²

ويمكن القول أن إحداث التطوير التكنولوجي بالمنظمة له دور فعال في تعزيز سلوك الالتزام لدى مواردها البشرية، حيث كلما كان هناك زيادة في تحديث تكنولوجيا العمل وتطويرها خاصة بالنسبة للبرمجيات والأجهزة والمعدات كلما أدى ذلك إلى تعزيز ارتباط العامل بمنظمته انطلاقاً

¹ شيماء احمد عبد الله رضوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص28.

² محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص264.

من إيمانه بأن هذه المنظمة متطورة ومواكبة للعصرنة، وبإمكانها منحه مسارا مهنيا يتوافق وطموحاته.

فالتطوير التكنولوجي من خلال إدخال برمجيات أكثر تطورا وآلات و نماذج تصنيع، وأنظمة معلومات أكثر حداثة، تتطلع من خلالها المنظمة الحصول على نتائج أفضل كونها ستعتمد تقنيات وأتمت أفضل من الأول غالبا ما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ومن ثمة زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية للمنظمة، وهذه النتائج الايجابية ستعكس إيجابا على المورد البشري حيث ستكافئ المنظمة عمالها بتقديم بعض العلاوات والحوافز المادية والغير المادية، الأمر الذي يعزز رضا العامل ويجعله أكثر اندفاعا للعمل وأكثر إيمانا به، كما يلزم نفسه على تقديم أفضل الجهود للحفاظ على الميزة التنافسية التي بلغتها المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى الحصول على حوافز أكثر مستقبلا.¹

ويمكن الإشارة إلى أن التطور التكنولوجي يقاس بما يحرزه في مجال استعمال العلم والتكنولوجيا، حيث اثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة انه من 60 % إلى 80 % من التحسن في مستوى معيشة المجتمع يعود إلى التقدم التكنولوجي، وهذا التحسن ينتج عنه معنويات عالية وشعور بالرضا الاجتماعي الذي ينتج عنه في معظم الأحيان زيادة الدافعية للعمل والإقبال على الأداء المتميز بكل أريحية من دون ضغوطات اجتماعية قد يتسبب فيها

¹ عماري عمار، سعيد أبو سعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلد03، عدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص47.

سوء مستوى المعيشة، مما يسهم في خلق سلوك تنظيمي متزن وفعال داخل المنظمة كالرضا والالتزام التنظيمي.¹

وإن المنظمات الاقتصادية اليوم سعيها منها لتحقيق التنمية البشرية، وتطوير أداء رأسمالها البشري خاصة مع المنافسة الشديدة التي يعرفها قطاع الأعمال أصبح من الضروري اعتمادها تكنولوجيا معلومات فعالة في صنع قراراتها التسييرية بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، فظهرت مصطلحات جديدة تتداول في الوسط الاقتصادي كالكوين الإلكتروني للموارد البشرية وهي تعني تقديم البرامج التكوينية والعلمية عبر وسائل الكترونية متنوعة كالأقراص المدمجة وشبكة الانترنت من خلال تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات على تقنية الحاسب الآلي و شبكته وسائطه التي تساعد المكونين على بلوغ أهداف وبرامج التكوين الإلكتروني، وتتمثل أهمية التكوين الإلكتروني في اقتصاد الوقت والجهد بالمقارنة بالتكوين الكلاسيكي، كما يتميز بسهولة الاستخدام مما يحقق نتائج ومستويات عالية في التكوين ويمنح الحرية لطرفي التكوين، ضف إلى هذا فإن التكوين الإلكتروني يساهم في خلق ميزة الاعتماد على النفس والوصول إلى بناء المعرفة الذاتية لدى العنصر المكون.²

ومنح الفرد فرصة للتكوين الإلكتروني يقوي ثقته بإمكانيات المنظمة التي ينتمي إليها، فيرى أنها منظمة معاصرة ومواكبة للتطور التكنولوجي، فبتعزز انتماءه لها ويتطور طموحه المهني

¹ عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة "دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون مجلد، عدد 78، بغداد، العراق، 2009، ص60.

² محمد زواغي ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورا في علم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، 2017، ص168.

مما يدفعه لتقديم أفضل الجهود لتحقيق طموحه، وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف المنظمة فيصبح أكثر انضباطا والتزاما في العمل.

إلى جانب التكوين الإلكتروني نجد مصطلح العمل الإلكتروني الذي أصبح معتمدا لدى العديد من المنظمات الاقتصادية خاصة في الدول المتطورة، إذ أصبح بالإمكان أداء الأعمال دون ضرورة التواجد في مكان العمل، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والفائدة المحققة من اعتماد هذا الأسلوب هي انخفاض الجهد والتكاليف الناتجة عن متابعة الموظفين، كما يمكن الاستفادة من خبرات عديدة ومن مناطق مختلفة دون الحضور الفعلي مما يرفع من مستوى الجودة لأغلب الأعمال التي تنفذ بالاستعانة بالتقنية، حيث يمكن مراجعتها وتعديلها بطريقة سهلة، لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى فقدان جو العمل وروح العمل الجماعي، وعدم الشعور بالانتماء إلى فريق العمل¹ مما لا يساعد على قيام علاقات إنسانية بين الأفراد، ولا يساهم في تكوين سلوك الالتزام التنظيمي لدى العامل .

ويمكن الإشارة إلى أنه رغم المزايا التي تقدمها التكنولوجيا المتطورة في تطوير أداء المنظمة الاقتصادية، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، إلا أنه قد ينظر إليها على أنها السبب في خلق الاغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل، وتقليل العلاقات الإنسانية بين الأفراد وكذلك الرفع من مستوى البطالة في المجتمع نظرا للاعتماد الكبير على الآلة التي أصبحت تحل محل اليد العاملة، لكن ومن منظار آخر هذا لا ينفي أن التقدم التكنولوجي والإبداع التكنولوجي الذي لم تصل إليه بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر التي لا تزال تعتمد على استرداد التقنيات

¹ محمد زواغي ، مرجع سابق، ص169.

الأجنبية، أو إدخال العلوم التطبيقية الجاهزة لتطبيق عملية التطوير التكنولوجي والإبداع الدعم محورا أساسيا لتحقيق التميز والنمو والتطور الاقتصادي.

فالنهوض بهذا المجال يجب أن يتصدر أولويات الدولة بالاعتماد على الخبرات البشرية، والأدمغة الذكية وتوفير لها جو الحرية والإرادة لاستغلال ذكائها وطاقاتها العلمية، ومنعها من الهجرة إلى الخارج لان مفتاح التقدم والنجاح هو العلم والتكنولوجيا، فالمنظمة كلما كان اعتمادها على تكنولوجيا أكثر تطورا وحدثا كلما جعل منها قطب جذب للكفاءات، ورفع من مستوى انتماء والتزام مواردها البشرية، وعزز مكانتها التنافسية.

المطلب الثالث: اثر إجراءات العمل والسياسات الوظيفية على الالتزام التنظيمي

إن نظم العمل والسياسات الوظيفية تلعب دورا هاما في توجيه وتحديد سلوك العاملين بالمنظمة، فتبعا لطبيعة إجراءات العمل ووضوحها وقابليتها للتأقلم مع المتغيرات تكون نتائج الأعمال ويكون رضا العامل وارتياحه، كذلك الأمر بالنسبة للسياسات الوظيفية، فبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الالتزام الوظيفي و السلوك الايجابي يتطلب انتهاج سياسات عادلة وواضحة وملمة بحاجات العاملين.

أولا: اثر السياسات الوظيفية على الالتزام التنظيمي

تعتبر السياسات التي تنتهجها المنظمة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها، ويتأثرون بتطبيقها، حيث لها تأثير كبير على اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي فكلما كانت سياسة المنظمة في وضع هيكل الأجور، وسلم الترقية وبرامج التكوين وغيرها من السياسات تتميز بالوضوح والشفافية وعدم التمييز كلما زادت ثقة العامل بالمنظمة وتعزز شعوره

بالرضا الوظيفي، واتجه أدائه نحو الجودة والإتقان ما يستلزم تنمية التزامه وولائه التنظيمي، على العكس إذا كانت هذه السياسات تتسم بالغموض والتمييز فإن ذلك يؤدي إلى خلق سلوكيات سلبية كالتغيب ودوران العمل وعدم الانضباط وسوء الأداء وقلة الالتزام.

والمؤسسة عندما تقوم بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيدا عن مشاركة العاملين ودون اعتبارا لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهانهم قائم، عكس الإدارة التي تكون سياساتها الرئيسية مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة فإن ذلك يؤدي إلى سلوكيات واتجاهات ايجابية ويرفع من الروح المعنوية للعاملين.¹

كذلك تؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثير ايجابي على الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك إلى شعور العاملين بالثقة، والارتياح النفسي بعكس السياسات الغامضة التي تثير مخاوف وقلق العاملين،² فيضعف بذلك التزامهم تجاه المنظمة وإيمانهم بأهدافها و قيمها.

عليه فالعمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحقيق التوازن، يعد أمرا ضروريا كونه يولد شعورا بالرضا والانتماء والاطمئنان ثم الالتزام لدى المورد البشري، مع التأكيد على ضرورة وضوح أهداف هذه السياسات، فإذا كانت السياسات الداخلية والأهداف المراد تحقيقها واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومرنة منع ذلك الجدل وسوء

¹ سليمان مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص41.

² ايهاب عايش الطيب، مرجع سابق، ص53.

الفهم واحداث دافعية أكثر وصراعا أقل، وأسهم في خلق الإبداع في العمل وأدى إلى تنمية التزام العاملين بالمنظمة.¹

ثانيا: اثر إجراءات العمل على الالتزام التنظيمي

إلى جانب السياسات الوظيفية تلعب الإجراءات ونظم العمل دورا هاما في التأثير على وسلوك العاملين، وتساهم في تحديد سمة المناخ التنظيمي للمنظمة، حيث أن الإشراف الدقيق وكثرة الإجراءات والتعليمات يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سلبي في ذهنية العاملين، كما يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدفا يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف المنظمة، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من انجاز الأعمال.²

كما أن عدم وضوح إجراءات العمل يعيق سير العمل و يزيد من احتمال الوقوع في الخطاء وهو ما ينعكس سلبا على أداء العامل وإنتاجيته، وفي الوقت ذاته على نفسيته فيقبل على العمل بمشاعر من التذمر والاستياء مما يقلل من شعوره بالولاء والالتزام .

كذلك إجراءات العمل التي تتسم بالتعقيد والكثرة وتعيق ممارسة العامل لوظيفته، وتصبح في الوقت ذاته تكيفه مع أي تغيير قد يحيط بمهامه الوظيفية، قد ينجر عنها ارتباكات في خطوط الإنتاج مما ينعكس سلبا على مردودية العامل ومن ثمة مردودية المنظمة.

¹ امجد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص347.

² النمر و آخرون، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، دون طبعة، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص43.

تجدر الإشارة أيضا إلى أن غموض التعليمات أو الإجراءات الناتج عن نقص المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء القيام بالعمل، أو عدم إلمامهم بالنتائج المترتبة عن عدم إتباع بعض التعليمات، يترتب عنه الشعور بالإحباط والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة، وقلة الثقة بالنفس، وقلة الرضا و الالتزام الوظيفي.¹

وتدل الدراسات أن الإجراءات الوظيفية ونظم العمل الواضحة والغير معقدة تشجع على الإبداع وخلق الأفكار والبحث على أساليب جديدة لتحسين الأداء ومواجهة المستجدات البيئية، أما إذا كانت تتسم بالجمود فإن ذلك لا يشجع على الإبداع فتصبح المنظمة عاجزة عن إحداث التكيف مع المتغيرات التي قد تحيط بها² مما يؤثر سلبا على مردوديتها، وفي غالب الأحيان على توجهات عمالها وسلوكهم، حيث أن عجز المنظمة على مواجهة المستجدات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية يهز ثقة عمالها بها ويضعف إيمانهم بأهدافها، وفي الوقت ذاته يقلل دافعيتهم للأداء.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن الوظائف أو الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أداء مهامه، لذا يمكن الافتراض انه كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه وتعزز التزامه بالعمل، كما أن زيادة حرية الفرد في العمل تتيح له كيفية الأداء بما يتناسب ومهاراته وقدراته³، فيحاول بذلك خلق التوافق بين وظيفته وما يتمتع به من إمكانيات ومؤهلات، وهذا التوافق له الأثر الايجابي في رفع معنوياته حيث يجد نفسه في

¹ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص75.

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص31.

³ إيهاب عايش الطيب، مرجع سابق، ص53.

الوظيفة التي تتناسب وما يمتلكه من مقومات فتزداد بالمقابل دافعيته للعمل وإيمانه بوظيفته والتزامه تجاه المنظمة التي ينتمي إليها.

عموماً إن السياسات الوظيفية و إجراءات العمل ونظمه باعتبارها من عناصر المناخ التنظيمي فإنها تساهم وبشكل كبير في تحديد طبيعة هذا المناخ وتوجيه سلوك العاملين وتوجهاتهم داخل المنظمة، فإن كانت هذه السياسات والإجراءات تتسم بالوضوح والشفافية والموضوعية والعدالة والمرونة فإنها تعتبر عاملاً مساعداً على خلق مناخ تنظيمي إيجابي داعم للسلوك الفعال والملتزم، ومحفزاً على الأداء الجيد والالتزام الدائم. أما إذا كانت تتصف بالغموض والتعقيد والجمود والتمييز فإنها قد تكون سبباً في وجود مناخ تنظيمي غير فعال يؤثر سلباً على توجهات وتصرفات الموارد البشرية، ويساهم في خلق سلوكيات غير داعمة بالمنظمة كعدم الرضا وقلة الولاء والالتزام.

المبحث الثالث: اثر نظام الحوافز، المشاركة في صنع القرار وطبيعة

العمل على الالتزام التنظيمي

من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي والتي لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي داخل المنظمة الاقتصادية خاصة نظام التحفيز، المشاركة في صنع القرار وطبيعة العمل، التي نحاول من خلال هذا المبحث الوقوف عند تأثيرها على سلوك المورد البشري بالمنظمة وبالتحديد على التزامه التنظيمي.

المطلب الأول: اثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي و مقومات نجاحه

تعد الحوافز محددات للسلوك حيث تستخدم لإثارة سلوكيات معينة قصد تحقيق أهداف معينة، والحوافز هي الأداة الدافعة لقوة الأداء وجودة الإنتاج.

أولاً: اثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها، وهي لا تزال تبحث عن كيفية جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالحها بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل الأكثر تأثيراً على العاملين باعتبارها وسائل أو محركات تستخدم في حث العمال وتشجيعهم على العمل، و زيادة معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض التكاليف.¹

فمن أهم عوامل نجاح المنظمات خاصة الاقتصادية منها، تطبيق نظام حوافز فعال باعتبارها وسيلة لترغيب الأفراد في العمل، ودفعهم لزيادة المجهود والحفاظ على أعلى مستوى ممكن من الأداء والإنتاجية، فإن نجاحها إنما يرتبط بإدارتها لهذا النظام بصورة واعية وإتباع أسلوب علمي وعملي قوامه الدراسة والتحليل والتنفيذ المتوازن، كون المورد البشري يمثل احد المتغيرات الأساسية المؤثرة على تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية.²

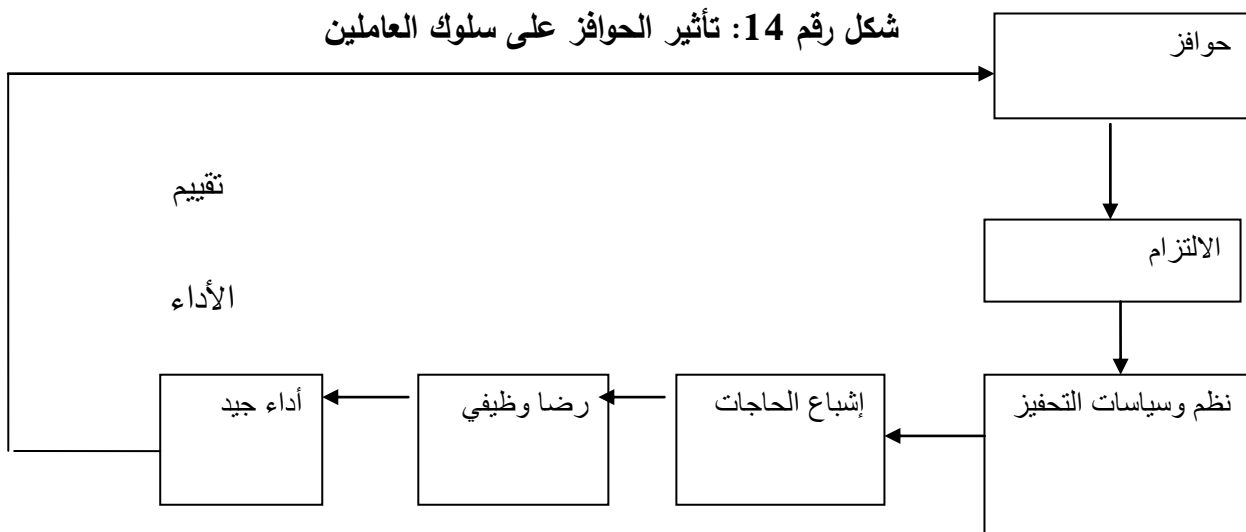
فللحوافز دور رئيسي في خلق بيئة العمل المناسبة وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وتأدية مهامهم بالمستوى المطلوب لضمان التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل

¹ محمد الفيومي، القلق الإنساني، مصادره، تياراته، التدوين كعلاج له، طبعة 3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995، ص 61.

² هيثم حسن حكيم، الحوافز وسيلة وأداة لترغيب الأفراد في العمل و دفعهم لزيادة المجهود والحفاظ على أعلى مستوى للمنشأة، جريدة الرياض. على الموقع الالكتروني: <https://www.alriyadh.COM> تاريخ الاطلاع: 2020/03/27 على الساعة: 11:00.

فان تجاهل ضرورة وجود نظام حوافز قانوني وفعال يضمن حقوق ومسارات العاملين يعرض المنظمات للعديد من المخاطر التي تؤثر على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي بها.

كما أن خلق المناخ التنظيمي الفعال والايجابي لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة إدارية عادلة خاصة الأجور والحوافز، الأمر الذي يولد شعورا بالارتياح لديهم مما يدفعهم إلى زيادة الأداء وتحسين نوعية الانجاز، فالاتجاه العادل في التعامل مع الأفراد يعزز سبل الوفاء للمنظمة، ويساهم في تحقيق أهدافها.¹ ووجود أنظمة حوافز متنوعة، مادية ومعنوية، ايجابية وسلبية وتطبيقها بشكل عادل ووفق معايير الأداء يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلى التنافس والإبداع.² والرسم البياني التالي يبين تأثير الحوافز على سلوك العاملين في المنظمة:



المصدر: حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 65.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، 2002، ص 175.

² احمد عبد إسماعيل الصفار، مرجع سابق، ص 75-76.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن لسياسة التحفيز دور هام في التأثير على سلوك العامل باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته مما ينعكس على معنوياته، ويولد شعورا بالرضا فيقبل على الأداء بكل دافعية، وكلما تحسن أداؤه أكثر كلما مكنه ذلك من تحصيل المزيد من الحوافز مما يزيد من التزامه تجاه الوظيفة والمنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن من العوامل المساعدة على بناء الالتزام التنظيمي تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء و الإنتاج.¹

فالحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في حث العنصر البشري على رفع كفاءة أدائه بالمنظمة وتزيد من درجة رضاه عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز المناسبة، في حين غياب التحفيز يؤثر على العديد من النواحي المعنوية للمورد البشري ورغبته على تنمية قدراته ومعارفه وعدم التوصل إلى أفكار جيدة و انجازات عالية.²

ومن وسائل التحفيز الترقية التي تعد مطلب وظيفي من أجل تحقيق الولاء والاستقرار في العمل والولاء للمنظمة، ويبقى ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة خاصة قرارا الترقية عاملا يخلق نوع من التذمر والشكاوي، كذلك اقتران الحوافز بالأجر وحده يعد عاملا غير كافي

¹ ابتسام عاشوري ، مرجع سابق، ص09.

² محمود إبراهيم الشطي، مرجع سابق، ص54.

