



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

Tasdawit n Mulud Meɣmmeri Tizi-Uzzu

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس



المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية ENIEM - وحدة الطهي - تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف :

أ. د بن تونس الطاهر

من إعداد الطالبتين:

بوتلنج صونية

بوكير نعيمة

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذه المذكرة.

و يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور "بن تونس الطاهر"

على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات وعون.

كما نتقدم بالشكر للأستاذ شيخاوي صلاح الدين الذي قدما لنا مساعدة في الجانب التطبيقي.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وجميع عمال

وحدة الطهي بمؤسسة ENIEM.

ونشكر كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد والحمد لله على كل شيء.

إهداء

قال الله تعالى: (يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات).

إلى من سخر لي طريق الحياة و العلم إلى من إنتظر هذا العلم بفارغ الصبر، إلى الذي كان سبب وجودي، إلى الذي علمني أن أعطي بلا حدود، إليك أبي العزيز حفضك الله لنا.

إلى بحر الحنان، إلى من كانت لي نورا و شمعة بدعائها و رضاها، إلى ربيع عمري و زهرة حياتي أُمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى أعز ما أملك إخوتي رشيد و نافع، و أخواتي فتيحة، سهيلة، شفيعة، و إلى أولاد أخواتي الذين أتمنى لهم عمر مديد و صحة و عافية.

إلى زميلتي نعيمة و إلى كل الأصدقاء و الأحبة و كل الأساتذة أهدي عملنا هذا.

صونية

إهداء

إلى التي سهرت من أجل رعايتي و تربيتي، و في مرضي و صحتي، و في صغري و كبري، أُمي الغالية
أطال الله في عمرها و حفضها من كل شر.

إلى الذي رباني على الأخلاق الحسنة و غمرني بالعطف و الحنان، و كان لي ذرعا و سندا في جميع
قراراتي، أبي الغالي أطا الله في عمره و حفضه لنا.

إلى إخوتي الأعزاء و إلى كل عائلتي من قريب و من بعيد و كل الاصدقاء

إلى كل من عرفتهم و إلى زميلتي أهدي عمنا هذا.

نعيمة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM بواد عيسي تيزي وزو، قمنا في هذه الدراسة بطرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM؟

و للإجابة على هذا التسائل إفترضنا وجود علاقة إيجابية بين بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي و ما إذا كان هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز و المكافآت، نمط الإلتصال) و الإلتزام التنظيمي.

و للتأكد من صحة الفرضية إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع دراستنا، كما تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات و قمنا بتوزيعه على 50 عامل من أصل (254) عامل و تم إسترجاع 49 إستبيان، وقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية، كما تمت المعالجة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS20) بإتخدام كل من معامل الإرتباط بيرسون و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

✓ وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

✓ وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط الإلتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

✓ وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإلتزام التنظيمي.

Résumé :

é'tude visait a connaitre la relation eistnte entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel chez les travailleurs de l'entreprise ENIEM a oued aissi tizi-ouzou, dans cette étude nous avons posé la prolématique suivnte : Eiste-t-il une relation entre le climat orgaanisationnel et les l'engagement organisationnel chez les trvailleurs de l'entreprise ENIEM a oued aissi ?

Pour répondre cette problématique nous avons supposé qu'il existe une reltion entre le climat orgnisationnel et l'engagement organistionnel et s'il existe une relation entre chaque dimension du climat organisationnel (stule de leadership, les incitations et récomposes, style de cominication) et l'ngagement orgnisationnel.

Pour vérifier la validité de cette hypothèse nous avons adopté dans cette étude la méthodologie descriptive qui est adapté a notre recherche, le quistionnaire a également été utilisé comme outil de collecte des donnés, nous l'avons distriué a 50 travailleurs sur un total de 254 membre de la pupulation cible, et 49 questionnaires ont été récupirées. L'échntillon été sélectionné de manière aléatoire, l'analysé a été réatisé a l'aide du logiciel SPSS(20) (statistical pacelage for the social sciences)en utilisant le coessicient de corélationde pearson, les poucentages, les moyennes arithmétiques et les écarts-types.

L'étude abouti aux résultats suvant :

- ✓ Il existe une relaation positive faible entre le style de leadership et l'engagement organisaationnel.
- ✓ Il existe une relation positive faile entre les incitations et récompenses et l'engagement organisationnel.
- ✓ Il existe une relation positive faile entre style de communication et l'engagement organisationnel.
- ✓ Il existe une relation positive faible entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel.

Les mots cléé : le climat organisationnel, l'engagement organisationnel.

Summary :

The study aimed to identify the relationship between organizational climate and organizational commitment among employees of the ENIEM company in Oued Aissi, Tizi ousou. In this study we posed the following research question:

Is there a relationship between organizational climate and organizational commitment among the employees of the ENIEM company in Oued Aissi, Tizi ousou. To answer this question we hypothesized that there is a relationship between organizational climate and organizational commitment, and examined whether there is a relationship between each dimension of the organizational climate (leadership style, incentives and rewards, communication style) and organizational commitment.

To ensure the validity of the hypothesis this study relied on the descriptive method, which is appropriate for our research. A questionnaire was used as a data collection tool. It was distributed to 50 employees out of a total of 254, and 49 questionnaires were returned. The sample was selected randomly and the data was processed using the statistical package for the social sciences (SPSS) version (20), employing Pearson correlation coefficient, percentage, arithmetic means, and standard deviations.

The study reached the following results:

- ✓ A weak positive relationship exists between leadership style and organizational commitment.
- ✓ A weak positive relationship exists between incentives and rewards and organizational commitment.
- ✓ A weak positive relationship exists between communication style and organizational commitment.
- ✓ A weak positive relationship exists between organizational climate and organizational commitment.

Keyword : organizational climate , organizational commitment.

فهرس المحتويات

- شكر و تقدير .
- إهداء
- فهرس الجداول .
- فهرس المحتويات .
- فهرس الجداول .
- فهرس الأشكال .
- فهرس الملاحق .
- مقدمة أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- تمهيد 05
- 1. إشكالية الدراسة. 05
- 2. فرضيات الدراسة. 07
- 3. أسباب إختيار الموضوع. 07
- 4. أهمية الدراسة. 08
- 5. أهداف الدراسة. 08
- 6. ضبط المفاهيم إجرائيا. 08
- 7. الدراسات السابقة. 09
- 8. تعقيب على الدراسات السابقة 12
- خلاصة 13

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

15.....	تمهيد
15.....	1. مفهوم المناخ التنظيمي
15.....	2. علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية.
16.....	3. خصائص المناخ التنظيمي.
17.....	4. أبعاد المناخ التنظيمي.
22.....	5. أهمية المناخ التنظيمي.
23.....	6. نماذج المناخ التنظيمي.
24.....	7. تصنيفات المناخ التنظيمي.
27.....	8. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
30.....	9. طرق تحسين المناخ التنظيمي
30.....	خلاصة.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي.

32.....	تمهيد.
32.....	1. تعريف الإلتزام التنظيمي.
33.....	2. خصائص الإلتزام التنظيمي.
34.....	3. أبعاد الإلتزام التنظيمي.
35.....	4. أهمية الإلتزام التنظيمي.
36.....	5. مراحل الإلتزام التنظيمي.
38.....	6. العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي.
41.....	7. طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
44.....	8. الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي.
45.....	9. مداخل الإلتزام التنظيمي.
47.....	10. نظريات الإلتزام التنظيمي.

48.....11. مستويات الإلتزام التنظيمي.

50..... خلاصة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

53..... تمهيد.

53..... 1. الدراسة الإستطلاعية.

54..... 2. مجال الدراسة (المكاني و الزماني).

60..... 3. المنهج المستخدم.

60..... 4. أدوات جمع البيانات.

62..... 5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

65..... 6. الدراسة الأساسية.

66..... 7. المعاينة.

67..... 8. خصائص عينة الدراسة الأساسية.

70..... 9. أساليب المعالجة الإحصائية.

72..... خلاصة.

الفصل الخامس: تحليل و مناقشة النتائج

74..... تمهيد.

74..... 1. عرض و تحليل النتائج.

74..... 1.1 تفسير معامل الارتباط بيرسون

74..... 2.1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

75..... 3.1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

76..... 4.1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

77.....	5.1 عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة.
78.....	2 . مناقشة نتائج الفرضيات.
78.....	1.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
81.....	2.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
83.....	3.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .
84.....	4.2 مناقشة نتائج الفرضية العام.
87.....	إستنتاج عام.
88.....	إقتراحات.
90.....	خاتمة.
92.....	قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	بدائل ليكرت لأدات الدراسة.	1
63	العبارات التي تم تعديلها في إستبيان المناخ التنظيمي.	2
67	العبارات التي تم تعديلها في إستبيان الإلتزام التنظيمي.	3
64	معامل ثبات إستبيان المناخ التنظيمي.	4
67	خصائص العينة حسب الجنس.	5
67	خصائص العينة حسب السن.	6
68	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.	7
69	خصائص العينة حسب الوظيفة.	8
69	خصائص العينة حسب سنوات العمل.	9
70	خصائص العينة حسب الحالة العائلية.	10
74	يفسر قيمة معامل الارتباط بيرسون.	11
75	يفسر العلاقة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي.	12
76	يفسر العلاقة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي.	13
77	يفسر العلاقة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي.	14
78	يفسر العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
29	يوضح العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.	1
35	يوضح أبعاد الإلتزام.	2
37	يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي.	3
49	يوضح مستويات الإلتزام التنظيمي.	4

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق
01	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين.
02	الإستبيان.
03	نسب مؤوية لإجابات عينة الدراسة الإستطلاعية.
04	معامل الثبات ألفا كرومباخ.
05	نسب مؤوية لإجابات عينة الدراسة الأساسية.
06	معامل الإرتباط بيرسون.
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM.

مقدمة

مقدمة:

في ظل التطور الحاصل في عالمنا اليوم، و الذي مسى كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها و ذلك بتوفير مناخ تنظيمي ملائم، و هذا الأخير له دور كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

يعد الإلتزام التنظيمي أحد النتائج المهمة للمناخ التنظيمي، حيث يعكس مدى إرتباط العمال بالمؤسسة و رغبتهم في المساهمة في تحقي أهدافها، فكلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا، زاد شعور بالإنتماء و الرغبة في الإلتزام بمسؤولياتهم.

لذا سنحاول من خلال دراستنا التحدث عن موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي
دى اعمال مؤسسة ENIEM، و لمعالجة هذا الموع قمنا بتقسيم بحثنا إلى:

الجانب النظري: يحتوي على:

الفصل الأول: وقد تعرنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة و فرضياتها و أسباب إختيار الموضوع وأهميته، إضافة إلى أهداف الدراسة و ضبط المفاهيم إجرائيا، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين و قمنا بالتعقيب عليها.

الفصل الثاني: يتضمن المتغير المستقل الذي هو المناخ التنظيمي و يحتوى على تعريف المناخ التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمي، و أهم خصائصه، أبعاده، كما ذكرنا أهميته، و العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، كما قدمنا طرق تحسين المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: و قد تمن المتغير التابع و هو الإلتزام التنظيمي ويحتوى على مفهوم الإلتزام التنظيمي، خصائصه، أبعاده، أهميته، مراحل و المراحل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي و طرق قياسه و الآثار المترتبة عليه، كما تطرقنا إلى مداخل الإلتزام التنظيمي و أهم نظرياته، و مستوياته.

الجانب التطبيقي: تطرقنا في هذا الجانب إلى:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة حيث قمنا بالدراسة الإستطلاعية و مجال الدراسة(المكاني و المكاني) إضافة للمنهج المستخدم، و أدوات الدراسة و الخصائص السيكمترية لأداة

الدراسة، ثم قمنا بالدراسة الأساسية و المعاينة، و خصائص عينة الدراسة إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

بعد ذلك تطرقنا إلى الفصل الخامس: الذي قمنا فيه بتحليل و مناقشة النتائج، قدمنا عرض و تحليل الفرضيات و قمنا بمناقشتها بالإستناد إلى الدراسات السابقة إضافة إلى إستنتاج عام و إقتراحات. في الختام تطرقنا إلى خلاصة الدراسة ثم قائمة المراجع و المصادر و الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة .

تمهيد .

- 1 - إشكالية الدراسة.
- 2 - فرضيات الدراسة.
- 3 - أسباب إختيار الموضوع.
- 4 - أهمية الدراسة.
- 5 - أهداف الدراسة.
- 6 - ضبط المفاهيم إجرائيا.
- 7 - الدراسات السابقة.
- 8 - التعقيب على الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

سننطلق في هذا الفصل للربط بين المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي سنقدم إطار عام للإشكالية، فقد قمنا ببناء إشكالية الدراسة و طرح أسئلة للدراسة، كما قدمنا مجموعة من الفرضيات، وتطرقنا لأسباب إختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، وأهدافها، وضبط المفاهيم إجرائيا، وذكرنا مجموعة من الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

1 - إشكالية الدراسة:

إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وجودة أداء مواردها البشرية لذا تحاول أن توفر لهم مناخا تنظيميا و هذا الأخير له دور كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

ويمكن الإشارة إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي، فالجو السائد داخل المؤسسة له أثر مباشر على سلوك العمال، و بالتالي إنتاجيتهم و مدى تحقيقهم للأهداف، و يمكن إرجاع بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية و التي أشارت بشكل واضح و صريح إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المنظمات، فالعمال لا يعاملون كالألات و إنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية و الإنسانية مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاج(عوض بني أحمد، 2007، ص 43).

وأكدت دراسة (سعيد بن سفران عطويوي العرابي 2015) بعنوان: " واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية العربية السعودية " على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

والمناخ التنظيمي يعبر عن كيان المؤسسة لأنه يشير إلى القيم و المفاهيم الإدراكية و المبادئ حيث يؤدي بدور فعال في خلق الدوافع و الروح المعنوية و تحسين أداء العاملين و ذلك من أجل تطويرهم و محاولة تحفيزهم و خلق نوع من التحدي لديهم من اجل إكتشاف الطاقات(مؤيد الساعي، 2010، ص35).

كما أكدت دراسة (بوشلاغم حنان 2015) بعنوان: " المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية " بالمؤسسة الصناعية الجزائرية لصناعة الزجاج بولاية جيجل، على وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية لصناعة الزجاج .

كما أن المناخ التنظيمي الجيد يعزز من شعور العمال بالإنتماء و الولاء، مما يجعلهم ملتزمون بعملهم فالإلتزام التنظيمي يعد من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها ، وهو من المفاهيم الحديثة التي لاقت إهتماما واسعا من الباحثين ، حيث يتطلب الإلتزام التنظيمي إحساس من العامل بإنتمائه للمهنة و إعتزازه و فخره بها. فالسلوكات التي يقوم بها العامل في المؤسسة تدل على مدى إلتزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته عمله (بن صافية فاطمة الزهراء، 2015، ص20).

وأكدت دراسة (بن صافية فاطمة الزهراء 2020) بعنوان: " السلوك القيادي و المناخ التنظيمي

وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " على وجود علاقة موجبة بين السلوك القيادي و الإلتزام التنظيمي.

والإلتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة و العمال كإخفاض معدل الغياب ، و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع معدل الغيابات و التأخر عن العمل . (عاشوري إبتسام، 2015 ، ص10).

و أشارت دراسة (زاوي زيد 2020) بعنوان: " القيادة التحويلية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية " على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين التأثير المثالي و الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في مقر وزارة الشباب و الرياضة ، و توجد علاقة بين الإعتبار الفردي و الإلتزام التنظيمي لديهم ، وتوجد علاقة إرتباطية موجبة بين الإستشارة الفكرية و الإلتزام التنظيمي لديهم.

فنجاح المؤسسات ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان العاملين بتلك الأهداف و سعيهم للوصول إليها ، فالعامل الذي يبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة يعني أن له درجة الإلتزام الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة(فاروق عبد فيله و آخرون، 2009، ص184).

وعليه يتعين على المؤسسات خلق مناخ ملائم و ذلك لجعل العمال يلتزمون بعملهم نظرا لأهميته في رفع مستوى أداء العامل فالإلتزام بالعمل يجعل العامل يحقق نتائج جيدة .

و لأهمية التداخل بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي نطرح السؤال الرئيسي:

✓ هل توجد علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للعمل لدى عمال مؤسسة ENIEM ؟

و عليه نطرح التساؤلات التالية :

✓ هل توجد علاقة موجبة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لد عمال مؤسسة ENIEM ؟

✓ هل توجد علاقة موجبة بين الحوافز و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM ؟

✓ هل توجد علاقة موجبة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM ؟

2 - فرضيات الدراسة :

2 - 1 - الفرضية العامة :

✓ توجد علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

2 - 2 - الفرضيات الجزئية:

✓ توجد علاقة موجبة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

✓ توجد علاقة موجبة بين الحوافز و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

✓ توجد علاقة موجبة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

3 - أسباب إختيار الموضوع :

من الأسباب التي أدت بنا لإختيار الموضوع ما يلي :

✓ أن موضوع المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات.

✓ تأثير المناخ التنظيمي على العمال في المؤسسات.

✓ قلة الدراسات على هذا الموضوع على حد علمنا.

✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع لما له من أهمية في المؤسسات.

✓ الرغبة في معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي

4 - أهمية الدراسة :

4-1- أهمية علمية:

✓ إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع.

✓ إبراز مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات.

✓ لفت انتباه الباحثين و المسؤولين في مجال تسيير المؤسسات لدراسة هذا الموضوع و تحليل أبعاده.

✓ البحث عما يمكن أن يتوصل إليه الباحث من معلومات و مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة.

4-2- أهمية ميدانية:

✓ تقديم معلومات، إقتراحات و توصيات تساهم في استفادة المسؤولين بتطوير المناخ التنظيمي و

الإهتمام بالعامل من نواحي متعددة لتحقيق الإلتزام التنظيمي.

5- أهداف الدراسة:

✓ معرفة المناخ الملائم للعمل و الذي يحقق الإلتزام التنظيمي.

✓ التأكد من وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

6 - ضبط المفاهيم إجرائيا:

6 - 1 - المناخ التنظيمي:

هي الدرجات التي تحصل عليها العامل من خلال إجاباته على الإستبيان، وهذا الأخير هو

مجموعة الظروف و الخصائص و الصفات التي تميز المؤسسة التي يعمل فيها العمال عن المؤسسات

الأخرى.

6 - 2 - الإلتزام التنظيمي:

هي الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال إجاباته على الإستبيان، وهو درجة تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، و شعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر و التمسك بقيم و أهداف المؤسسة و الدفاع عنها و الرغبة في الإستمرار فيها من أجل تحقيق أهدافها.

7 - الدراسات السابقة :

1-7 - الدراسات العربية:

1-1-7- دراسة "خالد أحمد الوزان " (2006): بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام

التنظيمي"، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب مملكة البحرين.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي و مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، و كذلك الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ و تقديم التوصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات. و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع و المقدر بـ 156 ضابطا معتمدا على أداة الإستبيان ،حيث تم إسترجاع 110 إستبانة صالحة للتحليل من إجمالي ما تم توزيعه.

و قد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

✓ وجود علاقة إرتباطية دالة إحصايا بين متغير المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي عند مستوى 1% مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، أي كلما كان المناخ التنظيمي جيد زاد الإلتزام التنظيمي.

✓ أن مستوى الإلتزام التنظيمي عالي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون فيها ملائم.

