

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والارطوفونيا

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل والتنظيم

المناخ التنظيمي وعلاقته
بالالتزام التنظيمي

تحت اشراف الأستاذ:
أ.د. يوب مختار

إعداد الطالب :
بن عدة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة وهران 2	رئيسا	أ.د. بلعابد عبد القادر
جامعة وهران 2	مشرفا	أ.د. يوب مختار
جامعة وهران 2	مناقشا	أ.د. شعبان الزهرة

السنة الجامعية
2018/2017

كلمة شكر

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات

نتوجه بالشكر الجزيل الى استاذنا الكريم يوب مختار الذي قبل الاشراف على هذه المذكرة

وانار لي طريق البحث العلمي و الذي لم يدخر اي جهد في سبيل مساعدتي

كما اشكر كل الاساتذة الكرام الذين بذلوا كل الجهود في سبيل تكويننا و ساعدوني على

اكتساب العلم و المعرفة وكذا كل الاصدقاء و الزملاء الذين ساعدوني من قريب او من بعيد

كما اشكر كل عمال مديرية الخدمات الجامعية الذين قدموا لي مساعدتهم لإنجاز هذا العمل

الاهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ،ولا يطيب النهار الا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات الا
بذكرك ،ولا تطيب الاخيرة الا بعفوك ،ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله ، الى من بلغ
الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة ، الى نبي الرحمة و نور العالمين صلى الله عليه و سلم
" سيدنا محمد "

الى من تجرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من كلت اناملها لتقدم لنا لحظة السعادة
الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير والدي و امي

حفظهما الله

الى اساتذة علم النفس العمل و تنظيم الى زملائي في الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي ،في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية السانيا ، تم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ثلاثين فقرة و استبيان لقياس الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer 1990) مكون من خسة عشرة فقرة ،على عينة من موظفا موظفة من المؤسسة المذكورة انفا بعد التحليل الاحصائي للمعطيات اسفرت النتائج على ما يلي:

وجود مستويات مرتفعة للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي عند موظفي هذه المؤسسة ،و وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي كما نقشت هذه نتيجة في ضوء الابحاث و الدراسات السابقة .

قائمة المحتويات

أ.....	كلمة شكر
ب.....	الاهداء
ج.....	ملخص الدراسة
د.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول

الفصل الاول :

1.....	مقدمة الدراسة
4.....	اشكالية الدراسة
4.....	فرضيات الدراسة
.....	اهمية الدراسة
5.....	اهداف الدراسة
5.....	التعريفات الاجرائية

الفصل الثاني:

.....	تمهيد
7.....	1 مفهوم المناخ التنظيمي
8.....	2 نماذج المناخ التنظيمي
9.....	3 ابعاد المناخ التنظيمي
12.....	4 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
14.....	5 مستويات المناخ التنظيمي
16.....	6 معايير قياس المناخ التنظيمي
19.....	الخلاصة

الفصل الثالث :

21.....	تمهيد
21.....	1 مفهوم الالتزام التنظيمي

21.....	2 اهمية الالتزام التنظيمي.....
22.....	3 ابعاد الالتزام التنظيمي.....
23.....	4 محددات الالتزام التنظيمي.....
26.....	5 فوائد الالتزام التنظيمي.....
26.....	6 مراحل تطور الالتزام التنظيمي.....
27.....	7 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....
30.....	8 طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
33.....	الخلاصة.....

الفصل الرابع:

35.....	تمهيد.....
35.....	اولا: الدراسة الاستطلاعية.....
35.....	1 اهمية الدراسة الاستطلاعية.....
35.....	2 المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية.....
36.....	3 خصائص العينة.....
38.....	4 الصدق.....
39.....	5 الثبات.....
42.....	6 اسلوب التحليل.....
43.....	الخلاصة.....

الفصل الخامس:

45	تمهيد.....
----------	------------

1الدراسة

45.....	الاساسية
45.....	اهداف الدراسة الأساسية.
46.....	3خصائص الدراسة الاساسية
48.....	4عرض نتائج الدراسة.
49.....	5مناقشة نتائج الدراسة
50.....	6التوصيات
51.....	7الخاتمة
52.....	8المراجع
.....	9الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
		1
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	2
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	3
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	4
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	5
	يوضح اسماء الأساتذة و الباحثين المحكمين و درجتهم العلمية	6
	يمثل ثبات بعد الهيكل التنظيمي	7
	يمثل ثبات بعد القيادة	8
	يمثل ثبات بعد الحوافز	9
	يمثل ثبات بعد الاتصال	10
	يمثل ثبات بعد الابداع	11
	يمثل ثبات بعد التكنولوجيا	12
	يمثل الثبات الكلي للمناخ التنظيمي	13
	يمثل ثبات البعد العاطفي	14
	يمثل ثبات البعد المعياري	15
	يمثل ثبات البعد المستمر	16
	يمثل الثبات الكلي للالتزام التنظيمي	17
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	18
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى التعليمي	19
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة المدنية	20
	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الاقدمية	21

المقدمة :

ان التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات و ما افرزته هذه التطورات من تغيرات متسارعة في كافة نظم الحيات و المعارف الطبيعية و الانسانية ، فكان من طبيعي ان علم الادارة باعتباره احد العلوم الانسانية ان بذلته قدر واضح من هذا التطور و التطوير .

و مع استمرارية و تنامي عملية التطوير و التطور في علم الادارة ، تأكد الدراسات على ان العنصر البشري يبقى هو المحرك الاساسي للأداء و جميع الوظائف ، حيث تتوقف كفاءة و فاعلية هذا العنصر البشري يتطلب تنميته و المحافظة عليه و تحقيق التكامل و التوازن بينه و بين المنظمة التي يعمل بها ، بحيث يتحقق الرضا و الولاء بصفة دائمة لجهة عمله ، اذ ان كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم و تنامي الطاقات الابداعية لديهم ،من العوامل الرئيسية لإنجاز اهداف المنظمات بشكل متكامل .

ومن بين الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في الآونة الاخيرة موضوع المناخ التنظيمي ، و الذي يشير الى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الاجراءات ولأساليب و النظم و القيم السائدة في المنظماتالخ و ما لهذا الاخير من تأثيرات على عدة عوامل من ابرزها على اداء العمال و على التزام العاملين للمنظمة التابعين لها .

و حين تناول موضوع هذه الدراسة تعمدت تقسيم الدراسة الى خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الاول :يتناول الاطار المفاهيمي للدراسة الذي يحتوي على تحديد الاشكالية و صياغتها و اهمية الموضوع و اسباب اختياره و اهداف الدراسة و تحديد مفاهيم الدراسة .

