

جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام

التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في: علم النفس العمل و التنظيم

تخصص العمل والأرغوميا

إشراف الأستاذ:

د. بوعمامة اسماعيل

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهرة بن صافية

السنة الجامعية: 2014 - 2015

جامعة الجزائر "2" أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

العناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في: علم النفس العمل و التنظيم / تخصص العمل والأرغوميا

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهرة بن صافية

إشراف الأستاذ:

د. بوعمامة اسماعيل

السنة الجامعية: 2014 - 2015

قيل حول الطريق إلى النجاح

"وقل ربي زدني علما" (طه: من الآية 111)

"إذا لم أجد طريقي في الأرض المعبدة، فسأقتحم القمم الصخرية الشاهقة دون تدمير، لأنني أعلم أن كل جهد يتضمن في ذاته الجزاء الكافي عنه، وأن الآفاق الواسعة تنتظرنني في آخر الطريق" (جورج صاند)

"يشق على الإنسان أن يخفق، ولكن عدم محاولته النجاح أقبح من ذلك" (روزفلت)

"ومن يهب تسلق الجبال يعيش أبدا الدهر بين الحفر" (أبو القاسم الشابي)

"وعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم" (أبو الطيب المتنبي)

كلمة شكر

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين

أول شكر لله عز وجل الذي وفقني لهذا العمل ويسره لي.

وبكل احترام وتقدير أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ "بوعمامة اسماعيل".

كما لا يفوتني أن أنوه بالمساعدات التي قدمها لي السيد دخال عمر وكذا عمال منشأة الميكانيك بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

دون أن أنسى توجيهه شكري وتقديري لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في مشواري هذا.

والشكر الموصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه و تعالى

إلى والداي الكرمين أطال الله في عمرهما و أبقاهما بصحة و عافية

إلى إخواني و أخواتي الأعزاء

إلى زملائي و زميلاتي

إلى كل من قدم لي يد العون و الدعم و المساندة.

فاطمة الزهرة

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
I	فهرس محتويات الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
أ- ج	❖ الجانب النظري
	❖ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
18	1- إشكالية الدراسة
25	2- فرضيات الدراسة
25	3- المفاهيم الإجرائية للدراسة
25	3-1 مفهوم المناخ التنظيمي
26	3-2 مفهوم الالتزام التنظيمي
26	3-1-2-3 الالتزام العاطفي
26	3-2-2-3 الالتزام المستمر
26	3-3-2-3 الالتزام المعياري
27	4- أهمية الدراسة
27	4-1 الأهمية النظرية
27	4-2 الأهمية العملية
28	5- أهداف الدراسة
29	6- نموذج يوضح تفاصيل الدراسة

✧ الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

31	تمهيد
32	1- ماهية المناخ التنظيمي
32	1-1 تطور مفهوم المناخ التنظيمي
35	2-1 تعريف المناخ التنظيمي
37	2- خصائص المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم
37	1-2 خصائص المناخ التنظيمي
38	2-2 المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم
40	3- دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي
42	4- أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه
42	1-4 أبعاد المناخ التنظيمي
43	2-4 نماذج المناخ التنظيمي
48	3-4 أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة الحالية
48	1-3-4 القيادة
49	2-3-4 الأجر والمكافآت
49	3-3-4 الاتصالات
50	4-3-4 تنمية الموارد البشرية
50	5-3-4 جماعة العمل
51	6-3-4 الظروف الفيزيائية
56	5- أنواع المناخ التنظيمي
63	6- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
69	7- تحسين المناخ التنظيمي
74	خلاصة الفصل