رغم وجود إختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي و مستوى الإلتزام التنظيمي بين الإداريين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي و هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

7-1-2- دراسة فوزية هواين (2014): بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي" لدى

موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، إنطلاقا من أبعاد المناخ التنظيمي التي إختارتها الباحثة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، إتخاذ القرارات، نمط الإتصال، تدريب اعمال و نظام الحوافز) معتمدة على المنهج الوصفي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الإستبيان، فقد قامت الباحثة بتوزيع (123) إستبانة عن طريق المسح الشامل، و إسترجعت منها (95) إستبانة صالحة للتحليل.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس و الأقدمية.

7-1-3- دراسة "محمد الأمين ماحي" (2016): بعنوان "المناخ التنظيمي علاقته بالإلتزام التنظيمي" في

المؤسسة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي في مؤسسة "سونطراك" SONATRACH في ضوء متغيري الجنس و الخبرة، و لتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي و إختار لذلك عينة شملت (150) عامل، و قام بتوزيع الإستبيان على عمالها و إسترجاع منها (126) إستبانة صالحة للتحليل.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.
- ✓ وجود علاقة إرتباطية موجبة و دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الإلتزام التنظيمي.
- ✓ عدم وجود فروق في إدراك المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي يعزي لمتغير الجنس و الخبرة المهنية لدى العينة المدروسة.

2-7- الدراسات الأجنبية:

1-2-7- دراسة "توران" "Turan" (1998): بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي".

في المدارس الثانوية في ألاباما.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي العام، و معرفة العلاقة بين سلوك القائد و عمل المعلم و سلوك الإحباط للمعلم، و بين الإلتزام التنظيمي، و إستخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق إستبيانين للمناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، و تم تطبيقها على عينة بلغت (900) معلما من (40) ثانوية حكومية، و توصلت الدراسة إلى وجود مناخ إيجابي من وجهة نظر المعلمين ، ووجود علاقة إيجابية بين السلوك و الإلتزام التنظيمي للمعلمين، و وجود علاقة إيجابية بين عمل المعلم و الإلتزام التنظيمي للمعلم، و علاقة سلبية بين سلوك المعلم بالإحباط مع إلتزام المعلمين التنظيمي، و أنه يوجد إرتباط إيجابي لسلوك القائد و الإلتزام التنظيمي للمعلمين، كما وجدت علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و بين الإلتزام التنظيمي.

2-2-7- دراسة "عدنان إقبال" " Adnan Iqbal (2011) Organizational climate and Employees

، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، و قد أجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعة يحتوى على(85) منظمة في باكستان و لتحقق

أهداف هذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي و طريقة المسح الشامل و المقابلات من أجل جمع المعلومات، بالإضافة إلى الإستبيان. و قد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (500) عامل و ذلك بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

✓ وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، أي أن وجود مناخ تنظيمي ملائم يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.

2-2-7- دراسة "بانجيل و آخرون" Pngil et othrs (2011): بعنوان "المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي"، دراسة حالة بمؤسسة حكومة ماليزيا، جامعة أوتار ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة ، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي والإستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

✓ وجود إرتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أن بيئة العمل الإيجابية مهمة لنجاح المنظمات الحديثة التي تخص حاليا بالإهتمام المتزايد على إعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل ينعكس على كفاءتهم وأدائهم وبالتالي نجاح المنظمة.

✓ إنخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافآت، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى إنخفاض الأداء، لأن منظومة الحوافز المادية والمعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية للعمال ومدى مشاركتهم في صنع القرارات.

8 - التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قمنا بإستعراض 6 دراسات سابقة موزعة حسب التسلسل الزمني كالتالي:

3 دراسات عربية تناولت كلا المتغيرين وهي دراسة خالد أحمد الوزان (2006) ودراسة فوزية هواين (2014) ودراسة محمد الأمين ماحي (2016).بالإضافة إلى 3 دراسات أجنبية دراستين منها تناولت كلا المتغيرين كدراسة توران (1998) ودراسة عدنان إقبال (2011)، ودراسة بانجيل وآخرون (2011) تناولت المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

نلاحظ أن كل من دراسة أحمد الوزان ودراسة فوزية ومحمد الأمين متشابهة من حيث عينة الدراسة مقارنة بالدراسات الأخرى.

كما نلاحظ أيضا أن كل الدراسات التي تناولناها إستخدمت المنهج الوصفي والإستبيان لجمع المعلومات، وقد إختلف المجال الزمني ومجتمع الدراسة لكل الدراسات التي ذكرناها بالدراسة الحالية. فيما يخص النتائج المتوصل إليها معظمها تقوم على وجود علاقة إيجابية.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لإطار عام العام للإشكالية فقد قمنا ببناء إشكالية الدراسة و أسئلة الدراسة وفرضياتها وأسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وضبط المفاهيم إجرائيا وذكرنا بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي.

تمهيد.

- 1 - مفهوم المناخ التنظيمي.
- 2 - علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية.
- 3 - خصائص المناخ التنظيمي.
- 4 - أبعاد المناخ التنظيمي.
- 5 - أهمية المناخ التنظيمي.
- 6 - تصنيفات المناخ التنظيمي.
- 7 - تصنيفات المناخ التنظيمي.
- 8 - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- 9 - طرق تحسين المناخ التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء و الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع و لعل سبب الإختلاف و عدم الإتفاق على تعريف موحد هو تباين الإختصاصات و المذاهب الفكرية لهؤلاء، مما دفعنا إلى البحث عن هذا المفهوم، و قد تطرنا في هذا الفصل إلى مفهوم المناخ التنظيمي، علاقته بالثقافة التنظيمية، خصائصه، أبعاده، أهميته، نماذجه، تصنيفاته و العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، فقد عرفه الباحثون كل حسب وجهة نظره ومن هذه التعاريف

نجد:

تعريف حسين عارف ناجي: "عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي و التي يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم و بالتالي على سلوكياتهم" (حسين عارف ناجي، 2010، ص141).

كما عرفه فورهند Forhand على أنه: "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات و تؤثر على سلوك العاملين" (محمد الصيوفي، 2009، ص258).

وعرفه الكتبي على أنه: "مجموعة من السمات التي تميز المؤسسة و التي يمكن إستبطنها من خلال الطرق التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها و البيئة المحيطة بها" (الكتبي محسن على، 2005، ص97).

إستناداً إلى ما سبق ذكره من التعريفات يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة من الخصائص و الأساليب و السياسات التي تنظم سلوك العمال في البيئة الداخلية للعمل، و ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم، و يختلف من مؤسسة إلى أخرى".

2 - علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية:

يخلط الكثيرون بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي لديه صلة بالثقافة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية يعرفها "جاسم" بأنها: "مزيج من القيم والمعتقدات و الإفتراضات و المعاني و

التوقعات التي يشترك فيها العمال، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم" (جاسم بن فيجان الدوسري، 2007، ص13).

أما المناخ التنظيمي هو: "مجموع الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها و يمكن من خلالها التمييز بين مؤسسة و أخرى (حمدان البقي، 2010، ص10).

إذن الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية يكمن في أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الأعم الذي يشق منه المناخ التنظيمي مدخلاته، فالمناخ التنظيمي يمثل بعدا أو فرعا من فروع الثقافة التنظيمية.

3 - خصائص المناخ التنظيمي:

لقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، و تتمثل فيما يلي:

✓ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية الثبات، فخصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة الإستقرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير إستجابة لظروف و متغيرات التي تتأثر بها.

✓ المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها و له نتائج سلوكية قوية.

✓ المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز مؤسسة عن أخرى.

✓ يعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين و تطوير كفاءة الأداء للمنظمة.

✓ يعد المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية و إجتماعية مثلي ينبغي أن تتسم بها المؤسسة وإدارتها.

✓ المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص العاملين و سلوكهم وإتجاهاتهم و كذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية و الثقافية في المؤسسة (كامل محمد المغربي، 1995، ص303).

4 - أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد نذكر منها:

4-1- الهيكل التنظيمي:

عبارة عن إطار يحدد الإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوات السلطة وإنسيابها بين الوظائف، و كذلك بين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة (محمد على عبد الله عيسى، 2014، ص66).

و يعرفه القريوتي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات في تحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها" (محمد قاسم القريوتي، 2004، ص439).

4-2- نمط القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، و هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الإتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم (محمد هاني محمد، 2015، ص190).

تعتبر أنماط القيادة من العوامل الرئيسية لتحديد طبيعة المناخ التنظيمي، و القيادة تؤثر بشكل كبير على العاملين و إتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العن، و تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهي أيضا من عوامل التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة ، فالقائد يمد الأفراد بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجياتهم و تحقيق أهدافهم و يهتم مشاكلهم و يدافع عن مصالحهم.

فأسلوب القيادة و السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه بدرجة كبيرة فبي ولهم كقائد لهم وإصغائهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فإن نجاح أي مؤسسة يترتب على نوعية القيادات التي تمارسها إدارة الأعمال (حسن رواية محمد، 2001، ص253).

توجد عدة أساليب للقيادة يستعملها القادة لقيادة مرؤوسيهم وتحفيزهم وهي:

4-2-1- القيادة الأتوقراطية:

وهي التي تؤمن بمركزية السلطة وعدم فتح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية إتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين الرجوع إلى رئيسهم قبل أي تصرف. والقائد الأتوقراطي يرى العامل كسول و يجب دفعه للعمل، ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه. وهذا النمط له أثر سلبي على معنويات العاملين، فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في العمل و ليس لديهم أي رأي فيما يقومون به من أعمال.

فالقيادة الأتوقراطية غير مرغوب فيها في الوقت الحاضر فإنها تعيق الإبداع و تشعر المرؤوسين بالإحباط، و أحيانا تكون ردة فعلهم إتجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه ذلك. وهذا النمط لا يمكن أن يجعل صاحبه قائدا ناجحا بل بمثابة رئيس إداري لديه سلطة رسمية فقط.

4-2-2- القيادة الديمقراطية:

يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية حيث يشاركونهم في صناعة القرارات من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم و مقترحاتهم ومشكلاتهم تنفيذ العملية، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل و تحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.

و بالرغم من أن تلك المشاركة تعتمد على وجود نوع من التعاون بين القائد والمرؤوسين إلا أن درجة تلك المشاركة تختلف من قائد إلى آخر ويصلح هذا النمط بإتخاذ القرارات التي تتعلق بأنظمة العمل الجماعية وفي كما ما يتعلق بشؤون العمال مثل مواعيد العمل و ساعات العمل و أنظمة الترقية و الحوافز و ظروف العمل و الخدمات الإجتماعية و الصحية و طرق ديمقراطية.

و يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات هو أفضل نمط في التطبيق العملي وهذا حسب ما أشارت إليه الدراسات و التجارب في الواقع.

4-2-3- القيادة الحرة (الفوضوية):

يعتبر القائد نفسه أحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف و ما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المنافسة وإقتراح البدائل وإتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة عما على تنمية روح التجديد و الإبتكار. وبالرغم من التأثير الإيجابي لهذا القائد في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعا من الفوضى في العمل وإحتمال سوء إستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقي أغراض ذاتية. ويمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو مع أساتذة الجامعات و الأطباء هؤلاء يمتلكون مستويات ذهنية و علمية عالية بإستخدام هذا النمط القيادي معهم. و يمكن القول أن هذه القيادة لاتصلح في تسيير المؤسسات (عمر وصفي، 2013، ص289-291).

4-3- الحوافز:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وإرتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة و الإلتزام لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للتجريب. ويمكن تعريف الحوافز على أنها:

" مجموعة المؤثرات التي يجرى إستخدامها في إثارة الدافعية للعاملين، فهي تحرك السلوك الذاتي بإتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها" (رياض ضياء عزيز، 2013، ص45).

ويمكن تصنيف الحوافز إلى:

4-3-1- الحوافز المادية:

هي كل ما تمنحه المؤسسة للعامل من إحتياجات مادية مقابل الجهد الذي يبذله كالأجر، الترقية، المشاركة في الأرباح، حيث تكون الحوافز المادية تلبي للعاملين متطلباتهم و أهدافهم، كما تضمن لهم مستوى من العيش الذي يرغبون فيه.

4-3-2- الحوافز المعنوية:

هي عبارة عن أشياء غير مأموسة يتلقاها العامل من طرف المنظمة كالتقدير و الشكر ولوحات الشرف... إلخ (نبيلة ضياء عزيز، 2017، ص332).

4-4- نمط الإتصال:

يمثل الإتصال عنصر أساسي في المنظمات، فبقائها يعتمد على الإتصال و يمكن تعريفه بأنه: " إداري و إجتماعي و نفسي داخل المؤسسة والتي تسهم في نقل المفاهيم و الآراء والافكار عبر قنوات رسمية، يعد أيضا الإتصال الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات و البيانات و التنسيق بين الإدارات و الأقسام".

و تتمثل انواع الإتصالات التي تتم داخل المؤسسة ويمكن أن يكون رسميا(نازل، صاعد، أفقي) أو غير رسمي:

4-4-1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

لديه أشكال متعددة بحسب إتجاهاته فقد يكون نازل من الأعلى إلى الأسفل أو صاعد من الأسفل إلى الأعلى، كما قد يكون أفقيا، وذلك كما يلي:

4-4-1-1- الإتصال النازل:

إتصالات من أعلى للأسفل لنقل معلومات من الإدارة و المديرين إلى العاملين بشأن العمل وإعطاء التوجيهات و السياسات لتسيير العمل و طرق تنفيذه.

4-4-1-2- الإتصال الصاعد:

إتصال من الأسفل للأعلى لنقل معلومات من العاملين و المديرين إلى الإدارة و المستويات الإدارية العليا.

4-4-1-3- الإتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الإتصال بين العمال على المستوى الإداري نفسه، كما يسمح هذا النوع من الإتصال بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

4-4-2- الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

يعتمد هذا النوع من الإتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين العمال في المؤسسة، و هذا الإتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم به أطر نظامية، بل هو مكمل للإتصال الرسمي. ويمكن أن يستخدم لإتصال غير الرسمي لأغراض شخصية، فالإداري الناجح يجب أن يستخدم الإتصال الرسمي و الإتصال غير الرسمي (لمو، 2023، ص18).

4-5- المشاركة في إتخاذ القرارات:

تواجه المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها مشاكل عديدة للوصول إلى حل، فمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يحسن من القرارات المقدمة، حيث يمكن من خلالها للمدير أن يكتشف ك القدرات التي يمتاز بها العمال.

و يعرف كنعان المشاركة في إتخاذ القرارات بأنها: " دعوة المدير لمروؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهها وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية".

فإشراك العاملين في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم و الرفع من مستوي الإلتزام التنظيمي لديهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم و جعل العمال أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة و أنها تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على إتخاذ قرارات سليمة و زيادة فرصة الإبداع و المبادرة و الإبتكار، كما أنها تعد حافزا معنويا إيجابيا يعمل على تنمية مشاعر الإلتناء للمؤسسة.

وتكمن أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات فيما يلي:

✓ عندما يشارك أكثر من عامل في قرار يعني أن هناك بدائل عديدة، وأنظمة عديدة و مقترحات عديدة.

✓ الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها المروسين أو العاملون أكثر إدراكا من المديرين أو المشرفين.

✓ قد تكون المعلومات لدى المدير أو نائب المدير حول القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة، ومشاركة العمال يمكن أن يساعد في تصحيح القرار و يساعد في فعاليته و نوعيته.

و لكي تتحقق المشاركة في إتخاذ القرارات يجب توفر شروط و هي:

✓ شروط إجتماعية: تتمثل في شعور أعضاء التنظيم بالأمن و الإستقرار و العدالة من خلال قيام علاقات حسنة بين الأعضاء.

✓ الشروط التنظيمية: تتمثل في وجود تنظيم جيد من حيث التخصص و تقسيم العمل و تحديد المهام، ويكون العامل قادر على الإنخراط في أنشطة المشاركة ويمتلك حد أدنى من الذكاء يمكنه من إنقاط معاني و مامين الأمور قيد البحث (قاشي كوثر، 2020، ص13-15).

5 - أهمية المناخ التنظيمي:

لقد أكدت الدراسات التي إهتمت بالمناخ التنظيمي على أهميته، فهذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من سلوكيات المورد البشري، ويمكن إظهار أهمية هذا التغير من خلال ما يلي :

✓ أن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.

✓ أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين و زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لديهم.

✓ يثر المناخ التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تأثير كبير على سلوكيات العمال داخل المنظمة، فالعامل يقضي معظم وقته في العمل حيث يحتك بالعمال على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

✓ تتوقف فاعلية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية و داخل المنظمة ككل.

✓ تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي السائد في المؤسسة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم فيه بشكل أفضل (فريدة محمد غزالي، 2019، ص65).

6 - نماذج المناخ التنظيمي:

6-1- نموذج ليكرت Likert :

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو أول المهتمين بالمناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيره على كفاءة المؤسسة و على تحقيق الأهداف الإجتماعية والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في:

- ✓ الإتصالات.
- ✓ القرارات.
- ✓ الحوافز.
- ✓ التكنولوجيا.
- ✓ الإهتمام بالعاملين (الكيسي، 1998، ص64).

6-2- نموذج ستيرز " Steers ":

يقدم هذا النموذج ثلاثة أبعاد للمناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين و مستوى أدائهم ودرجة إنتماهم التنظيمي، و هذه الأبعاد تتمثل في:

- ✓ الهيكل التنظيمي.
- ✓ التدريب.
- ✓ البيئة الخارجية (الطعامنة، 1996، ص22).

6-3- نموذج فورهان " Forhand ":

يذهب هذا النموذج في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي:

✓ الهيكل التنظيمي.

✓ الأهداف.

✓ القيادة (Forhand 1994 p245).

6-4- نموذج ليتوين و سترنجر " Litwin and stringe " :

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العمال الذين يعملون في هذه البيئة وذلك من أجل التعرف على إنعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على سلوكهم، وقد قدم هذا النموذج أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

✓ الهيكل التنظيمي.

✓ المسؤولية.

✓ نظام المكافآت .

✓ الصراعات.

✓ الإلتناء و الولاء للمنظمة.

✓ المخاطرة.

✓ نظام تقويم الأداء (الطعامنة، 1996، ص22).

نلاحظ من خلال ما سبق ذكره من النماذج أن الهيكل التنظيمي ذكر في كل النماذج التي ذكرناها، أما الأبعاد الأخرى فهي تختلف من نموذج لآخر، فكل باحث قدم مجموعة من الأبعاد مختلفة عن الآخر.

7- تصنيفات المناخ التنظيمي:

يوجد عدة تصنيفات للمناخ التنظيمي منها تصنيف ليكرت و هالين و كروفوت:

7-1- تصنيف ليكرت " Likert " :

حسب ليكرت هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات

الإدارية:

7-1-1-1- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:

وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

7-1-1-2- مناخ خاص بالإدارة الوسطى:

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

7-1-1-3- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي أي المناخ الذي يعمل فيه العمال المنفذون (كامل محمد، 2010، ص306).

7-2-1- تصنيف "هالين و كروفت " Allin and Croft "

يميز الباحثان ستة أنماط من المناخ التنظيمي وهي:

7-2-1-1- المناخ المفتوح:

يتمتع العمال بإرتفاع الروح المعنوية، مستوى العمل الجماعي، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، إرتفاع مستوى الود، الرضا و الإلتفاء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور و الشخصية، يعمل بجد، قذوة في العمل لا يميل لإستخدام أسلوب الرقابة، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم و تسود فيه روح المشاركة حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين.