الفصل الثاني: فهو يتضمن التطور التاريخي للمناخ التنظيمي ،أنواعه ، خصائصه ، اهميته ، وكذا اهم ابعاده و عناصره و العوامل المؤثرة عليه و طرق تحسينه ، وفي الاخير التناولات النظرية للموضوع .

الفصل الثالث: تضمن الالتزام التنظيمي و تم التطرق الى اهميته و لخصائصه ،ابعاده ،نماذجه، مراحلہ انواعه ، العوامل المؤثرة فيه المداخل .

الفصل الرابع: فيتضمن الدراسة الاستطلاعية و خصيص لتعرف على ميدان الدراسة و خصائص العينة المدروسة .

الفصل الخامس: يتضمن الدراسة الاساسية و تحليل و تفسير النتائج و مناقشتها ، التوصيات ، الخاتمة، ملاحق البحث.

الفصل الأول

تقديم البحث

الإشكالية البحث:

يعتبر المناخ التنظيمي ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد و بناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة و ان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم كما ان الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات فالالتزام باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها و منه يطرح الباحث الإشكالات التالية :

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية السانبا.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية السانبا.

اهمية البحث:

يستمد هذا البحث اهميته من اهمية موضوعه و هو المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي بحيث يعتبران من اهم مواضع السلوك التنظيمي كما ان التعرف على ماهية المناخ التنظيمي و خصائصه و محدداته و تحليل علاقته بالالتزام التنظيمي يسهم في اثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المنظمات من خلال تقديم توصيات من شأنها ان تساعد على كيفية ادارتها .

اهداف الدراسة:

- التعرف على نوع المناخ التنظيمي السائد في مديرية الخدمات الجامعية السانبا .
- معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديرية الخدمات الجامعية السانبا و الالتزام التنظيمي لموظفيه .

التعريفات الاجرائية:

المناخ التنظيمي:

هو ذلك المفهوم الذي يعبر عن مميزات او خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تكون بدورها مدركة من طرف الموظفين و تؤثر بالتالي على سلوكهم و ادائهم ايجابيا او سلبيا و يتكون المناخ التنظيمي حسب الباحث من الابعاد التالية الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال، نمط القيادة ،التكنولوجيا، الحوافز.

الالتزام التنظيمي:

هو مدى اقتناع العمال بقيم و اهداف المنظمة الى درجة التوافق معها و الاندماج فيها ويشعر العمال انهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعوهم الى بدل المجهودات المطلوبة و التطوعية من اجل نجاح المنظمة و تقدمها ورفاهيتها.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية، ونظرا لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال إلا أنه يتم الاهتمام بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيط عملها الداخلي و الخارجي وتأثير هذه الطرق على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد و الجماعة داخل المنظمة.

1) مفهوم المناخ التنظيمي:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي، يصف من خلاله فصول السنة و التحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، واستعمل هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار المنظمة كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض . (المغربي،2004، ص 303)

ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب و الباحثين في مجالات دراسات و أبحاث السلوك التنظيمي. (المغربي، 2007، ص 13)

وعرفه "تاجيري" Tagiuri على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبنية الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم. (أحمد أحمد، 2002، ص 249)

وعرفه "ديفز" "Duivs" المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفون المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل ما يحدث داخل

المؤسسة. (بني أحمد، 2007، ص 44)

ويعرفه "لتوين و سترنجر" " litwin et Stringer" بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (شهاب، 1992، ص 31)

أما "المغربي" فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتأثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي. (المغربي، 1995، ص 303)

(2) نماذج المناخ التنظيمي:

- (1) نموذج "لتوين و سترنجر": (litwin et Stringer 1968)

وقد استخدمنا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، ولقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، المسؤولية والمكافأة، المخاطر، الصراع، الدعم، الهوية و المعايير.

- (2) نموذج لولر و آخرون: (la te Louler 1974)

يرى "لولر" و زملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في "نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية" أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية ويتضمن "مراجعة الانجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستقلال في العمل والنمط القيادي"

- (3) نموذج داووني وآخرون: (la te Dewney 1975)

أما داوني وزملائه فقد حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي "اتخاذ القرار، الدفء، المخاطرة، الانفتاح، المكافأة، والهيكل التنظيمي" حيث تهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح كما يهتم بمس تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

(4) نموذج "تيم و بيترسون": (mte Ti Peterson,1982)

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي "الثقة، المشاركة، الصدق، الصراحة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة التي تتصف بمدى إصغاء الإدارة المنظمة للمقترحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات المختلفة و الأداء الوظيفي"

(3) أبعاد المناخ التنظيمي:

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينها باختلاف الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف طبيعة الدراسات بهذا الموضوع وكذلك اختلاف توجهاتهم فمنهم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد، ورغم كل هذه الاختلافات فهذا لا يمنع من وجود بعض الأبعاد المشتركة التي اتفق عليه مجموعة من الباحثين ومنه نذكر بعض الأبعاد:

الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل أو التركيبية التي تجسد طبيعة العلاقات الداخلية في المنظمة وبين مختلف المصالح والأقسام الرئيسية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة زيادة عن توضيح

أشكال وأنواع الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات.

(الصفار، 2009، ص 74)

نمط الإشراف " القيادة" :

يعرفه <الشريف 1995> "الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة له" كما نجد أيضا تعريف "المدهش 1998" الذي يرى بأن الإشراف هو "عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم" كما يعرفه "بايكر 2000" على أنه "عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة، القسم... من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيفا وبأقل من التكلفة البشرية أو المادية الاتصالات:

يشير (فيند بميش 1991,1992 Beamich Fegand) إلى أن الاتصالات هي نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة والتي تساد على تبادل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وتعتبر عملية الاتصال بين الأفراد العاملين نقطة جوهرية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعد أيضا وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.

ويشير (دافت، 2003) أن الاتصالات هي الطريقة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والبيانات والربط بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسيير أحسن للعمل وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة . (الطويل والسبعوي، 2012، ص 49 - 50)

التكنولوجيا المستخدمة:

يرى (اللوتري، 2002) إلى أن التكنولوجيا تعمل على إحداث تغييرات في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية والإنتاجية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة أننا نعيش في عصر المعلوماتية والتقنيات الحديثة التي تسهل عمل الأفراد وكذلك تزيد من النوعية والكفاءة في أداء المنظمات ولهذا السبب أصبح استخدام التكنولوجيا أكثر من ضرورة في القرن الواحد والعشرين .

(خالد فرواتي، 2012، ص 21)

الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها هي استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد .

(علافي، 1993، ص 510)

كما تعرف بأنها "مجموعة العوامل و المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المميز وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة

وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى . (أبو الكشك، 2004، ص 133)

كما عرفها (القيروني) بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات

المادية والمعنوية للأفراد . (القيروني، 2004، ص 301)

الإبداع:

يعرف (خير الله) الإبداع بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والتفانيّة والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مخير. (فاخر عادل، 1993، ص 58)

ويعرفه (تورانس، Torens) على أنه "عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والشغرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدة التناسق وغير ذلك، ثم تحديد الصعوبة وتبيين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات أو صياغة الفرضيات عن النقائص والعيوب ثم اختبار هذه الفرضيات وإعادة اختيارها وأخيراً صياغة النتائج ونقلها. (الشقحاء، 2003، ص 41)

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

عن الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وهذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي وكل عامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى

ثلاثة فئات وهي:

العوامل الإنتاجية:

يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم مثلاً: مناخ لمنظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم نظراً لاختلاف الثقافات بينهم.

البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها مثلا: في حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار. (أحمد، 2014، ص 58)

وعلى سبيل المثال فإن النظام الاقتصادي السائد في بلد ما من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز في المنظمة التي تعمل فيه وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين. المشاكل الأسرية:

يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية، وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العمال في حل مشاكلهم. (أحمد، 2014، ص 59)

العوامل التنظيمية:

الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في

المواقف المختلفة، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع
المواقف المتغيرة التي لا تحكمها حيث لا توجد قيم ثقافية واحدة في جميع المنظمات وبالتالي
فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على المناخ التنظيمي ومن ثم على الأداء
وفاعلية المنظمة.

مستويات المناخ التنظيمي:

يشير المغربي (2007) إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

1) المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

أي أن جميع أفراد المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل
ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكن متماثلاً إلى حد كبير.

2) المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ، أي أن الأفراد تكون
لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف
عن الآخرين كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة
الوسطى وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

3) المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل
المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد

من العوامل مثل (السن - الجنس - التعليم - موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من

العوامل الأخرى). (المغربي، 2007، ص 12-13)

المناخ التنظيمي الإيجابي و السلبي:

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل إيجابي و سلبي على سلوكيات الأفراد ومن بين هذه الإيجابيات

والسلبيات ما يلي:

المناخ التنظيمي الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد ويتم بالآوصاف التالية ك

العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين.

المكافأة مبنية على الإبداع و نتائج الأعمال ومدى الأفكار الجديدة.

العمل يقوم على اللامركزية ويحظى المرؤوس بحرية أكثر في اتخاذ القرار وتفويض

الصلاحيات.

الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.

زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم

وتحسين أدائهم.

يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة كما أنهم غير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

العلاقات ناتجة عن الشفافية وصدق و المصارحة.

الحالة المعنوية العالية لدى العاملين

التنظيم القادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة. (أحمد، 2014، ص 66)

المناخ التنظيمي السلبي:

وهو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

العمل روتيني وابتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار.

المكافأة مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.

العمل يقوم على المركزية ولا يحظى المرؤوس بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف

الأداء.

لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددون بالعزل وإنهاء الخدمة.

التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة. (أحمد، 2014، ص 67)

معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها، فبعض الباحثين يولي الأهمية

لمستوى الأداء والإبداع، والبعض الآخر يعطي الأهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس

والدفع التي يحسها العاملون والتي تتعكس على ولائهم وانتمائهم، ولا أهمية للأداء الطي قد

يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، وهناك أيضا مؤشرات أخرى

مثل معدل الدورات، إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات...

ويُقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية:

معدل التغيب في كل مصلحة ورشة أو مكتب.

معدل الدورات الشخصي - عدد حوادث العمل .

تطور الإنتاجية - الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.

معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة عد ونوعية التدخلات.

العلاقات (السلطة الخاضع لها) - تطور الاتصالات غير الشكلية .

صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، كمية وطبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف

مسؤولين أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بالتيقن لبعض الأسس

القاعدية، حيث عدم المراقبة يمكن أن تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها (مشاكل

المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب

ضروري. (شامي، 2010، ص 18)

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد المعدات الإدارية- حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأجسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

المقاييس الوصفية:

هي التي تعتم على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق

بحياة الافراد في التنظيم .(شامي، 2010، ص 19)

الخلاصة :

يستخلص من هذا الفصل إن مفهوم المناخ هو مفهوم معقد، لأنه لا ينطوي على عدة جوانب من حيث أبعاده و علاقته بما حوله من مؤثرات كونه محددًا لسلوك و التفاعل بين هذه الجوانب، و يتمثل المناخ التنظيمي في العوامل و الخصائص المميزة لبيئة التنظيم التي تدفع العمال بتتمية و تطوير سلوكياتهم و بالتالي تحسن من أدائهم داخل المنظمة، حيث يتأثر المناخ التنظيمي بعدة متغيرات منها المتغيرات البيئية الخارجية و الاجتماعية و يؤثر فيها و ذلك لخلق نوع من التعزيز و التحفيز و الثقة لدى العمال داخل المؤسسة نبعث الانتهاء من أدبيات الدراسة سننتقل إلى الجانب الميداني لها للتأكد من الاحتمالات التي توقعتها من خلال فرضيات هذه الدراسة و يكون ذلك في الفصلين الآتيين و هما فصل الدراسة الميدانية و فصل عرض النتائج و مناقشتها .

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع التي شغلت التي شغلت الكثير من المهتمين بالسلوك التنظيمي ،و المتخصصين مباشرة بفعالية المنظمات و درجة الانجاز إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة وجدانية غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم ، و هو بذلك يؤثر تأثيرا مباشرا على الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى و يتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمؤسسة و مدى التزامهم بالحضور إلى العمل و مستوى الأداء و الانجاز .

مفهوم الالتزام:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين إلى الوقت الحاضر، اذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي و ركزت معظم الدراسات والأبحاث على فهم وتفسير طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة ،وفقا بتوافق وتلائم قيم الفرد وأهدافه معا وأداء المنظمة، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم العامة في العلوم الإدارية والسلوكية التنظيمية ،حيث اخذ عده أبعاد واتجاهات مختلفة لما يوجد ذكر إن هناك اختلافات في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والإلزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة بنفس المعنى وخاصة في الأدب العربي.