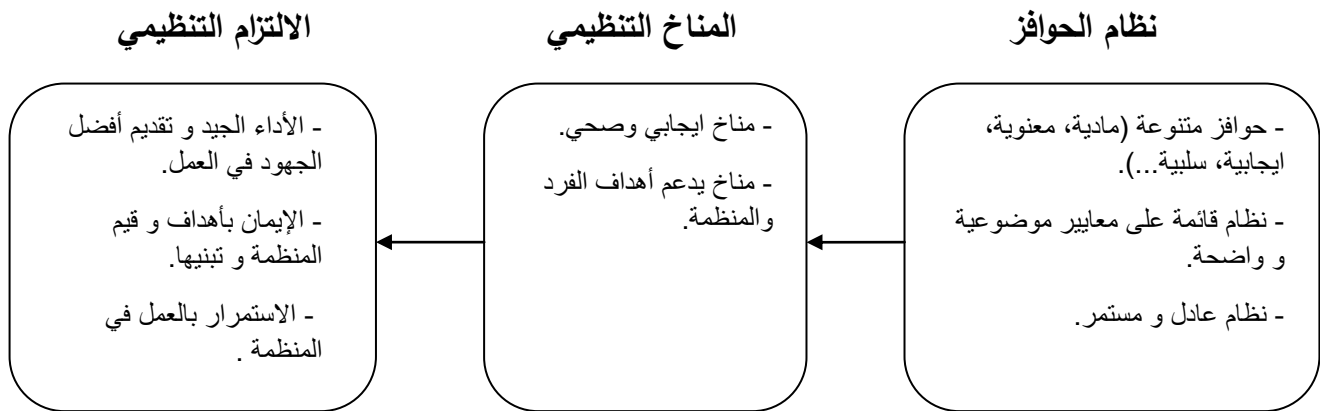
لشعور العامل بالرضا والارتياح وتحقيق الذات في العمل، وبالتالي لا يكون الاستقرار والانتماء الفعلي للمؤسسة.¹

كما أن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة، يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تطبق هذه الحوافز بصورة جيدة، أو كانت تطبق بناء على رغبات شخصية، وبدون معايير واضحة وموضوعية تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ يؤدي بدوره إلى خلق ضغوط على العاملين خاصة المتميزين منهم، فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للموارد البشرية، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء مهامهم الوظيفية بجد وإخلاص، وكلما كانت الحوافز ملائمة لرغبات العاملين كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي ملائم كفيل بخلق سلوك تنظيمي فعال داخل المنظمة.

ويمكن تمثيل دور الحوافز في إحلال المناخ التنظيمي الداعم والايجابي وخلق سلوك تنظيمي فعال في مقدمته الالتزام التنظيمي، في الشكل البياني التالي:

¹ فاتح جبلي، الترقية العقارية والاستقرار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت بالخروب قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006. ص 98.

شكل رقم 15: دور نظام الحوافز في خلق الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل البياني أعلاه أن نظام الحوافز إذا كان قائماً على معايير موضوعية واضحة ومتسماً بالمساواة والاستمرارية وبالتنوع أضفى ذلك سمة ايجابية على المناخ التنظيمي ما يسهم في خلق الالتزام التنظيمي.

ثانياً: مقومات نجاح نظام الحوافز

هناك عدة مقومات يجب مراعاتها لضمان نجاح نظام الحوافز بالمنظمة، وتحقيقه الفعالية المنشودة منه، المتمثلة أساساً في تحسين جودة ومستوى الأداء، والوصول إلى سلوك تنظيمي ايجابي ومن أهم هذه المقومات مايلي¹:

- 1- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم الحوافز السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره، و قياس أبعاده.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الدراسات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، دون بلد نشر، المكتبة العصرية، 2007، ص 387.

- 2- **الوضوح و البساطة:** لابد من مراعاة البساطة والوضوح عند تصميم نظام الحوافز، مع إمكانية استيعاب أسلوبه، والاستفادة منه حسب إجراءات تطبيقه.
- 3- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا العنصر إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز، بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 4- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة حماس العاملين، وحثهم على العمل، والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- 5- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى زيادة حماسهم، واقتناعهم به.
- 6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة أساسية على وجود معدلات واضحة وموضوعية لتقييم الأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- **القبول:** يكون نظام الحوافز فعالا إذا حظي بالقبول من طرف العاملين باعتبارهم المستفيدين منه.
- 8- **الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن يعتمد في تصميمها على الاختلاف في المستويات الإدارية، الحاجات الإنسانية، طبيعة الأعمال وغيرها.

ومن الباحثين من يرى أن نظام الحوافز حتى يؤدي دوره بشكل فعال لابد إن يبنى على الأسس التالية:¹

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم، مشكلاتهم الاجتماعية والعملية)؛
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفعال؛
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه؛
- التقييم المستمر لنظام الحوافز مما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

والمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن أنجع الطرق للحفاظ على رأسمالها البشري الذي أصبح يمثل اليوم أهم أصولها، ومفتاح تميزها وبقائها، وتعد الحوافز الأداة الأمثل لخلق دافعية الأداء لدى الفرد، وتوجيه جهوده لتقديم أداء في المستوى الجيد وبالكفاءة العالية، كما أنها تعمل على رفع معنوياته وترشيد سلوكه وتعزيز مستوى رضاه عن العمل والتزامه التنظيمي، وزيادة على هذا فوجود نظام حوافز عادل ومناسب يساعد على تكوين بيئة عمل جيدة، ومناخ تنظيمي صحي وإيجابي قادر على توفير سلوك تنظيمي إيجابي.

المطلب الثاني: اثر المشاركة في صنع القرار ومحددات نجاحها

المشاركة في اتخاذ القرار تكتسب أهمية بالغة وضرورة حتمية سواء لحل المشاكل التي قد تواجه إدارة المنظمة أو لضمان التنفيذ الجيد لخطط المنظمة وإستراتيجيتها على مختلف المستويات، وهنا تستدعي الضرورة إشراك كل الأطراف الفاعلة والناشطة بالمنظمة في عملية

¹ قادر أحمد، عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 13 .

صنع القرار وفتح المجال أمام كل العاملين من العامل البسيط في المستويات التنفيذية لإبداء رأيه، وتقديم اقتراحاته حول مشكل أو قرار معين خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات العملية فالمشاركة في صنع القرار عدا كونها بعد مهم من أبعاد المناخ التنظيمي هي ضرورة يجب على المسؤولين في أي منظمة التركيز عليها وإعطائها مزيداً من الأهمية.

أولاً: اثر المشاركة في صنع القرار على الالتزام التنظيمي

أصبحت وظيفة الفرد اليوم تمثل المحور الرئيسي لحياته، وهو يريد أن يعطي اكبر قدر ممكن من الإنتاج ليحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، كما انه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر بأنه محل ثقة واحترام وعلى هذا الأساس يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات مما يضمن جدية العاملين في العمل، وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما شاركوا في إعداده من برامج ومهام.

وانطلاقاً من مفهوم عملية المشاركة التي تعني الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً في المنظمة ولا ينغمس فقط في العمل، فيدفعه ذلك للإسهام وتفجير طاقاته وإمكانياته في المبادرة و الإبداع في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، فعلمية المشاركة تعزز دافعية الفرد للأداء الجيد مع تشجيعه على تحمل المسؤولية تجاه عمله وسلوكه.¹ فعلمية المشاركة باعتبارها تنطوي على هذه المبادئ الثلاثة فهي تعد من العوامل المهمة المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي، وتنميته كما تعمل على زيادة الولاء وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر.²

¹ قادر أحمد، عبد الرزاق أبو شرح، نفس المرجع، ص178.

² ابتسام عاشوري، مرجع سابق، ص58.

ومما لا شك فيه ان القيادة المبنية على الإقناع والحوار تؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الجيد والولاء والالتزام.¹

وتجدر الإشارة إلى أن إتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرار يساعد على رفع معنوياتهم، ويعمق انتماءه للمنظمة من خلال شعوره بأنه شريك حقيقي في صنع القرار، لذا لابد لأي إدارة التأكيد على إيجاد آليات لتمكين العاملين من طرح رؤياهم وأفكارهم وتقديم اقتراحاتهم حول القرارات خاصة تلك التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومهامهم الوظيفية، وحتى التي تخص مستقبل المنظمة وإستراتيجيتها ليكون ذلك بمثابة حافز معنوي يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لبلوغ أهداف هذه الأخيرة وتعزيز مكانتها التنافسية.

والمنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده، وهناك تبدأ الفلسفة الحقيقية بان القيادة الجماعية تحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار اقرب للصواب وكلما اشترك العمال في اتخاذه كانوا اقدر على فهم مبتغاه، وكانوا أكثر تأييدا له وأكثر حماسا لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد من الأنظمة الإدارية في أمريكا، أن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفعالية في رسم الخطط الإدارية للمنظمة يكونون أكثر حماسا من غيرهم.²

¹ العربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مرجع سابق، ص178.

² محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها، بدون طبعة، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2001، ص102.

ومما لاشك فيه أن فتح المجال أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي، حيث يشعرون بأهميتهم وقيمتهم، كما يجعلهم هذا مجتهدين بطرح الأفكار التي تساهم في تحسين أساليب العمل.¹ فالمشاركة ما هي إلا جهود مشتركة من الآراء والمقترحات والتحليل والتقييم، والتي من خلالها يستطيع المدير أن يعزز الوضع النفسي الايجابي والموقف الملائم لدى العاملين مما يحفزهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والالتزام التنظيمي، هذا فضلا عن أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات، وإعداد البرامج وتحديد الموارد من شأنه أن يشرك العاملين في تحمل المسؤولية، حيث يلتزمون أدبيا في تنفيذها، فيتحسن أداؤهم، ويزداد إحساسهم بالثقة والراحة النفسية مما يدفعهم إلى استخدام أقصى طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية مما يعزز التزامهم وولائهم التنظيمي.²

كما أن من أسباب تقليص الصراع، وتحسين طرق العمل داخل المنظمة، ورفع الروح المعنوية للأفراد وما ينتج عن ذلك من زيادة مستوى الأداء ودعم الرضا والالتزام والولاء لدى العامل إتاحة فرصة المشاركة لاتخاذ القرار وتقديم الاقتراحات، حيث أن ممارسة الإدارة و سياساتها عندما تكون مبنية على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرار وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الشخصية للعاملين، فإن شعورا بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية تجاه العمل يكون عاليا، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والعاملين أنفسهم.³

¹ الطاهر احمد محمد علي، مرجع سابق، ص45.

² امجد محمد عبد الله، التطور التكنولوجي و دوره في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السليمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، السليمانية، العراق، مجلد 01، عدد04، 2015، ص347.

³ خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص171.

كما تعد المشاركة في صنع القرار حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة، بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.¹ بصيغة أخرى عملية المشاركة تدعم سلوك الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري بالمنظمة وتعززه، كما أنها تساعد على تحفيز العاملين على الالتزام بتطبيق القرارات التي كانت لهم الفرصة في اتخاذها، فيقدمون على العمل بكل دافعية وحماس وإتقان، وهي تعد بذلك مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم ويساعدهم على طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيدا من الانسجام في جو العمل وتعكس وجود مناخ تنظيمي ايجابي وصحي قادر على خلق سلوك تنظيمي فعال وداعم لأهداف المنظمة.

وإن مشاركة جماعة العمل في صنع القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية للعمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة، فيشعر العامل انه جزء مهم و فعال في كيانها.²

كما أن المشاركة في صناعة القرار تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم على العمل، وذلك من خلال إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء الذي يساهم في إعطاء العاملين الفرصة الجيدة للمشاركة، وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تنصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، والعمل على تنمية مهاراتهم في العمل وتحمل المسؤولية بروح عالية، مما يؤدي في الأخير إلى رفع مستوى ولائهم وتعزيز شعورهم بالالتزام والانتماء الوظيفي، وكذلك زيادة جودة الأداء، وفتح

¹ عزيزو راشدة، المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، افريل، 2009، ص03.

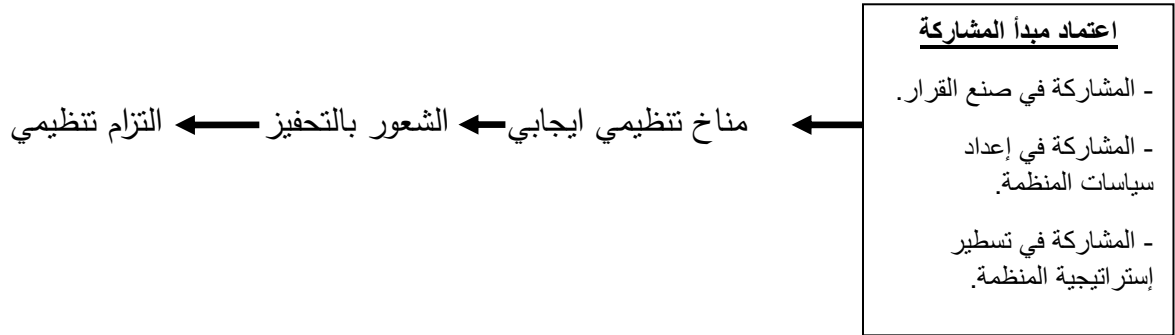
الموقع الالكتروني: <https://iefpedia.com2010/03> تاريخ الاطلاع: 2019/09/17 على

الساعة: 12:00

² بن داود العربي ، مرجع سابق، ص174.

المجال للمشاركة يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل، والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل للتعامل بإيجابية تجاه الإدارة والزملاء.¹ و يمكن تمثيل تأثير المشاركة في صنع القرار على الالتزام التنظيمي للعاملين في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 16 : دور المشاركة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عزيرو راشدة، المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، افريل، 2009.

ثانيا: مقومات نجاح المشاركة في صنع القرار

إن نجاح مبدأ المشاركة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تفاعل الأطراف ذات العلاقة المباشرة بعملية المشاركة و بتوفر المستلزمات الضرورية لتطبيق هذا المبدأ، وفي هذا الإطار يمكن تقديم عدة مقومات لإنجاح عملية المشاركة أهمها:²

¹ فادي محمد الدحوح، مرجع سابق.

² نتاي الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 222 .

1- منح فرصة التفاعل الكافية لأعضاء الجماعة المبني على الانسجام العقلي والانسجام الانفعالي إلى حد أن تنشأ معه جماعة متماسكة، وإرساء فلسفة تعاونية جماعية وتبنى أهداف الجماعة .

2- إتاحة الفرص للعاملين لإبداء الرأي ونقد المواقف وعرض البدائل الهادفة لتكون المشاركة فعالة وإيجابية مع التأكيد على الحوار وإقامة وسائل التعبير والاتصال التي تشمل فرص المشاركة للعاملين.

3- جعل مشاركة العاملين في بداية اعتمادها تتدرج على القضايا اليسيرة إلى الأخرى الأكثر تعقيدا مع وضع أهداف مرنة للمراحل المبكرة لعملية المشاركة.

4- الابتعاد عن إجبار العاملين على المشاركة إذا كانوا غير راغبين بها.

إن المشاركة في صنع القرار تعتبر بعدا مهما للمناخ التنظيمي واعتماد المنظمات لهذا المبدأ إنما دليل على وجود مناخ تنظيمي ايجابي، الذي بدوره يلعب دورا أساسيا في تشكيل السلوك الوظيفي، وأخلاقيات الأفراد العاملين، وكونه يتميز بالجودة والفعالية يعد عاملا لتحقيق استقرار الأفراد في المنظمة وزيادة شعورهم بأهمية دورهم الوظيفي من حيث المشاركة في صنع القرار، ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة.

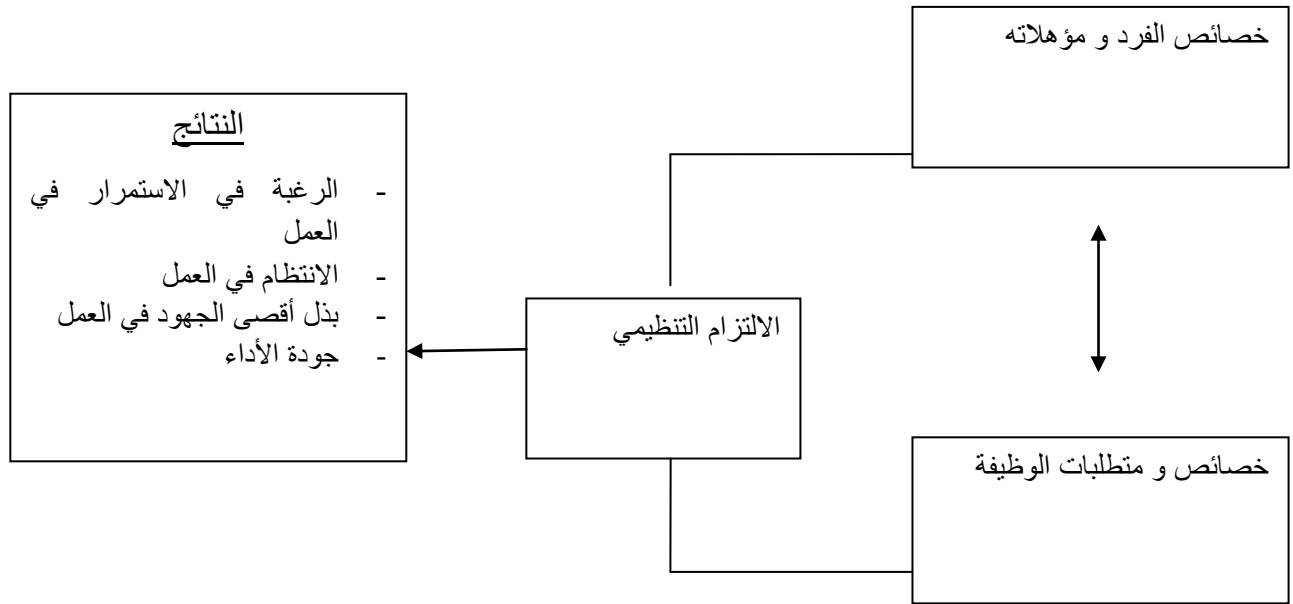
المطلب الثالث: اثر طبيعة العمل على الالتزام التنظيمي

تتصرف خصائص الوظيفة أو طبيعة العمل إلى العلاقة بين الفرد والوظيفة داخل المنظمة، والكيفية التي يتم بها انجاز مهامها، ودلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين خصائص الوظيفة (تحديد المهام، حرية التفاعل الاختياري، التغذية العكسية التي يحصل عليها الفرد، الإعفاء الوظيفي، وضوح الدور والتخصص في العمل واحتوائه على التحدي) والالتزام التنظيمي للعامل.

وقد اعتبر العالم "هرزبرق HERZBERG" في نظريته العوامل المزدوجة، طبيعة العمل من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توفرت بالقدر المطلوب تحقق للفرد رضا ذاتي، كما أكد انه من واجب الإدارة أن تسند للأفراد الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم والتي توفر لهم فرص الانجاز والنمو والتطور، وتجدر الإشارة هنا أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده الحاجة إلى إثبات الذات نجده يرغب في الأعمال التي بها نوع من التحدي والتطوير، حيث انه لا يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد.¹ كما أنه كلما كان هناك توافق بين متطلبات الوظيفة وخصائصها ومؤهلات العامل كلما انعكس ذلك بالإيجاب على التزامه وولائه للمنظمة التي ينتمي إليها والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

¹ ايهاب عايش الطيب، مرجع سابق، ص38.

شكل رقم 17: اثر طبيعة العمل على الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

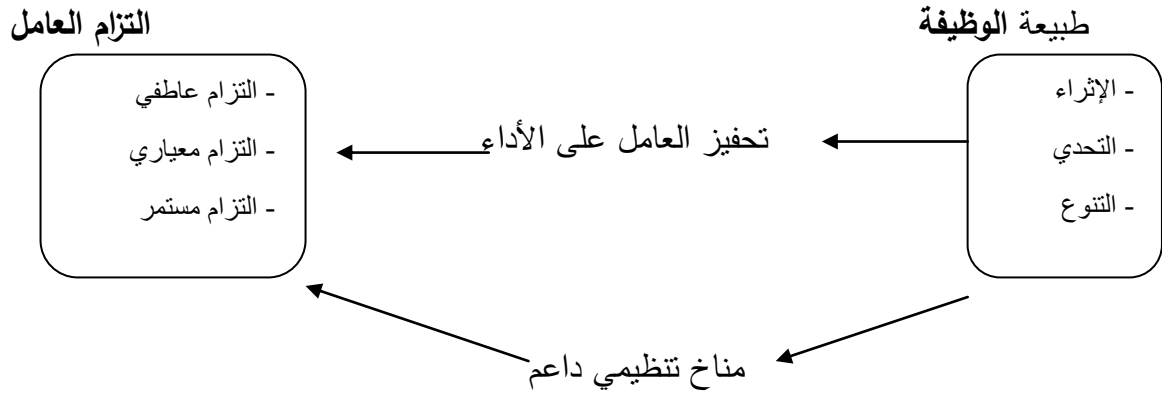
كما أن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية، وإنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية يخلق جوا يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن، كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين، أو إحباطهم، حيث أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل، وزيادة الإهمال، وعدم الاكتراث لتحديث وتطوير العمل، وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية¹، وأنه لا يعتبر حافزا لتحقيق الذات وإظهار التميز، مما يقلل من دافعيته للأداء، ويدفعه للغياب وعدم الانضباط وقلة الالتزام، في حين إذا كان العمل يتسم بالتحسين

¹ محمد كامل المغربي، مرجع سابق، 1995، ص110.

والتطوير، فانه يشجعه على الإسهام بكل قدراته وطاقاته الإبداعية لإنجاح وظيفته وتحقيق الأهداف.¹

ومن ناحية أخرى فان احتواء الوظيفة على عناصر الإثراء والتحدي والتنوع يلعب دورا محوريا في تحفيز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والممتع والذي يعزز التزامه تجاه المنظمة التي ينتمي إليها.² ويمكن تمثيل ذلك كآتي:

شكل رقم 18: طبيعة الوظيفة و دورها في دعم الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ماجد قاسم، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية، مرجع سابق، ص ص 127-128.

كما يمكن الإشارة إلى أن التصميم الآلي للعمل يحقق ادني رضا وتحفيز، حيث تعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عنه معقدة، فتقسيم العمل إلى جزيئات صغيرة يؤدي إلى تدني الروح المعنوية للمورد البشري، وانخفاض إنتاجيته بسبب شعوره بصغر شأن الوظيفة التي يؤديها، وإحساسه بالملل نتيجة تكرار أعبائها لذا كان من الضروري الاهتمام بتنويع الوظيفة باستعمال عدة أساليب لتدوير العمل، والذي يعني تنقل العامل من عمل لآخر لفترة محددة، أو الامتداد أو

¹ الشيماء احمد عبد الله رضوان، مرجع سابق، ص ص 27-28.