7-2-1-2- المناخ المستقل:

يتميز بإرتفاع الروح المعنوية لدى العمال و إن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الإجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على العمال و تحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل عامل يؤدي عمله حسب طاقته.

7-2-3- المناخ المنضبط:

يقترن بتوجيهات شديدة نحو الإنحراف عن القوانين والإجراءات، سلوك المدير مسيطر، يميل إلى العزلة، لايهتم بالعاملين، يعمل على الإرتقاء بالعمل على حساب العمال.

7-2-4- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، إنخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإرادى قليل، المدير لايميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب.

يتميز هذا المناخ بإشباع حاجات العمال دون إهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، و القائد لايرهق العاملين مما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة.

7-2-5- المناخ الأبوي:

يتميز بإنخفاض الروح المعنوية و الرضا النجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الإجتماعية، إنخفاض مستوى تماسك الجماعة، إنخفاض مستوى العلاقات الإجتماعية بين العمال، المدير يهتم بالعمال بهدف إشباع حاجاته العجتماعية، ولايحفز على العمل.

7-2-6- المناخ المغلق:

إنخفاض شديد في مستوى الأداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بإفتقاده القدرة على تحفيز العمال، وعدم الإهتمام بحاجات العمال (رسمي محمد حسن، 2004، ص101).

8 - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي نجد:

8-1- العوامل الخارجية:

8-1-1- البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أم إجتماعية.

8-1-2- البيئة الإجتماعية:

تشمل على العادات و القيم و الثقافات و الإتجاهات و تؤثر تلك البيئة على مدى فهم وإستيعاب العمال لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم سلوكياتهم و تصرفاتهم، وتؤثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة. لذلك يتوجب على القيادات التنظيمية أن تكون على دراية بالجانب الإجتماعي للتنظيم وكيفية التعامل معه.

8-1-3- البيئة التقنية:

تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فاعلية التنظيم و قدرته على تحقيق أهدافه، فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها أي مؤسسة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل مؤسسة توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية.

8-1-4- المشاكل الأسرية: يقصد بها مشاكل متعلقة بالزواج، الأبناء، ومشاكل متعلقة بالنواحي

المالية وكل جوانب الحياة الشخصية للعامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلبا وتكون مصدر للقلق عنده ويمكن أن يآثر ذلك على مستوى أدائه وعلى إلتزامه بعمله(عبد الله عبد الغني الطجم، 2003، ص254).

8-2- العوامل التنظيمية:

8-2-1- طبيعة البناء التنظيمي:

فالبناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

8-2-2- النمط القيادي المتبع:

يأثر النمط القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء العمال، فالقيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة و العمال هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

8-2-3- نظام الأجور والحوافز:

فالمؤسسة التي تتبنى نظام أجور عادل و حوافز مادية و معنوية مرضية تشجع العمال المؤهلين إلى الإلتحاق بها وتدفعهم للأداء الجيد.

8-2-4- أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار و المسؤوليات كلما ضعف وجود تعارضات و تناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين وبهذا يزداد مستوى إنتاجيتهم (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص15).

8-3- عوامل شخصية:

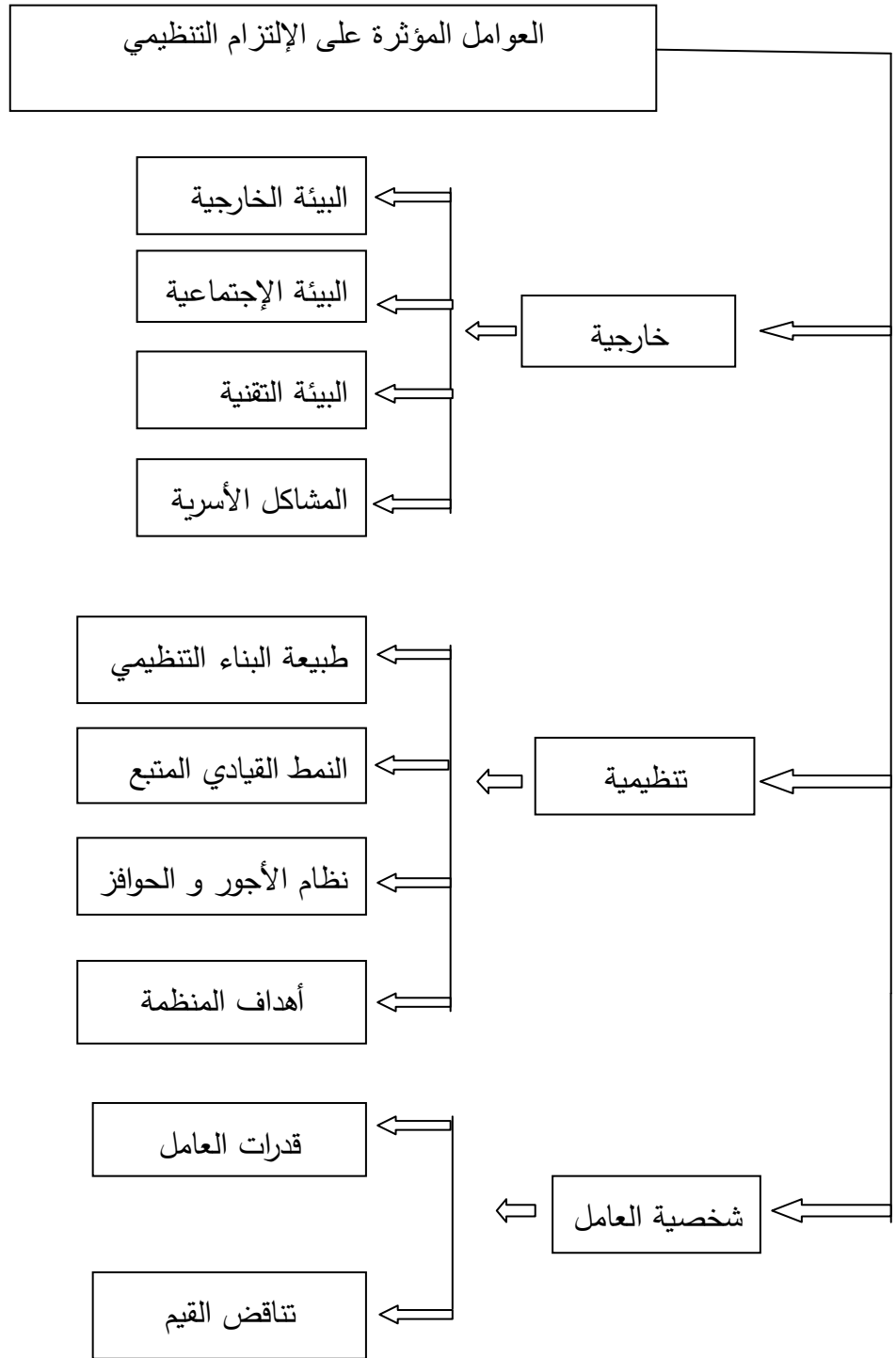
8-3-1- قدرات الفرد:

فالقدرات الشخصية قد لاتمكن العمل من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه. فعدم قدرة العامل على إنجاز الأعمال المطلوبة منه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

8-3-2- تناقض القيم:

فقد يتطلب العمل أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخاقيات العامل، وهذا ينعكس سلبا على الإنتاجية (عبد الله عبد الغني الطجم، 2003، ص258).

الشكل رقم (1): يوضح العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

9 – طرق تحسين المناخ التنظيمي:

لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يجب مراعات ما يلي:

- ✓ الثقة المتبادلة بين الجميع.
- ✓ الإستماع إلى وجهة نظر العاملين.
- ✓ الإهتمام بأهداف التنظيم.
- ✓ التعامل مع الصراعات.
- ✓ بناء علاقات إنسانية جيدة.
- ✓ الإستماع إلى شكاوي العمال والتعامل معها.
- ✓ وجود نظام إتصال فعال بين القيادة والعمال.
- ✓ وضع خطط فعالة لنظام الحوافز .
- ✓ إستخدام الأساليب القيادية الأكثر فعالية.
- ✓ توضيح الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ✓ التركيز على العمل الجماعي.
- ✓ تصميم نظام مكافآت.
- ✓ تهيئة جو عمل يساعد على الإبداع (شادية هميلة، 2016، ص112).

خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تلقت إهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فلا يمكن إهمال دروه البارز في فعالية المؤسسة.

فقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول المناخ التنظيمي من خلال إستعراضنا لمفهومه، علاقته بالثقافة التنظيمية، خصائصه، أبعاده، أهميته، نماجه، تصنيفاته، العوامل المؤثرة فيه و طرق تحسين.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي.

تمهيد.

- 1 - تعريف الإلتزام التنظيمي.
- 2 - خصائص الإلتزام التنظيمي.
- 3 - أبعاد الإلتزام التنظيمي.
- 4 - أهمية الإلتزام التنظيمي.
- 5 - مراحل الإلتزام التنظيمي.
- 6 - العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي.
- 7 - طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
- 8 - الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي.
- 9 - مداخل الإلتزام التنظيمي.
- 10 - نظريات الإلتزام التنظيمي.
- 11 - مستويات الإلتزام التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناوأتها الأبحاث والدراسات وذلك لدوره البارز في زيادة قدرات المؤسسة على البقاء و الإستمرار إذ يمكننا إعتباره ركنا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لأنه يساهم في نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها. و الإلتزام كذلك مهم لمعرفة مدى انسجام القائم بين العمال و المنظمات ففالعامل ذوي الإلتزام المرتفع إتجاه منظماتهم لديهم الإستعدادات الكافية ليكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا للمحافظة على إرتباطهم وإنتمائهم لمؤسستهم.

1 - تعريف الإلتزام التنظيمي.

1-1- لغة:

كلمة الإلتزام تشير إلى الفعل لزم، ولزم الشيء أي داوم عليه، كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء و تكرار القيام به وتجنب مفارقتة (باسم عباس كريدي، 2010، ص30).

1-2- إصطلاحا:

أما من الناحية الإصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظرا لإختلاف رؤى الباحثين حوله:

فعرفه "وينر" " Winner " على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغظ على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة " (سامي إبراهيم حماد حنون، 2006، ص28).

و يرى " شندر ونيغرين هول " " Shindr et Nygrenholl " أن الإلتزام التنظيمي يمثل: " العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف العامل وأهداف المنظمة، فكما بذل العامل سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به، كلما دل ذلك على إلتزامه " (محمد مصطفى، 2011، ص173).

وعرف بورتر "porter" (1968) الإلتزام التنظيمي على أنه: " إستعداد العامل لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة " (حتام عبد الله علي غانم، 2005، ص36).

أما شلدون " cheldon" (1971) فعرف الإلتزام التنظيمي على أنه: " إتجاه أو توجه المؤسسة يربط شخصية و هوية العامل بالمؤسسة" (عبد المحسن بن محمد السميح، 2010، ص241).

كما عرفه بوشنان (1974) بأنه: " التأييد للجماعة من قبل العامل في المؤسسة، و المودة أو الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- ✓ التتابع: أي تبني أهداف المنظمة وقيمها بإعتارها أهداف و قيما واقعية للعامل في التنظيم.
- ✓ الإستغراق: والمقصود به الإنهماك و الإنغماس الفردي في أنشطة المؤسسة و دور العامل في عمله.
- ✓ الإخلاص و الوفاء: أي الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المؤسسة (عبد الرحمان برقوق، 2014، ص17).

إستنادا إلى ماسبق ذكره يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي على أنه: " إيمان العامل بأهداف المؤسسة وتبنيه لقيمها، والرغبة الذاتية في بذل أقصى درجة من الجهد في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف".

2 - خصائص الإلتزام التنظيمي:

بالنظر إلى الإلتزام التنظيمي نلاحظ أنه يشير إلى إندماج العامل في المؤسسة وإستمراره فيها، فهو يمتاز بعدة خصائص يمكن تحديدها كالتالي:

- ✓ يشير الإلتزام التنظيمي عملية التفاعل الإجتماعي التي يقوم بها العامل من أجل تزويد المؤسسة بالنشاط والحيوية ومنحها الولاء.
- ✓ يعتبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن صالح المنظمة، ورغبته الشديدة في بقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها (سلمى لهشيلي، 2017، ص38).
- ✓ يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول الأهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة و وجود مستوى عال من الإنجراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.

✓ يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك العمال في المنظمة والتي تتجسد في مدى ولائهم، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة (عاشوري إبتسام، 2015، ص 56).

3 – أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ولقد اختلفوا في تحديد هذه الأبعاد التي تتلخص فيما يلي:

3-1-1- الإلتزام العاطفي:

ويتأثر بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة إستقلالية وأهمية وتنوع المهارات والمشرفين. كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرار أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الإرتباط بين العام و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

3-1-2- الإلتزام المعياري:

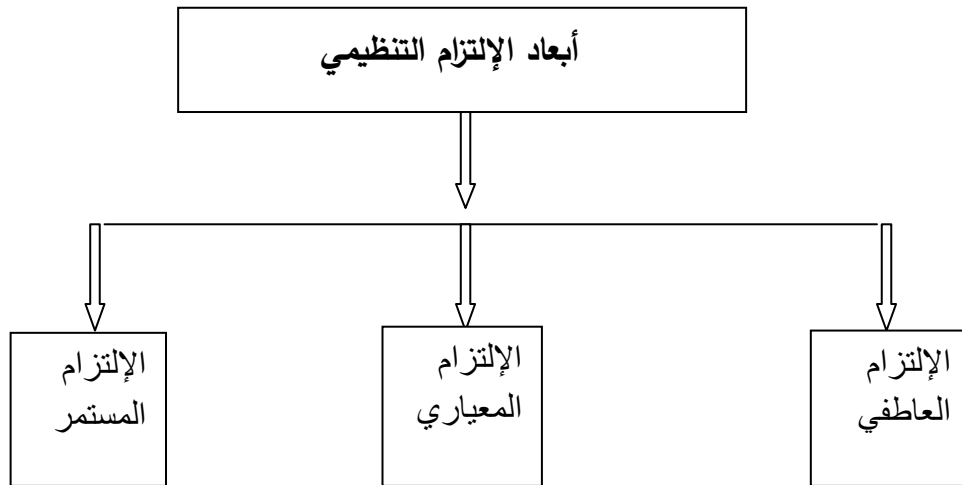
ويصد به إحساس العامل بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة الفعالة في وع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون الذين يعملون وفق مقتضيات المير والمصلحة العامة.

3-1-3- الإلتزام المستمر:

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة الإلتزام العامل إتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، إي أن هذا الإرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من

المنظمة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له المنافع والعوائد مايفوق المنظمات الأخرى، فيستمر هذا الإرتباط. أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 35).

شكل رقم 02 : يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي.



المصدر: مخطط من إعداد الطالبتين.

4 - أهمية الإلتزام التنظيمي.

لقد أكدت العديد من الدراسات الأهمية الواحة للإلتزام التنظيمي، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- ✓ أن الإلتزام التنظيمي يمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة و العمل لاسيما في الأوقات التي لاتستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ✓ يعد الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين العمال من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ✓ كلما زادت درجة الإلتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالإرتياح و الإستقرار والأمن في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

- ✓ تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة ارغبات و الميول والإعتقادات التي تكون لدى العامل إتجاه منظمة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص39).
- ✓ الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثار كفقدان الكفاءات الجيدة لدى العاملين، و الإرتباك في الأنماط الإجتماعية والإتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وإرتفاع تكاليف التوظيف.
- ✓ أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه الرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.
- ✓ يساعد الإلتزام التنظيمي في إنخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي (أبو جياب، 2014، ص18).

5 - مراحل الإلتزام التنظيمي:

إن الوصول إلى تجسيد مفهوم الإلتزام التنظيمي بالمنظمة يتطلب المرور بعدد من المراحل وهي:

5-1- مرحلة التجربة:

هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة المورد البشري لعمله ولمدة عام واحد يكون العامل خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة. ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصا على تأمين قبوله في المؤسسة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والتوفيق بين إتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته وأنه خلال هذه الفترة يواجه العامل عدد من المواقف وهي تحديات العمل وعدم وضوح الدور (مجاهدي الطاهر، 2018، ص412).

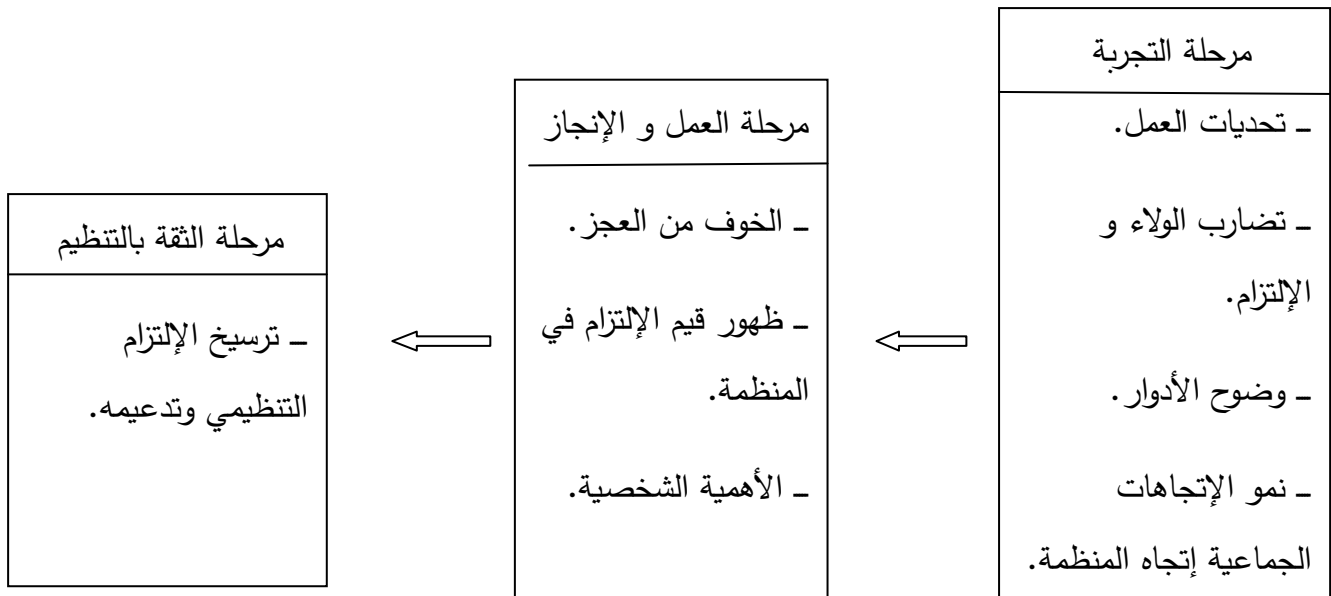
5-2- مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات وخلال هذه الفترة يحاول العامل تأييد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للعامل وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل و المنظمة (مجاهدي الطاهر، 2018، ص413).

5-3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من إلتحاق الورد البشري بالمنظمة، وتستمر إلى مالا نهاية فيزداد واءه وإلتزامه في المنظمة وهنا يصبح العامل حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الأهداف والقيم أهدافا وقيما له وهنا يكون الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم (هادي عذاب سلمان، 2013، ص88).

الشكل رقم (03): يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي.



المصدر: عطا الله بن فاحس راضي العنزي، 2010، ص97.