أهمية الالتزام التنظيمي :

لا شك أن الالتزام التنظيمي يعد من ابرز الظواهر السلوكية ،التي اهتم بها الكتاب و الباحثين في علم الإدارة و ذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد و المنظمة بشكل عام حيث كلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا زادت نسبة ارتباط الأفراد بمنظماتهم و تضحيتهم من أجلها و من اجل بلوغ أهدافها وتحسين سمعتها و العكس صحيح حيث كلما قلت درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد انعكس بالسلب على المنظمة بظهور ظواهر سلبية مثل (كثرة الغيابات ، انخفاض معدل دورات العمل ، قلة الانتاجية) من هنا كان لزمناً على الباحثين التعمق في فهم هذا الموضوع ومعرفة العوامل المؤثرة و محاولة اقتراح حلول للمنظمات من

أجل رفع التزام أفرادها مما يعود بالنفع عليها و عليهم وتظهر أهمية الإلزام التنظيمي في الجوانب التالية :

يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المحددات الأساسية للتنبؤ بالظواهر السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فأفراد الملتزمين يقضون وقتاً أطول في المنظمة ويكونون أكثر حرصاً على نحضن الأهداف . (عبد الباقي،2005،ص316)

قوة التماسك للأفراد وثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
زيادة معدلات الأداء و الانتاجية .

كلما زاد التوافق بين القيم و الأهداف بين الأفراد و المنظمة ادى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .

لانخفاض المشكلات في العمل.(فليج ، 2010 ، ص178 ، ص179)

ابعاد الإلتزام التنظيمي :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام العاطفي (الوجداني) :

يشير الى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها و يعبر ايضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في المنظمة و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .(نواوي ، 2009،

(28)

الالتزام المعياري:

و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة راجع الى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد والتي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) او اثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) و قد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الاثر في تكوين الالتزام المعياري. (التوبة 2015، 50)

الالتزام المستمر:

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه اذم تركو المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى ، و هذا يفيد ان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب انهن محتاجون و ليس رغبة و حبا فيها . (بن عيسى ، ابازيد 2014، 364)

محددة الالتزام التنظيمي:

اختلفت و تعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي في المنظمات و لكن دراسة (روبرت مارش و ما ناري) تعد من ابرز الدراسات و توصلت الى المحددات التالية

(1) السياسات:

يجب ان تكون السياسات الداخلية للمنظمة تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بها من المعروف ان الحاجات المتداخلة لدى الفرد هي التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي حيث كلما حقق الفرد مستوى جيد من إشباع حاجاته المادية و المعنوية انعكس ذلك على تكوين سلوك متوازن لديه هذا السلوك المتوازن يتولد عنه شعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء و يرفع درجة الالتزام لديه .

(2) وضوح الهدف:

إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد بشكل كبير الأفراد على معرفة ما هو مطلوب منهم و يساعدهم على انجاز أعمالهم ما ينعكس بشكل كبير على معرفة ما هو مطلوب منهم و يساعدهم على انجاز أعمالهم ما ينعكس بشكل ايجابي على ارتباطهم و ولائهم لمنظمتهم .

(3) العمل على تنمية مشاركة الأفراد في المنظمة :

تعتبر المشاركة من اهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي و يعرفها

(دايفن ، dwen)

بأنها الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية و تحقيق الهدف من هنا كانت المشاركة عنصرا مهما يساعد على مبادئ روح الرزق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة .

(4) العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

لا شك ان المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في رضا الفرد عن منظمته و ذلك أنه يمثل البيئة الداخلية للعمل و ما تشمله من (ظروف العمل ، وسائل العمل ، علاقة العمل) التحسين منها معناه التحسين من رضا الفرد عن منظمته و بالتالي زيادة شعور الانتماء و الولاء .

(5) تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

من المعلوم ان وجود أنظمة حوافز عادلة و جيدة يساهم في احساس الفرد بالعدل و المساواة مع بقية الأفراد في المنظمة ما ينعكس ايجابا على تعلق الفرد بها .

(6) العمل على بناء ثقافة مؤسسية .(محمد العوفي ،39،2005)

(7) العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

لا شك أن المناخ التنظيمي يلعب دور كبير في رضا الفرد عن منظمته و ذلك أنه يمثل البيئة الداخلية للعمل و ما تشمله من (ظروف العمل وسائل العمل علاقة العمل) التحسب منها معناه التحسين في رضا الفرد عن منظمته و بالتالي زيادة شعور الانتماء و الولاء .

8) نظمت أنظمة حوافز مناسبة :

من المعلوم أن وجود أنظمة حوافز عادلة وحيدة يساهم باحساس الفرد بالعدل و المساواة مع بقية الافراد المنظمة ما ينعكس ايجابا على تعلق الفرد بها .

9) العمل على بقاء ثقافة مؤسسة :

ان حرص المنظمة على تبني شعارات مثل (العمل ، المساواة،النزاهة) و تطبيقها في أرض الواقع يكون له صدى حسن لدى معرفة الافراد و يزيد افتخارهم و شغفهم بمؤسستهم.

10) مخطط القيادة:

اختبار أسلوب ناجح يراعي انجاز الاعمال و الرقابة و لا يهمل الجوانب الانسانية يسهم في تقبل الافراد له و دعمه .(محمد العوفي ،39،2005)

الالزام التنظيمي و بعض المصطلحات القريبة منه:

1) الولاء التنظيمي:

يمكن التعبير عن الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية و فقط تتمثل في (الولاء، الاخلاص، التعلق) لا ينجم عن هذا تضحيات أو جهود عكس الالتزام التنظيمي الذي بالاضافة الى كونه الارتباط و التعلق فيمكنه ايضا ان يكون بدافع قسري من اجل مصالح مادية و معنوية بالإضافة الى انه يدفع الفرد الى بذل مجهودات و التضحية من أجل المنظمة و يمكن القول أن الالتزام هو درجة أعلى من الولي .(العبيدي ،،2011 ص84).

2) المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم المواطنة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالالتزام اذا فسر (لغوماسيو و كاردون) الالتزام التنظيمي بوصفه ميولا نفسية و سلوكية تقود الى القيام بسلوكيات معنية منها المواطنة التنظيمية و الذي هو سلوك فردي . (غوفان ، 2004 ، ص14).

3) الرضا الوظيفي :

يستعمل عادة للتعبير عن رضا الفرد اتجاه مجال من مجالات العمل مثل (الرضا عن الاجور، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات الانسانية في العمل) و ترتبط غالبا بالظروف المادية و المحسوسة أما الالتزام فهو حالة نفسية تعبر عن نتطابق قيم و أخلاق الفرد مع فهم و أخلاق المنظمة.(العبيدي 2002 ،ص 84)

فوائد الالتزام التنظيمي :

لفهم مبدأ الالتزام يحتم النظر الى قواعد أيضا أي الدوافع للالتزام و هناك سلبيات لفهم هذه القواعد.

(1) التكيف الناشئ عن الرهان الجاذبي:

و هو يركز على الاستثمارات التي سيفقدونها الفرد اذا ترك المؤسسة و بمرور الوقت يصبح الافراد اكثر تكلفة لأن الافراد يهتمون بعدم قدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة، مما يعني أنهم يقدمون برهان جانبي على احدى جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في اعطاء المؤسسة .