² ماجد قاسم السباني، مرجع سابق، ص ص 127-128.

التوسع الوظيفي (المحور الأفقي)، والذي يتضمن إضافة أعباء جديدة، وزيادة التنوع في مهام و واجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها، ويمكن القول أن مثل هذه الأساليب قد تحقق بعض الايجابيات إلا أنها قد لا تحقق الحوافز الرئيسية مثل الشعور بالمسؤولية والانجاز والاستقلالية، لذا تم اللجوء إلى إستراتيجية الإثراء الوظيفي والتي تهتم بمجال الوظيفة وعمقها وعلاقاتها، فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة مثل زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق الوظيفة في آن واحد، وذلك بمنح العامل مزيدا من الحرية في العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في واجبات الوظيفة مع إمداد العامل بمعلومات عن انجازاته ومنحه فرصة للنمو والتطوير.¹ وهذا من شأنه رفع معنوياته وتحفيزه على تقديم افضل الجهود في العمل، وبذلك دعم التزامه تجاه الوظيفة والمنظمة.

في حين يرتبط صراع الدور وغموضه بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي، حيث أن الدور الذي يلعبه الفرد على صعيد الوظيفة، وشعوره بأهمية هذا الدور فضلا عن توافق العمل وطموحه، وتمتع به بعض الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة سيؤثر بالنتيجة إلى تعلقه بالعمل ويظهر بشكل ايجابي على التزامه اتجاه المنظمة.² أما إذا كان الدور الذي يؤديه العامل من خلال الوظيفة يتسم بالغموض وعدم الوضوح، وبالتناقض فانه يؤدي إلى تدمير العامل وعدم ارتياحه وخوفه من الوقوع في الأخطاء أثناء أداء مهامه، وكل هذا يحول حتما دون الوصول إلى الأداء الجيد والرضا والالتزام المطلوب.

¹ إيهاب عايش الطيب، مرجع سابق، ص 51-52.

² زيد منير العبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص 131.

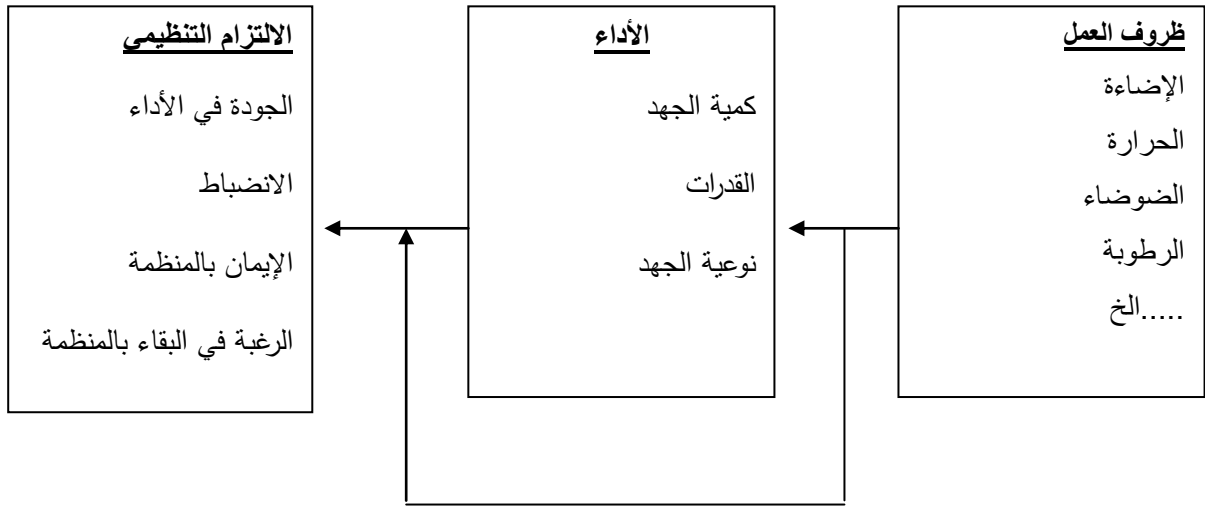
ويتضح صراع الدور في العمل عندما تتعارض مهام وظيفية مع بعضها، فقد يجد مدير مؤسسة نفسه في صراع بين ولائه للمؤسسة وبين طاعته لرؤساء أعلى منه رتبة، ومثل هذه الصراعات قد تؤدي إلى حدوث اضطراب نفسي وفقدان الثقة، فصرع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور فيضع الفرد في موقف صراع، ويتسبب في خلق ضغوط العمل مما ينعكس سلباً على ولاء الفرد والتزامه الوظيفي، فمن الغريب أن لا نكون على معرفة تامة بطبيعة العمل الذي نحن مقبلين عليه، بما في ذلك مسؤوليات العمل ومهامه وحدوده مع الوظائف الأخرى، وعلاقاته مع بقية الوظائف، والظروف التي ينبغي أن تحيط بعملية الانجاز، فكلها نقاط أساسية يجب أن تكون واضحة حتى لا يكون هناك غموض وتكون أدوارنا واضحة.

ويجب الإشارة أيضاً إلى أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة رضاه الوظيفي والتزامه التنظيمي، ما يعني وجود علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي، فإحساس العامل أن أعباء وظيفته تتعارض مع متطلباته ومع أدواره الاجتماعية يؤدي إلى انخفاض رضاه عن العمل.

كما تلعب ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء والرطوبة والنظافة والتلوث عاملاً مهماً ومؤثراً على نفسية المورد البشري بالمنظمة، ومما لا شك فيه أن صحة المرء الجسدية والنفسية تتأثر بنحو معاكس بظروف العمل السيئة مثل مستويات الضجيج العالية، الإضاءة الكثيرة، درجات الحرارة العالية والمنخفضة، قلة التهوية وغيرها، حيث أن سوء هذه الظروف يؤدي إلى إثارة قلقه وتوتره وعدم قدرته على تقديم أداء متميز، فهي تؤثر على قوة

الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه والتزامه به، ويمكن التعبير عن تأثير ظروف العمل المادية على أداء العامل و التزامه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم 19: تأثير الظروف المادية على الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

فكما يوضح الشكل أعلاه، ظروف العمل (إضاءة، تهوية، رطوبة، حرارة...) تؤثر على أداء العامل من حيث قدرته على العمل وكمية ونوعية الجهد المبذول، وهذا التأثير ينعكس بالتبعية على التزامه التنظيمي من خلال إيمانه بأهداف وقيم المنظمة وانضباطه في العمل، و رغبته في البقاء بالمؤسسة.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن معدل دوران العمل (ترك الخدمة)، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وينخفضان في الأعمال التي تكون فيها ظروف العمل جيدة، فمثلا الإضاءة الغير جيدة في بيئة العمل تؤدي إلى تأذي العين مع مرور الزمن، وبالتالي إضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد، فعدم كفاية الإضاءة الطبيعية أو الاصطناعية فالعمل يؤثر سلبا على العاملين نفسيا وجسديا فيشعرون بالتعب والإرهاق،

وتتناقص مهاراتهم وتنخفض الروح المعنوية عندهم، وفي نفس الوقت تقل الدافعية للأداء ويقل الإبداع لديهم.

وأيضا الحرارة و التهوية إذا توفرنا بالمستوى المطلوب في بيئة العمل فان ذلك سيزيد من كفاءة العامل، ويقلل من نسبة الغياب ويحقق الراحة النفسية وبالتالي الإقبال على الانجاز، كما يجعل الأداء في المستوى المتوقع مما يدعم التزام العامل ويعزز إيمانهم بأهداف المنظمة.

إلى جانب ظروف العمل المادية تلعب الظروف الاجتماعية والنفسية دورا مهما في التأثير على سلوك واتجاهات العاملين و بذلك على التزامهم التنظيمي، حيث لا يمكن فصل العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة بهم في العمل واتجاهاتهم الفكرية وتداخل العلاقة فيما بينهم، فمثلا منح العمال فترات الراحة ليس بالضرورة لتخفيض درجة الإجهاد، وإنما في المقام الأول بسبب الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمل داخل المنظمة، وأهمها ثقته في أن الإدارة لم تمنحه فترات الراحة إلا لرغبتها في الحفاظ على سلامته الصحية، وعامة يستمد العامل هذا الاعتقاد من خبراته السابقة بالمنظمة وتاريخه الشخصي في العمل.

عموما يمكن القول أن طبيعة العمل تلعب دورا محوريا في تحديد تصرفات المورد البشري واتجاهاته السلوكية أثناء العمل، إما بإظهار الرضا والقبول والالتزام والإبداع للوصول إلى أداء متميز وذا جودة وإما عدم الدافعية للعمل وعدم الرضا الوظيفي وكثرة الغياب وقلة الانضباط، وذلك بناء على محتوى الوظيفة وطبيعتها والظروف المادية التي تحيط بها، فعلى حسب ايجابية هذه العوامل تكون فعالية سلوك العامل بالمنظمة و يكون التزامه.

خلاصة:

تمثل بيئة المنظمة الداخلية الإطار العام الذي يعمل فيه الفرد ماديا كان أو معنويا، وكيفية إدراك الفرد لمعطيات هذه البيئة تشكل المناخ التنظيمي الذي حاولنا من خلال الفصل السابق دراسة مدى تأثير أبعاده على سلوك الالتزام التنظيمي لدى العامل، وحوصلة لما سبق يمكن القول أن مجمل الأبعاد التي خصصناها للدراسة لها تأثيرا إما مباشر أو غير مباشر على الالتزام التنظيمي في مقدمتها الهيكل التنظيمي الذي لا يقتصر تأثيره على رفع الكفاءة والإنتاج، بل يتعدى ذلك إلى تحسين السلوك وتأكيد الالتزام من خلال التقسيم والتخصيص الجيد للمهام وتحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات.

أما القيادة التنظيمية فعلى حسب قدرتها على خلق التفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين تكون أهميتها في خلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه، كذلك الشأن بالنسبة لنظام الاتصال فان كونه يتميز بالسرعة والدقة وأنه قادر على الربط بين أهداف الفرد والجماعة والمنظمة، يجعله سببا لتعزيز إيمان العامل بقيم المنظمة وأهدافها وتقديمه الأفضل في الأداء.

كذلك الشأن بالنسبة لتكنولوجيا العمل فتطورها ومرونتها تزيد من تمسك العامل بالمنظمة وإيمانه بها، إلى جانب السياسات والإجراءات الوظيفية، طبيعة العمل ومبدأ المشاركة في صنع القرار، فهي الأخرى تؤثر على التزام المورد البشري من خلال عدالة وموضوعية هذه السياسات ووضوح الإجراءات وجودة ظروف العمل وفتح المجال للعاملين في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع:

اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة حلولك سرّسك

الفصل الرابع: اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بمؤسسة حلويات شرشال

تمهيد:

لا يمكن لأي دراسة أن تكون علمية إلا إذا خضعت للملاحظة والتجريب، وتكون قائمة على براهين علمية مما يجعلها تتميز بالموضوعية والدقة، وعليه فقد عمدنا إلى اختيار الخطوات المنهجية المناسبة لتحقيق الغرض العلمي من الدراسة الحالية والمتمثل أساسا في معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية مع اخذ مؤسسة حلويات شرشال نموذجا ميدانيا للدراسة.

وكأي دراسة ميدانية، كان من الضروري تحديد الإطار المنهجي وأهم الخطوات الإجرائية وقنيات البحث وأساليبه، ثم المرور إلى تفرغ و تحليل محاور الاستبيان، وعرض النتائج ومناقشتها ومن ثمة اختبار الفرضيات، وتقديم حوصلة حول أهم النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

إن قطاع صناعة الحلويات والبسكويت في الجزائر هو قطاع يشهد منافسة كبيرة وتنوعا في المنتجات والعلامات التجارية، حيث نجد العديد من المؤسسات الناشطة في هذا المجال خاصة المؤسسات الخاصة، وتعد مؤسسة حلويات شرشال من المؤسسات الجزائرية المعروفة في انتاج مختلف انواع البسكويت، إضافة إلى كونها ذات سمعة وحصة تنافسية في السوق الوطنية، وفي هذا المبحث نبذة عن تاريخ هذه المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة حلويات شرشال

أولا: تعريف المؤسسة

إن مؤسسة حلويات شرشال ذات الأسهم تحتل موقعا استراتيجيا بمنطقة واد البلاء على الطريق الوطني رقم 11 بدائرة شرشال ولاية تيبازة، تبعد عن عاصمة الولاية بحوالي 06 كلم، كما أنها تبعد عن ميناء الجزائر بـ 88 كلم، تبلغ مساحتها الإجمالية 2م75000 خصص جزء منها حوالي 2م30000 للتخزين، هذا ما جعلها أكبر مشروع إنتاجي للبسكويت في إفريقيا وهي تضم 700 عامل يمثلون بمجموعهم مجتمع البحث.

ثانيا: تاريخ المؤسسة و خصوصيتها

أنشأت هذه المؤسسة بموجب العقد الذي أبرمته وزارة الصناعة مع الشركة الانجليزية "باكار باركينز" وكان الاتفاق على أن الشركة الانجليزية هي التي تقوم بتركيب معدات الإنتاج الخاصة لمصنع حلويات شرشال، لكن لم يثمر الاتفاق لأسباب مالية، فقامت المؤسسة الأم بإرسال بعض الإطارات للتكوين التقني في الخارج، من أجل تركيب معدات الإنتاج.

في عام 1982 بدأت مؤسسة حلويات شرشال بالإنتاج برأس مال قدر بـ 620 مليون دينار جزائري، حيث بقيت هذه العملية تتم جزئيا، وفي سنة 1989 قامت الإطارات التقنية بتركيب خط كوكيتيل، وبعد أربعة سنوات تم تركيب التجهيزات لأنها من صنع أجنبي، هذا ما أثر على سير عملية الإنتاج، وهذا كله راجع إلى عدم تخصص الإطارات التقنية في تركيب تجهيزات الإنتاج.

عرفت مؤسسة حلويات شرشال إعادة هيكلة حيث مرت بمراحل وذلك حسب المخططات التنموية التي انتهجتها الدولة في تسيير مؤسساتها العمومية، حيث كانت وحدة حلويات شرشال تسيير من طرف المؤسسة الأم وهي "رياض الجزائر" التي كانت تمولها، لكن ونظرا لحجم المؤسسة الأم، وبعد المسافة بينها وبين وحدة حلويات شرشال وباقي وحداتها المتواجدة على المستوى الوطني، ولد ذلك صعوبة في التسيير، ما جعل الدولة تعيد هيكلة المؤسسات العمومية والتي من بينها مصنع حلويات شرشال التي قامت المؤسسة الأم بإعادة هيكلته ماليا وعضويا وذلك بتعيين مسؤولين على الوحدة لإدارتها.

وفي سنة 1986 شهدت الجزائر أزمة مالية حادة، فعجزت الدولة عن دعم تلك المؤسسات العمومية ومن بينها مؤسسة حلويات شرشال التي كانت بحاجة إلى الدعم المالي الذي بسببه لم تستطيع دفع أجور عمالها لمدة تجاوزت أربعة أشهر سنة 2004، كما أن سوء التسيير تسبب في تراكم الديون على المؤسسة وعجزها عن تسديدها، فوجدت الدولة نفسها أمام خيارين إما أن تغلق المؤسسة وتسرح أزيد من 180 عامل، وهذا يؤدي إلى أزمة اجتماعية لهؤلاء العمال، وإما أن تنتهج سياسة الخصوصية التي فرضها عليها صندوق النقد الدولي وفق برامج التصحيح الهيكلي، وبالرغم من كل هذا استطاعت المؤسسة الحصول على علامة ايزو 9000 سنة 2000 وذلك بفضل منتجاتها المتميزة.

وطبقا لقانون الخوصصة 04/01 المؤرخ في 2001/08/22 والمتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية قامت الدولة بنشر إعلان البيع في جريدة المجاهد تحت عنوان مناقصة وطنية ودولية طبقا لنص المادة 22 من القانون المذكور أعلاه، وبعد ذلك رست المناقصة على مجموعة فلاش الجزائر مع مؤسسة أجنبية المسماة "ألكر" التركية إلى جانب مستثمر عراقي، وقبل إبرام عقد الخوصصة مع الأطراف المعنية تم تقييم أصول المؤسسة حسب ما نصت عليه المادة 18 من القانون 04/04.

أبرم عقد الخوصصة مع كل من المؤسسة الأم "رياض الجزائر" ومسؤول "مجمع فلاش"، وأبرم هذا العقد وفقا لدفتر الشروط، ومن أهم تلك الشروط: المحافظة على مناصب العمال الدائمين، بينما اشترط "مجمع فلاش" عدم تحمل ديون المؤسسة السابقة، وهذا ما تم بالفعل ففي 2005/02/01 أصبحت مؤسسة حلويات شرشال مؤسسة خاصة، وتغير اسمها إلى شركة أسهم لحلويات شرشال الجديدة برأس مال قدر بـ 480 مليون دينار جزائري بشراكة تركية جزائرية إلى جانب الشركة العراقية، مع تطبيق ما نصت عليه المادة 28 من قانون 04/01 والتي تنص على أن للعمال الدائمين نسبة 10% مجانية من أسهم المؤسسة دون حق التصويت في الجمعية العامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال

تحتوي مؤسسة حلويات شرشال على مجموعة من الأقسام والقطاعات التي تعتمد عليها في أداء أنشطتها والقيام بوظائفها المختلفة، وهي تضم عدد من العمال والموظفين، تم توزيعهم على مختلفة أقسام المؤسسة حسب متطلبات النشاط ومؤهلاتهم المهنية واختصاصهم، وفيما يلي سنقوم بشرح موجز لأهم الأدوار والوظائف التي تؤديها كل مصلحة وطبيعة النشاط الذي تقوم به.

أولاً: رئيس مدير عام

هو المسؤول عن تسيير شؤون المؤسسة من خلال إصداره للأوامر وإعطاء التعليمات والتوجيهات والموافقة على الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة والتوقيع عليه، وهو صاحب القرار النهائي فالأمر في الأخير راجع إليه، كما يقوم بعقد وترأس الاجتماعات، يقوم أيضا بمناقشة المساهمين ومدراء المصالح لإعداد الخطط الإستراتيجية لتسيير المؤسسة، فهو يمثل الإدارة العليا للمؤسسة.

ثانياً: المدير العام

يتولى تطبيق قرارات رئيس المدير العام ومراقبة السير الحسن لخطة العمل.

ثالثاً: المساعدة الإدارية

تتولى ضبط جدول زمني لمواعيد العمل إلى جانب مسك الدفاتر الصادرة والواردة، وإعداد للتقارير الخاصة بكل اجتماع، واستقبال الاتصالات الهاتفية الداخلية.

رابعاً: الأمن و النظافة

ضمان النظافة داخل المؤسسة وكافة الفروع والأقسام مع توفير الحماية والأمن لكافة العاملين بها.

خامساً: الخلية القانونية

تقوم بإدارة الشؤون القانونية للمؤسسة وكذا العاملين بها.

سادساً: التدقيق الداخلي

المسؤول على جميع أقسام المؤسسة بالتفصيل، يقوم بالمراقبة الداخلية إعداد تقارير في نهاية كل شهر لاكتشاف الأخطاء والانحرافات مع تصحيحها ومقارنتها.

سابعا: مديرية العمليات

تضم المصالح التالية:

1. مصلحة الصيانة: تسهر على علميات الإنتاج بكل مراحلها كما أنها المسؤولة عن تسجيل كمية الإنتاج اليومية وكل ما يخص عملية الإنتاج.
2. مصلحة الوسائل العامة: تهتم بالمشتريات الأخرى على غرار المواد الأولية وقطع الغيار.
3. مصلحة مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة المواد الأولية التي تدخل إلى المؤسسة مع مراقبة عملية تحضير المنتج من نظافة وكمية المقادير وغيرها، من أجل الحصول على منتج ذا نوعية عالية.

ثامنا: مديرية المبيعات

لها علاقة مباشرة مع مصلحة الإنتاج وهي تضم المصالح التالية:

1. مصلحة البرامج: مسؤولة عن مراقبة طلبيات الزبائن.
2. مصلحة الفواتير: تقوم بإعداد الفواتير.
3. مصلحة الشحن: مهمتها السهر على خروج المخزون من مخازن المؤسسة وشحنه في أحسن الظروف.
4. مصلحة الدين: في حالة البيع دون ثمن المشتريات يصبح دين على الزبون إلى غاية دفع المستحقات، وهنا تتم تسوية دين الزبون في هذه المصلحة.

تاسعا: مديرية المحاسبة والمالية

تضم المصالح التالية:

1. **مصلحة المالية:** تتولى إعداد التقارير المالية للمؤسسة، وتعطي توصيات في الحالات الاستثنائية السلبية التي تواجهها المؤسسة لتفادي خطر الإفلاس.
2. **مصلحة المحاسبة:** تهتم بكافة الأمور المحاسبية (التكاليف، الموازنات، التقديرات....)
3. **مصلحة الصندوق:** تقوم بمراقبة دخول وخروج النقود من صندوق المؤسسة.

عاشرا: مديرية الموارد البشرية

تضم المصالح التالية:

1. **مصلحة الموظفين:** مهمتها تسيير العمليات الخاصة بالموظفين من توظيف ورواتب وتقييم الأداء بالنسبة لكل عامل.
2. **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تهتم بالموظفين من الناحية الاجتماعية (التأمين).