يمثل الشكل التالي المراحل الثلاثة للإلتزام التنظيمي فهي تبدأ بمرحلة التجربة التي ينصب فيها إهتمام العامل على تأمين قبوله والتأقلم مع أهداف المنظمة، لتأتي بعدها مرحلة العمل و الإنجاز حيث يتبلور وضوح ولاءه للمنظمة، ثم تأتي مرحلة الثقة بالمنظمة حيث يزداد ولاءه وإلتزامه لها.

6 – العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي:

6-1- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

6-1-1- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالإطمئنان والانتماء ثم الإلتزام.

6-1-2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العمال فكلما كانت هذه الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك وفهم العمال للإلتزام التنظيمي أكبر.

6-1-3- العمل على تنمية مشاركة العمال في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل العمال بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" "Daven" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي وتجعل اعمال يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر، إذ يعتبرون أن ما يواجهه العمال من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم.

6-1-4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

هو ذلك المجال المتمن للطرق والأساليب و الأدوات والعناصر والعلاقات التفاعلة داخل بيئة العم بين العمال، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو من العمل الإيجابي ويعمل على تحقيق الإستقرار للعمال والتنظيم، ويجعل العمال يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

6-1-5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة فذلك يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي وإرتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف. وإتف الباحثون على أن المنظمات العامة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداما وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة (محمد عبد سعيد عليان، 2016، ص37).

6-1-6- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية. فلإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العمال الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى العمال (حمادات، 2008، ص70).

6-2- عوامل متعلقة بخصائص الفرد:

6-2-1- السن:

توجد علاقة بين سن العامل ودرجة إلتزامه التنظيمي، فكلما زاد سن العامل كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة، وعلى العكس من ذلك إن كان سن العامل صغيرا تكون هناك فرص متاحة أمامه للحوض فيها وتحمل المخاطرة بتركه العمل الحالي، مما يعني إنخفاض في درجة إلتزامه التنظيمي، أي كلما زاد سن العامل زاد إلتزامه التنظيمي.

6-2-2- الجنس و الحالة الإجتماعية:

رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع، غير أن النظرة إلى المرأة ودورها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية قد تغير عبر الزمن والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة العاملة نصيب كبير فيها.

6-2-3- المؤهل العلمي:

وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى العامل، فقد اختلفت نتائج الدراسات فغالبيتها النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل إلتزامه التنظيمي، وقد يرجع السبب إلى الإرتفاع في العلاقة العكسية في أنه كلما إرتفع مستوى تعليم العامل وزادت توقعاته من المنظمة كان إلتزامه أكثر للمهنة التي يعمل فيها.

6-2-4- دوافع و قيم المجتمع:

تؤثر قيم العمال على الإلتزام التنظيمي، فالعمال الذين لديهم إعتقاد كبير النسبة لقيمة العمل يكون مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم مرتفعاً، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل المجتمع من شأنه أن يزيد من إخلاص العمال وولائهم وإلتصاقهم الشديد بالمؤسسة عى أنه المكان الذي يعتمدون عليه إشباع حاجاتهم، وكان هناك درجة من التتابع بين توقعات العمال وما تقدمها المؤسسة زاد الإلتزام التنظيمي.

6-2-5- الراتب:

ويقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في مؤسسة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العمال بالإلتزام التنظيمي، ذلك أن المتمد لشغل الوظيفة يسعى غالباً أن يقي راتبه إلتزاماته المادية، مما يؤدي إلى وجود علاقة طردية بين الراتب والإلتزام التنظيمي.

6-2-6- الأقدمية:

معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

التفاعل بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقيادته من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنه مع تقدم وجود العامل في محيط العمل تزداد خبرته في أداء العمل، ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الغير، ومن ثم ترتفع معدلات الفرص لتحقيق مراكز وظيفية أخرى سواء كانت معنوية أم مادية (فاروق عبده فلي، 2005، ص287).

3-6- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

يعد حجم المؤسسة وأثره على الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدرا كبيرا من الإهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتمتع بفرص أكبر للترقية، وهذا ما يفتح المجال أمام زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى العمال، في حين أن الدراسات الأخرى توصلت إلى نتائج عكسية وقد يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، وهذا ما يؤثر سلبا على درجة الإلتزام التنظيمي للعمال (مراد لغموتي، 2006، ص162).

7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام العمال ، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وسيتم تناول بعض هذه المقاييس كما يلي:

1-7- مقياس "ثورنتن" "Thornten" :

تضمن ثمانية فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن سبع فقرات أخرى خماسية الإستجابة بقياس الإلتزام المهني (مجاهدي الطاهر، 2018، ص418).

2-7- مقياس "بورتر وزملائه" "Porter et al (1973) :

وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- ✓ درجة إلتزام العمال بالمنظمة.
- ✓ ولاءهم وإخلاصهم لها.
- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

كما إستعان بمقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الإستجابة، ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام التنظيمي (محمد مصطفى أبو جياب، 2014، ص21).

7-3- مقياس "جوشن وزملائه" Josh et al (1978):

وهو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات تعبر كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- ✓ إستخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- ✓ العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- ✓ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- ✓ المساهمة بأفكار جديدة في التخصص.

7-4- مقياس "مارش و مافري" March et Mavry :

يتكون هذا المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- ✓ إدراك العامل لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.
- ✓ تعزيز إستحسان المنظمة.
- ✓ حث العامل على الإلتزام بقيم العمل.
- ✓ الولاء للمنظمة حتى إحالة إلى التقاعد.
- ✓ إبراز نية العامل للبقاء في المنظمة.

7-5- مقياس "كوردن" "Corden":

وقد إعتد في بناء المقاييس على ثلاثة مصادر، أولهما المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد الخصائص، المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإلتزام للمقابلة وذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة، وثانياً مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام التنظيمي والخروج منها بـ 20 فقرة إستهدفت الإستدلال على إلتزام العمال بالمنظمة. في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالإستفادة من تلك المصادر الثلاث إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة وهي:

✓ 16 فقرة تتعلق بالولاء.

✓ 7 فقرات تصف المسؤولية إتجاه المنظمة.

✓ 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل في المنظمة.

✓ 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بالمنظمة (خضير و آخرون، 1996، ص 79).

7-6- مقياس "آلن" و"ماير" " Allen et Mayer" :

حدد عام 1990 نموذج ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الإلتزام في المنظمات، توج بإصدار دليل

إرشادي يشمل على نسختين لإستبانة مسحية لأغراض البحث العلمي

للتعرف على مستوى إلتزام العمال فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق

بإدراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم، وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث إستخدما مقياس "ليكرت"

السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع (8) بنود لكل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي (المعياري،

العاطفي، الإستمراري) وفيها إشتملت النسخة الثانية للمسح على (6) بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

7-7- المقاييس الموضوعية:

وهي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك عن طريق تحليل

الظواهر السلوكية للعمل مثل:

7-7-1- رغبة العامل في البقاء في المنظمة:

وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع عمال خارج العمل عن الرغبة في البقاء

أوالرغبة في ترك العمل.

7-7-2- مستوى الأداء :

فالأداء العالي يصدر غالبا عن العمال ذوي الإلتزام المرتفع، ويظهر ذلك من خلال عملية تقييم

الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الإلتزام التنظيمي.

7-7-4- حوادث العمل:

زيادة نسبة الوادث تدل على الامبالاة وعدم الإكتراث لمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليل على إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

7-8- المعايير الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة لبتي تهدف إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال وذلك من خلال توجيه العمال أنفسهم.

8 - الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي:

توجد عدة آثار للإلتزام التنظيمي منها ما يلي:

8-1- الآثار الوظيفية:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل إلتزاما، فالموظف حينما يشعر بالإلتزام أكبر محو المنظمة التي يعمل فيها كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر المنظمة عند تحديد ما هو في صالح هذه المؤسسة. فالموظف الأكثر إلتزاما لديه درجة أكبر من الثقة في المنظمة التي يعمل فيها، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيمي يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنتظر إلى الإلتزام التنظيمي بإعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للعامل، وتتمثل هذه النتائج في إرتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وإنخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص187).

8-2- الآثار التكوينية(المتعلقة بعامل التكوين):

للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

✓ تزويد الموظفين بصفة مستمرة أثناء الخدمة بالمعارف و المعلومات وبكسبهم المهارات.

✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تنمية شعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير إتجاهاتهم.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ للتكوين دور في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين العمال في المنظمة.
- ✓ توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم اقدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

8-3- الأثار الحياتية:

إن الإتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين إتجاهات العامل نحو وظيفته وإتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وتشير بعض الدراسات إلى أن العامل يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الإنسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الإندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود أثار إيجابية للإلتزام التنظيمي عن الحياة الخاصة للعامل (إبراهيم عبد الله حميدة المختار، 2005، ص09).

9 - مداخل الإلتزام التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل إلى:

9-1- الدخل التبادلي:

تقوم الفكرة الأساسية للدخل التبادلي على إفتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين إلتزام العامل والمنفعة التي يستفيد منها، فكل عمل يقيم به العامل يكون له مقابل من الوجهة التي خدمها، وطلقا لهذا المدخل فإن الإلتزام هو محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع.

ويري "أنجل" و"بيرري" "Angel et Perry" أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة أي أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر العامل زادت درجة الإلتزام.

9-2- المدخل السلوكي:

تقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكي على أن الإلتزام يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يواليها العامل، كما يرى علماء السلوك وعلماء النفس الإجتماعي أن العوامل النفسية و الإجتماعية أكثر تأثيرا و فعالية من العوامل البنائية في إلتزام العامل (بمينة بوقندور، 2019، ص101-102).

9-3- مدخل إلتزام التنظيمية المتعاطفة:

وتقوم هذه المداخل على فرضية أساسية، مفادها أن تأثر العامل بالإلتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على العمال، ليس فقط في محيط العمل بل في حياتهم أيضا (مراد نعموتي، 2006، ص162).

9-4- مدخل البنائية المحدثة:

وتنطلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل، التنظيم و بناء القوة و العمل، ومن أبرز روادها "مورقان" "Morgan" "فرناندز" "Fernandes" وغيرهم، وهؤلاء يرغبون النظرة الستاتيكية لعلاقات العامل داخل المنظمة، على إعتبار أن هذه العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالتعاملين الخارجيين و الزبائن (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص63).

9-5- ويضيف "باسكال بايي" "Pascal paillé" إلى ما سبق مدخلان هاما هما:

9-5-1- مدخل الإلتزام الخارجي:

فالإلتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه العامل، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية، وهو أقرب إلى المجارة الإجتماعية لأنه يظهر في السلوكات التي يظهر العامل إلى فعلها.

9-5-2- مدخل الإلتزام الخارجي:

ويعتبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين العامل و المنظمة، وهذا نوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات.

مع العلم أن الإلتزام الداخلي قد يكون حيال المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف المباشر (p 42 Pascal paille , 2003).

10 – نظريات الإلتزام التنظيمي:

1-10- نظرية الإلتزام البقائي:

إختار "بيشر" "Becher" أحد التصورات الهامة للإلتزام، وحاول أن يوضح معناه ويبوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الإلتزام بأنه: "إندماج العامل في خط معين من التصرفات الثابتة و المتوافقة"، وبالتالي يكون الإلتزام التنظيمي هو درجة إرتباط العامل بمنظمة معينة، وأن هذا الإلتزام نتيجة إستثمارات العامل في المنظمة أو لأن يحوي عدد من المراهنات الجابية التي تعمل على تأكيد بقاء العامل في المؤسسة، وبالتالي فإن الإلتزام السلوكي الذي يقدمه بيشر إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الإستثمارات للعامل في المؤسسة و سوف تفقد هذا ما إذا ترك المؤسسة.

إستحدثت نظرية بيشر (1960) كثير من الباحثين لإختبار البرهان الجانبي و التعرف على مدى صداقتها ولإختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما حاولوا التعرف على محددات الإلتزام السلوكي الذي قدمه.

10-2- نظرية الإلتزام المعياري:

يرى "وينر" "Winer" أن نموذج الإلتزام للمنظمات مثل كل النماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل:

✓ دقة تعريف النظرية.

✓ التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

✓ وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى أن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والإفترض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير سلوك العمال في المنظمات تحتاج إلى أن تأخذ بعين الإعتبار اضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية و الأدبية الفردية (محمد أحمد درويش، 2008، ص18).

10-3- نظرية الإلتزام الوجداني:

تصور آخر لفهم الإرتباط السيكولوجي بين العامل و المنظمة التي سنتمي إليها هذا التصور، أطلق عليه التوحد مع المنظمة، وهو يعني التماثل في الخصائص العامة و المصير بين العامل والمنظمة و لقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة، ومفهوم الإلتزام التنظيمي ثلاث إتجاهات رئيسية وهي: الإلتزام الأول: نظرا إلى مفهوم التوحد ومفهوم الإلتزام التنظيمي بإعتبارهم مفهوما واحدا وشيئا واحدا. ويرى "براون" "Brawn" (1969) أن التوحد هو الإلتزام بمنظمات الخدمة العامة ويرى "شيلدون" "childom" أن التوحد مع المهنة هو الإلتزام المهني.

الإلتزام الثاني: نظر إلى التوحد مع المنظمة بإعتباره أحد مكونات الإلتزام التنظيمي، وبالتالي نظر إلى الإلتزام التنظيمي لإعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة و الإندماج فيها ومن هؤلاء الباحثين نجده "بورتر" "Rorter"، "آلن" "Allen"، "وينر" "Winer".

الإلتزام الثالث: نظرا إلى مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الإلتزام التنظيمي على أنهما مفهومان مختلفين ومتباعدين و من هؤلاء الباحثين نجد: "Tetick" "MAIL" (محمد أحمد درويش، 2008، ص67).

11- مستويات الإلتزام التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة من الإلتزام التنظيمي التي ترتبط بتمية العامل من خلال إلتزامه التنظيمي، فمستوى الإلتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل و الإستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الإلتزام و فيما يلي وصفا لمستويات الإلتزام التنظيمي:

11-1- مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي:

ويتسم بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة و إستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة، والإلتزام يوحي بأن الميول السلوكي في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام حيث العمال يريدون البقاء.

11-2- مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي:

ويتميز بإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي، بسبب عدم وجود قبول للأهداف و القيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء في المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إتجاه المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الإستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المؤسسة.

11-3- مستوى منخفض من الإلتزام التنظيمي:

يتميز بإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء في المنظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إتجاه المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الإستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء فلو أعطي له الخيار سيترك المؤسسة (عبد الرحمان برقوق، 2015، ص 133)

الشكل رقم (4): يوضح مستويات الإلتزام التنظيمي.



المصدر: Victoria w MiroshnickM (2013) p46

خلاصة:

إنطلاقاً مما سبق نستنتج أن الإلتزام التنظيمي من بين أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصر مثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات. وتتجلى القيمة الحقيقية للإلتزام من خلال قدرة قائد المؤسسة على تحقيق جو عمل محفز من أجل البقاء على سيرورة الدافعية و تدريب موظفيها ومنحهم حوافز معنوية ومادية لإشباع حاجاتهم المتعددة حينها يحس العامل بالإستقرار و الإرتياح و الامن مما يزيد من إلتزامهم إلتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

1- الدراسة الإستطلاعية.

2- مجال الدراسة (الزمني و المكاني).

3- المنهج المستخدم.

4- أدوات جمع البيانات.

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

6- الدراسة الأساسية.

7- المعاينة.

8- خصائص عينة الدراسة.

9- أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

تعد الإجراءات المنهجية في البحوث الإجتماعية أهم خطوات البحث العلمي، حيث أن قيمة البحث و فائدته لا تكتمل إلا بوجود الجانب التطبيقي وذلك لدراسة متغيرات البحث.

ولتحقيق هذا سنتعرض في هذا الفصل إلى مجال الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، الدراسة الإستطلاعية، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، تحليل أولي لنتائج الدراسة الإستطلاعية، إضافة إلى الدراسة الأساسية، تحليل أولي لنتائج الدراسة الأساسية، خصائص عينة الدراسة الأساسية وأساليب المعالجة الإحصائية.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي. يتمكن الباحث من خلالها أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية، وعادة ما تأتي إنطلاقاً من الأهداف التي يحددها الباحث مسبقاً، و عليه يمكن تلخيص الأهداف من الدراسة الإستطلاعية فيما يلي:

- ✓ التعرف أكثر على مشكلة الدراسة أو موضوع الدراسة.
- ✓ معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها.
- ✓ جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة.
- ✓ قياس الخصائص السيكومترية للأداة.
- ✓ إكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نواجهها خلال إجراء الدراسة و ذلك لتفاديها.

قبل البدء في التطبيق الفعلي لأداة الدراسة و المتمثلة في إستبيان المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي قمنا بزيارة ميدانية إلى مؤسسة ENIEM بالتحديد وحدة الطهي، وقمنا بمحادثة المسؤولين حيث تعرضنا لبعض العراقيل كعدم قبولهم لإجراء الدراسة الميدانية في تلك الفترة، لكن بعد محاولات كثيرة ساعدنا مدير تسيير الموارد البشرية، و تم الموافقة المبدئية من طرف مدير مؤسسة ENIEM لإجراء الدراسة و ذلك في الفترة الممتدة من 21أفريل إلى 20 ماي 2025. تم توزيع إستبيان الدراسة على عينة من العمال التي تم تحديدها بطريقة عشوائية، و بلغ عددها (10) عمال من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (254) عامل، و كان الهدف منها تجريب الأداة و معرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

1-1- تحليل أولى لنتائج عينة الدراسة الإستطلاعية:

نلاحظ من خلال نتائج عينة الدراسة الإستطلاعية (أنظر ملحق رقم (3)) أن نمط القيادة منخفض و أن نمط القيادة الذي تتبعه مؤسسة ENIEM ليس بالنمط المناسب و هذا بناء على إجابات العمال حيث أن 60% من إجابات العمال تدل على أن أسلوب القيادة منخفض، و أن 60% من إجابات العمال تدل على أن الثقة بين المدير و العمال منخفضة، و 90% من إجابات العمال تدل على أن المسؤولين لا يهتمون بالأمر الشخصية للعمال.

كما نلاحظ أن مؤسسة ENIEM لا تعتمد على نظام حوافز و مكافآت فعال ف60% من إجابات العمال تشير إلى أن الإدارة لا تمنح للعمال مكافآت تشجيعية، و 70% من العمال كانت إجاباتهم على أن سياسة المكافآت لا تقترن بالعمل الجيد، و 50% من إجابات العمال تشير إلى أن التقدير من طرف المدير عند إبداعهم في عملهم منخفض. و نلاحظ أيضا أن نمط الإتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة ليس بالنمط الفعال ف 40% من إجابات العمال تشير إلى أن إنساب المعلومات لا تتم حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و أن 50% من العمال لا يجدون سهولة في الإتصال مع المدير أو مع المسؤول، 50% من إجابات العمال تشير إلى أن التقارير التي تستخدمها إدارة مؤسسة ENIEM لنقل المعلومات لا تتم بالسرعة المطلوبة.

أما بالنسبة للإلتزام التنظيمي فنلاحظ أن إلتزام عمال المؤسسة منخفض و هذا راجع لعدم توفير المؤسسة للمناخ التنموي المناسب للعمل ف60% من إجابات العمال تشير إلى أنهم لا يؤدون عملهم دون رقابة، كما أن 50% من العمال لا يهتمون بالوضع الحالي للمؤسسة.

2- مجال الدراسة:

1-2- المجال المكاني:

قمنا بإجراء الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وهي مؤسسة رائدة في صناعة الآلات الكهرومنزلية.