(2) التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة و الفرد:

يركز على مدى تناسب الاهداف الشخصية للأفراد مع المؤسسة مما يعكس رغبة الافراد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة و هذه الطريقة تصور الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لثلاثة عوامل:

الموافقة على أهداف قيمة المؤسسة .

الاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الرغبة في البقاء في المؤسسة .(عباس : 2011 ، ص23).

مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

ان عملية تكوين و نمو و تطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد و قد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث و الدراسة للتعرف على مفهومه و تطوره و مراحلها و فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحلها المتعددة.

المرحلة الاولى التجربة :

نمثل مرحلة التجربة أي قبول الدخول الى العمل و تمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الافراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار ففي هذه

المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تخفيف الامن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم و بذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديد.

المرحلة الثانية :

تمثل مرحلة العمل و البدأ به و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الاولى من تاريخ بدئ العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين الى أربعة أعوام و تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الاهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء التنظيمي.

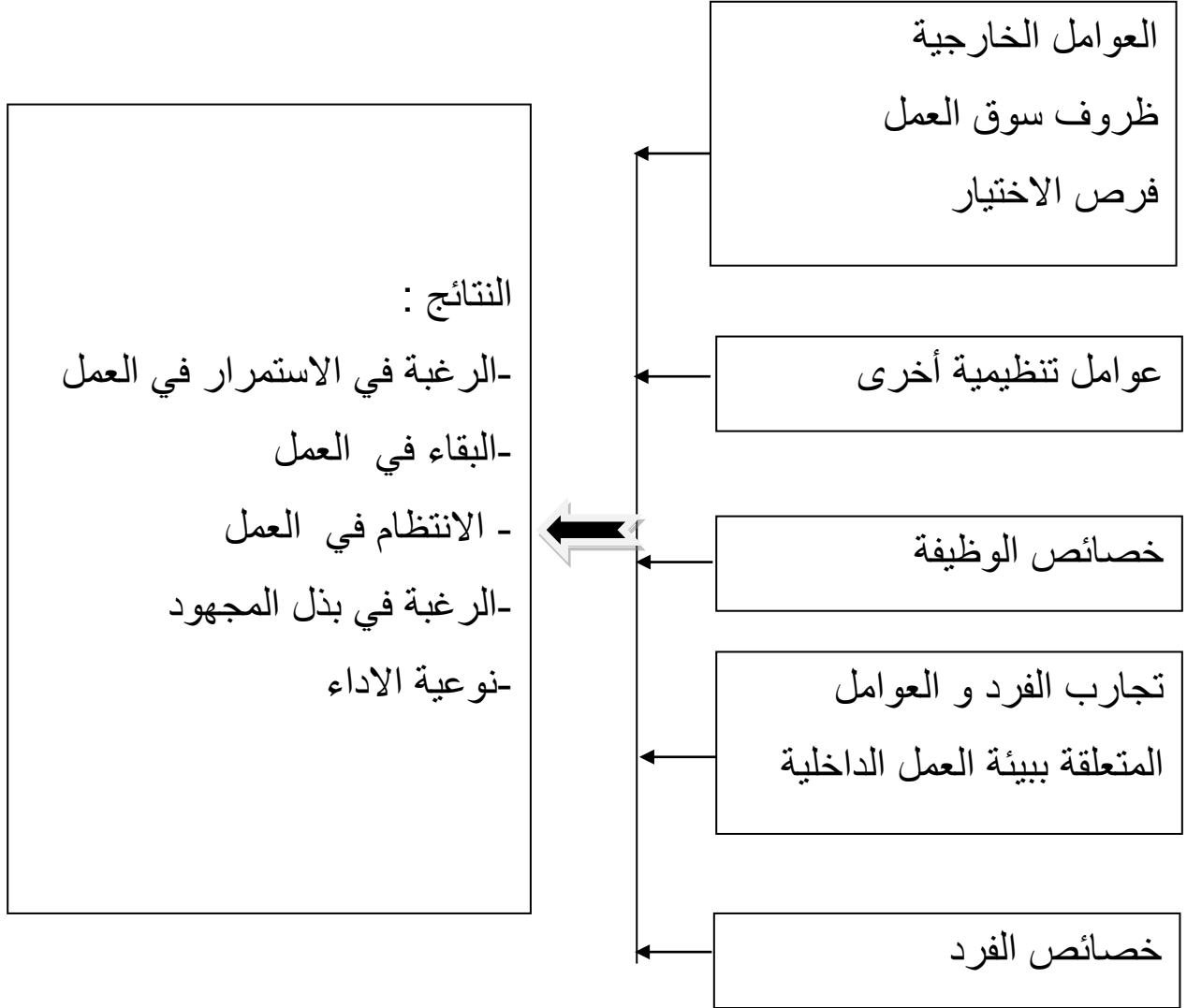
المرحلة الثالثة الثقة في التنظيم :

و تمثل السنة الخامسة من تاريخ البدء بالعمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي و يزداد نمو هذا الولاء حيث يصل الى درجة النضوج .

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة و بعضها يتعلق بخصائص الفرد و الوظيفة و تجاربه و ادراكه لظروف بيئة العمل و العوامل التنظيمية الاخرى كما ورد في الشكل (1) التالي :

الجدول رقم (01) النموذج الذي يوضح العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



و نقوم ان بتوضيح النموذج رقم 1 الذي يبين العوامل لها علاقة مباشرة تتأثر على
الالتزام التنظيمي :

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل الخارجية كظروف السوق و فرص الاختيار على اتجاهات الافراد و بالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي و خاصة في الايام و الاشهر الاولى لبدء العمل و قد سمي هذا بالمسابقات في عملي الالتزام التنظيمي .

2- خصائص الفرد :

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن و طول مدة الخدمة المستوى التعليمي و الجنس ز دوافع و قيم الافراد ز علاقتها بالالتزام التنظيمي .

3- خصائص الوظيفة :

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التأثير بها على مستوى الالتزام التنظيمي فتتوزع مجال الوظيفة و الاستقلالية و التحدي و التغذية الرجعية و الشعور بالاهمية و المسؤولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي اما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر و الذي يتخذ شكل الصراع فان ذلك يؤثر بالسلب على الالتزام التنظيمي.

العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تناولت العديد من الدراسات و الابحاث العلاقة بين العوامل المتعلقة بسنة العمل و الرضا الوظيفي و ذلك قبل ظهور نظرية الالتزام التنظيمي و تطورها ثم تناولت بعد ذلك العديد من الدراسات بحث علاقة هذه العوامل بالالتزام التنظيمي كالأجر و الاشراف و القيادة و جماعة العمل.

العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي :

لقد وجد ان اللامركزية في اتخاذ القرارات و توافر درجة الاعتمادية في أداء الاعمال بين الادارات الوظيفية و تنظيم اجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي. كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي حيث أن المنظمات الكبيرة تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق و الرقابة و تطوير

السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها. (خطاب عابده السيد، 2001، ص 147، ص 152).

طرق قياس الالتزام التنظيمي :

أشار (محمد بن عبد الله ، 2002 ، ص 32) انه يوجد عدة مقاييس لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات منها ما هو خاص بقياس الالتزام التنظيمي فقط و منها ما هو شامل لعناصر أخرى يراد قياسها و نظرا لصعوبة استعراض كل المقاييس استعرض الباحث بعضا منها و هي كما يلي :

1- مقياس نوتن "Thoraton"

وقد احتوى المقياس كل 8 فقرات سداسية الاجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

2- مقياس بوتنر و زملائه:

و قد أطلق عليه اشباله قياس مستوى الالتزام التنظيمي (OCP)

Organizational Commtment questionair و يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الافراد بالمنظمة و استعان بمقياس لبيكات الخماسي او السباعي لتحديد درجة الاستجابة و المقياس الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة كما أكثر الدراسة بالالتزام قد اعتمدت على هذا المقياس.

3- مقياس مارش و ما نرى :

حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة و يتكون من 4 فقرات و قد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة و حث الفرد على الالتزام لغير العمل و أخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية و اخرى ايجابية:

على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الايجابية ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج او المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء الامان التصور الذاتي الايجابي القوة و جود اهداف او اغراض

لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام الى زيادة المكافء اكثر من الافراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الفوزان، 2006، ص48)

بينما النتائج السلبية تؤكد ان المزايا و المدافع التي تعود على الافراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام الا ان هناك بعض الجوانب السلبية له منها:
قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الخرى مما يؤدي الى زيادة الضغوط على الفرد . (الفوزان ، 2006، ص49)
على مستوى الجماعة:

حيث تتمثل النتائج الايجابية بالالتزام التنظيمي لجماعات العمل فيما يلي:
كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينها.
في حين ان النتائج السلبية على مستوى الجماعة تتمثل في:

انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول افراد لديهم افكار جديدة و نافعة وفي هذا الصدد يرى (اوليفر) انه من الخطاء الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط فعندما يترك الافراد الاقل التزاما المنظمة قد يأتي افراد اخرون لديهم افكار جديدة و نافعة بصورة افضل التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل و المجموعات اقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
زيادة فرصة الصراع بين المجموعة و المجموعات الاخرى. (الصرفي، 2005، ص232)

الخلاصة:

على ضوء ما ذكر سالفاً يمكننا ان نستخلص ان الالتزام التنظيمي هو نوع من انواع الاتجاهات نحو المنظمة ،اذا اعتبرناه كمفهوم لموقف الفرد من المنظمة ،حيث ان الولاء للمنظمة او عدم الولاء لها يعتبر كاتجاه ايجابي او سلبي نحو هذه المنظمة ،اضافة الى ان علاقة الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بنوع اتجاهات الافراد نحو عملهم كما ان الايمان بقيم المنظمة تعتبر بعدا من ابعاد الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع

الدراسة الاستطلاعية

تمهيد :

بعد الانتهاء من بناء إشكالية الدراسة و فرضيتها وتم تسليط الضوء على بعض أدبيات الدراسة المتعلقة بكل من متغير المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية الاستطلاعية في هذا الفصل.

الدراسة الاستطلاعية:

أهداف الدراسة الاستطلاعية تتمثل أهدافها فيما يلي

التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحها.

إجراء بعض المقبلات ذات الصبغة الأولية لجمع المعطيات حول متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي -

الالتزام التنظيمي) و لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه الدراسة على ارض الواقع .

التأكد من صدق و ثبات أداتي الدراسة.

التواصل مع مسؤولين في المؤسسة لمعرفة حجم العينة التي يمكن العمل معها.

تعريف مديرية الخدمات الجامعية «السانيا» :

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية مؤسسة ذات طابع إداري و هي تتولى تطبيق سياسة وطنية في مجال الخدمات الجامعية و المنح و السهر على تحسين أوضاع الطلبة من حيث الإيواء، الإطعام، النقل، الوقاية الصحية و كذلك متابعة أنشطة الاقامات الجامعية التابعة لها و النسب فيما بينها و تسهر على الاستعمال الرشيد للموارد و الوسائل الموضوعية تحت تصرفها و يبلغ تعداد موظفيها 1078 موزعين بين مقر المديرية . و الاقامات جامعية تابعة لها.

الموقع الجغرافي:

تقع مديرية الخدمات الجامعية السانيا في مقر الجامعة الأكاديمية سابقا المتواجد بحي السلام "وهران"

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 عاملا من مختلف المصالح المتواجدة بمديريات الخدمات

الجامعية السانبا وهران حيث يوجد على مستوى هذه المديرية خمس اقامات جامعية

العينة الطبقية :

قسم المجتمع الأصلي الخدمات الجامعية إلى طبقات (الاقامات الجامعية) و اختير من كل إقامة

مجموعة أفراد ممثلة للمجتمع الأصلي حيث بلغت 30 موظف لكل الاقامات.

و سنورد فيما يلي الجداول التي توضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
53.3%	16	الذكور
46.7%	14	الإناث
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير النوع الاجتماعي حيث تمثل نسبة

الذكور 53.3% وتعتبر اكبر نسبة بينما تمثل نسبة الإناث 46.7% و هذا ما يظهر إن عدد الذكور

اقرب إلى عدد الإناث

الجدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%00	0	متوسط
%23.3	7	ثانوي
%76.7	23	جامعي
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) تتضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي الذي يظهر المستوى التعليمي حيث يتبين ان %23.3 لهم مستوى تعليمي ثانوي و %76.7 لهم مستوى جامعي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
%53.3	16	متزوج
%36.7	11	اعزب
%10	3	مطلق
%00	0	ارمل
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) تتضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية الذي يظهر ان % 53.3 من حجم العينة متزوجا بينما %36.7 من حجمها اعزبا و %10 من حجم العينة مطلق

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية متغير حسب الأقدمية في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
36.7%	11	أقل من 5 سنوات
40%	12	من 5 إلى 10 سنوات
20%	6	من 10 إلى 15 سنة
00%	0	من 15 إلى 20 سنة
3.3%	1	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) توزيع افراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة حيث تمثل نسبة 36.7% ممن لهم 5 سنوات فأقل من الأقدمية و 40% من لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بينما تبلغ نسبة 20% من لهم الأقدمية من 10 الى 15 سنة بينما من لهم الأقدمية أكثر من 20 سنة فتبلغ نسبتهم 3.3 %

قياس صدق اداة الدراسة :

لقد اعتمد الباحث على صدق المحكمين لقياس صدق استبيان المناخ التنظيمي بما ان هذا الاستبيان مبني مسبقا و محكم من قبل مجموعة تتكون من خمسة أساتذة و بعد تبنيه من قبل الباحث عرضه على مجموعة جديدة من الأساتذة و الباحثين مختصين في علم النفس العمل و التنظيم حتى تقوم بتحكمه من جديد حيث تمت الموافقة عليه من قبل كل الأساتذة .