إحدى عشر: مديرية المشتريات و التخزين

تضم المصالح التالية:

1. **مصلحة الطلبات:** تقوم بإعداد الطلبات الأولية للمشتريات والمواد واللوازم الخاصة بعمليات الإنتاج (قطع غيار، المواد واللوازم، الأغلفة....)
2. **مصلحة إدارة المخزون:** تسهر على إدارة المخزون من بداية دخول المواد الأولية إلى غاية خروج البضائع.

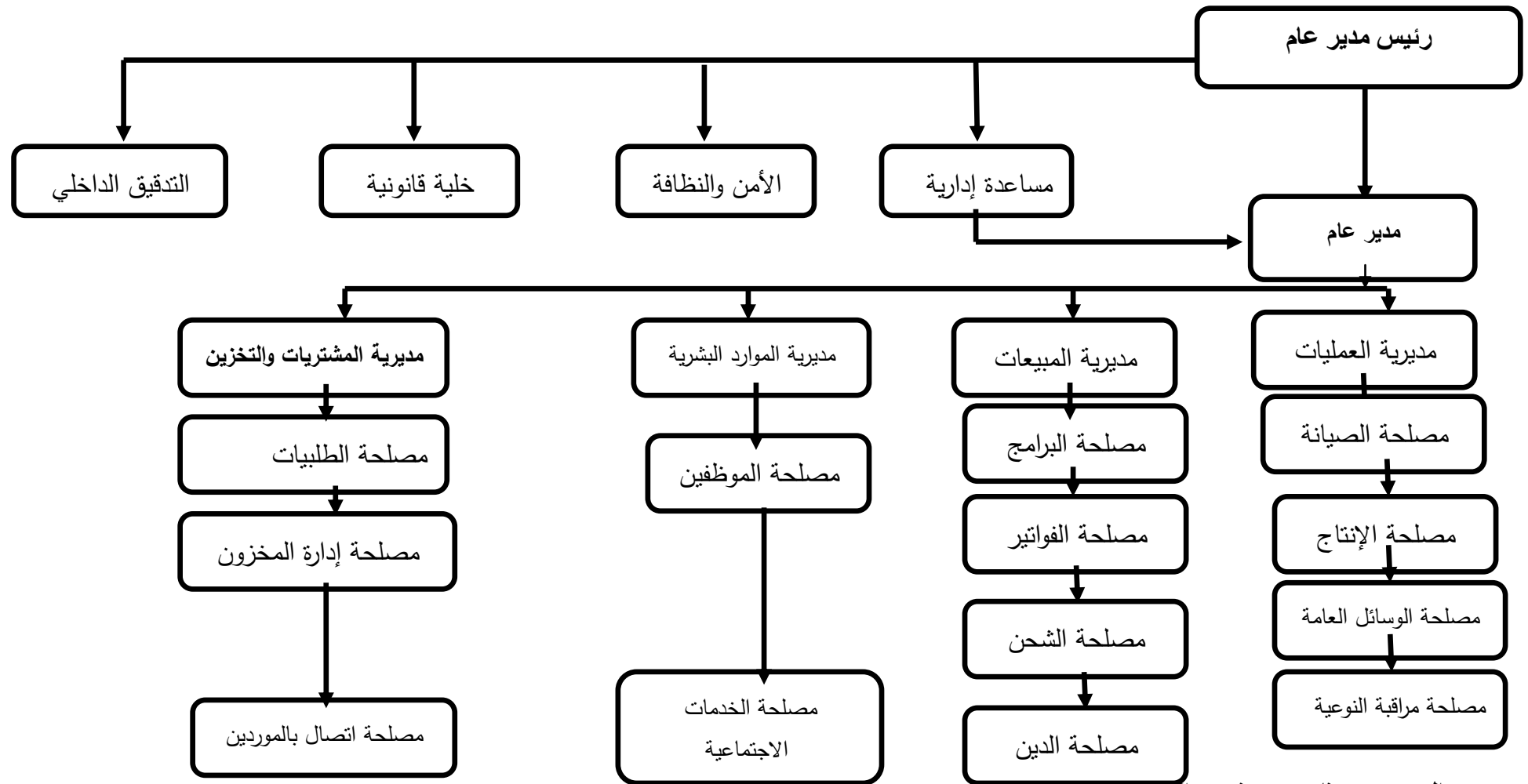
3. مصالح الاتصال بالموردين: تجري عمليات الاتصال مع الموردين والتفاوض على أسعار المواد الأولية واللوازم، والتأكد من مدى توافرها على مدار السنة.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة حلويات شرشال

تسعى مؤسسة حلويات شرشال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تلبية وتوفير الطلب العام للمنتجات الغذائية المتنوعة وخاصة البسكويت؛
- توفير منتجات ذات جودة ونوعية وبأسعار معقولة؛
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق الجزائرية رغم المنافسة الحالية الشديدة وجعل صورة وسمعة المؤسسة حسنة وطنية بين الجمهور العام؛
- العمل على بعث علامة جديدة للمنتجات وتكون ذات جودة ونوعية جيدة تمكنها من منافسة العلامات الأخرى وتكون ذات أسعار مقبولة أقل أو تساوي أسعار المنافسين؛
- التجديد المتواصل والعصري لغلاف المنتجات؛
- تقديم المنتج بأحسن جودة وسعر معقول وفي المكان المناسب؛
- السعي إلى الوصول إلى المرتبة الأولى بما أنها تحتل حالياً المرتبة الثالثة بين العلامات الجزائرية المنافسة؛
- زيادة الإنتاج في المؤسسة وبالتالي زيادة اليد العاملة؛
- العمل على تحسين كفاءة وأداء اليد العاملة؛

شكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمر الدراسة الميدانية لأي بحث علمي بمجموعة من الإجراءات والخطوات العلمية، معتمدا في ذلك على المنهج العلمي المناسب من أجل تحليل الظاهرة المدروسة واستنتاج علاقة الارتباط بين المتغيرات، ومن ثم الوصول إلى الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج البحث

يعرف المنهج العلمي على أنه الطريقة المعتمدة للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة التي تحكم سير العمل، وتحدد عملياته، حتى تصل إلى نتيجة معلومة¹ وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للاءمته طبيعة الدراسة، حيث يهتم بتقديم أوصاف الظاهرة مع تحليل وتفسير مختلف العلاقات المرتبطة بها.

ثانياً: حدود الدراسة

لقد تمت الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية كمايلي:

1. **الحدود المكانية:** لقد تم البحث الميداني بمؤسسة حلويات شرشال الواقعة بدائرة شرشال ولاية تيبازة.

2. **الحدود الزمنية:** تمت عملية تصميم الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها خلال سنة

2021.

¹ العساف صلاح محمد، المدخل في العلوم السلوكية، دون طبعة، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان، 2004،

3. الحدود البشرية: مست الدراسة عينة عشوائية مكونة من 84 عاملا بمؤسسة حلويات شرشال وهي عينية ممثلة لمجتمع البحث المكون من جميع عمال المؤسسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

لاختيار العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة حلويات شرشال، تم اختيار عينة عشوائية من منهج البحث كالأتي:

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمؤسسة حلويات شرشال والبالغ عددهم 700 عامل.

2. عينة البحث: تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصره أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، فبعد تحديد مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 84 عامل من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية بالمؤسسة، حيث قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات، واسترجاع 84 استبيان صالحا للدراسة كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم 01: الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
% 100	150	عدد الاستبيانات الموزعة
% 86,66	130	عدد الاستبيانات المسترجعة
% 30,66	46	عدد الاستبيانات الملغاة
% 56	84	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع 150 استبياناً واسترجاع 130 استبياناً، منها 46 غير صالحة للدراسة لعدم اكتمال البيانات، و 84 استبياناً صالحة للتحليل والتفسير العلمي، ومنه فعدد أفراد العينة الفعلية هو 84 عاملاً.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و إجراءاتها

تعتمد كل دراسة علمية على أداة أو أكثر من أدوات البحث العلمي، وهذا على حسب طبيعة موضوع ومنهج البحث والإمكانيات المتاحة، وبالنسبة لدراستنا الحالية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية رئيسية حيث تم تصميمه و تحكيمه واختبار مدى ثباته وصدقه وفق أسس علمية، مع الاستعانة بوسائل بحث ثانوية مثل المقابلة و الملاحظة، من أجل تدعيم عملية تحليل بيانات الاستبيان، إلى جانب استخدام بعض الأساليب والمعاملات الإحصائية الضرورية في الجانب التطبيقي للبحث.

أولاً: أدوات الدراسة

بغرض إتمام الدراسة في شقها التطبيقي، تم الاستعانة ببعض الأدوات الخاصة بالبحث العلمي نذكرها كالآتي:

1- المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً لعملية تحليل المعطيات، وكذلك لغرض اخذ نظرة

عامة حول بيئة العمل بالمؤسسة من خلال إجراء مقابلات مع بعض المشرفين والعمال لمعرفة إدراكهم حول الظروف التي يعملون فيها.

2- الملاحظة: ساعدت الملاحظة في تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين

في مؤسسة حلويات شرشال، من خلال ملاحظة سلوك الموارد البشرية أثناء العمل، ومدى اندفاعهم للقيام بمهامهم الوظيفية، ومدى استيائهم أو استحسانهم للظروف التي يعملون فيها، ولحجم المهام الموجهة لهم.

3- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي

للمؤسسة المدروسة، وتوزيع العاملين على أقسامها، إضافة إلى سجلات الحضور والغياب لمعرفة مستوى الغيابات والتأخر في المؤسسة.

4- الاستبيان: وهو من الأدوات الأكثر اعتماداً في الأبحاث الخاصة بتشخيص ظاهرة معينة

وتحليلها ودراسة علاقتها مع ظواهر أخرى، وهو يحتوي مجموعة من الفقرات أو العبارات التي يطلب من أفراد العينة الإجابة عليها وفق تقديرات تعطي لهم.

وقد تم إعداد الاستبيان وتحكيمة وتصحيحه من طرف أساتذة مختصين، وتم الاعتماد في صياغة عباراته على بعض الدراسات السابقة أهمها:

- خالد محمد احمد الوزان، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة للضباط العاملين للإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- هادي عذاب سلمان، 2013، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد.
- فوزية هواين، 2013، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة محلية لبلدية عين قشرة، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتقييم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف (2).
- بن صافية فاطمة الزهراء، 2014، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3. الموقع: ISSN 2437//0827
- مفتاح عمرون وزاوي زيد، 2019، دور بيئة العمل الدافعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مقالة بمجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر (3)، مجلد 10، العدد الأول، الجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة حلويات شرشال، تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين هما:

- **المحور الرئيسي الأول:** يتضمن معطيات المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال وقد تضمن أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، الإجراءات والسياسات الوظيفية، المشاركة في صنع القرار وطبيعة العمل.

- **المحور الرئيسي الثاني:** وتضمن عبارات تقيس مستوى الالتزام التنظيمي وقد احتوى 11 عبارة تختصر في مضمونها الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي و الالتزام المستمر.

وقد تم تصميم محاور الاستبيان وفق مقياس لكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02: مقياس لكارث الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79 -1	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

المصدر: وليد عبد الرحمان الرفاعي، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، السعودية، 2009، ص26.

كما يوضح الجدول أعلاه، فقد تم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً) بناءً على حساب المدى في تحديد طول كل مستوى بالاعتماد على المعادلة التالية:

طول المدى = الدرجة الأعلى في المقياس - الدرجة الأدنى في المقياس = $5 - 1 = 4$ $0.80 =$

عدد المستويات 5

وبعدما حصلنا على طول المدى (0.80) نضيفه إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي (1) وبذلك يتم تحديد الحد الأعلى للمستوى الأول، ثم بتكرار عملية إضافة طول المدى إلى نهاية كل مستوى نتحصل على مستويات درجة الممارسة، ولمعرفة مستوى درجة الممارسة الذي تنتمي إليه إجابات عينة الدراسة يتم النظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول 03: مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الرقم	المستوى	قيمة المتوسط الحسابي	الاتجاه
1	منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79	غير موافق جداً
2	منخفضة	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	متوسطة	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5	موافق جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

ثانياً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يعد أكثر البرامج الإحصائية استعمالاً في الدراسة الخاصة بالعلوم الإدارية والسلوك التنظيمي، وبالأستعانة بهذا البرنامج تم حساب مختلف النسب والمعاملات الإحصائية نذكرها كآلاتي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات، وتقدير مستويات تحقيق الأبعاد و متغيرات الدراسة.
2. **مقياس ألفا كرونباخ:** وذلك بغية تقدير ثبات وصدق الاستبيان.
3. **معامل الارتباط بيرسون:** وذلك لقياس علاقة ومدى قوة الارتباط بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.
4. **اختبار "ت" (T-test):** ويتم استخدام هذا المعامل لاختبار الفرضيات.
5. **تحليل التباين الأحادي:** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع الدراسة نحو الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية.
6. **اختبار الانحدار البسيط:** لإيجاد العلاقة بين المتغيرات، ومن ميزات هذا الأسلوب قدرته على إظهار اتجاه وقوة معامل التأثير للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وبشكل معياري على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، إضافة إلى قدرته على اختبار صحة كل فرضية.
7. **اختبار الانحدار المتعدد:** لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) على المتغير التابع.
8. **اختبار التوزيع الطبيعي و اختبار التباين المسموح:** لمعرفة إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهما اختباران ضروريان لاختبار مدى صحة الفرضيات.
9. **اختبار كاي تربيع للاستقلالية:** يستخدم لمعرفة إذا كانت المتغيرات مستقلة عن بعضها أم لا .

المطلب الثالث: مصداقية أداة الدراسة

حتى تكون دراستنا الحالية ذات مصداقية و يؤخذ بنتائجها، وتكون نافذة لأفكار ومشاريع بحث جديدة لابد أن تكون الأدوات العلمية المعتمد عليها في البحث تتميز بالصحة و المصداقية، فبعد

اختبار مصداقية أداة الدراسة ظاهرياً، انتقلنا إلى التأكد من مدى صدق و ثبات الاستبيان من الناحية العلمية.

أولاً : ثبات و صدق استبيان المناخ التنظيمي

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة للمحاور الخاصة بالمناخ التنظيمي، والذي أفرز النتائج التالية:

1- الثبات أو التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ): تم حساب ثبات استبيان المناخ التنظيمي بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ، والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل اختبار على حدى كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم 04: ثبات استبيان المناخ التنظيمي بواسطة معامل ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول (الهيكل التنظيمي)	0.706	6
المحور الثاني (نمط القيادة)	0.665	7
المحور الثالث (نظام الاتصال)	0.683	6
المحور الرابع (تكنولوجيا العمل)	0.615	5
المحور الخامس (إجراءات العمل و السياسات الوظيفية)	0.701	10
المحور السادس (المشاركة في صنع القرار)	0.669	5
المحور السابع (طبيعة العمل)	0.696	6

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ و الذي قدر بالنسبة للمحور الأول "الهيكـل التنظيمي" (0.70) وبالنسبة للمحور الثاني " نمط القيادة " (0.66)، وبالنسبة للمحور الثالث " نظام الإتصال " (0.68)، وبالنسبة للمحور الرابع " تكنولوجيا العمل " (0.61) ، وبالنسبة للمحور الخامس " إجراءات العمل والسياسات الوظيفية " (0.70) ، و بالنسبة للمحور السادس "المشاركة في صنع القرار" (0.66) ، و بالنسبة للمحور السابع "طبيعة العمل" (0.69)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.82) ، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن استبيان المناخ التنظيمي يتمتع بثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

2- الصدق أو الاتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي: تم حساب صدق هذا المحور عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل العبارات والدرجة الكلية لاستبيان المناخ التنظيمي ككل، ثم بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل.

2-1 - تقدير الارتباطات بين فقرات استبيان المناخ التنظيمي :

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لاستبيان المناخ التنظيمي ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 05: مصفوفة ارتباط فقرات استبيان المناخ التنظيمي مع درجته الكلية

معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.305**	الفقرة 33	0.35 2**	الفقرة 17	0.428**	الفقرة 1
0.314**	الفقرة 34	0.493**	الفقرة 18	0.370**	الفقرة 2
0.306**	الفقرة 35	0.422**	الفقرة 19	0.469**	الفقرة 3
0.549**	الفقرة 36	0.526**	الفقرة 20	0.434**	الفقرة 4
0.386**	الفقرة 37	0.610**	الفقرة 21	0.472**	الفقرة 5
0.461**	الفقرة 38	0.579**	الفقرة 22	0.387**	الفقرة 6
0.407**	الفقرة 39	0.353**	الفقرة 23	0.459**	الفقرة 7
0.424**	الفقرة 40	0.429**	الفقرة 24	0.510**	الفقرة 8
0.408**	الفقرة 41	0.487**	الفقرة 25	0.499**	الفقرة 9
0.593**	الفقرة 42	0.492**	الفقرة 26	0.466**	الفقرة 10
0.492**	الفقرة 43	0.351**	الفقرة 27	0.545**	الفقرة 11
0.459**	الفقرة 44	0.476**	الفقرة 28	0.364**	الفقرة 12
0.451**	الفقرة 45	0.443**	الفقرة 29	0.546**	الفقرة 13
الفقرات دالة **		0.554**	الفقرة 30	0.513**	الفقرة 14
		0.413**	الفقرة 31	0.468**	الفقرة 15
		0.371**	الفقرة 32	0.308**	الفقرة 16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (45) فقرة، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين

(0,30) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (16) والدرجة الكلية للمحور، و (0,61) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (21) والدرجة الكلية للمحور، وعموماً يمكن القول أن فقرات هذا المحور صادقة وتتسق فيما بينها وبين المحور ككل.

2-2 - تقدير الارتباطات بين الفقرات و المحور (البعد) الذي تنتمي إليها:

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لبعد الهيكل التنظيمي بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 06: مصفوفة ارتباط فقرات محور الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 1	0.408**	الفقرة 4	0.470**
الفقرة 2	0.451**	الفقرة 5	0.499**
الفقرة 3	0.582**	الفقرة 6	0.576**
الارتباط دال عند ** (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون، نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,40) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (3) والدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي ككل، و (0,58) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الهيكل التنظيمي) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور نمط القيادة:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور نمط القيادة بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 07: مصفوفة ارتباط فقرات محور نمط القيادة مع درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 7	0.559**	الفقرة 11	0.656**
الفقرة 8	0.480**	الفقرة 12	0.584**
الفقرة 9	0.454**	الفقرة 13	0.560**
الفقرة 10	0.494**	الارتباط دال عند ** (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و عددها (7) فقرات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما

بين (0,65) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (11) والدرجة الكلية لمحور نمط القيادة و (0,45) كأدنى

ارتباط كان بين الفقرة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (نمط

القيادة) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور نظام الاتصال

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور نظام الاتصال بمعامل الارتباط

بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 08: مصفوفة الارتباط بين فقرات محور نظام الاتصال و درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 14	0.679**	الفقرة 17	0.646**
الفقرة 15	0.580**	الفقرة 18	0.539**
الفقرة 16	0.557**	الفقرة 19	0.606**
الارتباط دال عند ** (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,67) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (14) والدرجة الكلية لمحور نظام الاتصال، و (0,53) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (نظام الاتصال) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور تكنولوجيا العمل

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور تكنولوجيا العمل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 09: مصفوفة الارتباط بين فقرات محور تكنولوجيا العمل و درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 20	0.576**	الفقرة 23	0.579**
الفقرة 21	0.737**	الفقرة 24	0.584**
الفقرة 22	0.714**	الارتباط دال عند ** (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,73) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (21) والدرجة الكلية لمحور تكنولوجيا العمل ككل، و (0,57) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (20) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (تكنولوجيا العمل) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور إجراءات العمل و السياسات الوظيفية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور إجراءات العمل والسياسات

الوظيفية بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 10: مصفوفة الارتباط بين فقرات محور إجراءات العمل و السياسات الوظيفية و

درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 25	0.757**	الفقرة 30	0.716**
الفقرة 26	0.721**	الفقرة 31	0.803**
الفقرة 27	0.715**	الفقرة 32	0.746**
الفقرة 28	0.680**	الفقرة 33	0.785**
الفقرة 29	0.680**	الفقرة 34	0.665**
الارتباط دال عند ** (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (31) والدرجة الكلية للمحور ككل، و (0,66) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (34) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (إجراءات العمل والسياسات الوظيفية) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور المشاركة في صنع القرار

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور المشاركة في صنع القرار بمعامل

الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 11: مصفوفة الارتباط بين فقرات محور المشاركة في صنع القرار ودرجته الكلية

معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.579**	الفقرة 38	0.576**	الفقرة 35
0.584**	الفقرة 39	0.737**	الفقرة 36
		0.386**	الفقرة 37
		الارتباط دال عند ** (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (5) فقرات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,73) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (37) والدرجة الكلية لمحور المشاركة في صنع القرار و (0,57) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور السادس (المشاركة في صنع القرار) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ **الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور طبيعة العمل:**

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور طبيعة العمل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 12: مصفوفة الارتباط بين فقرات محور طبيعة العمل و درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 40	0.664**	الفقرة 43	0.578**
الفقرة 41	0.620**	الفقرة 44	0.548**
الفقرة 42	0.705**	الفقرة 45	0.634**
الارتباط دال عند ** (0.01)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) فقرات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (42) والدرجة الكلية لمحور طبيعة العمل، و (0,54) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (44) و الدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور السابع (طبيعة العمل) صادق لأن كل فقراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

➤ الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل جزء من

الاستبيان بالدرجة الكلية له، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 13: مصفوفة ارتباطات محاور استبيان المناخ التنظيمي مع درجته الكلية

المحاور	معامل الارتباط	المحاور	معامل الارتباط
المحور الأول	0.776**	المحور الخامس	0.660**
المحور الثاني	0.756**	المحور السادس	0.694**
المحور الثالث	0.731**	المحور السابع	0.626**
المحور الرابع	0.785**	الارتباط دال عند ** (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.77) ، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.75) ، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.73) ، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.78) ، وبالنسبة لارتباط المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.66) ، وبالنسبة لارتباط المحور السادس مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.69) ، وبالنسبة لارتباط المحور السابع مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.62) ، ونلاحظ أن كل القيم جاءت موجبة وقوية، وعليه يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين درجة الاستبيان ككل.