1-1-2- تعريف مؤسسة ENIEM:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.و.ص.ك.م) هي مؤسسة عمومية إقتصادية منحدرت من إعادة هيكلة تنظيم الشركة الوطنية و تركيب التجهيزات الكهرومنزلية و الإلكترونية، تأسست في 02 جانفي 1983، لكنها موجودة منذ 1974 تحت رعاية (SONELEC)، و بفضل 32 سنة من الخبرة و التجربة إستطاعت أن تجعل لنفسها مكانة و تكسب ثقة المستهلكين بجودة منتجاتها المختلفة.

2-1-2- التطور التاريخي لمؤسسة ENIEM:

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية مؤسسة عملاقة للإنتاج و الصناعة و تسويق الأدوات الكهرومنزلية بالجزائر. وتحتل الصدارة على مستوى الوطني وقد مر تطورها بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-1-2- المرحلة الأولى (1977 – 1980):

مرحلة الإنطلاق في الإنتاج فقد تم إبرام عقد شراكة بين المؤسسة الوطنية (SONELEC) و المؤسسة الألمانية (DIAG) لصناعة و تركيب العتاد الكهربائية، تحتوي الإتفاقية على مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير الاول المركب، وقد بدأ بإنتاج منتجات كهرومنزلية بسيطة كمجفف الشعر.

2-2-1-2- المرحلة الثانية (1980 - 1986):

عرفت المؤسسة في هذه المرحلة تطوير في التصنيع و التركيب من طرف عمال الوحدة داخل المؤسسة.

3-2-1-2- المرحلة الثالثة (1986 - 1988):

تطور الإنتاج في هذه المرحلة و اكتسبت المؤسسة خبرات جديدة و متطورة بعد التعاقد الذي أبرمته مع الشريك الياباني المتخصص في إنتاج الثلاجات و المبردات.

4-2-1-2- المرحلة الرابعة (1989 - 1991):

كانت البداية في إنتاج أجهزة الطبخ وذلك مع الشريك الإيطالي
ITERCOOP/TECHNOLGAZ .

و في 08 أكتوبر 1989 إستقلت المؤسسة ذاتيا وحملت إسم ENIEM , EPE , SPA و تعني هذه التسميات :

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

EPE: المؤسسة العمومية الإقتصادية.

SPA: مؤسسة ذات أسهم.

5-2-1-2- المرحلة الخامسة (1992 - 1996):

تم إنشاء مصنع إنتاج المجمدات الأفقية مع الشريك اللبناني LE MAITIC .

✓ جانفي 1993: العودة إلى تركيب الآلات الكهرومنزلية البسيطة.

✓ فيفري 1993: صنع مدفأة تشتغل بغاز البوتان CATALYTIQUE

ولكن في الأخير أعيدت هيكلتها للمرة الثانية وجزءت إلى وحدات إنتاجية وهي:

✓ وحدة التبريد: Unété Froid.

✓ وحدة الطهي: Unété Cuisson.

✓ وحدة المكيفات الهوائية: Unété Climatisation.

✓ وحدة الخدمات التقنية: Unété Prestation technique.

✓ الوحدة التجارية: Unété Commerciale.

3-1-2- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بالمنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بولد عيسي على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، تمتد مساحتها 5,5 هكتار، تشرف عليها الإدارة العامة

المتواجدة في وسط مدينة تيزي وزو، جوار البنك الجزائري و الشرطة الولائية، و هذه المؤسسة تابعا إداريا لبلدية "تيزي راشد".

4-1-2- مهام المؤسسة:

- ✓ تساهم المؤسسة في رفع الإنتاج الوطني للأجهزة الكهرومنزلية ز إزدهارها.
- ✓ معالجة و تغليف مساحات الأجهزة (دهن، تغليف، تلميع، تلميع).

5-1-2- منتجات المؤسسة:

- ✓ الثلاجات نموذج صغير و كبير.
- ✓ آلات الطبخ.
- ✓ مكيفات هوائية.
- ✓ آلات الغسيل.
- ✓ مسخنات الماء.
- ✓ خزانات زجاجية.

6-1-2- أهداف المؤسسة:

- ✓ تلبية الطلب الوطني من منتجات كهرومنزلية.
- ✓ تطور نوعية المنتجات الحالية وإنتاج منتجات جديدة.
- ✓ وضع منتجاتها في السوق العالمي.
- ✓ خلق مناصب العمل.
- ✓ إكتساب مكانة معترة في الأسواق المحلية و الأجنبية.
- ✓ التحكم الجيد في تكاليف الإنتاج.
- ✓ الرفع من أرقام الأعمال.

7-1-2- التعريف بوحدة الطهي:

وحدة الطهي من بين الوحدات المهمة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، تعتبر المهمة العامة لهذه الوحدة إنتاج و تطوير مختلف أنواع آلات الطبخ، إذ تعتبر نشاطاتها في تحويل الصفحات المعدنية وتلبيس الصفائح و معالجة المساحات، وكذا تركيب آلات الطبخ.

8-1-2- أقسام وحدة الطهي:

تنقسم وحدة الطهي إلى أربعة أقسام وهي على شكل ورشات تتمثل في:

- ✓ ورشة ميكانيكية: لإنتاج مكونات التزويد بالغاز و آلات أوتوماتيكية لتقطيع و تقويس الأنابيب.
- ✓ ورشة التجميع: وهي مجهزة بـ: سلسلة لتركيب الأفران و سلسلة لتركيب الأبواب.
- ✓ مخبر التجارب: يقومون فيه بملاحظة و تجريب الأفران، إذ لم يتواجد هناك تسرب الغاز و ذلك بتزويدها بالغاز عبر الأنابيب.

9-1-2- الآلات المستخدمة في وحدة الطهي:

- ✓ رفع الأتقال: مختصة في رفع الأتقال ونقلها و هي عملية يقوم بها العامل ويتحكم فيها عن طريق جهاز التحكم.
- ✓ آلة التعديل: تعمل على تعديل اللوائح الحديدية لجعلها مسطحة.
- ✓ آلة الضغط التحويلية: وهي مركبة من 3 أجهزة، لكل منها وظيفتها و هي: آلة الضاغطة، آلة التقطيع، آلة الطي.
- ✓ آلة الطلاء: متخصصة في طلاء المنتج المستخرج.
- ✓ آلة التنظيف: تهتم بتنظيف الصفائح الحديدية.
- ✓ آلة التجفيف: تستخدم لتجفيف الصفائح الحديدية من السوائل.
- ✓ آلة المعالجة الحرارية: تهتم بتمرير الصفائح الحديدية الصنوعة تحت درجة حرارة (870) لتصبح بعد ذلك جاهزة للتركيب.

10-1-2-10-1-2- مهام وحدة الطهي:

يقوم كل مسؤول بدوره المحدد في الهيكل التنظيمي لوحدة الطهي، و التي تتكون من الهيكل التالية:

1-10-1-2-1- مدير وحدة الطبخ:

يشرف على الإدارة التنفيذية لوحدة إنتاج أجهزة الطبخ وفقا للبرنامج و السياسة التي حددتها المؤسسة، كما يعمل على:

- ✓ التنسيق بين جميع هياكل الوحدة.
- ✓ السهر على تنفيذ جميع توجيهات و تعليمات المديرية العامة.
- ✓ التسيير العقلاني للإمكانيات المادية و البشرية.
- ✓ الحرص على تطبيق قواعد السلام و الأمن في الوحدة.

2-10-1-2-2- مصلحة التوعية:

تختص في التحكم في حجم الإنتاج وتحسين النوعية حسب الطلبات المتنوعة للسوق المحلي أو الخارجي.

3-10-1-2-3- مصلحة المالية و المحاسبة:

تهتم بتسيير الموارد المالية للوحدة بطريقة سليمة لغرض تحقيق الأهداف التي سطرتهما الوحدة.

4-10-1-2-4- قسم الإنتاج:

يتكون من أربعة ورشات تعمل على إنتاج و تركيب أجهزة الطبخ وفقا للمواصفات المحددة.

5-10-1-2-5- مصلحة الموارد البشرية:

تتكفل بتسيير الموارد البشرية(التوظيف، الترقية، الأجور)، جرد الوسائل و الأدوات الموجودة في الوحدة.

2-10-1-6- قسم التسويق:

يتكفل بتسيير المخزون، وكذا توسيع، تموين، جمركة، الإجراءات المتعلقة بتسويق المنتج.

2-10-1-7- قسم التقنية و الصيانة:

يعمل على دراسة النشاطات و تطوير الإنتاج و تحسينه و الصياغة المستمرة لمختلف وسائل الإنتاج.

2-2- المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 21 أبريل 2025 إلى 20 ماي 2025.

3- المنهج المستخدم:

للقيام بأي دراسة علمية و للوصول إلى حقائق و جب على الباحث إتباع منهج يساعده على دراسة المشكلة.

ففي دراستنا لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة و تفسيرها.

ويعرف على أنه مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الموضوع إعتقادا على جمع الحقائق و البيانات وتحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لإستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمها على المجتمع المدروس (بشير صالح الرشيد، 2000، ص59).

5 - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات، فهذه الوسائل مهمة في أي بحث علمي فبدونها لا يمكن الوصول إلى نتائج البحث.

و للوصول إلى العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي إستخدمنا الأدوات التالية:

1-5- الوثائق و السجلات:

تعرف على أنها تلك اللوائح القانونية و تشمل القوانين الوطنية و القوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، كما تشمل قوائم العمال و الإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة و تشرح طبيعة العمل بها (رشيد زرواتي، 2007، ص268).

و من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات الضرورية حول هيكلتها المادية و البشرية تم الإطلاع على بعض الوثائق الإدارية التي قدمتها لنا مصلحة الموارد البشرية حول الهيكل التنظيمي.

2-5- المقابلة:

تعرف على أنها علاقة ديناميكية و تبادل لفظي بين شخص أو أكثر و هي محادثة بين الباحث و الشخص أو أشخاص بهدف التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة (النوايسة، 2015، ص72).

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بهدف الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بمؤسسة ENIEM بالأخص وحدة الطهي فيما يخص نبذة تاريخية عن مراحل تطور و نشأة المؤسسة و طريقة تسيير العمل، و عدد العمال.

3-5- الإستبيان:

يعد من المصادر الأساسية الأكثر إستخداما في جمع البيانات الأولية، فهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تواجه العمال بهدف الحصول على بيانات معينة (أنجريس موريس، 2004، ص157).

و الهدف من هذا الإستبيان هو معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM. و من خلال الإستبيانات و الدراسات السابقة، لاحظنا وجود إختلاف كبير بين الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فهناك من حدد(12) بعد و هناك من حدد(10) أبعاد...إلخ، مما صعب علينا إختيار الأبعاد، فقمنا بإختيار ثلاثة أبعاد التي تتكرر أكثر من غيرها.

لقد قمنا بإعداد الإستبيان بالإعتماد على إستبيان ماحي محمد الأمين (المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي)، إشتمل هذا الإستبيان على(48) سؤال و إنقسم هذا الإستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية يحتوى على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة العائلية.

الحوار الثاني: متعلق بالمتغير المستقل الذي هو المناخ التنظيمي و يحتوى على (30) سؤال موزعين حسب الأبعاد:

البعد الأول: نمط القيادة ويضم العبارات التالية:(1،2،3،4،5،6،7،8،9،10).

البعد الثاني: الحوافز و المكافآت ويضم العبارات التالية:(11،12،13،14،15،16،17،18،19).

البعد الثالث: نمط الإتصال ويضم العبارات التالية:(21،22،23،24،25،26،27،28،29،30).

المحور الثالث: متعلق بالمتغير التابع الذي هو الإلتزام التنظيمي ويحتوي على (18) سؤال.

كما إعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي و يتكون من البدائل التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول رقم(01): يمثل بدائل ليكرت لأدات الدراسة:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1-6- صدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بتوزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين بجامعة مولود معمري تيزي وزو، قسم علم النفس. و قد بلغ عددهم أربعة أساتذة كما هو مبين

في الجدول أنظر ملحق (1) المبين في قائمة الملاحق حيث طلب منهم إيداء رأيهم حول بنود أداة الدراسة من حي مدى ملائمة البنود ووضوحها، و دقة الصياغة اللغوية وإمكانية إفاة أو حذف أي بند، و تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف، التعديل و الإضافة. و بناءا على الآراء و الإقتراحات المقدمة من قبل المحكمين قمنا بتعديلات التالية:

6-1-1- صدق المحكمين لإستبيان المناخ التنظيمي:

✓ البعد الأول نمط القيادة: تم تعديل العبارة رقم (1،3،4،8).

✓ البعد الثاني الحوافز و المكافآت: تم تعديل العبارات رقم (15،16،17،18،19).

✓ البعد الثالث نمط الإتصال: تم تعديل العبارة رقم (29).

جدول رقم (02) : يوضح العبارات التي تم تعديلها في إستبيان المناخ التنظيمي.

الإستبيان	قبل التعديل	بعد التعديل
المناخ التنظيمي	يشجع المدير على إيداء وجهات النظر و الإقتراحات.	يشجع المدير على إيداء وجهات النظر.
	تقوم الإدارة بالتشجيع و الإبداع و التغيير.	تشجع الإدارة على التغيير.
	تتم معاملتك بالعدل و المساوات مع الآخرين.	تتم معاملتك بالمساوات مع الآخرين دون أي تمييز.
	يهتم الرئيس بتحضير العمال و تشجيعهم.	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على تشجيع الإبداع في العمل.
	المكافآت تجعلك تبحث عن مكافآت أخرى.	المكافآت تشجعك على تحصيل مكافآت أخرى.
	تحصل على تقدير من مديرك عند القيام بأعمال مميزة.	تتلقى التقدير من طرف المدير عندما تبذل في عملك.
	تقوم المؤسسة بتطوير و تكوين قدرات العاملين.	تقوم إدارة مؤسسة ENIEM على وضع برامج تكوينية لتطوير قدرات العمال.

2-1.6- صدق المحكمين لإستبيان الإلتزام التنظيمي:

✓ تم تعديل العبارة رقم (4).

جدول رقم (03) : يوضح العبارات التي تم تعديلها في إستبيان الإلتزام التنظيمي.

الإستبيان	قبل التعديل	بعد التعديل
الإلتزام التنظيمي	- تستحق المؤسسة الإخلاص و الوفاء.	- تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل العمال الذين يشتغلون فيها.

2-6- صدق الإتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامنا بحساب صدق الإتساق الداخلي الذي يتمثل في حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ، حيث قمنا بإجراء صدق الإتساق الداخلي لكل من إستبيان المناخ التنظيمي و إستبيان الإلتزام التنظيمي من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 10 عمال للتأكد من مدى ثباته.

جدول رقم(04): يوضح معامل ثبات إستبيان المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

الإستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ	جودة المقياس
المناخ التنظيمي	30	0,91	ممتاز
الإلتزام التنظيمي	18	0,69	مقبول

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح معامل ثبات المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي أن معامل ثبات المناخ التنظيمي ممتاز حيث قدر بـ (0,91)، كما قدر معامل ثبات الإلتزام التنظيمي بـ (0,69) و هو معامل مقبول على العموم، و هذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات مقبول مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان و صلاحيته لتحليل و تفسير نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات.

7- الدراسة الأساسية:

بعد حساب و التأكد من صدق و ثبات أداة القياس المطبقة في دراستنا، حيث أصبح الإستبيان قابل للتطبيق قمنا بالدراسة الأساسية.

1-7- تحليل أولى لنتائج الدراسة الأساسية:

نلاحظ من خلال نتاج عينة الدراسة الأساسية أن نمط القيادة في مؤسسة ENIEM منخفض، و أن النمط الذي تتبعه مؤسسة ENIEM ليس بالنمط المناسب و هذا بناء على إجابات العمال ف 54% من إجابات العمال تشير إلى أن أسلوب القيادة في المؤسسة لا يساعدها على تقدمها، و 54% من إجابات العمال تدل على أن القادة لا يهتمون بالأمر الشخصية للعمال، إضافة إلى 50% من العمال يشيرون إلى أن الإدارة لا تقدم الدعم الكافي للعمال للقيام بعملهم.

كما نلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد على نظام حوافز و مكافآت فعال ف 56% من إجابات العمال تشير إلى أن المكافآت التي تقدمها المؤسسة لا تشجع العمال على تحصيل مكافآت أخرى، 68% من إجابات العمال تشير إلى أن التقدير من طرف المدير عند إبداعهم في عملهم منخفض، و 72% من إجابات العمال تدل على أن الإدارة لا تمنح مكافآت تشجيعية للعمال.

و نلاحظ أيضا أن نمط الإتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة ليس بالنمط الفعال ف 42% من إجابات العمال تشير إلى أن إنسياب المعلومات يتم حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و أن 56% من العمال لا يجدون سهولة في الإتصال مع المدير أو المسؤول، و 64% من العمال أشارو إلى أن المؤسسة لا تستخدم تكنولوجيا الإتصال لتبادل المعلومات.

أما بالنسبة للإلتزام التنظيمي فنلاحظ أن إلتزام العمال في المؤسسة منخفض و هذا راجع لعدم توفير المؤسسة للمناخ التنظيمي المناسب للعمل، ف 40% من العمال لا يرغبون بالإستمرار في عملهم، و 40%

من العمال يرغبون في البحث عن عمل آخر.

8- المعاينة:

8-1- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة جميع العمال أو الأشياء الذين يكونون موضوعا في الدراسة (ذوقان عبيدات، 1996، ص109).

أما المجتمع المستهدف من هذه الدراسة فيضم جميع عمال وحدة الطهي في مؤسسة ENIEM المقدر عددهم (254) عامل.

8-2- عينة الدراسة:

لقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة و هي تعني أن الباحث يختار عينة الدراسة بحيث تكون الفرصة متساوية لعينة الدراسة في عملية الإختيار، أي أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، و يتم ذلك من حيث إعطاء كل من عينة الدراسة رقما و من ثمة إستخدام قائمة الأرقام الموجودة في معظم كتب الإحصاء (الضامن مندر عبد الحميد، 2007، ص167).

تم إختيار عينة متكونة من 50 عامل و هي بنسبة %19 من المجتمع الأصلي الذي قدر بـ 154 عامل. لم نستطع تطبيق العينة العشوائية العلمية الصحيحة فقد ذهبنا للورشة و قدموا لنا مكتب و قام مسؤول الورشة بجلب العمال و أعطينا لهم الإستبيانات، فبعض العمال قدموا إجاباتهم معنا في المكتب و قمنا بشرح البنود غير المفهومة، و البعض الآخر أخذوا الإستبيانات معهم و بعد الإنتهاء من الإجابات أرجعوهم. فقد قمنا بتوزيع 50 إستبيان على 50 عامل و تم إسترجاع 49 إستبيان.

9- خصائص عينة الدراسة:

9.1- خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم(5): يمثل خصائص العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77,6%	38	ذكر
22,4%	11	أنثى
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) الذي يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس أن الذكور أكثر من الإناث فقد بلغ عددهم 38 عامل بنسبة 77,6%، وبلغ عدد الإناث 11 عاملة بنسبة 22,4%، و يرجع هذا الإختلاف إلى طبيعة العمل الممارس الذي يهيمن عليه العمل التقني الشاق الذي يتطلب جهد عضلي.