الجدول رقم (06) يوضح أسماء الأساتذة و الباحثين المحكمين و دراجتهم العلمية :

الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة و الباحثين المحكمين
استاذ محاضر .أ	فراحي فيصل
استاذة محاضرة .أ	بزايد نجاة
استاذة محاضرة .أ	بلقدور بلعابد هوارية

لقد أفضت هذه العملية إلى موافقة كل الأساتذة على أسئلة الاستبيان ما عدا السؤال رقم 30 من استبيان المناخ التنظيمي وفق عليه اثنين و واحد لم يوافق برغم من ذلك إلى أنني لم أغيره لان الغالبية كانت بالموافقة .

قياس ثبات أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على معادلة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان :

جدول رقم (07) يمثل ثبات بعد الهيكل التنظيمي:

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.883

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.883 وهي قيمة عالية التركيز مما يدل على ثبات هذا البعد.

جدول رقم (08) يمثل ثبات بعد القيادة :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.312

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.312 وهي قيمة منخفضة مما يدل على عدم ثبات هذا البعد .

جدول رقم (09) يمثل ثبات بعد الحوافز :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.241

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.241 وهي قيمة منخفضة مما يدل على عدم ثبات هذا البعد.

جدول رقم (10) يمثل ثبات بعد الاتصال :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.729

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.729 وهي قيمة عالية التركيز مما يدل على ثبات هذا البعد.

جدول رقم (11) يمثل ثبات بعد الإبداع :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.640

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.640 وهي قيمة عالية التركيز مما يدل على ثبات هذا البعد.

جدول رقم (12) يمثل ثبات بعد التكنولوجيا :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.817

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.817 هي قيمة عالية التركيز مما يدل على ثبات هذا البعد.

الثبات كلي لأبعاد المناخ التنظيمي:

جدول رقم (13) يمثل الثبات الكلي لابعاد المناخ التنظيمي :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
30	0.553

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.553 وهي قيمة مقبولة على العموم

مما يدل على ثبات هذا الاستبيان.

ثبات أبعاد الالتزام التنظيمي :

جدول رقم (14) يمثل ثبات البعد العاطفي :

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.896

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.896 وهي قيمة عالية التركيز مما يدل

على ثبات هذا البعد .

جدول رقم (15) يمثل ثبات البعد المعياري:

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.885

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ إن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.885 وهي قيمة عالية التركيز مما يدل

على ثبات هذا البعد.

جدول رقم (16) يمثل البعد المستمر:

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
05	0.571

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.571 وهي قيمة مقبولة مما يدل على

ثبات هذا البعد.

الثبات الكلي للأبعاد الثلاثة:

جدول رقم (17) يمثل الثبات الكلي لأبعاد الالتزام التنظيمي :

عدد العينة	الفا كرونباخ
15	0.920

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.920 وهي عالية التركيز مما يدل على

ثبات هذا الاختبار.

الفصل الخامس

الدراسة الأساسية

تمهيد:

يتضمن هذ الفصل عرض نتائج الدراسة الاساسية الخاصة بموضوع البحث وهذا بناءا على ما تم عرضه في الفصل السابق من اجراءات منهجية ثم التأكد من صحة ادوات الدراسة و بعد تطبيق استبيان المناخ التنظيمي و اختبار الالتزام التنظيمي و بعد المعالجة الاحصائية لهذه المعطيات سيتم عرض النتائج و مناقشتها من خلال قبول او رفض فرضيات الدراسة .

الدراسة الاساسية :

يتضمن هذا الجزء الثاني من هذ الفصل اهداف الدراسة الاساسية و عين الدراسة و خصائصها و اجراء الدراسة و كذلك الوسائل الاحصائية المستخدمة والتي تمثلت في النسب المئوية و معامل بيرسون اهداف الدراسة.

بعد تحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية و التأكد من صدق و ثبات الاستبيان انتقل الباحث الى الشروع في الدراسة الاساسية و ذلك لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في جمع المعطيات اللازمة لتحقيق من الفرضيات .

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عرضية و هي موزعة حسب الخصائص التالية :

اجراء الدراسة الأساسية:

تمت الدراسة الاساسية بمديرية الخدمات الجامعية -السانيا- من الفترة الممتدة بين 05 افريل 2018 و 05 جوان 2018.

الادوات المستعملة في الدراسة الاساسية :

استبيان المناخ التنظيمي .

اختبار الالتزام التنظيمي (Meyer and Allen 1990).

توزيع عينة الدراسة الاساسية:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
50.6%	40	الذكور
49.4%	39	الإناث
100%	79	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير النوع الاجتماعي حيث تمثل نسبة

الذكور 50.6% وتعتبر اكبر نسبة بينما تمثل نسبة الإناث 49.4% و هذا ما يظهر إن عدد الذكور

اقرب إلى عدد الإناث

الجدول رقم (19) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.7%	10	متوسط
35.4%	28	ثانوي
51.9%	41	جامعي
100%	79	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نتضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى

التعليمي الذي يظهر المستوى التعليمي حيث يتبين ان 12% لديهم مستوى تعليمي متوسط في حين ان

35.4% لهم مستوى تعليمي ثانوي و 51.9% لهم مستوى جامعي

الجدول رقم (20) يوضح توزيع عينة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	52	65.8%
اعزب	18	22.8%
مطلق	8	10.1%
ارمل	1	1.3%
المجموع	79	100%

من خلال الجدول رقم (20) تتضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية الذي يظهر ان 65.8% من حجم العينة متزوجا بينما 22.8% من حجمها اعزبا و 10.1% من حجم العينة مطلق و 1.3% ارمل

الجدول رقم (21) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في المؤسسة:

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	18	22.8%
من 5 إلى 10 سنوات	21	22.6%
من 10 إلى 15 سنة	12	15.2%
من 15 إلى 20 سنة	5	6.3%
أكثر من 20 سنة	23	29.1%
المجموع	79	100%

يوضح الجدول رقم (21) توزيع افراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية في المؤسسة حيث تمثل نسبة 22.8% ممن لهم 5 سنوات فاقل من الاقدمية و 22.6% من لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بينما تبلغ نسبة 15.2% من لهم الاقدمية من 10 الى 15 سنة بينما من لهم الاقدمية اكثر من 20 سنة فتبلغ نسبتهم 29.1%

الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-

الجدول رقم (22) يشير الى قيمة معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية - السانيا-

معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي	درجات الحرية	ر الجدولية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0.668	77	0.283	0.001

يبين الجدول رقم (22) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة تساوي 0.668 عند مستوى دلالة 0.001 و بالمقارنة مع ر الجدولية نجد ان هذه الاخيرة تساوي 0.283 عند درجة الحرية 77 و بهذا فان ر المحسوبة اكبر من ر الجدولية و عليه تقبل فرضية الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية السانيا .