✧ الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

76	تمهيد
77	1- تعريف الالتزام
80	2- مفهوم الالتزام التنظيمي
81	3- تعريف الالتزام التنظيمي
83	4- أبعاد الالتزام التنظيمي
86	5- أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي
88	6- مراحل تكون الالتزام التنظيمي
88	6-1 مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند أوريلي O'Reilly
88	6-2 مراحل تكون الإلتزام التنظيمي عند موداي وآخرون
89	6-3 مراحل تكون الإلتزام التنظيمي عند بوشانان Buchanan
90	7- مداخل نظرية لدراسة الإلتزام التنظيمي
91	8- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
93	9- العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
93	9-1 الخصائص أو السمات الشخصية
94	9-2 الخصائص الموضوعية
96	10- نتائج الإلتزام التنظيمي
96	10-1 نتائج على مستوى الأفراد
97	10-2 نتائج على مستوى المنظمة
99	11- عوامل تنمية الإلتزام التنظيمي وأسباب تحطيمه
99	11-1 عوامل تنمية الإلتزام التنظيمي
100	11-2 أسباب تحطيم الإلتزام التنظيمي
101	خلاصة الفصل

❖ الجانب الميداني

❖ الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

104	تمهيد
105	1- منهج البحث
106	2- الدراسة الاستطلاعية
108	3- التعريف بمكان وعينة الدراسة
108	3-1 مكان الدراسة
112	3-2 عينة الدراسة
113	4- أدوات جمع البيانات
113	4-1 استبيان المناخ التنظيمي
116	4-2 مقياس الالتزام التنظيمي
118	5- الأساليب الإحصائية المستعملة
118	6- حدود الدراسة

❖ الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

120	تمهيد
121	1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
122	2- عرض ومناقشة النتائج
122	2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
128	2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
133	2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
142	3- استنتاج عام
144	خاتمة
145	الاقتراحات
147	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
111	توزيع أفراد المجتمع الأصلي	جدول رقم (01)
112	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (02)
113	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	جدول رقم (03)
114	أبعاد استبيان المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة	جدول رقم (04)
116	أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي المعتمد في الدراسة	جدول رقم (05)
122	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي	جدول رقم (06)
128	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الالتزام التنظيمي	جدول رقم (07)
133	معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	جدول رقم (08)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	نموذج يوضح تفاصيل الدراسة	شكل رقم (01)
37	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	شكل رقم (02)
55	أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة	شكل رقم (03)
72	أهداف الاتصال الفعال	شكل رقم (04)
122	توزيع إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي	شكل رقم (05)
128	توزيع أبعاد الالتزام التنظيمي	شكل رقم (06)

مقدمة

مقدمة عامة:

من المعروف أن لكل بناء ركائز أساسية، ويعتبر العنصر البشري من ضمن أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية، فبالرغم من التطور السريع للآلات والأجهزة إلا أنها لا تزال تعتمد على العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

حيث تؤكد الدراسات على أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، كما أن كفاءة وفعالية أداء المنظمة يتوقف على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة عمله، إذ أن كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل (أبو بكر، 2003: 30).

ويعد مناخ العمل من أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين بها وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي داخل المنظمة، ومن ثم بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية والفنية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو، كما أن أهم ما يواجه المنظمات من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ عمل يعمق الالتزام التنظيمي وينمي مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين في هذه المنظمات (أبو بكر، 2003: 41).

وعليه فإن الفرد الذي يعمل في مناخ تنظيمي لا يكون مناسب، قد يضطره إلى عدم العناية بعمله على الوجه المطلوب أو يعاني من مشاكل نفسية وعدم التكيف المهني مما يكون اتجاها سلبيا لدى العامل ومنه التفكير في ترك المنظمة، وقد بينت الدراسة التي قام بها المكتب الدولي للعمل « B.I.T » (2000) في كل من "فنلندا، ألمانيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، بولونيا" أن "كل عامل من عشرة عمال يعاني من القلق والإرهاق والاكئاب" وقد وضح (مارشاند وديميرس ودوراند) في هذا الصدد بأن عامل من عشرة عمال بحاجة إلى متابعة نفسية، وبالتالي فإن تحقيق الصحة النفسية في العمل يفرض الاهتمام بعدد من القضايا من أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب. (تيجارج، Théberge، 2005).

إذن موضوع المناخ التنظيمي يستحق الاهتمام والدراسة لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى.