9.2- خصائص العينة حسب متغير السن:

جدول رقم(06): يمثل خصائص العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
-	-	أقل من 25 سنة
26,5%	13	من 25 إلى 35 سنة
36,7%	18	من 36 إلى 45 سنة
36,7%	18	من 44 إلى 55 سنة فما فوق
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) الذي يوضح خصائص العينة حسب متغير السن أن أغلب العمال العمال يتراوح سنهم بين 36 إلى 45 سنة و 44 إلى 55 فما فوق، فقد بلغ عدد العمال الذين يتراوح سنهم بين 36 إلى 45 سنة 18 عامل بنسبة 36,7%، نفس الشيء للعمال الذين يتراوح سنهم بين 44 إلى 55 سنة فما فوق بلغ عددهم 18 عامل بنسبة 36,7%، وبلغ عدد العمال الذين يتراوح سنهم بين 25 إلى 35 سنة 13 عامل بنسبة 26,5%، أما العمال أقل من 25 سنة منعدمون، و هذا راجع إلى إمتلاك العمال المتقدمون في السن خبرة عملية في مجال الصناعة و تحمل المسؤولية مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع التحديات و المشاكل.

3-9- خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم(07):يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	تكرار	نسبة المئوية
إبتدائي	2	4,1%
متوسط	16	32,7%
ثانوي	18	36,7%
جامعي	13	26,5%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي أن المستوى الثانوي يتفوق على المستويات الأخرى فقد بلغ عددهم 18 عامل بنسبة 36,7%، بعده كان المستوى المتوسط الذي بلغ عددهم 16 عامل بنسبة 32,7%، ثم المستوى الجامعي ب 13 عامل بنسبة 26,5%، وعاملان بمستوى إبتدائي بنسبة 4,1%، ويرجع هذا التركيز على المستوى الثانوي لتلبية إحتياجات المؤسسة التشغيلية و الفنية بكفاءة، فالمستوى الثانوي غالبا يتضمن تدريباً مهنياً أو تقنياً مما يمكنهم من إكتساب المهارات اللازمة للعمل في مجال الإلكترونيات.

4-9. خصائص العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم(08):يمثل خصائص العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	21	42,9%
تقني	28	57,1%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة أن التقنيين أكثر من الإداريين، فقد بلغ عدد التقنيين 28 عامل بنسبة 57,1% و 21 إداري بنسبة 42,9%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب التقنيين أكثر من الإداريين وذلك لإختصاص المؤسسة في مجال التصنيع الذي يتطلب مهارات فنية لصيانة و تشغيل الآلات و المعدات مما يجعل وجود التقنيين لضمان سير العمليات بشكل جيد.

5-9. خصائص العينة حسب سنوات العمل:

جدول رقم(09):يمثل خصائص العينة حسب سنوات العمل.

سنوات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	4,1%
من 5 إلى 10 سنوات	13	26,5%
من 11 إلى 20 سنة	22	44,9%
أكثر من 20 سنة	12	24,5%
المجموع	49	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح خصائص العينة حسب سنوات العمل، أن العمال الذين تتراوح سنوات عملهم بين 11 إلى 20 سنة أكثر حيث بلغ عددهم 22 عامل بنسبة 44,9%، و 13 عامل بنسبة 26,5% تتراوح سنوات عملهم بين 5 إلى 10 سنوات، و 12 عامل لديهم أكثر من 20

سنة عمل بنسبة 24,5%، و عاملان لديهم أقل من 5 سنوات عمل بنسبة 4,1%، أي أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة التوظيف المتجدد، و أن معظم العمال يبقون في المؤسسة إلى التقاعد.

6-9. خصائص العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم(10): يمثل خصائص العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
22,4%	11	أعزب
77,6%	38	متزوج
-	-	مطلق
-	-	أرمل
100%	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح خصائص العينة حسب الحالة العائلية أن أكثر العمال متزوجون فقد بلغ عددهم 38 عامل بنسبة 77,6%، و 11 عامل أعزب بنسبة 22,4%، و إنعدام المطلوق و الأرمال و هذا يدل على أن أغلب العمال لديهم إرتباطات عائلية وهذا يمكن أن يرجع إلى أن المؤسسة يعطى راتب يغطي مستوى المعيشة لذا زادت فرص الزواج و تحمل المسؤولية.

10- أساليب المعالجة الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام و التي تساعدنا في تحليل و تفسير موضوع الدراسة، ثم الحكم عليها بكل موضوعية و إعتدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل الإرتباط ألفا كرومباخ: يتم إستخدامه للتأكد من ثبات أدوات الدراسة فإنه إذا كان:

أقل من 0,60 فإنه ضعيف.

يتراوح بين 0,60 و 0,70 فإنه مقبول.

يتراوح بين 0,70 و 0,80 جيد.

أكبر من 0,80 فإنه ممتاز .

يمكن حسابه بإستخدام القانون:

$$A = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

N = عدد البنود

σ_i^2 = التباين لكل بند

σ_t^2 = التباين الكلي للمقياس

✓ معامل الارتباط بيرسون: لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يمكن حساب معامل الارتباط بيرسون بإستخدام القانون الآتي:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2] [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

✓ التكرارات و النسب المؤوية: لحساب خصائص العينة.

✓ المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط درجات أفراد العينة.

✓ الإنحراف المعياري:

يمكن حسابه بالقانون:

$$S = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

N=العينة

x_i = كل قيمة في العينة

\bar{x} = المتوسط الحسابي للعينة

\sum = مجموع الفروق التربيعية

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط إجراءات الميدانية فقد تطرقنا إلى الدراسة الإستطلاعية ، مجال الدراسة ، المنهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة إضافة إلى الدراسة الأساسية و المعاينة و الخصائص اليكومترية لعينة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس

تحليل و مناقشة النتائج.

تمهيد .

1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات.

1.1- تفسير معامل الارتباط بيرسون.

2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

3-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

4-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية العامة.

2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات.

1-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية العامة.

إستنتاج عام.

الإقتراحات.

خاتمة.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة من خلال التعرف على إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة و فرضياتها، و كذا العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

1- عرض و تحليل النتائج:

1.1- تفسير معامل الارتباط:

يستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين ظاهرتين، حيث تتراوح قيمته بين: (-1) و (+1).

جدول رقم (11) يفسر قيمة معامل الارتباط بيرسون.

قيمة معامل الارتباط	المعنى و التفسير
+1	إرتباط طردى تام
من 0,70 إلى 0,99	إرتباط طردى قوي
من 0,50 إلى 0,69	إرتباط طردى متوسط
من 0,01 إلى 0,49	إرتباط طردى ضعيف
0	لا يوجد إرتباط

و ما قيل عن الارتباط الطردى ينطبق على الارتباط العكسي مع وضع إشارة سالبة.

2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و من أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (R) لدراسة العلاقة بين المتغيرين كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة
نمط القيادة	26,53	8,41	0,36	0,01	0,05
الإلتزام التنظيمي	62,73	14,81			
N=49					

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي، أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0,36) و هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يعنى وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي و بهذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت بأنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM. و هذه العلاقة الإيجابية الضعيفة تعني وجود إرتباط بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي، إلا أن هذا الإرتباط ليس قويا بما يكفي ليكون ذو دلالة كبيرة، و يمكن أن يدل هذا على أن القيادة تلعب دورا مهما لكن يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر مثل الثقافة التنظيمية، ظروف العمل...إلخ. كما تعني هذه العلاقة الإيجابية الضعيفة إلى أن زيادة فعالية نمط القيادة يمكن أن يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي لكن ليس بشكل كبير، كما أنه لا يمكن الإعتماد فقط على نمط القيادة لتعزيز الإلتزام، بل يجب النظر في مجموعة من العوامل الأخرى.

3-1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و من أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية Sig	مستوى الدلالة
الحوافز و المكافآت	21,57	7,81	0,30	0,03	0,05
الإلتزام التنظيمي	62,73	14,81			
N=492					

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0,30) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) و هذا ما يعنى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي، وبهذا قد توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، و بأنه توجد علاقة إيجابية بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM. وجود العلاقة الضعيفة يدل على أن هناك إرتباط بين المتغيرين لكن ليس قويا. و هذا يعنى أن زيادة الحوافز و المكافآت قد يؤدي بشكل طفيف إلى زيادة الإلتزام التنظيمي، لكن التأثير ليس كبير. و قد تشير هذه العلاقة إلى أنه قد يختلف تأثير الحوافز و المكافآت من عامل لآخر حيث قد تكون لبعض العمال دوافع أخرى تعزز من إلتزامهم أكثر من الحوافز و المكافآت.

4.1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة إيجابية بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و من أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية Sig	مستوى الدلالة
نمط الإتصال	27,36	9,20	0,29	0,04	0,05
الإلتزام التنظيمي	62,73	14,81			
N=49					

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي الذي بلغت قيمته (0,29) و هذه القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، و هذا يعنى وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي و بهذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت، و بأنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM. و هذه العلاقة تدل على أنه يوجد ارتباط بين كيفية التواصل داخل المؤسسات و درجة الإلتزام العمال، لكن هذا الارتباط ليس قويا. ويمكن أن يدل هذا إلى أنه قد يختلف تأثير نمط الإتصال على العمال، فيمكن أن يكون بعض العمال أكثر تأثيرا بأساليب الإتصال بينما قد يكون الآخرون أقل تأثيرا.

5-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و من أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	القيمة المعنوية Sig	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	75,46	21,74	0,37	0,008	0,01
الإلتزام التنظيمي	62,73	14,81			
N=49					

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي الذي قدر بـ(0,37) و هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، و هذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، و بهذا قد توصلنا إلى أن الفرضية العامة قد تحققت، و بأنه توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي. و هذه العلاقة الإيجابية الضعيفة تعني أنه يوجد إرتباط بين هذين المتغيرين لكنه ليس إرتباط قوي، و أن تحسين المناخ التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لكن هذه الزيادة في الإلتزام ليست بالضرورة أن تكون كبيرة، و قد كون هناك عوامل أخرى تؤثر على الإلتزام التنظيمي، و أن تحسين المناخ التنظيمي ليس كافياً لضمان إلتزام قوي من العمال، بل يحتاج إلى تكامل مع إستراتيجيات أخرى لتعزيز الإلتزام التنظيمي.

2- مناقشة و تفسير النتائج:

بعد عرض و تحليل النتائج سنحاول فيما يلي مناقشتها و ربطها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

يشير نمط القيادة إلى الأساليب و التنيات التي يستخدمها القائد للتأثير على أعضاء الفريق و تحفيزهم. و تعتبر القيادة الفعالة أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر على إلتزام العمال، فالقادة الذين يتسمون بالتواصل الجيد و التفهم و الدعم يمكن أن يعزز من شعور العمال بالإنتماء.

و قد نصت الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و إستنادا إل النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي، و هذا ما يدل على أن هناك إرتباط بين الطريقة التي يقود بها القائد فريقه و مستوى الإلتزام الذي يظهره العمال إتجاه أهداف المؤسسة لكنه إرتباط ضعيف.

و بناءا على التحليل الأولى لنتائج العينة فإن أسلوب القيادة في مؤسسة ENIEM منخفض، فحسب إجابات العمال فإن أسلوب القيادة في المؤسسة لا يساعدها على تقدمها و أن المسؤولين لا يهتمون بالأمر الشخصية للعمال.

و يشير وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة و العلتزام التنظيمي إلى أن هناك إرتباط بين المتغيرين، لانه ليس قوي بما يكفي تكون ذات تأثير كبير، و قد تعني هذه العلاقة على أن بعض أنماط القيادة تؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي بينما لا تثر أنماط أخرى بشكل متشابه.

و يمكن أن يؤدي نمط القيادة الديمقراطي على سبيل المثال إلى زيادة الإلتزام التنظيمي من خلال تشجيع الإبتكار و التحفيز. لكن إذا كانت القيادة تتميز بالحكم الصارم فقد لا تؤدي إلى نفس المستوى من الإلتزام. وقد يؤثر تباين الشخصيات و الخلفيات بين العمال على كيفية تفاعلهم مع أنماط القيادة المختلفة، مما يفسر العلاقة الضعيفة.

كما تلعب العوامل الخارجية مثل ظروف السوق أو المنافسة دورا في كيفية تأثير أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي.

و قد ركزت نظرية السمات على السمات الشخصية التي تميز القادة الناجحين من غيرهم. و تعتبر أن القادة يمتلكون مجموعة معينة من الخصائص التي تعزز من درتهم على التأثير و الإلهام. فقد ركزت على مجموعة من السمات التي يجب أن يتميز بها القائد منها: الثقة بالنفس، الذكاء، القدرة على التواصل، المرونة، القدرة على إتخاذ القرارات، القدرة على التحفيز فالقائد الذي يتصف بهذه السمات يمكن أن يحقق الإلتزام لدى العمال.

و بالعودة إلى نتائج الدراسات السابق نجد "دراسة توران" (1998) بعنوان المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، التي توصلت لى وجود علاقة إيجابية بين سلوك القائد و الإلتزام التنظيمي للمعلمين، فسلوك الققائد يشير إلى الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه فإذا كان سلوك القائد إيجابيا مثل التحفيز، التوجيه و الدعم فإنه يعزز من شعور العمال بالإنتما و الولاء للمنظمة.

ففي هذه الدراسة يمكن القول أنه عندما يتبنى القائد سلوكا إيجابيا، فإنه يساهم في خلق بيئة مدرسية إيجابية تشجع المعلمين على الإلتزام، و أن تواصل القادة مع المعلمين بوضوح و شفافية يعزز من الثقة مما ينعكس إيجابا على الإلتزام التنظيمي، و أن القادة الذين يستخدمون أساليب جيدة مثل الأسلوب الديمقراطي يميلون إلى تعزيز الإلتزام مما ينعكس إيجابا على جودة التعليم و الأداء العام للمؤسسة.

كما توصلت دراسة "خمقاني عبد الكريم" (2024) بعنوان أنماط القيادة و علاقتها بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي بالمؤسسة يعمل على إضعاف إلتزام العاملين إتجاه مؤسستهم و أنه توجد علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي و مستوى إلتزام العمال فهذه العلاقة يمكن أن تشير إلى أنه من الضروري إعادة تقييم أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة، و يمكن أن تكون هناك حاجة لتبني أنماط قيادية أكثر تشاركية لتعزيز الإلتزام و الرضا بين العمال.

ففي بيئة عمل أوتوقراطية قد يشعر العمال بعدم التقدير أو الإهمال مما يؤدي إلى إنخفاض الدافعية و الإلتزام، و أن النمط الأوتوقراطي يحد من حرية التعبير و الإبتكار، مما يؤثر سلبا على مشاركة العمال و إلتزامهم و أنه إذا شعر العمال بأن آرائهم غير مسموعة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الرضا عن العمل، مما ينعكس سلبا على إلتزامهم.

و يمكن أن نستخلص بأن نتائج الدراستين السابقتين جاءتا لتعزيز ما توصلنا إليه في نتائج الفرضية الجزئية الأولى بحيث وجدنا أن هناك علاقة إيجابية و لكنها ضعيفة.

2-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تشير الحوافز و المكافآت إلى العوامل التي تحفز العمال على الأداء بشكل أفضل مثل المكافآت المالية، التقديرات، الترقيات... إلخ، يمكن أن تؤدي الحوافز و المكافآت إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي عن طريق زيادة الدافع لدى العمال فعلى سبيل المثال بعض العمال عندما يشعرون بأنهم يتم تقديرهم من خلال مكافآت فإنهم يصبحون أكثر إرتباطا بالمؤسسة.

قد نصت الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و إستنادا إلى النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي.

وبناء على التحليل الأولى لنتائج العينة، فإن مؤسسة ENIEM تعمل على منح العمال مكافآت لكن بنسبة ضئيلة و قد تكون بعض الحوافز أكثر فعالية من الأخرى، و حسب إجابات العمال فإن المكافآت التي تعطيها المؤسسة لا تشجعهم على تحصيل مكافآت أخرى كما أن التقدير من طرف المدير منخفض.

وقد أكدت النظرية العلمية "فريدريك تايلور" أن الهدف الاساسي للعامل هو زيادة الأجر، كما أنها إهتمت بالأجر و أثره على أداء العمال. و إعتقد تايلور أن الحوافز المالية مثل الاجور المرتبطة بالإنتاج تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. كما يعتقد أن العمال سيعملون بجد أكبر إذا كانوا يتلقون مكافآت مالية مباشرة على أدائهم.

ويشير وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM إلى أن زيادة الحوافز و المكافآت قد ترتبط بزيادة الإلتزام التنظيمي، لكن بشكل ضعيف. وقد تشير إلى أ، هناك عوامل أخرى تؤثر على الإلتزام التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية، بيئة العمل... إلخ فالتحفيز الخارجي كالمكافآت المالية، الإمتيازات قد لا تكون كافية لزيادة الإلتزام، و التحفيز الداخلي الذي يتضمن الرغبة في تحقيق الذات و الشعور بالإنجاز و الإحساس بالإنتماء يمكن أن يكون له تأثير أكبر على الإلتزام. كما أن العوامل مثل ثقافة المؤسسة و بية العمل الإيجابية قد تلعب دورا في كيفية إستجابة العمال للحوافز، ففي بعض الأحيان قد تكون الحوافز المالية أقل أهمية مقارنة بالإعتراف الشخصي أو التقدير.

كما أنه يمكن أن تكون للعوامل النفسية و السلوكية مثل الإحساس بالعدالة و المساواة في توزيع الحوافز دور في تعزيز الإلتزام في المؤسسة.

وبالعودة إلى نتائج دراسة "بانجيل و آخرون" (2011) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي دراسة حالة حكومة ماليزيا التي توصلت إلى إنخفاض أبعاد المناخ التنظيمي منها المكافآت أدبالي إنخفاض الأداء لأن منظومة الحوافز المادية و المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية للعمال.

فالحوافز و الكافآت تعتبر مصدرا رئيسيا للتحفيز فعندما تتخفف المكافآت قد يشعر العمال بأن جهودهم لا تقدر مما يؤدي إلى إنخفاض الدافع بالتالي إنخفاض الإلتزام. فنظرية الدافع يشير إلى أن العمال يسعون لتحقيق الأهداف عندما يشعر العمال بأن جهودهم ستكافأ بشكل مناسب.

وهذا الإنخفاض يتطلب فهما عميقا للأبعاد النفسية و الإجتماعية و التنظيمية، يجب على المؤسسات أن تكون واعية لتأثيرات هذه السياسة و أن تبحث عن إستراتيجيات تعويض فعالة للحفاظ على مستويات الاداء العالية.

كما توصلت دراسة "تجيب محمد شراح" (2022) بعنوان العلاقة بين نظام الحوافز و الإلتزام التنظيمي لدى عمال صندوق رعاية النشئ و الشباب و الرياضة و صيانة الطرق إلى ضعف مستوى الحوافز بشكل عام لدى عمال صندوق رعاية النشئ و الشباب و الرياضة و صندوق صيانة الطرق، مع عدم وجود نظام و آلية لعملية منح الحوافز للعمال في الصندوقين، ووجود علاقة إيجابية قوية بين احوافز و الإلتزام التنظيمي في اصندوقين.

وتشير هذه النتائج إلى أن للحوافز دور مهم و قوي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، فالحوافز تعزز ادافع لدى العمال للعمل بجدية و تحقيق الأداء المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام. فعندما يشعر العمال أن وجودهم موضع تقدير من خلال احوافز فإنهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل مما يعزز الإلتزام إتجاه المؤسسة. كما أن الحوافز الجيدة تساهم في تقليل معدلات دوران العمال، مما يعني أن العمال أكثر إلتزاما.

ومقارنة لما توصلنا إليه نقول بأن نتائج الدراستين السابقتين تعزز من النتائج التي توصلنا إليها في الفرضية الجزئية الثانية.