مناقشة نتائج الفرضية :

اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية السانيا .

حيث من خلال الجدول رقم (22) يلاحظ الطالب الباحث ان ر المحسوبة اكبر من ر الجدولية بمعنى $0.668 > 0.283$ مما يدل على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي التي عكستها قيمة معامل الارتباط المقدر ب 0.668 عند مستوى الدلالة 0.001 ودرجة الحورية 77 .

ويمكن تفسير وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي) على انه راجع في الاساس الى ان المصدر الذي يأتي منه الالتزام التنظيمي يشكل في حد ذاته هدفا للمناخ التنظيمي ، و المقصود بذلك ان المؤسسة تمثل المصدر و الهدف في الوقت نفسه لكلا متغيري لدراسة ، حيث ان تواجد احدهما يؤدي بالضرورة الى تواجد المتغير الثاني و منه يمكن الاشارة الى ان شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يعزي الى تحسين و تطوير المناخ التنظيمي بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ماحي محمد المين 2016 تحت عنوان المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي الذي اكد وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة مسعود بركياني 2014 (Massoud Pourkiani) الذي اثبت وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة عدنان اقبال 2008 (Adnan Iqbal) الذي اكد كذلك على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي .

الاقتراحات و التوصيات:

بعد اجراء هذا البحث ، و اتمامه ن بدت لنا عدة عناصر ذات اهمية وعلى اساسها تم اقتراح مايلي من

الاقتراحات و التوصيات موجهة الى الباحث للبحث العلمي :

الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي لما لهما من علاقة جد مرتبطة في بناء المؤسسة و

دورهم في تطويرها و استمرارها.

توفير المناخ التنظيمي الجيد داخل المؤسسة لتنمية الالتزام التنظيمي لدى عملها

العمل على تحسين المناخ التنظيمي، وذلك باشتراك الموظفين اكثر في اتخاذ القرارات المهمة ، وكذلك

بإعطاء حرية اكبر في طرح الافكار الجديدة و تشجيع اصحابها .

القيام بدراسة المناخ التنظيمي مع ابعاد اخرى تركز اكثر على العلاقات الإنسانية .

الخاتمة :

يعد كل من موضوع المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة و هذا للدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق اهداف المنظمة مما جعل الكثير من المنظمات تولى اهتماما كبيرا لهما من خلال انجازها لدراسات و بحوث حول واقع كل منهما في المؤسسة محاولة منها لتحسين هذه الظروف المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ليس فقط من خلال التجهيزات الاساسية او اتباع سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من حيث المؤهلات و الميول و الاهتمامات الخاصة بالموظف او من حيث طبيعة الوظيفة و المهارات المطلوبة لشغلها بل من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز المنظمات مما يستدعي زيادة درجة ولاءه و انتمائه للمنظمة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل اداء المهام بأحسن صورة ممكنة لتحقيق اهداف المنظمة في اقصر وقت و باقل تكلفة و جهد و هذا الامر لا يتأتى الا من خلال توفر بيئة عمل داخلية مناسبة تعزز هذا المنشور و تضي على اداء العاملين الثقة و الدافعية اللازمة لإنجاز المهام و اداء الادوار من خلال السعي لمعرفة دوافع و ممارسات العاملين الفردية و الجامعية و مدى تفاعلهم مع البيئة الداخلية و العوامل المؤثرة فيها فالالتزام العاملين بأداء وظائفهم يتم من خلال عمليات عقلانية يدخل فيها حساب المنفعة و الربح و الخسارة فاذا كانت الوظيفة تشبع احتياجاتهم المادية و المعنوية و توفير لهم المناخ التنظيمي المناسب فان ذلك ينعكس ايجابا على التزامهم مما يجعل سلوكهم وظيفيا تجاه مؤسساتهم على عكس الوظيفة التي لا تلبي هذه المعايير بحيث تصبح عائق يحول دون تحقيق اهداف المنظمة و ذات تأثير سلبي على التزام الموظف و هو ما اكدته العديد من الدراسات و البحوث ان اهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء و تنمية مناخ تنظيمي يؤدي الادوار التي تلبي احتياجات النسق و تعمق الالتزام لدى العاملين في هذه المنظمات .

قائمة المراجع:

المغربي عبد الحميد (2007) المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1 المنصورة المكية
العصرية للنشر و التوزيع .

احمد احمد (2002) تحديد الادارة التعليمية ،الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة .

القيوتي محمد (2008) نظرية المنظمة و التنظيم ط3 عمان دار وائل للنشر و التوزيع .

الصريفي محمد،(2005)، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر و التوزيع ،الاسكندرية .

خطاب عايدة السيد عبد الوهاب ،علي محمد،(1993) ،ادارة الافراد و العلاقات الانسانية مكتبة عين
الشمس ،القاهرة .

بني احمد احمد (2007) الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ط1 عمان دار الحامد للنشر و
التوزيع.

المذكرات:

خالد محمد احمد الفوزان، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة
ماجستير غير منشورة ، الرياض ،السعودية .

أحمد عبد إسماعيل الصفار،(2009)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية
،دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ،العدد 71.

أحمد محمد بني عيسى ،رياض أحمد ابازيد (2014) ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين
أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 40 ، العدد 3.

خالد قرواني (2012) ،مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء
الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات
، العدد 26.

شامي صليحة (2010)، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر.

عطا هلا بشير عبود النويقه (2015)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 43 ، العدد1.

عادل بن صالح الشقحاء (2003)،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الأبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الألمانية ، السعودية.

فليح (2010)، تحليل العالقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 33،العراق.

كامل محمد المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس(سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان ، الأردن.

محمد بن غالب العوفي ، (2015)،الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .

نماء جواد العبيدي (2012)، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العلي و البحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الرابع و العشرون ، العراق.

محمد بن عبد الله ،2000،رسالة ماجستير علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