ويمكن إرجاع الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته، فالالتزام كأبي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعًا ملموسًا، بل يمثل اصطلاحًا مطلقًا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، وهو نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، والعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، فهناك السمات الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيرًا في الالتزام التنظيمي بسبب ارتباطها بمجموعة القيم والاتجاهات التي يعتنقها الفرد والتي تؤثر على التزامه: كالجنس، السن، سنوات الخدمة في المنظمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وهناك السمات الخاصة بالعمل: كتحديد المهام، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، وهناك الأبعاد التنظيمية: كالأجر، والسلوك القيادي للمشرف، وحرية اختيار جماعة العمل، الظروف الفيزيائية مثال: الإضاءة والتهوية والضوضاء ونظافة مكان العمل وطبيعة المعدات والأدوات المستعملة، ثم هناك العوامل الخارجية مثل فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة، وكل تلك المتغيرات وغيرها تؤثر في الالتزام.

ولكون الالتزام نتيجة للعديد من المتغيرات، فإن ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببًا للعديد من الظواهر، كترغبة الفرد في البقاء بالمنظمة، والحضور للعمل في أوقات محددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل أو شعور العاملين بالأمان.

إذن فالسلوك الذي يظهره الفرد تجاه منظمته، هو بمثابة الشعور الوجداني للفرد تجاه منظمته والمناخ السائد فيها ويترجم فعليًا عند البعض بالعمل لصالح المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية مع الرغبة في الاستمرار في العمل، أما البعض الآخر فيطمح للمكانة والمكاسب.

وعليه فإن تفاعل مجموعة من الجوانب التنظيمية تؤثر على أفراد المنظمة وإدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم والتزامهم التنظيمي (عبد القادر، 1987: 24).

ومن هذا المنطلق جاءت الرغبة لدراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من خلال الأبعاد المكونة له والمتمثلة في كل من: (القيادة، الأجر والمكافآت، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية) وعلاقته بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستمر والمعياري).

ومن أجل تحقيق الهدف الذي نسعى إليه، فقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين (نظري وتطبيقي)،
الجزء النظري فقد تناولنا في فصله الأول الإطار العام للدراسة، حيث يتضمن: الإشكالية، الفرضيات،
أهمية وأهداف الدراسة، وكذا التعاريف الإجرائية، والفصل الثاني خصصناه للمناخ التنظيمي، وما اشتمل
عليه من مفاهيم، خصائص، مميزات، أبعاد، وطرق قياس، والفصل الثالث الالتزام التنظيمي، مفهومه،
أبعاده، محدداته، نتائجه، وطرق قياسه.

أما الجانب التطبيقي، فيحتوي على الفصل الرابع الذي يتضمن بدوره الإجراءات الميدانية للدراسة
من خلال التعريف بمنهج البحث، مكان البحث، العينة، أدوات جمع البيانات، وكيفية تحليل النتائج
والأدوات الإحصائية المستعملة في ذلك، وأخيرا الفصل الخامس حيث تم عرض وتحليل النتائج، ومحاولة
الإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة.

وقد انتهت هذه الدراسة باستنتاج عام، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تكون
مهمة، وخاتمة للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- المفاهيم الإجرائية
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- نموذج يوضح تفاصيل الدراسة

1- الإشكالية:

لقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن هناك علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات لنجاح المنظمات نظراً لأثره المباشر على سلوك الأفراد وأدائهم وولائهم والتزامهم التنظيمي.

وعليه فمن الأهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ السائد في المنظمة وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الايجابية مما ينعكس إيجاباً على سلوك وأداء العامل ومن ثم تعزيز ولاءهم للمنظمة.

حيث يعد المناخ التنظيمي، الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة (عامر الكبيسي، 2006: 72)، فدراسة "جودا" (gowda)، 1997، أظهرت أن العوامل التنظيمية مثل الأجر، الترقية، المكافآت، ضغط العمل هي أكثر تأثير على نفسية العمال.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن مناخ العمل يحدد إلى درجة كبيرة مستوى رضا العاملين والتزامهم وولائهم التنظيمي ومستوى السلوك والأداء لهم (مروان حويحي، 2009).