ثانيا: ثبات و صدق استبيان الالتزام التنظيمي

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا المقياس والذي أفرز النتائج التالية:

1- الثبات أو التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ): تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق

الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ و التي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها

لكل اختبار على حدى، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 14: ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بواسطة ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
استبيان الالتزام التنظيمي ككل	0.794	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل الذي

بلغ (0.79) ، يمكن القول بأن هذا الاستبيان يتمتع بثبات عالي و يعتمد عليه في الدراسة.

2- الصدق أو الاتساق الداخلي: تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات

بين درجة كل عبارات والدرجة الكلية للاستبيان ككل بواسطة معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح

في الجدول التالي:

جدول رقم 15: مصفوفة ارتباطات فقرات استبيان الالتزام التنظيمي مع درجته الكلية

الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 1	0.681**	الفقرة 7	0.652**
الفقرة 2	0.707**	الفقرة 8	0.654**
الفقرة 3	0.630**	الفقرة 9	0.679**
الفقرة 4	0.603**	الفقرة 10	0.695**
الفقرة 5	0.618**	الفقرة 11	0.539**
الفقرة 6	0.671**	الارتباط دال عند ** (0.01)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، و بالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (11) فقرة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,53) كأدنى ارتباط كان بين الفقرة (11) والدرجة الكلية لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل، و (0,70) كأعلى ارتباط كان بين الفقرة (2) و الدرجة الكلية لهذا الاستبيان ، وعموماً يمكن القول أن فقرات هذا الاستبيان صادقة وتتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

بعد ما تناولنا مختلف الخطوات الإجرائية التي مرت بها الدراسة، نعرض فيما يلي إلى تفريغ و تحليل محاور الاستبيان، وعرض النتائج ومناقشتها ومن ثمة اختبار الفرضيات، وتقديم حوصلة حول أهم النتائج المتوصل إليها.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

من خلال هذا المبحث حاولنا عرض وتحليل توجهات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان وقبل ذلك قمنا بوصف وتشخيص خصائص العينة من حيث بعض المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تضمن هذا المطلب عرض بيانات العينة التي تم اختيارها للدراسة وتحليلها و تفسيرها.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

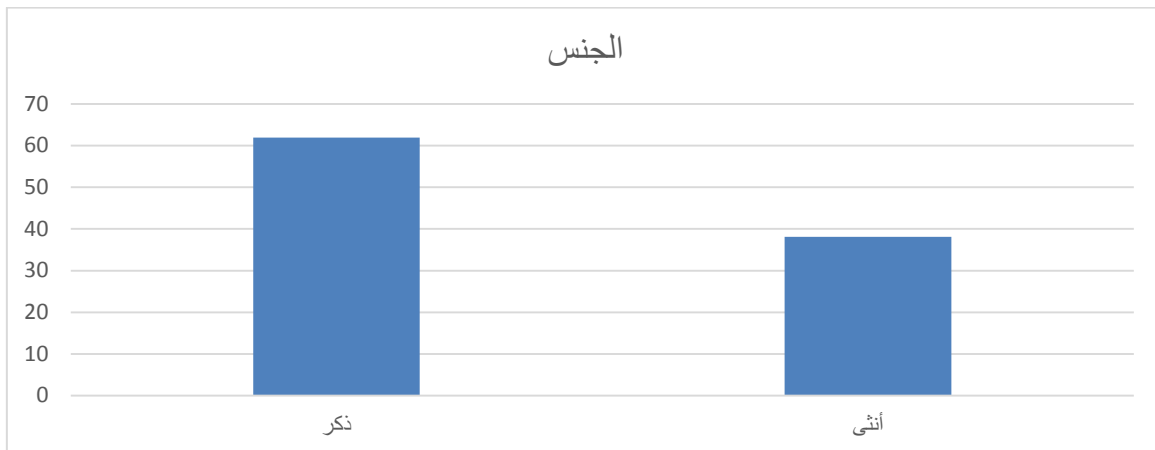
يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول رقم 21 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
61,9 %	52	ذكر
38,1 %	32	أنثى
100 %	84	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

شكل رقم 22: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (01-05) أن نسبة الذكور قد بلغت (9, 61%)، في حين بلغت نسبة الإناث (38,1%) ما يعني أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

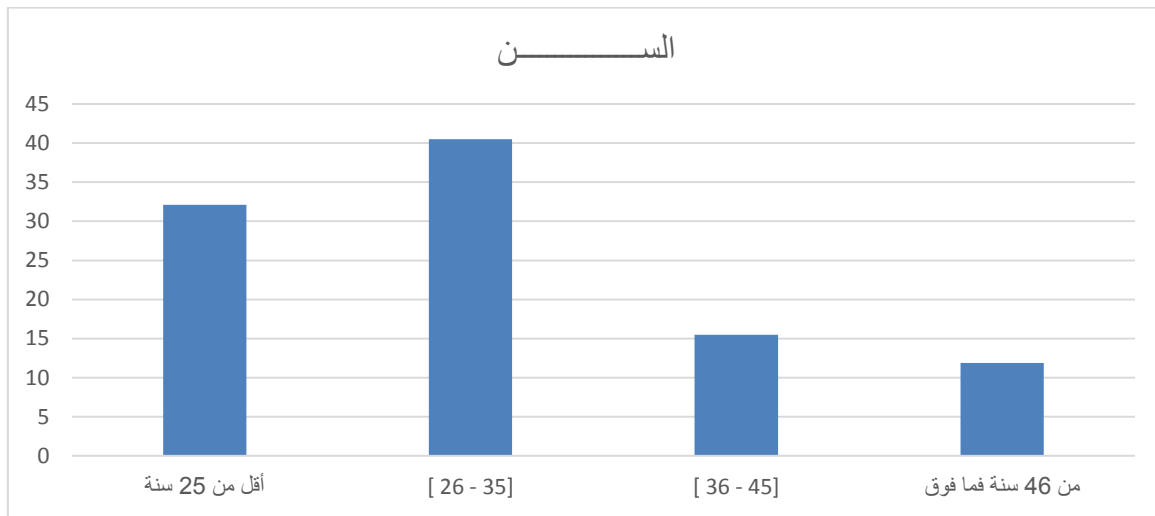
يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب السن.

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التردد	النسبة %
أقل من 25 سنة	27	32,1%
[26 - 35]	34	40,5%
[36 - 45]	13	15,5%
من 46 سنة فما فوق	10	11,9%
المجموع	84	100%

المصدر :من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

شكل رقم 23: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة، و التي بلغت نسبتهم (40,5%)، أما الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية أقل من 25 سنة فقد بلغت نسبتهم (32,1%)، في حين جاء الأفراد الذين تقع أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة (15,5%) ، و تليها في الأخير الفئة العمرية أكثر من 46 سنة التي بلغت نسبتها (11,9%) من أفراد عينة الدراسة، و بالتالي حوالي 73 % من عمال المؤسسة لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة أي من فئة الشباب، و هذا ما يعكس حرص المؤسسة على استقطاب القدرات الشابة في تسطيرها سياسة التوظيف، و من ناحية القدرة و الإنتاجية فان ارتفاع نسبة الشباب في المؤسسة يعني ارتفاع مستوى الاستيعاب والنشاط و القدرة على العطاء و الإنتاج لدى العمال، و هذا ما ينعكس إيجابا على مردوديتها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

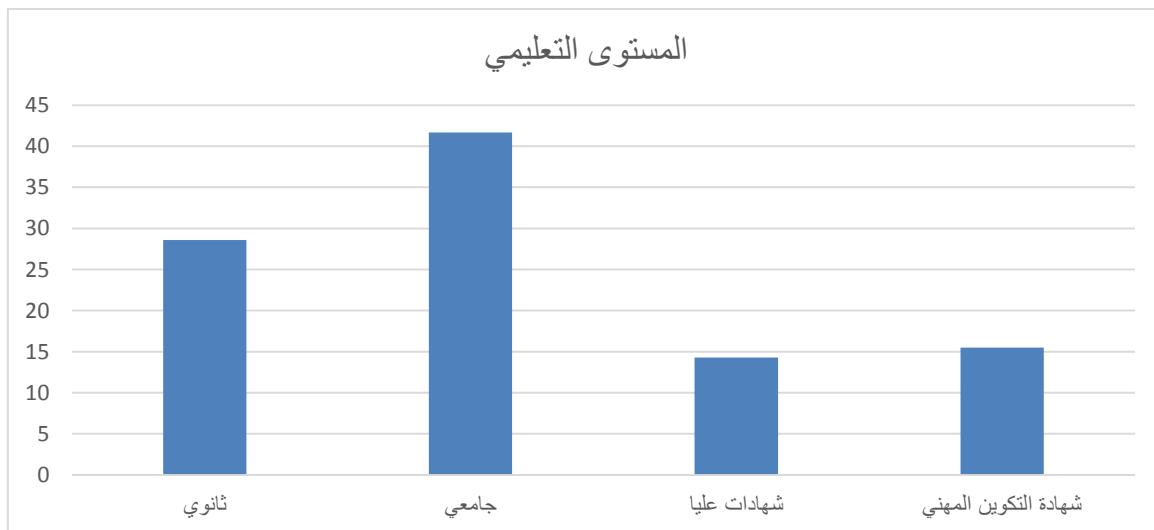
يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	24	28,6%
جامعي	35	41,7%
شهادات عليا	12	14,3%
شهادة التكوين المهني	13	15,4%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

شكل رقم 23: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (03-05) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من طور جامعي بنسبة

(41,7%)، وأن ما نسبته (28,6%) حاملي شهادة الثانوي، وما نسبته (15,5%) حاصلين على شهادة

التكوين المهني، أما النسبة الأخيرة فجاءت لحاملي شهادة عليا بنسبة (14,3%).

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

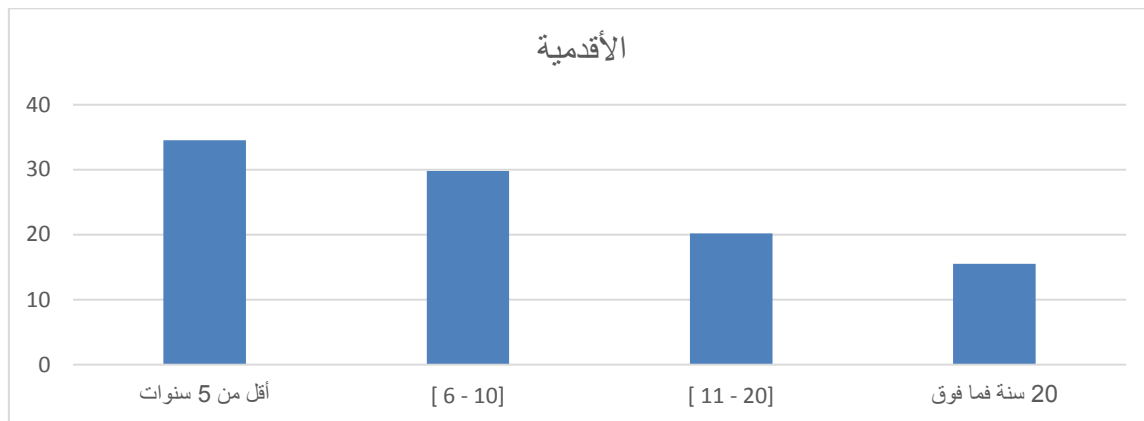
يمثل الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	29	34,5%
[6 - 10]	25	29,8%
[11 - 20]	17	20,2%
20 سنة فما فوق	13	15,5%
المجموع	84	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS

شكل رقم 24: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04-05)، أن أغلبية عينة الدراسة ذوي خبرة أقل من 05 سنوات حيث بلغت نسبتهم (34,5%)، تليها الفئة من ذوي خبرة ما بين (6-10) سنوات بنسبة (29,8%)، أما الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بين (11-20) سنة يشكلون نسبة (20,2%) ، والذين تتجاوز سنوات خبرتهم 20 سنة يشكلون نسبة (15,5%) ، و تدل هذه الأرقام أن أغلبية عمال

المؤسسة أي ما تفوق نسبته (64 %) لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وهذه النسبة تتناسب مع مستوى العمر بالمؤسسة، حيث أن المجتمع المدروس أغلبية عماله شباب كما سجلنا سابقا.

المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الاستبيان الخاصة بالمناخ التنظيمي

نتناول في هذا المطلب عرض و تحليل تصورات العاملين حول أبعاد المناخ التنظيمي التي تم تحديدها للدراسة، و المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل ، إجراءات العمل و السياسات الوظيفية، المشاركة في صنع القرار و طبيعة العمل، و قد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و إسقاط النتائج على مقياس لكارتر الخماسي لتحديد مستوى آراء العاملين للتمكن من الإجابة على السؤال: ما هو المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال.

أولاً: تحليل اتجاهات العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي

1. اتجاهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي : يمثل الجدول التالي تقديرات آراء أفراد العينة

حول الهيكل التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال.

جدول رقم 20: إجابات أفراد العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي

الرأي / العبارات	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجمها و طبيعتها عملها	التكرار	19	33	12	19	1	3.59	1.10	موافق	مرتفع
	النسبة %	22.6	39.3	14.3	22.6	1.2				
تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعتها أعمالهم.	التكرار	9	42	12	20	1	3.45	1.01	موافق	مرتفع
	النسبة %	10.7	50	14.3	23.8	1.2				
تتميز خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة بالوضوح.	التكرار	18	46	10	7	3	3.82	0.98	موافق	مرتفع
	النسبة %	21.4	54.8	11.9	8.3	3.6				
أرى أنه يوجد تناسب بين السلطة و المسؤولية بالمؤسسة	التكرار	7	24	14	31	8	2.89	1.17	محايد	متوسط
	النسبة %	8.3	28.6	16.7	36.9	9.5				

مرتفع	موافق	1.64	3.60	7	15	17	30	15	التكرار	يساعد تقسيم العمل بالمؤسسة على تحقيق أهدافها
				8.3	17.9	20.2	35.7	17.9	النسبة %	
متوسط	محايد	1.17	3.23	6	22	12	34	10	التكرار	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقابلية للتغيير .
				7.1	26.2	14.3%	40.5%	11.9%	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الأولى "يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجمها و طبيعتها عملها" سجلت متوسطا حسابيا قدره 59, 3 مع انحراف معياري قيمته 1,10، ما يدل حسب مقياس لكارت على نتيجة موافق و هذا يعني وجود هيكل تنظيمي مناسب بالمؤسسة من حيث حجمها و نوعية نشاطها.

كما تحصلت عبارة " تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة أعمالهم" على نتيجة موافق بمتوسط حسابي 3,45 و انحراف معياري 1,01 و هذا يعني أن إدارة المؤسسة تحرص على أن يشغل كل عامل وظيفة تتناسب و مؤهلاته العلمية و التكوينية.

بالنسبة للعبارة الثالثة "تتميز خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة بالوضوح" فقد سجلت نتيجة موافق لمتوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري بلغ 0,98، ما يدل على وضوح و عدم تداخل خطوط السلطة بالمؤسسة.

في حين سجلت عبارة " أرى أنه يوجد تناسب بين السلطة و المسؤولية بالمؤسسة " اتجاه متوسط بمتوسط حسابي 2,89 مع انحراف معياري 1,17، مع تسجيل أعلى نسبة في الإجابة للرأي غير

موافق بـ 36,90%، ما يشير إلى أن الاتجاه الغالب في إجابات أفراد العينة كان سلبي أي عدد معتبر من العاملين يرون بعدم وجود تناسب بين السلطة و المسؤولية بالمؤسسة، و عدم وجود هذا التناسب قد يولد تهرب بعض المسؤولين من مسؤولياتهم، كما قد ينتج عنه وجود تسلط دون امتلاك حق المسؤولية.

و تحصلت عبارة "يساعد تقسيم العمل بالمؤسسة على تحقيق أهدافها" متوسطا حسابيا بلغ 3,60 مع انحراف معياري 1,64، و نتيجة موافق على سلم لكارتر، ما يعني أن إستراتيجية المؤسسة في تقسيم الأعمال والمهام تساعد على بلوغ أهدافها.

أما العبارة الأخيرة "يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والقابلية للتغيير" فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3,23 وانحراف معياري 1,17، أي اتجاه متوسط في الآراء ، أي أن الهيكل التنظيمي يتميز بالدرجة مرونة متوسطة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لبعد الهيكل التنظيمي فقد بلغ 3,43 مع انحراف معياري كلي 1,17 ما يوافق الرأي موافق على مقياس الدراسة، و هذا يدل على أن أفراد العينة لديهم اتجاهات ايجابية عموما نحو الهيكل التنظيمي و جودته .

2. اتجاهات العاملين نحو نمط القيادة: يقدم الجدول الآتي إحصائيات لآراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان الخاصة بمحور نمط القيادة.

جدول رقم 21: إجابات أفراد العينة على عبارات محور نمط القيادة

الرأي	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
العبارات										
تقوم القيادة الإدارية بالمؤسسة على المساواة بين العمال دون تمييز .	التكرار	11	23	12	34	8	2.94	1.26	محايد	متوسط
	النسبة %	13.1	27.4	9.5	40.5	9.5				
القيادة الإدارية بالمؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الأفكار .	التكرار	14	20	18	24	8	3.09	1.25	محايد	متوسط
	النسبة %	16.7	23.8	21.4	28.6	9.5				
يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين .	التكرار	15	23	15	29	2	3.23	1.17	محايد	متوسط
	النسبة %	17.9	27.4	17.9	34.5	2.4				
يتميز نمط القيادة في المؤسسة بمركزية القرارات (الإدارة العليا هي التي تتخذ معظم القرارات).	التكرار	19	32	19	12	2	3.64	1.06	موافق	مرتفع
	النسبة %	22.6	38.1	22.6	14.3	2.4				
يمتلك القائد الحق في اتخاذ القرار في حدود مسؤولياته .	التكرار	11	27	17	22	7	3.15	1.19	محايد	متوسط
	النسبة %	13.1	32.1	20.2	26.2	8.3				
تنهرب الإدارة من مناقشة	التكرار	24	35	9	15	1	3.78	1.08	موافق	مرتفع

				1.2	17.9	10.7	41.7	28.6	النسبة %	مشكلات العمل مع الموظفين.
متوسط	محايد	1.12	3.36	3	21	15	32	13	التكرار	يحرص رئيسي في العمل على تصيد الأخطاء و معاقبة العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم.
				3.6	25	17.9	38.1	15.5	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن عبارة "تتهرب الإدارة من مناقشة مشكلات العمل مع الموظفين" حققت أكبر متوسط بنسبة 3,78 مع انحراف معياري بلغ 1,08 وترتيب موافق ما يدل على أن مسؤولي المؤسسة لا يقومون بطرح مشاكل العمل مع العمال، ومناقشتها لتقديم الاقتراحات والحلول، و هذا أسلوب غير ايجابي في القيادة، فمن المفترض أن يناقش المسؤول مشاكل العمل وصعوباته مع العمال على مختلف المستويات لأن العامل هو الأدرى بتفاصيل المشكلة، وبإمكانه تقديم حلول ناجعة وفعالة، كما أن إهمال مشاكل العمال يفقدهم الشعور بأهميتهم في المؤسسة، و يخفض معنوياتهم وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم و التزامهم، و تأتي في المرتبة الثانية عبارة "يتميز نمط القيادة في المؤسسة بمركزية القرارات (الإدارة العليا هي التي تتخذ معظم القرارات)" بمتوسط حسابي 3,64 وانحراف معياري 1,06، ونتيجة موافق على مقياس الدراسة ما يعني أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة من مسؤولية الإدارة العليا في غالب الأحيان.

أما باقي العبارات فقد سجلت متوسطات حسابية تتراوح بين 2,94 - 3,36 و بإسقاطها على سلم كارت فإنها توافق الدرجة المتوسطة لكن بمعدلات متفاوتة .

و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ 3,31 مع انحراف معياري كلي 1,16، و هو يعني أن تصورات أفراد العينة كانت متوسطة عموماً حول نمط القيادة المتبع بالمؤسسة مع ملاحظة بعض التحفظ في إجابات العمال لحساسية بعض الأسئلة.

3. اتجاهات العاملين نحو نظام الاتصال : يقدم الجدول التالي تقديرات لأراء عينة الدراسة حول نظام الاتصال المتبع بمؤسسة حلويات شرشال.