3-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

يشير نمط الإتصال إلى كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة بما في ذلك الأساليب و القنوات المستخدمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. فتمط الإتصال الفعال يعزز الشفافية في تبادل المعلومات، مما يساعد العمال على فهم أهداف المؤسسة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام.

فقد نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة إيجابية بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM، و إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها نستنتج أنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

وبناء على التحليل الأولى لنتائج العينة يتضح أن العمال في المؤسسة لا يجدون سهولة في الإتصال مع المدير أو المسؤول، و أن إنسياب المعلومات لا يتم حسب تدرج السلطة.

ويشير وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين إلى أن هناك إرتباط بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي، لكن هذا الإرتباط ليس قويا بما يكفي ليكون ذات تأثير كبير، و قد يكون ذلك نتيجة لوجود عوامل أخرى تؤثر على الإلتزام التنظيمي بشكل أكر. و من الممكن أن يكون هناك تباين في كيفية إستقبال العمال لنمط الإتصال. فبعض العمال قد يفضلون أنماط إتصال معينة، مما يؤثر على مدى إلتزامهم. فيمكن مثلا للبيئة الخارجية كالتغيرات في السوق أو في البيئة الإقتصادية أن تؤثر أيضا على مدى إلتزام العمال، مما قد يخفف من العلاقة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي. و بالرغم من أن هذه العلاقة الإيجابية الضعيفة إلا أن تحسين أساليب التواصل داخل المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على مستوى الإلتزام، مما يستدعي إهتماما خاص من قبل الإدارة.

كما أكدت نظرية إلتون مايو على أن التواصل الفعال هو عنصر أساسي في بناء علاقات إيجابية بين العمال و الإدارة و هذا يمكن أن يعزز الإلتزام التنظيمي كما يشير مايو إلى أن التواصل الجيد يمكن أن يعمل كحافز للعمال، فعندما يشعر العمال بأن آرائهم و مشاعرهم مقدرة، فإن ذلك يعزز من روح

الفريق و يزيد من الإلتزام التنظيمي. كما يشير إلى أهمية كل من الإلتصال العمودي و الإلتصال الأفقي لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

بالعودة إلى نتائج الدراسات السابقة نجد دراسة "محمد الأمين ماحي" (2016) بعنوان **المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي** في المؤسسة الجزائرية التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي من بينهم (الإتصالات) و الإلتزام التنظيمي. و تشير هذه النتائج إلى أن تحسين الإتصالات داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى زيادة إلتزام الأفراد إتجاه المؤسسة فالتواصل الفعال يعزز الشفافية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين العمال و الإدارة مما يعزز الإلتزام لديهم فعندما يشعر العمال بأن صوتهم مسموع من خلال قنوات الإلتصال فإنهم يكونون أكثر إلتزاما بالمؤسسة. فعلى الإدارة التركيز على تطوير أنظمة إتصالات فعالة و توفير بيئة تشجع على الحوار المفتوح. وقد أكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على أهمية الإتصالات في تعزيز الإلتزام التنظيمي، مما يشير إلى ضرورة إستثمار المؤسسات في تحسين قنوات الإلتصال لتحقيق نتائج أفضل في الأداء .

كما توصلت "دراسة زوى عز الدين" (2022) بعنوان **الإلتصال الإداري و علاقته بالإلتزام التنظيمي** لدى عمال الإدارة و الرياضة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الإلتصال الإداري الرسمي و الإلتزام التنظيمي. تشير هذه الدراسة إلى أن الإلتصال الرسمي يسهم في زيادة الإلتزام و تعزيز الأداء داخل المؤسسة، كما يساعد في تحسين فهم العمال للأهداف التنظيمية، مما يعزز من شعورهم بالإنتماء، كما أ، من خلال الإلتصال الرسمي يمكن للعمال فهم أدوارهم و مسؤولياتهم بشكل أفضل، مما يزيد من إلتزامهم بمهامهم، ووجود قنوات إتصال رسمية يوفر للعمال فرصة للتعبير عن آرائهم و مخاوفهم مما يعزز بشعورهم بأنهم جزء من العملية التنظيمية. فعلى المؤسسات إنشاء قنوات إتصال رسمية واضحة و فعال من أجل تعزيز الإلتزام لدى العمال.

ومن خلال نتائج الدراستين السابقتين يمكن أن نستخلص أنه جاءتا لتعزيز نتائج الفرضية الثالثة حيث أننا توصلنا إلى وجود علاقة إيجابية لكن ضعيفة.

4-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة:

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص الي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، و التي تؤثر على سلوك العمال و قراراتهم. كما يشير الإلتزام إلى مدى إلتزام العمال بأهداف المؤسسة و قيم المؤسسة.

فقد نصت الفرضية العامة على أنه توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، و إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها، نستنتج أنه توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

وإستنادا إلى التحليل الاولي لنتائج العينة فإن واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة منخفض في أبعاده (نمط القيادة، الحوافز و المكافآت ، الإلتصال)، حيث أن بناء على إجابات العمال فإن أسلوب القيادة منخفض و أنها لا تعتمد على نمط الحوافز و المافآت فعال، و لا تعتمد أيضا على النمط الإلتصال المناسب.

ويشير وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM على أنه يوجد إرتباط بين المناخ و الإلتزام التنظيمي، لكن هذا الإرتباط ليس قويا، يمكن أن يكون هناك عدة عوامل تؤثر على هذه العلاقة، فإذا كان المناخ التنظيمي غير مشجع أو غير داعم، فقد يكون التأثير على الإلتزام التنظيمي ضعيف. إضافة إلى الفروق الفردية فقد تؤثر الشخصية و الخلفية الثقافية للعمال على مدى إلتزامهم وقد يشير هذه النتائج إلى أن المناخ التنظيمي بحاجة إلى تحسين، فإذا كان المناخ التنظيمي بحاجة إلى تحسين، و غير ملائم فقد يؤدي ذلك إلى ضعف الإلتزام مما يتطلب من الإدارة إتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل. كما يمكن أن تساهم المبادرات مثل التدريب، التواصل الفعال و تقدير الإنجازات في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي.

كما يمكن أن تشير العلاقة الإيجابية الضعيفة إلى أن هناك فرصة للتحسن و لكنها تتطلب إستراتيجيات شاملة تأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل متعددة مثل الرضا الوظيفي، و التوازن بين العمل و الحياة، و التقدير لذلك حتى لو كان المناخ التنظيمي جيد قد لا يكون له تأثير كبير إذا كانت هذه العوامل الأخرى غير متوفرة.

وقد أشارت نظرية الحاجات "لماسلو" إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بالحاجات الاساسية للعمال مثل التقدير، الإلتناء...إلخ فإذا تم تلبية هذه الحاجات فإن المناخ التنظيمي سيكون إيجابيا.

فهذه النظرية تساعد في فهم السلوك البشري في بيئات العمل، و تعتبر أداة قيمة لمديري الموارد البشرية في تصميم إستراتيجيات تحفيز فعالة فبالنظر إلى تحفيزهم. فمن خلال تلبية إحتياجات العمال بشك متدرج، يمكن تحسين المناخ التنظيمي و زيادة الإلتزام و بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد "دراسة خالد

أحمد الوزان" (2006) بعنوان المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي. و أن مستوى الإلتزام عالى لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون فيها ملائم. وقد أشارت هذه النتائج إلى أن المناخ التنظيمي الجيد يعزز من الإلتزام التنظيمي، فعندما يكون المناخ التنظيمي إيجابيا يشعر العمال بالتقدير و الدعم، مما يزيد من تحفيزهم للعمل بجدية و أن المناخ الصحي يعزز من رضا العمال مما ينعكس على إلتزامهم إتجاه المؤسسة، ووجود بيئة مفتوحة للتواصل يعزز من الثقة بين العمال و الإدارة، مما يزيد من إلتزامهم، كما تشير النتائج إلى أن العمال الذين يشعرون بأن المناخ الإداري ملائم يتمتعون بمستوى عالى من الإلتزام التنظيمي، فعندما يكون المناخ الإداري ملائما يشعر العمال بالثقة و الأمان مما يزيد من رغبتهم في الإلتزام، و المناخ التنظيمي الملائم يعزز من تقديم الدعم و التحفيز من قبل الإدارة مما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام و يجعل العمال الملتزمون يميلون إلى تقديم أداء أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و الإبتكار داخل المؤسسة.

كما توصلت دراسة " بوخلوة عبد السلام"(2023) بعنوان المناخ المدرسي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين مستوى المناخ المدرسي و مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية و الرياضة، و عدم وجود علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي و بعد الإلتزام الإستمراري من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية فعدم وجود العلاقة يمكن أن يعود إلى عوامل خارجية مثل الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية على كل من المناخ المدرسي و الإلتزام التنظيمي. فقد تلعب إدارة المدرسة دورا كبيرا في تشكيل المناخ المدرسي و بالتالي في التأثير على الإلتزام التنظيمي، كما أن تسهم الثقافة المدرسية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى العلاقات بين المعلمين قد تؤثر على المناخ التنظيمي و بالتالي على الإلتزام التنظيمي. كما أن الشعور بالتقدير و المكافآت على جهود المبذولة يعزز من الإلتزام و عدم وجود نظام مكافآت عادل قد يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام.

وفي الإستنتاج الأخير لهذه الدراسة يمكن أن نقول أنه تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة أحمد الوزان في وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي، أما راسة بوخلوة عبد السلام فتختلف عن الدراسة الحالية في أن هذه الأخيرة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ

التنظيمي و الإلتزام التنظيمي أما دراسة بوخلوة فتوصلت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي و الإلتزام التنظيمي.

إستنتاج عام:

نستنتج من خلال عرض و مناقشة الفرضيات أن المناخ التنظيمي يعتبر متغير مهم داخل المؤسسة، لكن يمكن ان تكون هناك عوامل أخرى تتدخل في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال. فالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة أحياناً يمكن له أن يؤثر على مواقف العاملين. وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن سلوكيات العمال و إلتزامهم أحياناً مرتبط بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، لكن في بعض الأحيان يمكن أن تتدخل عدة عوامل أخرى في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال، فخلق مناخ تنظيمي جيد يمكن أن يكون له أثر إيجابي على العمال و ذلك من خلال تشجيع العمال على إيداء وجهات نظرهم و التعامل مع العمال بالمساواة و مكافأتهم عن العمل الجيد و تحفيزهم، و الإهتمام بالأمور الشخصية للعمال. فكل هذا يمكن أن يتدخل في مساعدة العمال على إلتزامهم بعمالهم داخل المؤسسة.

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التعرف على العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ENIEM، و بعد عرض و مناقشة النتائج نستنتج أن مؤسسة ENIEM تتمتع بمناخ تنظيمي منخفض و هذا ما أدى إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.
- ✓ توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.
- ✓ توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.
- ✓ توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ENIEM.

الإقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الإقتراحات و التي من شأنها أن تساعد على تحسين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي لدى العمال داخل المؤسسة و هي كالتالي:

نمط القيادة:

- ✓ إعطاء الحرية للعمال و الإهتمام بالجانب النفسي لهم و إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ تشجيع روح المبادرة من أجل إيداء آرائهم و مقترحاتهم و التعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع التي تخص العمل.
- ✓ مشاركة العمال في تحديد و صياغة الأهداف و مناقشتها و التأكد من ووحها و فهمها مما يؤدي إلى تحفيزهم لها و الحرص على تحقيقها.

الحوافز و المكافآت:

- ✓ ضرورة إهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للعمال، و ذلك لمواصلة العمل في المؤسسة و هذا ما يزيد من تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- ✓ ضرورة إشراك جميع العمال في أعمال إضافية مقابل تعويضات مالية، و ذلك لزيادة إنتمائهم.
- ✓ إستطلاع رأي العمال و التعرف على مقترحاتهم بشأن موضوعية و عدالة سياسة الترقية و نظم التحفيز و تحديد مجالات تطويرها و إتاحة الفرصة أمام العمال لتنفيذها.

نمط الإتصال:

- ✓ تبني نمط الإتصال الفعال الذي يشجع علي تبادل الآرا و المقترحات بين الإدارة و الموظفين.
- ✓ تطوير أساليب و أدوات الإتصال بما يوفر خصائص الدقة و ينمي الجوانب غير الرسمية في عملية الإتصال.
- ✓ توفير التدريب المستمر للعمال على إستخدام التكنولوجيا الجديدة لتعزيز فعالية الإتصال.

الإلتزام التنظيمي:

- ✓ توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على القيام بالعمل بكل أريحية و هذا ما يحفز العمال على العمل و الإستمرا ر فيه.
- ✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي و ذلك بإشراك العمال في إتخاذ القرارات المهمة و ذلك بإعطائهم حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة و تشجيع أصحابها.
- ✓ توفير الوسائل و المتطلبات التنظيمية الرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على الإلتزام.
- ✓ مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة و أخرى و تطويره لمواكبة التغيرات و امستجدات التي تحذف في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، و إدخال التعديلات التي تحقق مرونة الهيك إستجابة لهذه المتغيرات و المستجدات.

إنطلاقاً مما سبق نستنتج أن أهم ما تهدف إليه المؤسسة منذ نشأتها هو سعيها لتحقيق النجاح و الرقي و زيادة الإنتاجية، كما أنها تسعى إلى الإهتمام و العناية الفائقة بالموارد البشري بإعتباره أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها. و عليه فإن موع المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي يعد من بين الموائع التي تحتاج إلى مزيد من التقصي و البحث بإعتبارهما الركيزة الأساسية التي تساعد على إستمرار المؤسسة و تطورها في ظل المنافسة التي يشهدها العصر، فنجد أن موع المناخ التنظيمي و الإلتزام في مجال العمل و المؤسسات أصبح محل إهتمام الكثير من الباحثين، و يرجع هذا الإهتمام إلى إلتزام العاملين و رضاهم في الإدارة. كما أن المناخ التنظيمي يعتبر من بين أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يعبر عن الجو العام داخلها و أن سلوك العمال و دافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي، فالمناخ السادي المؤسسة يؤثر على مواقف العاملين إتجاه العلاقات السائدة، فسلوكات العما و دافعيتهم للعمل و الإنسجام مرتبط بدرجة ملائمة بالمناخ التنظيمي في مؤسساتهم، فالمؤسسة التي يسودها المناخ التنظيمي السيئ لا يلتزم عمالها بالعمل في حين أن المناخ التنظيمي الجيد يكون هناك إلتزام من قبل العمال.

و عليه من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي. و لتحسين هذه العلاقة و جب على المؤسسات تعزيز ثقافة الإلتزام و ذلك من خلال تقدير الجهود الفردية و تشجيع التعاون بين العمال و المجموعات، كما يجب على المؤسسات توفير فرص للتطوير المهني و تحسين بيئة العمل فمن خلال تنفيذ هذه الإستراتيجيات يمكن أن يتحسن المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام و تحسين الأداء.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم عبد الله حميدة المختار، (2005)، دور التكوين في تقنين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، الجزائر.
- باسم عباس كريدي، (2010)، الأنماط القيادية و أثرها في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لكلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد12، العدد03.
- بانجيل و آخرون، (2011)، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة حكومة ماليزيا، رسالة ماجستير في مجلة دولية للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة أوتار، ماليزيا.
- بوخلوة عبد السلام و أحميدة نصيرة، (2023)، المناخ المدرسي و الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ورقلة.
- جاسم بن فيجان الدوسري، (2007)، الثقافة التنظيمي في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول عى درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- جرينبرج جيرالد و بارون روبرن، (2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة إسماعيل يسوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- حاتم عبد الله الغانم، (2005)، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية، الرياض.
- حسن راوية محمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية.
- حسين عارف ناجي، (2010)، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية و التوزيع، ط1، عمان.

قائمة المراجع

- حمدان البقمي، (2010)، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- خالد أحمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي و عاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على ضباطالعاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- خالد محمد أحمد الوزان، (2006)، المناخ و علاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- خضير نعمة عباس و آخرون، (1996)، الإلتزام التنظيمي و فاعلية العمل، مجلة إتخاذ الجامعات العربية، العدد 31.
- خمقاني عبد الكريم، (2024)، أنماط القيادة و عاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي المديرية الجهوية للجمارك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، ورقلة.
- رسمي محمد حسن، (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية.
- رشيد زرواتي، (2007)، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى، ط1، عين مليلة.
- رياض ضياء عزيز، (2013)، المناخ و أثره في الرضا الوظيفي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من منتسبين شركة نفط ميسان، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية، العراق، مجلد3، عدد01.
- زوى عز الدين، (2022)، الإتصال الإداري و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة أكلى محند أولحاج، البويرة.
- سامي إبراهيم حماد حنون، (2006)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة.

قائمة المراجع

- ستي سيد أحمد، (2016)، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل، دراسة لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- سلمى لهشيلي، (2017)، أساليب الرقابة الإدارية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة(02).
- سعيد بن سفران عطويوي العرابي،(2015)، واقع المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالأندية تارياضية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم التربية البدنية، جامعة أم القرى، المملكة العربي السعودية.
- شادية هميلة،(2016)، إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، مخبر التطبيقات النفسية قسنطينة02، العدد8،جامعة عنابة.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الضامن منذر عبد الحميد،(2007)، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى، ط1، عين مليلة.
- الطعامنة محمد،(1996)، وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، الجامعة الاردنية، عمان المجلد23، العدد02.
- عاشور إبتسام،(2014)، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع عمل و تنظيم، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني،(2014)، الإلتزام التنظيمي المفهوم، الأبعاد و النتائج، مجلة علوم الإنسان و المجتمع،جامعة بسكرة، العدد13، الجزائر.
- عبد الله عبد الغني الطجم،(2003)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة السعودية.

- عبد المحسن بن محمد السميح، (2010)، دراسات في الإدارة المدرسية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان.
- عطا الله بن فاحسن راضي العنزي، (2010)، إتجاهان القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية.
- عمر وصفي عقيلي، (2013)، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
- فاطمة الزهراء بن صافية، (2015)، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات بالروبية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر 2.
- فاطمة الزهراء بن صافية، (2020)، السلوك القيادي و المناخ التنظيمي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر 2.
- فريدة محمد غزالي سالم الأندلوسي، (2019)، المناخ التنظيمي و علاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموضفات الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14.
- فوزية هواين، (2014)، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى الإدارة المحية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، الجزائر.
- قاشي كوثر، شاطبي دهيبة، (2020)، المشاركة في إتخاذ القرارات و أثرها على الروح المعنوية للعاملين، دراسة حالة مؤسسة إستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، مذكرة لإستكمال متطلبات ماستر أكاديمي (2) في العلوم الإقتصادية، ورقلة.