ففي دراسة (Paulin et al, 2006)، هدفت إلى تحديد أثر متغيرات مناخ الخدمة (خصائص العمل، دعم الرؤساء، مساندة الزميل، المعاملة الحسنة) في الرضا الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة مكوني الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن كلاً من متغيري مناخ الخدمة (دعم الزملاء؛ المعاملة الحسنة) قد أثرا بشكل أكبر في الرضا العام، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما دراسة (البدري إبراهيم بن حمد، 2006) حول علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، وكانت العينة من ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين توافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغط العمل.

وتشير دراسة (فهد السيف، 2000) أن الاحتراق النفسي الناتج عن طبيعة الوظيفة (في القطاع الصحي) عال وهو راجع إلى قصر المسار الوظيفي وفرص الترقى، والندم لاختيار هذا التخصص والحاجة للقيام بأعمال أخرى لزيادة الدخل، وتشعب المسؤوليات المسببة للتوتر، الإنهاك لزيادة أعباء العمل، الخوف من التعرض لبعض الأمراض المهنية، طغيان مسؤوليات العمل على الحياة الخاصة، الإحباط لضآلة فرص النمو المهني، الغبن لتفاوت تقدير المهنة مع المهن الأخرى، ومن بين الأعراض الخاصة بالعلاقات تبني سلوك و اتجاه دفاعي في العلاقات مع الآخرين تتمثل في عدم الثقة غير المبرر بالآخرين، تجاهل الآخرين والتفاعل مع الآخرين بشكل آلي أي تكتفه البرودة وصعوبات في الاتصال (علي عسكر، 2003).

كما توصلت دراسة (جلول، 2003) أن المحيط الاستشفائي يضم الكثير من عوامل الاحتراق النفسي بعضها مرتبط بتنظيم العمل نفسه كالعناء الكمي والنوعي للمهمة، وبعضها مرتبط بالعلاقات الإنسانية التي ترتبط بالمرض، عناصر الفريق الطبي، وبعضها الآخر مرتبط بطريقة تنظيم العمل كنظم الترقية والأجور ومواعيد العمل ووسائله.

ولا شك أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال إذا كانت سيئة، لذلك ينبغي أن نبحث في تلك العوامل الفيزيائية حتى نعثر على عوامل الخطأ فيها. (عبد الرحمان العيسوي، 1998: 45).

حيث تشكل الضوضاء وعدم ملائمة درجة الإضاءة والرطوبة والحرارة، أو سوء تصميم المكاتب عوائق مادية تشكل ضغوطاً على العاملين وتنفهم من بيئة العمل، مما تجعلهم ينتظرون وقت نهاية الدوام للانصراف من هذه البيئة غير المساعدة على العمل والانجاز (حمزاوي، 2007: 105، 106).

ففي دراسة ل: برو محمد وناصر باي اعمر، حول الضغوط في المؤسسات الصناعية، أظهرت أن أكثر العوامل الفيزيائية المسببة لضغوط العمل هي الضوضاء بنسبة 67.5% يليه كثرة ساعات العمل اليومية بنسبة 65%، الحرارة والرطوبة بنسبة 62.5%، الإضاءة بنسبة 57.5%، وأخيرا نوعية الوجبات الغذائية بنسبة 50%، وهي نسب كلها عالية.

ورغم سعي الباحثين لتحديد مقدار الإسهام الفعلي والمكانة التي يمكن أن يمتلكها كل عامل من هذه العوامل على حدى إلا أن الفصل بينها يصعب من مهمة الباحثين ويزيد من تباين النتائج حول دور كل منهم (عبد الرحمان العيسوي، 1998: 120).

وعليه فإن هذه الظروف الفيزيائية يجب أن تساعد العامل على أداء عمله وتحسينه وعلى قلة التعب والملل والإرهاق ونقل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم، ونسبة الغيابات والمرض والتمارض.