جدول رقم 22: إجابات أفراد العينة على عبارات محور نظام الاتصال

الرأي العبارات	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
يساعد نظام الاتصال بالمؤسسة على تدفق المعلومات بكامل الاتجاهات	التكرار	15	52	14	1	2	3.91	0.77	موافق	مرتفع
	النسبة%	17.9	61.9	16.7	1.2	2.4				
يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء في الوقت المناسب	التكرار	17	33	15	14	5	3.51	1.16	موافق	مرتفع
	النسبة%	20.2	39.3	17.9	16.7	6				
يتم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى بصورة جيدة	التكرار	13	43	15	10	3	4.23	1.58	موافق	مرتفع
	النسبة%	15.5	51.2	17.9	11.9	3.6			جدا	جدا
تتميز المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة.	التكرار	9	34	22	15	4	3.34	1.04	محايد	متوسط
	النسبة%	10.7	40.5	26.2	17.9	4.8				
نظام الاتصال بالمؤسسة نظام متطور و ذا جودة عالية	التكرار	13	40	20	10	1	3.64	0.92	موافق	مرتفع
	النسبة%	15.5	47.6	23.8	11.9	1.2				

متوسط	محايد	1.15	3.20	7	17	23	26	11	التكرار	يمكن الاتصال
				8.3	20.2	27.4	31	13.1	النسبة %	بالمستويات الإدارية العليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة كانت لديهم تصورات ايجابية نحو نظام الاتصال بالمؤسسة، وذلك حسب المتوسط الحسابي الكلي الذي سجله هذا البعد و الذي بلغ 3,63 مع انحراف كلي قيمته 1,10 و اتجاه موافق، و هذا يدل على وجود نظام اتصال جيد و فعال بالمؤسسة يساعد على نقل المعلومات الخاصة بالأداء و اتخاذ القرار بكفاءة.

وحسب العبارات فقد سجلت عبارة "يساعد نظام الاتصال بالمؤسسة على تدفق المعلومات بكامل الاتجاهات" متوسط 3,91 مع انحراف 0,77 و نتيجة موافق، أي أن نظام الاتصال بالمؤسسة نظام مفتوح على كل الاتجاهات و هو يساعد على تبادل المعلومات بشكل جيد، في حين سجلت عبارة "يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء في الوقت المناسب" على رأي موافق بمتوسط قدره 3,51 وانحراف 1,16، ما يدل على وجود سرعة وجودة في عملية نقل المعلومات الخاصة بالأداء.

أما عبارة "يتم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى بصورة جيدة" فقد سجلت أكبر متوسط بقيمة 4,23 مع انحراف 0,58 ، وترتيب موافق جداً، ما يؤكد جودة عملية الاتصال على كل مستوى تنظيمي بالمؤسسة و كذلك على مستوى كل مصلحة، في حين تحصلت عبارة " تتميز المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة" على مستوى متوسط في الإجابة بمتوسط حسابي قيمته 3,34 و انحراف معياري 1,04.

وسجلت عبارة "نظام الاتصال بالمؤسسة نظام متطور و ذا جودة عالية " متوسط حسابي قيمته 64,3 و انحراف معياري قيمته 96,0 و نتيجة موافق على مقياس الدراسة.

أما العبارة الأخيرة" يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" فقد سجلت ترتيب متوسط بمتوسط 3,20 و انحراف 0.92، و مع تسجيل أعلى نسبة 31% للاتجاه موافق و 13,1 للاتجاه موافق جدا، ما يعني أن أغلبية العمال موافقين على إمكانية الاتصال بالادارة العليا بدون أي عوائق، و وهذا يعني أن نظام الاتصال بالمؤسسة هو نظام متعدد الاتجاهات، ولا ينحصر فقط في الاتصال النازل الذي يعنى بإعطاء الأوامر والتوجيهات، فكذلك العمال يمكنهم نقل انشغالاتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم إلى المسؤولين في المستوى الأعلى في التنظيم.

4. اتجاهات العاملين نحو تكنولوجيا العمل: يتناول الجدول التالي تقديرات لاتجاهات أفراد

العينة حول تكنولوجيا العمل المعتمدة بمؤسسة حلويات شرشال.

جدول رقم 23 : إجابات أفراد العينة على عبارات محور تكنولوجيا العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المقياس	الرأي / العبارات
منخفض	غير موافق	1.22	2.86	13	22	19	23	7	التكرار	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
				15.5	26.2	22.6	27.4	8.3	النسبة%	
متوسط	محايد	1.27	3.30	7	18	20	20	19	التكرار	تتسجم التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة مع متطلبات العمل
				8.3	21.4	23.8	23.8	22.6	النسبة%	
متوسط	محايد	1.02	3.29	3	18	22	33	8	التكرار	تساعد التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة على سرعة وجودة الأداء
				3.6	21.4	26.2	39.3	9.5	النسبة%	
متوسط	محايد	1.09	3.33	6	13	21	35	9	التكرار	تتميز تكنولوجيا العمل بالمؤسسة بالتعقيد و صعوبة التكيف مع المستجدات
				7.1	15.5	25	41.7	10.7	النسبة%	
متوسط	محايد	1.12	3.17	7	17	22	30	8	التكرار	تتميز تكنولوجيا العمل بالمؤسسة بالجودة و الحداثة
				8.3	20.2	26.2	35.7	9.5	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات الإحصائية المشار إليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن بعد تكنولوجيا العمل سجل متوسط إجماليا قدره 3,19 مع انحراف معياري قدره 1,14، ما يدل على أن تصورات العاملين كانت متوسطة عموما نحو تكنولوجيا العمل المعتمدة بمؤسسة حلويات شرشال.

أما بالنسبة للعبارات فقد سجلت عبارة " تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة" اتجاه غير موافق بمتوسط 2,86 و انحراف 1,22، ما يعني عدم اهتمام المؤسسة بمسايرة المستجدات التكنولوجية في البيئة الخارجية، وقد يعود ذلك لإيمانها بأن التكنولوجيا التي تعتمد عليها كفيلة بتقديم أداء ذا فعالية و منتج ذا جودة ، ولكن في الوقت الراهن أصبح الاطلاع على مستجدات التكنولوجيا ومسايرتها أمر ضروري لضمان البقاء في سوق المنافسة، خاصة و أن مجال التكنولوجيا اليوم في تطور و إبداع مستمر، فالبحث عن التميز أصبح مرهونا باكتساب أحدث التكنولوجيات.

فيما يخص باقي العبارات، فقد سجلت اتجاهها متوسطا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17 - 3.33)، وبالنظر إلى نسب الإجابة فقد سجل الرأي موافق أعلى نسبة لمجمل العبارات، حيث سجلت عبارة " تتميز تكنولوجيا العمل بالمؤسسة بالتعقيد و صعوبة التكيف مع المستجدات" أعلى نسبة موافقة بـ 52.4%، تليها عبارة " تساعد التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة على سرعة وجودة الأداء" بنسبة 48.8% ثم عبارة " تتسجم التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة مع متطلبات العمل" بنسبة موافقة بلغت 46.4 % و في الأخير " تتميز تكنولوجيا العمل المعتمدة بالمؤسسة بالجودة " بـ 45.2%.

وتدل هذه الأرقام أن النظرة العامة لأفراد العينة كانت ايجابية حول نوعية و جودة تكنولوجيا العمل التي تعتمد عليها مؤسسة حلويات شرشال كبعد أساسي لمناخها التنظيمي.

5. اتجاهات العاملين نحو إجراءات العمل و السياسات الوظيفية: يتناول الجدول التالي

متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول إجراءات العمل والسياسات الوظيفية المتبعة

بالمؤسسة:

جدول رقم 24: إجابات العاملين على عبارات محور إجراءات العمل والسياسات الوظيفية

الرأي / العبارات	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
تتميز إجراءات العمل بالمؤسسة بالتعقيد و عدم الوضوح.	التكرار	7	35	20	17	5	3.26	1.06	محايد	متوسط
	النسبة %	8.3	41.7	23.8	20.2	6				
يتميز نظام العمل بالمؤسسة بكثرة الإجراءات.	التكرار	10	24	25	18	7	3.14	1.14	محايد	متوسط
	النسبة %	11.9	28.6	29.8	21.4	8.3				
وضعت لك المؤسسة لوائح تنظيمية (قواعد و قوانين العمل)	التكرار	8	31	22	20	3	3.25	1.03	محايد	متوسط
	النسبة %	9.5	36.9	26.2	23.8	3.6				
نظام العوائد بالمؤسسة نظام عادل (الأجور، العلاوات، التعويضات)	التكرار	13	24	20	16	11	3.14	1.27	محايد	متوسط
	النسبة %	15.5	28.6	23.8	19	13.1				
نظام العوائد بالمؤسسة يتناسب مع نوع الوظائف و حجم المسؤوليات.	التكرار	9	23	20	28	4	3.05	11.1	محايد	متوسط
	النسبة %	10.7	27.4	23.8	33.3	4.8				
تحرص المؤسسة على تسطير برامج تكوينية بانتظام مع منح كل عامل فرصة للتكوين.	التكرار	7	13	23	33	8	2.73	1.09	محايد	متوسط
	النسبة %	8.3	15.5	27.4	39.3	9.5				

متوسط	محايد	1.07	3.07	3	28	21	24	8	التكرار	تسعى المؤسسة إلى
				3.6	33.3	25	28.6	9.5	النسبة%	تسطين برامج تكوين ذات نوعية و تستجيب لمتطلبات العمل.
متوسط	محايد	1.04	3.11	4	22	25	26	7	التكرار	تتميز سياسة التحفيز بالمؤسسة بالموضوعية و العدالة.
				4.8	26.2	29.8	31	8.3	النسبة%	
متوسط	محايد	1.06	2.95	8	23	20	31	2	التكرار	تقوم سياسة التوظيف بالمؤسسة على مبدأ التوظيف والتخطيط والاستقطاب الوظيفي.
				9.5	27.4	23.8	36.9	2.4	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن بعد إجراءات العمل و السياسات الوظيفية سجل متوسطا إجماليا بلغ 3,07 مع انحراف كلي بلغ 2.20، و هو حسب سلم لكارت يدل على المستوى المتوسط أي أن أفراد العينة يرون أن نظم العمل و السياسات الوظيفية معتدلة على العموم.

6. اتجاهات العاملين نحو المشاركة في صنع القرار: نقدم في الجدول الآتي إحصائيات لتصورات العاملين حول مدى تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 25: إجابات العاملين على عبارات محور المشاركة في صنع القرار

الرأي	المقياس	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى
يتم إشراكي في المواضيع التي لها علاقة بعملتي بالمؤسسة .	التكرار	4	24	27	23	6	2.96	1.02	محايد	متوسط
	النسبة %	4.8	28.6	32.1	27.4	7.1				
بإمكاني نقل انشغالاتي وأرائي للإدارة بدون عوائق .	التكرار	6	29	24	20	5	3.13	1.05	محايد	متوسط
	النسبة %	7.1	34.5	28.6	23.8	6				
تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحسين جودة الأداء.	التكرار	5	21	32	21	5	3.00	0.99	محايد	متوسط
	النسبة %	6	25	38.1	25	6				
تحرص الإدارة على أن يكون كل عامل على دراية بقراراتها الجديدة.	التكرار	4	27	26	25	2	3.07	0.95	محايد	متوسط
	النسبة %	4.8	32.1	31	29.8	2.4				
يتم اتخاذ بعض القرارات عن طريق إشراك مجموعة العمل المعنية.	التكرار	8	38	18	18	2	3.38	1.00	محايد	متوسط
	النسبة %	9.5	45.2	21.4	21.4	2.4				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من البيانات الإحصائية المشار إليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن بعد المشاركة في صنع القرار

سجل مستوى متوسط في اتجاهات وآراء أفراد العينة بمتوسط إجمالي قدر بـ 3,10 مع انحراف كلي

قيمه 1,00.

وحسب العبارات فقد سجلت عبارة " يتم إشراكي في المواضيع التي لها علاقة بعملتي بالمؤسسة "

متوسط حسابي قيمته 2,96 مع انحراف 1,02، أما عبارة " بإمكاني نقل انشغالاتي و اقتراحاتي

للإدارة بدون عوائق" فقد سجلت نسبة موافقة مرتفعة قدرت بـ 34,5 %، ما يعني أن غالبية العمال بإمكانهم نقل انشغالاتهم إلى الإدارة بدون عوائق وهذا أمر ايجابي من شأنه تعزيز ثقة العامل بالإدارة مما يحفز على الأداء، وبالنظر إلى المتوسط الذي حقته العبارة فقد بـ 3,13 مع انحراف 1,05.

في حين سجلت عبارة " تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحسين جودة الأداء" نسبة 38 % للرأي المحايد تليها نسبة 25% للرأي الموافق و 25 % للرأي غير الموافق، ما يعني وجود تباين ملحوظ في الإجابات فمن العمال ما يعتقد بتشجيع الإدارة الموظفين على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الأداء، ومنهم من يرى غير ذلك، لكن بالنظر إلى المتوسط الإجمالي فقد بـ 3,00 ما يوافق الدرجة المتوسطة أي تسجيل مستوى عام متوسط في الإجابات، وبالنسبة لعبارة " تحرص الإدارة على أن يكون كل عامل على دراية بقراراتها الجديدة" فقد حصلت على نتيجة محايد بمتوسط 3,07 و انحراف 0,95 مع تسجيل أكبر نسبة 32 % للرأي الموافق تليها نسبة 31 % للرأي المحايد، و 29,8 % للرأي غير الموافق، ومن خلال هذه النسب نلاحظ تضارب في الآراء حول مدى اهتمام إدارة المؤسسة بإعلان قراراتها الجديدة لكل عمالها.

أما العبارة الأخيرة، فقد أخذت ترتيب متوسط بمعدل 3.83 وانحراف قيمته 1,00 مع تسجيل أكبر نسبة 45 % للاتجاه الموافق، أي أغلبية العمال يتم إشراكهم في القرارات التي تخص عملهم.

خ- اتجاهات أفراد العينة نحو طبيعة العمل: يتناول الجدول الآتي إحصائيات لوجهات نظر العاملين حول ظروف و طبيعة العمل بمؤسسة حلويات شرشال.

جدول رقم 26: إجابات العاملين على عبارات محور طبيعة العمل

الرأي	المقياس	موافق	موافق	محايد	غير	غير	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	المستوى
-------	---------	-------	-------	-------	-----	-----	---------	----------	---------	---------

العبارات	جداً		موافق	موافق جداً	الحسابي	المعياري		
ظروف العمل المادية (الإثارة، التهوية، التدفئة، الضجيج...) بالمؤسسة جيدة	التكرار	12	33	25	10	4	3.46	1.03
	النسبة%	14.3	39.3	29.8	11.9	4.8		
تحرص المؤسسة على توفير الموارد و أدوات العمل الضرورية لتعزيز عملية الأداء	التكرار	8	41	16	19	0	3.45	0.94
	النسبة%	9.5	48.8	19	22.7	00		
حجم العمل الذي أقوم به يتناسب وقدراتي المهنية.	التكرار	9	36	22	16	1	3.42	0.96
	النسبة%	10.7	42.9	26.2	19	1.2		
أرى أن الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مهاراتي ومؤهلاتي العلمية	التكرار	14	37	14	15	4	3.50	1.11
	النسبة%	16.7	44	16.7	17.9	4.8		
تضع المؤسسة بطاقات وصف وظيفي توضح	التكرار	17	41	15	7	4	3.71	1.03
	النسبة%	20.2	48.8	17.9	8.3	4.8		

										المهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة
مرتفع	موافق	0.81	3.94	1	4	12	49	18	التكرار	حدود المهام
				1.2	4.8	14.3	58.3	21.4	النسبة %	والعلاقة بين الوظائف واضحة بالنسبة لكل موظف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات المسجلة في الجدول أعلاه إلى أن كل عبارات بعد طبيعة العمل تحصلت على ترتيب موافق بمتوسطات متقاربة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي فكانت قيمته 3,58 مع انحراف معياري كلي 0,98، وهو يدل على أن تصورات العاملين نحو طبيعة و ظروف العمل كانت ايجابية، وهذا يعكس حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل مادية جيدة وكذلك تقديم كل الآليات والموارد الضرورية لتحسين جودة الأداء.

وحسب العبارات فقد سجلت عبارة "ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، التدفئة، الضجيج...)" بالمؤسسة جيدة " متوسطا حسابيا قيمته 3,46 مع انحراف 1,03 و نتيجة موافق، و يعني ذلك أن ظروف العمل المادية جيدة بالمؤسسة.

أما العبارة الثانية " تحرص المؤسسة على توفير الموارد و أدوات العمل الضرورية لتعزيز عملية الأداء " فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3,45 مع انحراف قيمته 0,94 مع تسجيل نسبة موافقة عالية وصلت إلى 58,3 %، ما يؤكد حرص المؤسسة على التزامها بتوفير أفضل الموارد والأدوات لضمان حسن العمل وجودة الأداء.

كما سجلت عبارة " حجم العمل الذي أقوم به يتناسب وقدراتي المهنية " متوسط حسابي 3,42 و انحراف معياري 0,96 ونتيجة موافق، ما يعني أن إدارة المؤسسة حريصة على أن يكون حجم العمل يتوافق و القدرات المهنية للعامل مما يعزز الشعور بالرضا لديه.

أما عبارة " أرى أن الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مهاراتي ومؤهلاتي العلمية " نسبة موافقة وصلت إلى 60,70 % بين موافق جدا ب 16,70 % و موافق ب 44 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,50 مع انحراف معياري 1,03 ويدل ذلك على فعالية سياسة التوظيف بالمؤسسة، بما في ذلك عملية الاختيار والتعيين أي الحرص على أن يكون الشخص شاغل الوظيفة يتوفر على المؤهلات و المستوى العلمي الذي تتطلبها تلك الوظيفة، كما يدل أيضا على سعي إدارة المؤسسة على وضع كل موظف في الوظيفة التي تتناسب وما يمتلكه من كفاءة و مؤهلات علمية.

كما تحصلت عبارة " تضع المؤسسة بطاقات وصف وظيفي توضح المهام و واجبات ومسؤوليات كل وظيفة " على ترتيب موافق وفق مقياس الدراسة بمتوسط قدره 3,71 و انحراف 1,03 تسجيل أعلى نسبة للرأي موافق بلغت 48,88% ، وتدل هذه النتائج على أن إدارة المؤسسة تولي أهمية للتوصيف الوظيفي أي أن يكون كل عامل على دراية بواجباته ومسؤولياته.

أما العبارة الأخيرة " حدود المهام والعلاقة بين الوظائف واضحة بالنسبة لكل موظف " فقد سجلت أعلى متوسط بقيمة 3,94 مع انحراف قيمته 0,81 ونتيجة موافق على سلم لكارتر، وتدل هذه النتائج على أن حدود المهام واضحة بالنسبة لكل موظف أي أنه يعرف جيدا متى تنتهي مهامه وتبدأ مهام الآخرين، كما أن حدود العلاقة بين الوظائف واضحة لكل العمال، وهذا التصور ايجابي عن المؤسسة ويعكس حرصها على عدم حدوث تداخل بين الوظائف أو تجاوز العلاقات الوظيفية داخل نطاق العمل.

ثانيا: تقييم المناخ التنظيمي لمؤسسة حلويات شرشال

بعد الانتهاء من تفريغ بيانات الاستبيان الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي و تحليلها و تفسيرها، نتطرق فيما يلي إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال من خلال تحديد معدل متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم 27: الاتجاه العام للعاملين حول المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	المستوى
الهيكل التنظيمي	3.43	مرتفع
نمط القيادة	3.31	متوسط
نظام الاتصال	3.63	مرتفع
تكنولوجيا العمل	3.19	متوسط
الإجراءات و السياسات الوظيفية	3.06	متوسط
المشاركة في صنع القرار	3.10	متوسط
طبيعة العمل	3.58	مرتفع
المتوسط الكلي	3.32	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي بلغ 3,32 و هو يوافق المستوى المتوسط حسب مقياس لكارت الخماسي ، ما يدل عموماً على وسطية و اعتدال المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة حلويات شرشال عموماً.

المطلب الثالث: عرض و تحليل محور الاستبيان الخاص بالالتزام التنظيمي

نتناول في هذا المطلب عرض و دراسة و تفسير إجابات العاملين على فقرات محور الالتزام التنظيمي و كذلك تقييم درجة هذا السلوك التنظيمي بمستوياته الثلاث (العاطفي، المعنوي و المستمر) بمؤسسة حلويات شرشال.