- كامل محمد المغربي، (2010)، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس السوك الفردي و الجماعة في التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- كامل محمد المغربي، (1995)، مفاهيم و أسس السلوك الفردي و الجماعة في المنظمة، دار الفكر، ط2، عمان.
- الكبيسي، عامر خيضر، (1998)، التنظيم الحكومي بين التقليد و المعاصر، مطابع دار الشروق ، الدوحة.
- الكتبي محسن على، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1.
- لمو و خالد و عماري، (2023)، واقع الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة نفعال، مذكرة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني في علم الإجتماع عمل و تنظيم.
- مجاهدي الطاهر، (2018)، مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم، دار باحث للنشر و الإشهار، ط1، بيروت، لبنان.
- محمد أحمد درويش، (2008)، نظرية الإلتزام التنظيمي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة.
- محمد الأمين ماحي، (2016)، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علة النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران (2)، الجزائر.
- محمد الصيوفي، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث.
- محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض.
- محمد بن فرحات الشاوي، (2005)، الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

- محمد حسن محمد حمادات، (2008)، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن.
- محمد صلاح أبو العلا، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، غزة.
- محمد عبد سعيد عليان، (2016)، العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، غزة.
- محمد على عبد الله عيسي، (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين.
- محمد قاسم القريوتي، (2004)، السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن.
- محمد مصطفى أبو جياب، (2014) مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعما الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد مصطفى الخشروم، (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، قسم إدارة العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 21، العدد 03.
- محمد هاني محمد، (2015)، السلوك التنظيمي ، المعترز للنشر و التوزيع، الأردن.
- مراد نعموتي، (2006)، القيم و إتساقها و علاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه، تخصص علم نفس عمل و تنظيم، جامعة الجزائر.
- نبيلة ضياء، (2017)، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالرضا لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم للدافعية، دراسة ميدانية بمديرية السباب و الرياضة لولاية ميلة، مجلة أبحاث نفسية تربوية، جامعة قسنطينة 2، مجلد 2، عدد 10.

قائمة المراجع

– نجيب محمد شراح، (2022)، العلاقة بين نظام الحوافز و الإلتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشئ و الشباب و الرياضة و صيانة الطرق، مجلة جامعة البيضاء، مجلد (4)، عدد(2)، الإصدار العاشر.

– هادي عذاب سلمان، (2013)، دور الأنماط القيادية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة العلوم الإقتصادية و الإدارية، العراق.

– يمينة بوقندورة و سامية إبرييم، (2019)، واقع الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة و الإدارية، المجلد 06، العدد 1.

المراجع الاجنبية:

- Adnan Iqbal, (2011), **organizational climate and employee commitment a study of the Pakistani kndustay**, journal of college teaching and learning 8(2).
- Forhand and B. Cerrito,(1994) , **organizational behavior New York: businss blication.**
- Pascal paillé, (2003), **la fidilisation des ressources humaines**, paris economica.
- Turan, (1998), **a study of the relationship between teachers perceptions of the leaderchip behaviors of principals and the organization climate in secondary school of Alabama**, dissertation abstract international, 62(9).
- Victoria w Miroshnik, (2013) , **organizational culture and commitment transmission in multinals**, palgrave macmillan, England.

الملاحق

ملحق رقم (01):

جدول يمثل قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر - أ-	حمر العين عبد الرزاق
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر - ب-	ناتش فريد
جامعة مولود معمري	أستاذ محاضر - أ-	حديبي سمير
جامعة مولود معمري	أستاذة محاضرة - ب-	بوتوتة لامية

ملحق رقم (02):

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

1- إستبيان:

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية بجامعة مولود معمري تيزي وزو تحت عنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي" لدى عمال مؤسسة ENIEM بواد عيسى بولاية تيزي وزو.

يسرنا أن نقدم إليكم هذا الإستبيان راجين منكم مساعدتنا و ذلك بالإجابة الدقيقة و الموضوعية على الأسئلة الواردة فيه، نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستبقى في سرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية. أرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة دون إستثناء بوضع علامة (x) أمام الإقتراح الذي ترونه مناسب.

شكرا مسبقا على مساهمتكم.

السنة الجامعية : 2024 – 2025

المحور الأول : البيانات الشخصية .

أجب على الأسئلة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة .

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة من 46 سنة إلى 55 فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 4 - الوظيفة: إداري تقني/ فني
- 5 - سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6 - الحالة العائلية: أعزب(ة)
- متزوج(ة)
- مطلق(ة)
- أرمل(ة)

المحور الثاني : المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع المدير على إيداء وجهات النظر .					
2	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.					
3	تشجع الإدارة على التغيير.					
4	تتم معاملتك بالمساواة مع الآخرين أي دون تمييز.					
5	هناك ثقة بين المدير و العمال.					
6	تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعلمي.					
7	يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة ENIEM على تقدمها.					
8	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على تشجيع الإبداع في العمل.					
9	يعطي المسؤول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.					
10	يهتم المسؤول المباشر بالأمر الشخصية للموظفين .					
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل .					
12	يغطي الراتب الذي أتقاضاه مع مستوي المعيشة بشكل عام .					
13	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.					
14	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على منحك المكافآت التشجيعية .					
15	تقتزن سياسة المكافآت بالعمل الجيد.					
16	يتم ترقية العمال في مؤسسة ENIEM بناء على أسس واضحة.					
17	المكافآت تشجعك على تحصيل مكافآت أخرى.					
18	تتلقى التقدير من طرف المدير عندما تبذل في عملك.					
19	تقوم إدارة مؤسسة ENIEM على وضع برامج تكوينية لتطوير					

					قدرات العمال.
					20 تتكفل مؤسسة ENIEM بتوفير خدمة النقل للعمال.
					21 تستخدم مؤسسة ENIEM تكنولوجية الإتصال لتبادل المعلومات.
					22 يتم إنسياب المعلومات حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
					23 تضمن مؤسسة ENIEM أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف المصالح.
					24 أغلب الإتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة تتم عن طريق الأنترنت.
					25 يتم الإستجابة للتعديلات المطلوبة.
					26 تسمح وسائل الإتصال الموجودة في مؤسسة ENIEM لحصول العامل على المعلومات الضرورية.
					27 تجد سهولة في الإتصال مع المدير داخل مؤسسة ENIEM .
					28 توفر مؤسسة ENIEM أماكن محددة للإتصال.
					29 تعتمد مؤسسة ENIEM على جميع وسائل الإتصال لتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل.
					30 التقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتم بالسرعة المطلوبة.

المحور الثالث : الإلتزام التنظيمي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالإعتراز كوني أحد أفراد مؤسسة ENIEM.					
2	أشعر الإلتزام لمؤسسة ENIEM.					
3	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكل خاصة					
4	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل العمال الذين يشتغلون فيها.					
5	أبذل جهد كبير لتحقيق أهداف مؤسسة ENIEM .					
6	المحافظة على ساعات العمل من صميم أولوياتي.					
7	أنجز مهامي الوظيفية دون رقابة من المدير.					
8	ألتزم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة .					
9	أساند زملائي في العمل .					
10	أرغب بالإستمرار في عملي حتى وإن أتاحت لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى.					
11	أعمل بإستمرار في تحسين علاقاتي المهنية مع زملائي في المؤسسة.					
12	أكون سعيد ببقائي طوال مساري المهني في مؤسسة ENIEM.					
13	عملي الحالي يمثل إستثمارا وظيفيا بالنسبة لي.					
14	ترك عملي الحالي و البحث عن عمل آخر ليس من أولوياتي.					
15	أحدث للآخرين عن مؤسسة ENIEM بكل إعتراز .					
16	قيمي تتوافق مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها.					
17	تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسيئ لسمعة مؤسسة ENIEM.					
18	أهتم بالوضع الحالي لمؤسسة ENIEM					

ملحق رقم (03): يمثل نسب مؤوية لإجابات عينة الدراسة الإستطلاعية.
المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع المدير على إيداء وجهات النظر .	20%	10%	50%	20%	-
2	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	10%	20%	20%	10%	40%
3	تشجع الإدارة على التغيير .	50%	20%	30%	-	-
4	تتم معاملتك بالمساواة مع الآخرين أي دون تمييز .	10%	50%	10%	20%	10%
5	هناك ثقة بين المدير و العمال.	10%	10%	-	20%	60%
6	تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعملتي.	-	50%	10%	-	40%
7	يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة ENIEM على تقدمها.	20%	10%	60%	10%	-
8	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على تشجيع الإبداع في العمل.	10%	20%	20%	50%	-
9	يعطي المسؤول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.	-	60%	10%	20%	10%
10	يهتم المسؤول المباشر بالأمر الشخصية للموظفين .	-	-	0%	90%	10%
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل .	-	10%	10%	60%	20%
12	يغطي الراتب الذي أتقاضاه مع مستوي المعيشة بشكل عام .	-	20%	0%	50%	30%
13	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.	-	10%	10%	50%	30%
14	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على منحك المكافآت التشجيعية .	30%	10%	0%	60%	-
15	تقترن سياسة المكافآت بالعمل الجيد.	-	-	-	70%	10%
16	يتم ترقية العمال في مؤسسة ENIEM بناء على أسس واضحة.	20%	20%	20%	-	40%

17	المكافآت تشجعك على تحصيل مكافآت أخرى.	20%	20%	20%	20%	-
18	تتلقى التقدير من طرف المدير عندما تبذل في عملك.	-	10%	30%	50%	10%
19	تقوم إدارة مؤسسة ENIEM على وضع برامج تكوينية لتطوير قدرات العمال.	10%	-	10%	60%	20%
20	تتكفل مؤسسة ENIEM بتوفير خدمة النقل للعمال.	-	20%	10%	-	70%
21	تستخدم مؤسسة ENIEM تكنولوجية الإتصال لتبادل المعلومات.	-	30%	50%	10%	10%
22	يتم إنسياب المعلومات حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.	-	20%	30%	40%	10%
23	تضمن مؤسسة ENIEM أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف المصالح.	10%	50%	40%	-	-
24	أغلب الإتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة تتم عن طريق الأنترنت.	10%	60%	30%	-	-
25	يتم الإستجابة للتعديلات المطلوبة.	10%	30%	10%	50%	-
26	تسمح وسائل الإتصال الموجودة في مؤسسة ENIEM لحصول العامل على المعلومات الضرورية.	20%	40%	20%	20%	-
27	تجد سهولة في الإتصال مع المدير داخل مؤسسة ENIEM .	10%	30%	10%	50%	-
28	توفر مؤسسة ENIEM أماكن محددة للإتصال.	-	50%	-	50%	-
29	تعتمد مؤسسة ENIEM على جميع وسائل الإتصال لتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل.	10%	20%	10%	60%	-
30	التقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتم بالسرعة المطلوبة.	10%	20%	20%	50%	-

الإلتزام التنظيمي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالإعتراز كوني أحد أفراد مؤسسة ENIEM.	0%	80%	20%	0%	0%
2	أشعر بالإنتماء لمؤسسة ENIEM.	10%	70%	10%	10%	-
3	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكل خاصة	10%	80%	-	-	10%
4	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل العمال الذين يشتغلون فيها.	40%	30%	10%	20%	-
5	أبذل جهد كبير لتحقيق أهداف مؤسسة ENIEM .	20%	80%	-	-	-
6	المحافظة على ساعات العمل من صميم أولوياتي.	10%	90%	-	-	-
7	أنجز مهامي الوظيفية دون رقابة من المدير.	10%	30%	-	20%	40%
8	ألتزم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة .	20%	70%	10%	-	-
9	أساند زملائي في العمل .	50%	50%	-	-	-
10	أرغب بالإستمرار في عملي حتى وإن أتاحت لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى.	-	20%	60%	0%	20%
11	أعمل بإستمرار في تحسين علاقاتي المهنية مع زملائي في المؤسسة.	20%	70%	10%	-	-
12	أكون سعيد ببقائي طوال مساري المهني في مؤسسة ENIEM.	10%	30%	60%	-	-
13	عملي الحالي يمثل إستثمارا وظيفيا بالنسبة لي.	20%	30%	10%	40%	-
14	ترك عملي الحالي و البحث عن عمل آخر ليس من أولوياتي.	10%	30%	10%	50%	-
15	أتحدث للآخرين عن مؤسسة ENIEM بكل إعتراز.	20%	50%	20%	10%	-
16	قيمي تتوافق مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها.	10%	10%	60%	20%	-
17	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيئ لسمعة مؤسسة ENIEM.	20%	60%	10%	-	10%
18	أهتم بالوضع الحالي لمؤسسة ENIEM	10%	30%	10%	-	50%

ملحق رقم (04):

معامل الثبات ألفا كرومباخ المناخ التنظيمي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	10	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	30

معامل الثبات ألفا كرومباخ الإلتزام التنظيمي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	10	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	18

ملحق رقم(05):

يمثل نسب مؤوية للتحليل الأولى لنتائج الدراسة الأساسية:

المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشجع المدير على إيداء وجهات النظر .	-	30,6%	14,3%	34,7%	20,4
2	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	2	34,7%	16,3%	28,6%	18,4%
3	تشجع الإدارة على التغيير .	2	16,3%	20,4%	49	12,2
4	تتم معاملتك بالمساواة مع الآخرين أي دون تمييز .	4,1%	24,5%	16,3%	40,8%	14,3%
5	هناك ثقة بين المدير و العمال .	-	24,5%	16,3	40,8%	14,3%
6	تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعملتي .	2	30,6%	16,3%	40,8	10,2%
7	يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة ENIEM على تقدمها .	2	30,6%	12,2%	44,9%	10,2
8	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على تشجيع الإبداع في العمل .	-	24,5%	22,4%	38,8%	14,3
9	يعطي المسؤول المباشر للعاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة .	4,1	40,8	14,3%	34,7%	6,1%
10	يهتم المسؤول المباشر بالأمر الشخصية للموظفين .	4,1	18,4	22,4%	42,9%	12,2%
11	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل .	-	12,2%	8,2%	38,8%	40,8
12	يغطي الراتب الذي أتقاضاه مع مستوي المعيشة بشكل عام .	-	6,1%	12,2%	30,6%	51%
13	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي العلمية .	-	6,1%	42,2%	36,7	44,9
14	تعمل إدارة مؤسسة ENIEM على منحك المكافآت التشجيعية .	2,0%	18,4%	6,1%	36,7%	36,7%
15	تقترن سياسة المكافآت بالعمل الجيد .	2,0%	18,4%	16,3	32,7%	30,6%
16	يتم ترقية العمال في مؤسسة ENIEM بناء على أسس	-	24,5%	8,2%	34,7	32,7%

					واضحة.	
16,3	40,8%	14,3%	28,6%	-	المكافآت تشجعك على تحصيل مكافآت أخرى.	17
28,6	40,8%	8,2%	20,4%	2%	تتلقى التقدير من طرف المدير عندما تبذل في عملك.	18
16,3%	36,7%	26,5%	20,4%	-	تقوم إدارة مؤسسة ENIEM على وضع برامج تكوينية لتطوير قدرات العمال.	19
16,3%	20,4%	14,3%	16,3	4,1	تتكفل مؤسسة ENIEM بتوفير خدمة النقل للعمال.	20
14,3%	40,8%	14,3%	28,6%	2	تستخدم مؤسسة ENIEM تكنولوجية الإتصال لتبادل المعلومات.	21
12,2%	30,6%	22,4%	34,7%	-	يتم إنسياب المعلومات حسب تدرج السلطة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.	22
10,2	20,4	24,5%	40,8%	4,1%	تضمن مؤسسة ENIEM أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف المصالح.	23
12,2	34,7	12,2%	34,7%	6,1%	أغلب الإتصالات بين مختلف مصالح المؤسسة تتم عن طريق الأنترنت.	24
16,3	26,5%	32,7%	20,4%	4,1%	يتم الإستجابة للتعديلات المطلوبة.	25
16,3	28,6%	26,5%	22,4%	6,1%	تسمح وسائل الإتصال الموجودة في مؤسسة ENIEM لحصول العامل على المعلومات الضرورية.	26
22,4	34,7%	10,2%	26,5%	6,1%	تجد سهولة في الإتصال مع المدير داخل مؤسسة ENIEM .	27
22,4	18,4%	24,5	32,7%	2	توفر مؤسسة ENIEM أماكن محددة للإتصال.	28
16,3	32,7%	20,4%	28,6%	2%	تعتمد مؤسسة ENIEM على جميع وسائل الإتصال لتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل.	29
20,4	34,7%	18,4%	22,4%	4,1%	النقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتم بالسرعة المطلوبة.	30

الإلتزام التنظيمي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالاعتزاز كوني أحد أفراد مؤسسة ENIEM.	12,2%	46,9%	12,2%	24,5%	4,1%
2	أشعر بالإنتماء ENIEM . لمؤسسة	16,3%	51%	8,2%	24,5%	-
3	أعتبر مشاكل المؤسسة مشاكلنا الخاصة	16,3%	28,6%	14,3%	30,6%	10,2%
4	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل العمال الذين يشتغلون فيها.	22,4%	44,9%	6,1%	20,4%	6,1%
5	أبذل جهد كبير لتحقيق أهداف مؤسسة ENIEM .	20,4%	53,1%	8,2%	18,4%	-
6	المحافظة على ساعات العمل من صميم أولوياتي.	20,4%	51%	12,2%	14,3%	2
7	أنجز مهامي الوظيفية دون رقابة من المدير.	18,4%	57,1%	2	16,3%	6,1%
8	ألتزم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة .	26,5%	63,3%	2%	8,2%	-
9	أساند زملائي في العمل .	22,4%	61,2%	6,1%	8,2%	2
10	أرغب بالإستمرار في عملي حتى وإن أتاحت لي فرصة عمل في مؤسسة أخرى.	12,2%	20,4%	26,5%	30,6%	10,2%
11	أعمل بإستمرار في تحسين علاقاتي المهنية مع زملائي في المؤسسة.	18,4%	59,2%	14,3%	6,1%	2
12	أكون سعيد ببقائي طوال مساري المهني في مؤسسة ENIEM.	14,3%	30,6%	28,8%	14,3%	12,2%
13	عملي الحالي يمثل إستثمارا وظيفيا بالنسبة لي.	14,3%	28,6%	20,4%	28,6%	8,2%
14	ترك عملي الحالي و البحث عن عمل آخر ليس من أولوياتي.	8,2%	32,7%	18,4%	30,6%	10,2%
15	أتحديث للأخريين عن مؤسسة ENIEM بكل إعتزاز .	16,3%	40,8%	10,2%	26,5%	6,1%
16	قيمي تتوافق مع قيم المؤسسة التي أعمل فيها.	16,3%	38,8%	16,3%	22,4%	6,1%
17	تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسيئ لسمعة مؤسسة ENIEM.	18,4%	38,8%	18,4%	14,3%	10,2%
18	أهتم بالوضع الحالي لمؤسسة ENIEM	18,4%	57,1%	8,2%	8,2%	8,2%

ملحق رقم (06):

العلاقة بين نمط القيادة و الإلتزام التنظيمي:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
leader	26,5306	8,41898	49
iltizam	62,7347	14,81943	49

Corrélations

	leader	iltizam
leader	1	,360 [*]
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,011
N	49	49
iltizam	,360 [*]	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,011	
N	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

العلاقة بين الحوافز و المكافآت و الإلتزام التنظيمي:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
hwafiiiiiz	21,5714	7,81825	49
iltizam	62,7347	14,81943	49

Corrélations

	hwafiiiiiz	iltizam
hwafiiiiiz	1	,308 [*]
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,031
N	49	49
iltizam	,308 [*]	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,031	
N	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

العلاقة بين نمط الإتصال و الإلتزام التنظيمي:

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
itisal	27,3673	9,20981	49
iltizam	62,7347	14,81943	49

Corrélations

		itisal	iltizam
itisal	Corrélation de Pearson	1	,291 [*]
	Sig. (bilatérale)		,043
	N	49	49
iltizam	Corrélation de Pearson	,291 [*]	1
	Sig. (bilatérale)	,043	
	N	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Almonakh	75,4694	21,74962	49
iltizam	62,7347	14,81943	49

Corrélations

		almonakh	iltizam
Almonakh	Corrélation de Pearson	1	,373 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	49	49
iltizam	Corrélation de Pearson	,373 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