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي

تفاوتت إجابات العاملين على عبارات الاستبيان التي تصف مدى التزامهم تجاه المؤسسة، والجدول الآتي يقدم نسب و متوسط الإجابات:

جدول رقم 28: اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المقياس	الرأي / العبارات
3	موافق	0.86	3.95	2	3	12	47	20	التكرار	أنا أو من بأهداف المؤسسة وقيمها وأرى أنها لا تتعارض مع قيمي وأهدافي لشخصية.
				2.4	3.6	14.3	56	23.8	النسبة	
4	موافق	0.96	3.83	2	9	8	47	18	التكرار	أسعى دوماً لبذل أفضل الجهود في أداء عملي.
				2.4	10.7	9.5	56	21.4	النسبة	
1	موافق	0.96	3.83	2	8	11	44	19	التكرار	أغيب نادراً عن العمل لأن من واجبي الحفاظ على أوقات الدوام.
				2.4	9.5	13.1	52.4	22.6	النسبة	
6	موافق	0.69	4.13	0	2	9	49	24	التكرار	من واجبي إتقان العمل والحفاظ على أوقات الانجاز بالمؤسسة.
				0	2.4	10.7	58.3	28.6	النسبة	
2	موافق	0.81	4.05	0	5	10	44	25	التكرار	أطلع للحصول على وظيفة أعلى مرتبة مستقبلاً.
				0	6	11.8	52.4	29.8	النسبة	

5	موافق	0.76	4.03	0	3	14	44	23	التكرار	وجودي في
				0	3.6	16.7	52.4	27.4	النسبة	وظيفتي الحالية يمثل استثماراً جيداً بالنسبة لي.
2	موافق	0.70	4.04	0	3	10	451	20	التكرار	أنا مهتم جداً
				0	3.6	11.9	60.7	23.8	النسبة	بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.
5	موافق جداً	0.62	4.21	0	1	6	51	26	التكرار	إن الالتزام تجاه
				0	1.2	7.1	60.7	31	النسبة	وظيفتي و مؤسستي أمر أخلاقي.
2	موافق جداً	0.75	4.27	0	3	6	40	35	التكرار	اترك المؤسسة لو
				0	3.6	7.1	47.6	41.7	النسبة	توفرت لي فرص عمل أفضل خارجها.
5	موافق	0.86	3.69	1	6	24	40	13	التكرار	أخاف من تحمل
				1.2	7.1	28.6	47.6	15.5	النسبة	التكاليف و فقدان الامتيازات في حال ترك العمل.
2	موافق	0.79	3.95	0	4	16	44	20	التكرار	أشعر بالفخر و أنا
				0	4.8	19	52.4	23.8	النسبة	أتحدث مع الآخرين عن مؤسستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام للالتزام التنظيمي قدر بـ 3,99 مع انحراف معياري كلي بلغ 0.71 ما يدل على ايجابية تصورات العاملين نحو الالتزام التنظيمي، وهذا ما دلت عليه نسب الموافقة التي سجلتها عبارات هذا المحور، حيث تجاوزت 50% من نسب الإجابة، ما يؤكد أن العاملين يبدون إحساسا بالالتزام تجاه مؤسستهم.

وعلى مستوى العبارات، فقد سجلت عبارة " أنا أؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها و أرى أنها لا تتعارض مع قيمي وأهدافي الشخصية " متوسطا حسابيا قدر بـ 3,95 مع انحراف 0,86 ونتيجة موافق، ما يعني أن العاملين يبدون إيماننا بأهداف المؤسسة و قيمها، وهذا يجسد مستوى من الالتزام العاطفي لديهم.

كما سجلت العبارات: " أسعى دوما لبذل أفضل الجهود في عملي"، " أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها"، " اشعر بالفخر وأنا أتحدث مع الآخرين عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل" و عبارة " أتطلع للحصول على وظيفة أعلى مرتبة مستقبلا " متوسطات حسابية قيمتها 3.83، 4.04، 3.95 و 4.05 على التوالي وترتيب موافق جدا وموافق على سلم لكارتر، وهذه الإحصائيات تؤكد وجود مستوى جيد من الالتزام العاطفي لدى العاملين يتجسد من خلال شعورهم بالفخر والاعتزاز اتجاه المؤسسة، واهتمامهم بمستقبلها ومكانتها، وهذا يعد محفزا ايجابيا للأداء والانجاز الجيد.

كذلك تحصلت العبارات: " أتغيب نادرا عن العمل لان من واجبي الحفاظ على أوقات الدوام " من واجبي إتقان العمل و الحفاظ على أوقات الانجاز بالمؤسسة " و "إن الالتزام تجاه وظيفتي مؤسستي أمر أخلاقي " على متوسطات حسابية قيمتها 3.83، 4.13، 4.21 على التوالي، مع تسجيل مستوى مرتفع في التوجهات حسب مقياس الدراسة، وهذا يدل على وجود درجة جيدة من الالتزام المعياري لدى العاملين الذي يجسده حرصهم على بذل أفضل الجهود لتحقيق أفضل النتائج

وبلوغ الأهداف، و السعي لتطوير الذات للحصول على مناصب أكثر أهمية مستقبلا مع الحفاظ على الانضباط ، و الشعور بروح المسؤولية و أن الالتزام هو واجب أخلاقي اتجاه المؤسسة.

كما سجلت العبارتين " وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا جيدا بالنسبة لي" و " اترك المؤسسة لو توفرت لي فرص عمل أفضل خارجها " متوسطا حسابيا قيمته 4.03 و 4.27 مع انحراف 0.76 و 0.75 على التوالي ونتيجة موافق، و سجلت عبارة " أخاف من تحمل التكاليف و فقدان الامتيازات في حال ترك العمل بالمؤسسة" متوسط حسابي 3.69 مع انحراف 0.86 و نتيجة موافق، وتدل هذه النتائج أن العاملين يبدون كذلك مستوى جيد من الالتزام المستمر من خلال اعتقادهم بالاستمرار بالعمل في المؤسسة لأن تركها قد يكلفهم الكثير، لكن لو توفرت فرص أفضل خارجها فبالإمكان ترك العمل.

ثانيا: تقييم أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، المستمر)

لتحديد مستويات أبعاد الالتزام التنظيمي ومعرفة أي الأبعاد الثلاثة (العاطفي، المعيارى و المستمر) أكثر تجسيدا بالمؤسسة نقدم الجدول الآتي:

جدول رقم 29: تقييم أبعاد الالتزام التنظيمي

المستوى	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد الالتزام التنظيمي
مرتفع	3.96	11-7-5-2-1	الالتزام العاطفي
مرتفع	4.05	8-4-3	الالتزام المعيارى
مرتفع	3.99	10-9-6	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال معطيات الجدول، و بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي الذي سجله كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، نلاحظ وجود تقارب كبير بين مستوى الأبعاد الثلاثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة ما بين (3.96 - 4.05)، و بإسقاط هذه القيم على مقياس لكارث فإنها تدل على مستوى عال في التصورات، حيث تحصل بعد الالتزام المعياري على أعلى متوسط بمعدل 4.05، يليه الالتزام المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.99، ثم الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.96.

و يمكن تفسير هذه النتائج بان الالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملين اتجاه مؤسستهم هو التزام معياري (أخلاقي) بدرجة اكبر، يتجسد في شعور المورد البشري بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل بالمؤسسة و إحساسه بأنه من الواجب الانضباط و احترام أوقات الانجاز والالتزام تجاه الوظيفة والمؤسسة، فالالتزام هنا أساسه و دافعه الواجب الأخلاقي الذي يشعر به العاملين.

ويشعر العاملون بالالتزام مستمر تجاه مؤسستهم من خلال تقديرهم للقيمة الاستثمارية لاستمرار عملهم بالمؤسسة مقابل ما يفقدون في حال تركها، مع استعدادهم لتغيير المؤسسة في حالة حصولهم على فرصة عمل أفضل خارجها مع اعتبار أن ذلك لا يفقدهم الامتيازات، و هذا النوع من الالتزام يعني أن العامل يفضل مصلحته الخاصة على المصلحة العامة للمؤسسة، و لذلك فارتفاع مستوى هذا النوع من الالتزام لا يعتبر مؤشرا ايجابيا كافيا أو دائما لضمان استقرار العمال في المؤسسة، و تقديمهم الأداء الأفضل.

كما يبدي العاملين مستوى مرتفع من الالتزام العاطفي الذي يتجسد في إيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة، و رؤيتهم أنها لا تتعارض مع قيمهم وأهدافهم الخاصة واهتمامهم بوضع ومستقبل المؤسسة وكذلك الشعور بالفخر تجاهها، وسعيهم لتطوير طاقتهم الوظيفية لتقديم نتائج أفضل، مع استعدادهم لبذل أفضل الجهود في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

يعتبر اختبار الفرضيات من أهم خطوات الدراسة، لأنه من خلالها يتم الحكم على الفرضيات المطروحة بالقبول أو الرفض، وبالتالي الإجابة على إشكالية الدراسة، وعليه نحاول من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة و استخلاص النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 30: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحريات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	115.218	1	115.218	3.884	050 ^b
الخطأ	2432.734	82	29.667		
المجموع الكمي	2547.952	83			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه تتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 3.884 و بما أن مستوى المعنوية كان يساوي 0.50^b ما يساوي مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ما يعني أن النموذج مقبول إحصائياً، الأمر الذي يمكننا من اختبار الفرضيات.

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و التي تمت صياغتها على النحو التالي:

- يتميز المناخ التنظيمي بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية بالاعتدال و الوسطية عموما.

للتمكن من اختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفرضية نقوم بإسقاطها على الدراسة التطبيقية التي

قمنا بها على مستوى مؤسسة حلويات شرشال كنموذج للمنظمة الاقتصادية الجزائرية.

ومما سبق طرحه حول تفسير وتحليل تصورات العاملين حول المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة

حلويات شرشال فقد وجدنا أن متوسط إجابات أفراد العينة مجتمعة حول أبعاد المناخ التنظيمي بلغ

(3.32)، كما وضعنا في الجدول رقم (05-12)، و يشير هذا المتوسط إلى أن محور المناخ

التنظيمي سجل مستوى قبول متوسط وفق مقياس الدراسة، ما يعني أن المناخ التنظيمي لمؤسسة

حلويات شرشال يتميز بالاعتدال و الوسطية عموما و هذا ما يؤكد صحة و تأكيد الفرضية

الرئيسية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم طرح الفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات

(السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، في حين لا يؤثر متغير الجنس على مستوى

الالتزام العاملين بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب الاختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والجدول التالي يبين نتائج

الاختبار:

جدول رقم 31: تقدير مستوى التزام العاملين حسب الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار "ت"	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	ذكر 1	52	43.58	5.51	82	- 0.94	غير دال إحصائياً
	أنثى 2	32	44.75	5.58			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمستوى التزام الذكور بلغ 43.58 بانحراف معياري قيمته 5.51، أما الإناث فقد بلغ متوسطهم الحسابي 44.75 بانحراف معياري بلغ 5.58، و بالنسبة للاختبار "ت" فقد بلغ (-0.94) وهو غير دال إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين بمؤسسة حلويات شرشال.

و لمعرفة هل مستوى التزام العاملين بالمؤسسة يعزى لمتغيرات السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة نقدم الجدول التالي:

جدول رقم 32: تقدير مستوى التزام العاملين حسب السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	القيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الالتزام التنظيمي	
0.05	1.76	1.43	19	27.31	بين المجموعات	السن
		0.81	64	52.26	داخل المجموعات	
			83	79.57	المجموع	
غير دال	1.05	1.07	19	20.47	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		1.01	64	65.18	داخل المجموعات	
			83	85.66	المجموع	
غير دال	1.06	1.2	19	22.93	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		1.13	64	72.73	داخل المجموعات	
			83	95.66	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05-17) أن القيمة الفائية لدراسة الفروق في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير السن بلغت 1.76 ، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، في حين نلاحظ أن القيمة الفائية لدراسة الفروق في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي بلغت 1.05، و هي غير دالة إحصائية، كما نلاحظ أن القيمة الفائية لدراسة الفروق في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة المهنية بلغت 1.06، وهي غير دالة إحصائية.

من خلال التحليل السابق، نستنتج أنه توجد فروق في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير السن، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين حول الالتزام التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

إذن فبعد تحليل و تفسير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدولين الأخيرين، نستخلص انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير السن ، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام تعزى لمغير الجنس و المستوى التعليمي و سنوات الخبرة. وعلى هذا الأساس فان الفرضية الرئيسية الثانية محققة نسبيا.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و تفرعاتها

نتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة و اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها.

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

تم طرح الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

- يؤثر المناخ التنظيمي بصفة طردية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة حلويات شرشال.

لمناقشة و اختبار مدى صحة هذه الفرضية ندرس الارتباط بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 33: نتائج تحليل الارتباط بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي

المعامل	القيمة الثابتة B	قيمة b1	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة F
المناخ التنظيمي الالتزام التنظيمي	0.03	0.21	1.97	0.06	0.21	0.04	3.88

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05-16)، نلاحظ أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بلغ 0.21 ، وهي قيمة موجبة و اكبر من الصفر ، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.04 ، في حين نجد أن قيمة b1 بلغت 0.21 وبدراسة دلالتها باستخدام الاختبار "ت" نجده بلغ 1.97، و يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين المناخ التنظيمي باعتباره متغير مستقل و الالتزام التنظيمي للعاملين باعتباره متغير تابع، و هذا ما توصلنا إليه من خلال تحليل تصورات العاملين ،حيث وجدنا أن محور المناخ التنظيمي سجل مستوى قبول ايجابي متوسط و محور الالتزام التنظيمي سجل مستوى قبول ايجابي مرتفع وعليه يمكن اعتبار الفرضية الرئيسية الثالثة صحيحة ومحقة كون كلا المتغيرين موجبين، ومنه نستطيع القول انه توجد علاقة تأثير و ارتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي كمتغير مؤثر و مستقل و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

ثانيا: مناقشة الفرضيات الفرعية

لاختبار و مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة، تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي المحددة للدراسة و الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 34 : مصفوفة الارتباطات لمعامل بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نظام الاتصال	تكنولوجيا العمل	إجراءات العمل والسياسات الوظيفية	المشاركة في صنع القرار	طبيعة العمل
الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	0.39**	0.42**	0.57**	0.43**	0.64**	0.51**
	الدلالة	0.003	0.001	0.000	0.004	0.000	0.000
	الترتيب	7	6	2	5	1	4
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال القيم الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي لها علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01، و بالنسبة لمعامل الارتباط بيرسون فقد سجل قيما مرتفعة و موجبة و متقاربة بين جميع الأبعاد، و فيمايلي تحليل علاقة بعد مع الالتزام التنظيمي، و بذلك مناقشة الفرضيات الفرعية.

➤ مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: و التي تتم طرحها على النحو الآتي:

توجد علاقة ارتباط طردية بين الهيكل التنظيمي و نمط القيادة و الالتزام التنظيمي للعاملين
بمؤسسة "حلويات شرشال".

من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي و الالتزام
التنظيمي بلغت (0.39) حسب معامل الارتباط بيرسون، و هي قيمة اكبر من الصفر و ذات دلالة
إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الهيكل التنظيمي و
الالتزام التنظيمي.

و بالنسبة لبعد نمط القيادة فقد قدر معامل ارتباطه بالالتزام التنظيمي (0.42)، و هي قيمة
اكبر من الصفر و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، منه يمكن القول انه توجد علاقة
ارتباط طردية بين نمط القيادة و الالتزام التنظيمي .

باعتبار كل من بعد الهيكل التنظيمي و نمط القيادة يؤثران بصفة طردية على الالتزام
التنظيمي، يصح القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة و مؤكدة.

➤ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: و التي تتم طرحها على النحو الآتي:

توجد علاقة ارتباط طردية بين نظام الاتصال و تكنولوجيا العمل و الالتزام التنظيمي للعاملين
بمؤسسة "حلويات شرشال".

مما ورد في الجدول الأخير، نلاحظ أن علاقة الارتباط بين نظام الاتصال و الالتزام التنظيمي
بلغت (0.57)، و بين تكنولوجيا العمل و الالتزام التنظيمي بلغت (0.43) حسب معامل الارتباط
بيرسون، و هي قيم اكبر من الصفر و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني
وجود علاقة ارتباط طردية بين بعدي نظام الاتصال و تكنولوجيا العمل و الالتزام التنظيمي
للعاملين بمؤسسة حلويات شرشال، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية
محقة و مؤكدة.

➤ مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: و التي تتم طرحها على النحو الآتي:

توجد علاقة ارتباط طردية بين إجراءات العمل و السياسات الوظيفية و الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة تأثير طردية بين إجراءات العمل و السياسات الوظيفية المتبعة بالمؤسسة و الالتزام التنظيمي للعاملين بها، و هذا من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0.64 فهو اكبر من الصفر و دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، و انطلاقا من هذا نؤكد صحة و تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: و التي تم طرحها على النحو الآتي:

توجد علاقة ارتباط طردية بين المشاركة في صنع القرار و طبيعة العمل و الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "حلويات شرشال".

مما ورد في الجدول أعلاه، نجد بعدي المشاركة في صنع القرار و طبيعة العمل سجلا ارتباطا مع الالتزام التنظيمي قيمته 0.51 و 0.54 على التوالي، و هذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين مع اعتبار الالتزام التنظيمي المتغير التابع .

و عليه فان الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة و محققة.

من خلال مناقشة و اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها، نجد أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي التي تم تحديدها للدراسة تؤثر و بصفة طردية على مستوى التزام العاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك اختلاف في درجة هذا التأثير و هذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط المسجل بالنسبة لكل بعد، حيث سجل بعد إجراءات العمل و السياسات الوظيفية أعلى ارتباط بقيمة (0.64)، يليه بعد نظام الاتصال (0.57) ، ثم بعد طبيعة العمل (0.54) ، فهذه

الأبعاد سجلت ارتباطاً أعلى مقارنة مع بقية الأبعاد ما يفسر أن لها تأثيراً و مساهمة أكبر في مستوى الالتزام التنظيمي المحقق بالمؤسسة يليها بعد المشاركة في صنع القرار (0.51) ثم بعد تكنولوجيا العمل (0.64)، بعد نمط القيادة (0.64) و في الأخير بعد الهيكل التنظيمي (0.64) الذي سجل أقل ارتباطاً.

خلاصة:

من خلال إسقاط دراستنا النظرية على واقع مؤسسة حلويات شرشال، لاحظنا أن هذه الأخيرة يسودها مناخ تنظيمي معتدل و متوسط عموماً مع وجود مستوى عال في تصورات العاملين حول بعد الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال وطبيعة العمل.

واستخلصنا كذلك وجود مستوى ايجابي مرتفع من الالتزام التنظيمي، في مقدمته الالتزام المعياري الذي يتجسد من خلال شعور الأفراد بان الالتزام تجاه المؤسسة هو واجب أخلاقي و أدبي، يليه الالتزام المستمر في الدرجة الثانية الذي هو نتاج تقييم العمال للمكاسب و الامتيازات من البقاء بالمنظمة، مقابل ما يفقدونه و ما يتحملونه من تكاليف في حال ترك العمل، و يأتي في الأخير الالتزام العاطفي الذي يبديه العمال انطلاقاً من إيمانهم بأهداف وقيم المنظمة، و اعتبارها لا تتناقض و أهدافهم و قيمهم الخاصة.

وبعد تحليل كل من محوري المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي و دراسة الارتباط بين المتغيرين، توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومستوى التزام العاملين بالمؤسسة كمتغير تابع، مع تسجيل تأثير ومساهمة اكبر لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام المحقق في مقدمتها الإجراءات و السياسات الوظيفية، نظام الاتصال، و طبيعة العمل.

الخاتمة

الخاتمة

انطلق هذا البحث من مسلمة مفادها أن السلوك الإنساني في المنظمة يتأثر بشخصية الفرد ومعطيات البيئة التي يعمل فيها، واعتبارا من كون المناخ التنظيمي يعبر عن إدراك العاملين للخصائص التنظيمية وأساليب الإنتاج ومختلف التفاعلات والعلاقات الإنسانية التي تتميز بها المنظمة، فانه يعد من أهم العوامل الموجهة والمتحكمة في سلوك المورد البشري داخل منظمة العمل.

وعليه انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على أبعاد محددة للمناخ التنظيمي والتي تمثلت أساسا في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، إجراءات العمل والسياسات الوظيفية، المشاركة في صنع القرار وطبيعة العمل.

وبعد تناول الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعلاقة التأثير القائمة بينها، اتضح جليا مدى أهمية المناخ التنظيمي كظاهرة تنظيمية ذات تأثير مهم على سلوك الموارد البشرية وعلى صورة المنظمة وميزتها التنافسية، وكذلك أهمية الالتزام التنظيمي كسلوك ايجابي يعزز أداء الأفراد وينمي شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، مما ينعكس بالإيجاب على مردوديتها وعلى تحقيقها للأهداف المسطرة.

وبإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة حلويات شرشال التي تم اختيارها نموذجا للدراسة التطبيقية، أسفرت النتائج عن وجود مناخ تنظيمي متوسط معتدل عموما بالمؤسسة محل الدراسة، تراوحت أبعاده بين المستوى المتوسط (المحايد) والمستوى المرتفع (الموافق).

كما أثبتت الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مع تحقيق الالتزام المعياري أعلى مستوى مقارنة مع الالتزام المستمر والعاطفي.

إن مناقشة النتائج واختبار الفرضيات، أكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها أن المناخ التنظيمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية يتميز بالاعتدال والوسطية عموماً، حيث أظهرت دراسة الحالة التي قمنا بها، أن مجمل أبعاد المناخ التنظيمي حققت مستوى إدراك متوسط، ما انعكس عنه وجود مناخ تنظيمي معتدل.

وتبين من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنها مقبولة نسبياً، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام العاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغير السن، في حين لا يؤثر كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في مستوى الالتزام.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها، فقد تبين من اختبارها أن المناخ التنظيمي يؤثر بصفة طردية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وأن ارتفاع مستوى كل بعد من أبعاده ينتج عنه ارتفاع في مستوى الالتزام.

كما أسفرت نتائج البحث عن قوة مساهمة كل من بعد إجراءات العمل والسياسات الوظيفية ونظام الاتصال في مستوى الالتزام المحقق مقارنة مع بقية الأبعاد التي كانت مساهمتها أقل.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي حققتها الدراسة نقدم التوصيات التالية لإدارة مؤسسة حلويات شرشال:
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة لينتقل من المستوى المتوسط إلى المستوى الجيد، وذلك بالتركيز على الأبعاد التي حققت مستوى إدراك متوسط من قبل

العاملين مثل نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل والإجراءات والسياسات الوظيفية والعمل على تحسينها بتعزيز الجانب الايجابي وتقويم الجانب السلبي؛

- تفعيل نظام الاتصال في المؤسسة، وتزويده بوسائل حديثة وتمكين العاملين من استعمالها، و تزويدهم بتغذية عكسية عن سير أعمالهم، لهدف تحسين الأداء؛
- العمل على فتح المجال أكثر للعاملين للمشاركة في صنع القرار، مع إعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار والاقتراحات ومعالجة المشاكل، وأخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة؛

- إدخال أساليب تحفيز جديدة ضمن نظام الحوافز ليكون دافعا للايجابية والجودة في العمل، مع اعتبار أفضلية الأداء المعيار الأساسي للتحفيز؛
- الحفاظ على مستوى الالتزام التنظيمي الذي أظهره العاملين مع السعي إلى تعزيز الالتزام العاطفي باعتباره يجسد قوة إيمان العامل بقيم وأهداف المؤسسة، وتبنيها وكأنها أهدافه الخاصة، مما يجعله مستعدا لتقديم الأفضل في العمل؛
- التركيز أكثر على تنمية الطاقات البشرية بالمؤسسة، من خلال زيادة دورات التدريب والتأهيل بشكل فردي وجماعي، لتطوير روح العمل الجماعي؛
- تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، واعتبار العاملين أكثر من مجرد مرؤوسين خاضعين للأوامر، بل بإمكانهم المشاركة في صنع القرارات خاصة تلك التي تخص مجال عملهم؛
- الحرص على التشخيص المستمر للمناخ التنظيمي من اجل استخلاص نقاط الضعف فيه والعمل على تصحيحها أو تفاديها، وتعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها؛
- تركيز الاهتمام أكثر بتطوير تكنولوجيا الإنتاج، خاصة و أنها تمثل في وقتنا الراهن من أساسيات تحقيق الميزة التنافسية.

آفاق البحث:

عقب الانتهاء من هذه الدراسة، وبالنظر إلى القيمة البحثية المتميزة للعمل في مجالي المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي، تراءت لنا مواضيع وجوانب أخرى جديرة بالبحث ضمن هذا الاتجاه، من بينها:

- دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على السلوك التنظيمي بالتركيز على أبعاد أخرى مثل العلاقات الداخلية، العمل الجماعي والعدالة التنظيمية؛
- دراسة علاقة المناخ التنظيمي مع متغيرات سلوكية أخرى كالمواطنة الوظيفية والاغتراب الوظيفي؛
- دراسة مقارنة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاقتصادية العمومية والمؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر؛
- إجراء دراسة عن دور المناخ التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- دراسة اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسات الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف والفساد، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005.
3. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة 05، الدار الجامعية، مصر، 2001.
4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، طبعة 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
5. أحمد محمد عوض، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة، طبعة 1، الأردن، دار المجد، 2007.
6. جرينبرج، جيرالد وبارون روبرت، تعريب رفاعي محمد و سيبوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
7. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي في المنظمة نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، طبعة 1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
8. جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، طبعة 3، الأردن، دار حامد، 2011.
9. جميل واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، بدون طبعة، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
10. حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، طبعة 1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
11. حسين محمود حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، طبعة 03، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
12. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

13. حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
14. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل" ، طبعة 3، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2009.
15. حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، طبعة 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
16. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
17. خضير كاظم حمود، محمود فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طبعة 1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
18. زيد منير العبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، طبعة 1، الأردن، دار أسامة، المشرق الثقافي، 2006.
19. زيد منير العبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، طبعة 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
20. سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية و دورها في تفعيل الأداء، دون طبعة، الكويت، دار السلاسل، 1992.
21. سناء الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، طبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، جزء 4، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009.
23. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، كلية التجارة، 2005.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الدراسات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، دون بلد نشر، المكتبة العصرية، 2007.
25. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر، 2009.
26. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، طبعة 1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
27. العساف صلاح محمد، المدخل في العلوم السلوكية، دون طبعة، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان، 2004.

28. على محسن الكتبي، السلوك التنظيمي - بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، بدون بلد، بدون دار نشر، 2005.
29. علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، عمان الأردن، دار حامد لنشر والتوزيع، 2006.
30. عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، طبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
31. فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 4، مصر، دار وائل للنشر، 2008.
32. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الأردن، بدون دار نشر، 2011.
33. فيليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، طبعة 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2009.
34. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار المكتبة العلمية، طبعة 1، بيروت، لبنان، 1996.
35. لطيفة خيضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، دون طبعة، مصر، عالم الكتب، 2000.
36. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، طبعة 1، عمان، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2011.
37. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، طبعة 1، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للطباعة، 2006.
38. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
39. محمد الفيومي، القلق الإنساني، مصادره، تياراته، التدين كعلاج له، طبعة 3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
40. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، طبعة 1، مصر، دار الوفاء للطباعة، 2004.
41. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، طبعة 2، عمان، الأردن، مكتبة الشرق، 1994.
42. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، طبعة 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
43. محمد كامل المغربي، أساسيات الإدارة، طبعة 1، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995.

44. محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، طبعة 2، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995.
45. محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها، بدون طبعة، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2001.
46. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني - مدخل كمي مقارن، بدون طبعة، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
47. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 4، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
48. محمود مصطفى ابو بكر، التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
49. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دون طبعة، دون بلد، دون دار النشر، 2000.
50. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، طبعة 2، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
51. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، طبعة 1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002.
52. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، طبعة 3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
53. ندروري سيندلافين، الترجمة، جعفر أبو قاسم، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991.
54. النمر و آخرون، الإدارة العامة، الأسس و الوظائف، دون طبعة، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.
55. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
56. وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، طبعة 3، الرياض، 2013.
57. يوسف احمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.

➤ المجالات:

1. أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الأردن، 2009.
2. احمد محمد بني عيسى، رياض احمد أبا زايد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، مجلد 41، عدد 02، الاردن.
3. إسماعيل العمري، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات "دراسة ميدانية بحوض بركاويي بورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 09، عدد 28، الجزائر، مارس 2017.
4. امجد محمد عبد الله، التطور التكنولوجي و دوره في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السيلمانية"، مجلة جامعة التنمية البشرية، السيلمانية، العراق، مجلد 01، عدد 2015، 04.
5. باسم عباس الكريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، مجلد 12، عدد 03، العراق، 2010.
6. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 08، عدد 24، الجزائر، جوان 2016.
7. بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية" مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر، مجلد 1، عدد 03، الجزائر، 2014 .
8. جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد 2017، عدد 53، العراق، 2017.
9. الحيدر عبد المحسن بن صالح، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي " علاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، عدد 2، القاهرة، مصر، 2006.
10. خديجة عبادو، محمد الساسي الشايب، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات "دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية، الوادي و بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 18، الجزائر، مارس 2015.

11. رضا يوسف، موسى بخاشة، اثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوفة"، مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد03، عدد05، جامعة الشهيد حمه، الوادي، الجزائر، جوان2018.
12. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة ميدانية على بعض الفنادق في محافظة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد28، عدد 2، سوريا، 2012.
13. شاكر جاد الله، اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد06، عدد1، الأردن.
14. الطاهر احمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية "دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية-كلية الدراسات التجارية-كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد16، عدد22، 2015.
15. عبد الفتاح حاسم زعلان، اثر تكنولوجيا الإنتاج في أداء المنظمة "دراسة ميدانية في شركة كربلاء لإنتاج المشروبات الغازية"، مجلة أهل البيت عبد السلام، دون مجلد، عدد 10، جامعة أهل البيت، العراق، 2020.
16. العربي بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، مجلد 06، عدد16، الجزائر، 2014.
17. عطا الله النويقة، اثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية لموظفي وزارة الداخلية بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، مجلد42، عدد01، عمان، الأردن، 2015.
18. عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة "دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون مجلد، عدد 78، بغداد، العراق، 2009.
19. عماري عمار، سعيد أبو سعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلد03، عدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2004.
20. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلد 08، عدد 14، الجزائر، 2008.

21. فيصل محمود الشواورة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية لافا رج، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد 27، عدد 03، الأردن، 2012 .
22. ماجد قاسم السيان، قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة اب" Journal of Management Science, Vol: 11, N°5, universsite Aden, Yemen junary- jaune, 2015.
23. مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "دراسة في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 27، عدد 03، دمشق، سوريا، 2011.
24. مؤيد الساعدي، عادل عباس عبد حسين، زينب هادي الشريفي، تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين "دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام"، مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد 07، العراق، 2013.
25. نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها في العملية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 05، عدد 11، 2013.

➤ الأطروحات:

1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
2. احمد إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة غزة، فلسطين، 2008.
3. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
4. حسان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات "دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور و أنيام"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2003.

5. حسن محمد سعيد حسن ابو كويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
6. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
7. خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي "دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بالبحرين"، مذكرة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
8. رتيبة سلامة، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتورا غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
9. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء "دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
10. سامي إبراهيم حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
11. سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2005.
12. سناء عثمان حسن صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
13. شيماء احمد عبد الله رضوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

14. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
15. عبد السلام حمدوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الحوارية للتضامن، أطروحة دكتورا علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والارطوفونيا، جامعة محمد لمين دباغيين، سطيف 02، الجزائر، 2019.
16. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G عين السمارة بقسنطينة"، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
17. علي عبد الله ختام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
18. فاتح جبلي، الترقية العقارية والاستقرار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت بالخروب قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
19. فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مقارنة بين جامعات الجزائر، تونس و المغرب"، أطروحة دكتورا في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
20. قادر أحمد، عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
21. قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيراتها في إنجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتورا، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة، العراق، 2009.
22. لمين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2008.
23. ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، علم النفس الأرتوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2016.

24. محمد أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
25. محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
26. محمد الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على الشق المدني بوزارة الخارجية والأمن الوطني بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2015.
27. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
28. محمد زواغي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورا في علم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2017.
29. محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.
30. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
31. منوبة مزوار، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة الشركة الوطنية للسكك الحديدية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2013.
32. هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة دكتورا في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2013.

📌 الملتيقيات العلمية:

1. عزيزو راشدة، المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، افريل، 2009 .

2. فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة"، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010. متاح على الموقع الإلكتروني: <https://iefpedia.com>
3. وليد عبد الرحمان الرفاعي، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، السعودية، 2009.

➤ المواقع الإلكترونية:

1. [https://193-194-92-19/archives/faculté des sciences-humaines et sociales-FSTTS/40](https://193-194-92-19/archives/faculté%20des%20sciences-humaines%20et%20sociales-FSTTS/40)
2. خديجة أحمد رحيح، سالم عبد السلام رحومة، أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة التربية والتعليم بمدينة بنغازي وعلاقتها بنشر ثقافة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://sleinnim.IS.>dcc>>
3. فادي محمد الدحدوح، المشاركة كأسلوب لصنع القرار في مؤسساتنا العربية، مقال بجريدة دنيا الوطن، متاح على الموقع الإلكتروني: [https://Pulpit-alwatan voice.Com](https://Pulpit-alwatan%20voice.Com)
4. هيثم حسن حكيم، الحوافز وسيلة وأداة لترغيب الأفراد في العمل و دفعهم لزيادة المجهود والحفاظ على أعلى مستوى للمنشأة، جريدة الرياض، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.alriyadh.COM>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Armstrong M ,ahandbook of humanresource management practice,Kogan :the press path,2001.
2. Asma Ayari Gharbi, l'engagement organisationnel des enseignants universitaire expatriés, thèse de doctorat, préparée en cotutelle au sein des laboratoires Lille économie et management (LEM) et laboratoire de recherches interdisciplinaires sur les mutations (LARIME) des économies et des entreprises, spécialité sciences de gestion, 07 juillet 2014.
3. Borman ,Walter C ,Ilgen ,Damiel R et Klimoski Richerd J, Hand book psychology, vol 12 ,industriel an organizational psychology, hobok , New Jerry John Wiley and Sons, INC ,2003.
4. Hill, C.W.L, Jones, G.R, Stratigic management theory: An intergrated approach, 5th edition, Houghton Mifflin Co, Boston.
5. Kaushik Kundu, Development of the conceptual frame work of organizational climate, journal of commerce, Vidyas Agar university, vol 12, 2007.

6. Meyer J.P, Allen N.J et Herscovitch, commitment in the workplace : Toward A General Model, Human Resource Management Review, vol 11, 2001.
7. Nelson ,L ,Quick ,J,C, organisational behavior ,the essentials :New York, west publishing,2003.
8. Pelin Kanten, Finda Erulker, the effect of organizational climate on counterproductive behavior, the macro theme review, Vol2, N°4, Turkey, 2014.
9. Savoir André, Brunet Luc, Climat organisationnel et culture : apport distinctes ou redondance, revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°03, 2000.
10. V.Kubendran et al, Organizational Climate's impact on employee's performance, India Journal of economics and development, vol 2, N°3, India, 2013.
11. Zayani Nabil, amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoient des collectivités territoriales en Tunisie, thèse doctorat, sciences de gestion, université Paul Valéry Montpellier, France, 2016.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البليدة (02)
كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الاستبيان:

الموظف الفاضل / الموظفة الفاضلة

بعد التحية،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال -جامعة البليدة 02 - فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

- اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية.

يرجى منكم التكرم بملا الاستبيان الآتي بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، و إنني أشكر تعاونكم، والسلام عليكم و رحمة الله و بركاته.

الباحثة: الأحول نوال

أولا: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 26 سنة إلى 35 سنة ☐ من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 4- الخبرة المهنية: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

ثانيا: المناخ التنظيمي

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

رقم العبارة	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1 - الهيكل التنظيمي						
01	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجمها وطبيعة عملها.					
02	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة أعمالهم.					
03	تتميز خطوط السلطة الرسمية في المؤسسة بالوضوح.					
04	أرى انه يوجد تناسب بين السلطة و المسؤولية بالمؤسسة.					
05	يساعد تقسيم العمل بالمؤسسة على تحقيق أهدافها.					
06	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة و القابلية للتغيير.					
2 - نمط القيادة						
07	تقوم القيادة الإدارية بالمؤسسة على المساواة بين العمال دون تمييز.					
08	القيادة الإدارية بالمؤسسة تشجع المبادرات الفردية و الأفكار.					
09	يبادر القائد بتفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين.					

					10	يملكك المسؤول الحق في اتخاذ القرار في حدود مسؤولياته.
					11	تتهرب الإدارة من مناقشة مشكلات العمل مع الموظفين.
					12	يحرص رئيسي في العمل على تصيد الأخطاء و معاقبة العاملين دون الاهتمام بمشاكلهم.
					13	يهتم رئيسي في العمل بنواتج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.
3- نظام الاتصال						
					14	يساعد نظام الاتصال بالمؤسسة على تدفق المعلومات بكامل الاتجاهات.
					15	يساعد نظام الاتصال بالمؤسسة على تحقيق أهدافها.
					16	يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء في الوقت المناسب.
					17	يتم الاتصال بين الموظفين في نفس المستوى بصورة جيدة.
					18	تتميز المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة.
					19	نظام الاتصال بالمؤسسة نظام متطور و ذا جودة عالية.
					20	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.

4- تكنولوجيا العمل					
					21
				تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	
				تتسجم التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة مع متطلبات العمل.	22
				تساعد التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة على سرعة و جودة الأداء.	23
				تتميز تكنولوجيا العمل بالمؤسسة بالتعقيد و صعوبة التكيف مع المستجدات.	24
				تتميز تكنولوجيا العمل المعتمدة بالمؤسسة بالجودة و الحداثة.	25
5- إجراءات العمل و السياسات الوظيفية					
					26
				تتميز إجراءات العمل بالمؤسسة بالتعقيد.	
				تتميز إجراءات العمل بالمؤسسة بعدم الوضوح.	27
				يتميز نظام العمل بالمؤسسة بكثرة الإجراءات.	28
				وضعت لك المؤسسة لوائح تنظيمية (قواعد و قوانين العمل)	29
				نظام العوائد بالمؤسسة نظام عادل (الأجور، العلاوات، التعويضات)	30
				نظام العوائد بالمؤسسة يتناسب مع نوع الوظائف و حجم المسؤوليات.	31
				تحرص المؤسسة على تسطير برامج تكوينية بانتظام مع منح كل عامل فرصة للتكوين	32
				تسعى المؤسسة إلى تسطير برامج تكوين ذات نوعية و تستجيب لمتطلبات العمل.	33

					34	تتميز سياسة التحفيز بالمؤسسة بالموضوعية و العدالة.
					35	تقوم سياسة التوظيف بالمؤسسة على مبدأ التوظيف و التخطيط و الاستقطاب الوظيفي.
6- المشاركة في صنع القرار						
					36	يتم إشراكي في المواضيع التي لها علاقة بعملتي بالمؤسسة .
					37	بإمكاني نقل انشغالاتي وأرائي للإدارة بدون عوائق .
					38	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة لتحسين جودة الأداء.
					39	تحرص الإدارة على أن يكون كل عامل على دراية بقراراتها الجديدة.
7- طبيعة العمل						
					40	ظروف العمل المادية (الإنارة، التهوية، التدفئة، الضجيج...) بالمؤسسة جيدة
					41	تحرص المؤسسة على توفير الموارد و أدوات العمل الضرورية لتعزيز عملية الأداء
					42	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب وقدراتي المهنية.
					43	أرى أن الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مهاراتي ومؤهلتي العلمية
					44	تضع المؤسسة بطاقات وصف وظيفي توضح المهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

					45	حدود المهام والعلاقة بين الوظائف واضحة بالنسبة لكل موظف
--	--	--	--	--	----	---

ثالثا: الالتزام التنظيمي

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

					01	أنا أؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها وأرى أنها لا تتعارض مع قيمي وأهدافي الشخصية.
					02	أسعى دوما لبذل أفضل الجهود في أداء عملي.
					03	أتغيب نادرا عن العمل لان من واجبي الحفاظ على أوقات الدوام.
					04	من واجبي إتقان العمل والحفاظ على أوقات الانجاز بالمؤسسة.
					05	أتطلع للحصول على وظيفة أعلى مرتبة مستقبلا.
					06	وجودي في وظيفتي الحالية يمثل استثمارا جيدا بالنسبة لي.
					07	أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.
					08	إن الالتزام تجاه وظيفتي ومؤسستي أمر أخلاقي.
					09	اترك المؤسسة لو توفرت لي فرص عمل أفضل خارجها.
					10	أخاف من تحمل التكاليف وفقدان الامتيازات في حال ترك العمل.
					11	اشعر بالفخر وأنا أتحدث مع الآخرين عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل.

الملحق رقم 02: جداول التقرير الخامة حسب برمجية spss

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,213 ^a	,045	,034	5,447

a. Prédicteurs : (Constante), المناخ النطيمى

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	115,218	1	115,218	3,884	,052 ^b
	de Student	2432,734	82	29,667		
	Total	2547,952	83			

a. Variable dépendante : الالتزام النطيمى

b. Prédicteurs : (Constante), المناخ النطيمى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,326	2,952		12,985	,000
	المناخ النطيمى	,038	,019	,213	1,971	,052

a. Variable dépendante : الالتزام النطيمى

Statistiques de groupe

البحس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1 الإفرايم التنظيمي	52	43,58	5,518	,765
2	32	44,75	5,588	,988

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الالتزام النطيمى	Hypothèse de variances égales	,002	,964	-,942	82	,349	-1,173	1,246	-3,651	1,305
	Hypothèse de variances inégales			-,939	65,112	,351	-1,173	1,250	-3,668	1,322

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergroupes	27,310	19	1,437	1,760	,049
	Intragroupes	52,262	64	,817		
	Total	79,571	83			
المستوى التعليمي	Intergroupes	20,478	19	1,078	1,058	,413
	Intragroupes	65,189	64	1,019		
	Total	85,667	83			
الخبرة المهنية	Intergroupes	22,932	19	1,207	1,062	,409
	Intragroupes	72,735	64	1,136		
	Total	95,667	83			

- الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

		بعد الهيكل التنظيمي	بعد نمط القيادة	بعد نظام الاتصال	بعد تكنولوجيا العمل	بعد إجراءات العمل والسياسات الوظيفية	بعد المشاركة في صنع القرار	بعد طبيعة العمل	الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي
بعد الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,569**	,299**	,422**	,518**	,445**	,407**	,397**
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,000	,000	,000	,000	,003
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
بعد نمط القيادة	Corrélation de Pearson	,569**	1	,569**	,730**	,657**	,453**	,465**	,422**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
بعد نظام الاتصال	Corrélation de Pearson	,299**	,569**	1	,545**	,460**	,396**	,429**	,571**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
بعد تكنولوجيا العمل	Corrélation de Pearson	,422**	,730**	,545**	1	,732**	,607**	,393**	,433**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,004
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
بعد إجراءات العمل والسياسات الوظيفية	Corrélation de Pearson	,518**	,657**	,460**	,732**	1	,694**	,446**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
بعد المشاركة في صنع	Corrélation de Pearson	,445**	,453**	,396**	,607**	,694**	1	,483**	,516**

الملحق رقم 03: جداول التفريغ الخامة حسب برمجية spss