ويعد الالتزام التنظيمي من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها، وهو من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من الباحثين ونظرا لحدثة هذا المفهوم يجد الباحثون صعوبة في تحديده، "ويشير الالتزام التنظيمي إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها" (O'Rielly et Caldwell 1980)، وإلى السلوكيات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وعلى الراحة النفسية عن عمله ووظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها. (الرواشدة خلف، 1995: 13)

حيث تشير دراسة (الأحمدي حنان، 2004) كانت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك العاملين، وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العمال، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعود لمتغير الحالة الاجتماعية، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاءً من الجنسيات السعودية والعربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين السن والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي.

وفي دراسة (إبراهيم وفاء، 1996) بعنوان " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وكانت عينة الدراسة مكونة من 135 معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وكانت النتائج كالتالي: وجود علاقة ايجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

مع العلم أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه: 1- اعتقاد قوي وقبول لأهداف وقيم المنظمة، 2- الرغبة لممارسة جهود كبيرة نيابة عن المنظمة، 3- ورغبة قوية لإبقاء واستمرار العضوية مع المنظمة (Bishop, et al., 2003). إذن الالتزام التنظيمي يتطلب إحساساً من الفرد بانتمائه للمهنة واعتزازه وفخره بها ومشاركة إيجابية في أنشطة المهنة مقترنة برضا نفسي مرموق، واستعداد للاستمرار في المهنة بغض النظر عن العقبات، واحترام القوانين والجماعة الذين يتعامل معهم.

وفي هذا الصدد يشير (ماير، ألن، وسميث 1993 Mayer, Allen ; Smith) إلى ثلاثة أبعاد لهذا الالتزام، هي الالتزام الوجداني: المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بالمنظمة ومعرفته بخصائص عمله، الالتزام المستمر المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المنظمة مقابل ما قد يفقده في حالة تركه العمل فيها، والالتزام الأخلاقي المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف المنظمة وحتمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.

ففي دراسة حديثة لـ: (محمد الحراشنة وعبد المجيد البشاشة، 2006) اعتمداً فيها على مقياس الحاجات لـماك ليلاند Mc Lelland ومقياس الالتزام المتعدد الأبعاد، وجد الباحثان علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجات العمال وكل من الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر. (محمد الحراشنة، 2006: 55).

وفي هذا الإطار قام (غاتم وآخرون Guatam et al، 2004) بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي.

تثبت الدراسات والبحوث أن الالتزام التنظيمي يؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، فقد اتضح من واقع الدراسات والبحوث أن فعالية المنظمات في بعض الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة اليد العاملة الملتزمة، حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي وأن 10% المتبقية تعود إلى المواهب (الطجم، 1996: 103).

حيث يتطلب الالتزام التنظيمي إحساس من الفرد بانتمائه للمهنة واعتزازه وفخره بها، ومشاركة ايجابية في أنشطة المهنة مقترنة برضا نفسي واستعداد للاستمرار في المهنة بغض النظر عن العقبات التنظيمية، واحترام القوانين، وجماعة العمل، وفي هذا الصدد يشير (ماير-ألن-سميث) إلى ثلاثة أبعاد لهذا الالتزام هي: الالتزام العاطفي المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بالمنظمة ومعرفته بخصائص عمله، الالتزام المستمر المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المنظمة مقابل ما قد يفقده في حالة تركه العمل فيها، والالتزام المعياري المتمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف المنظمة وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.

وفي دراسة (خالد محمد أحمد الوزان، 2006) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، كانت نتائج الدراسة هي وجود علاقة دالة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومستوى الالتزام، وأن مستوى الالتزام عالي، مع وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن تحسين مناخ العمل يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي.

وكذا دراسة لـ: محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي

للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً معنويةً في مستوى الالتزام التنظيمي تعود لمتغير الأقدمية والسن، أما متغير الجنس فلم تكن هناك فروق في الالتزام التنظيمي، وأن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

ومنه فقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة نظراً لانعكاسه على الأداء الوظيفي والرضا في العمل والسلوك، كما تناولت الدراسات أبعاد المناخ التنظيمي، والتي تتفق مع الأبعاد التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة الحالية والمتمثلة في: نمط القيادة- الاتصالات- الأجر- الترقية- التكوين- جماعة العمل- الظروف الفيزيائية، وهذا من خلال دراسة "الدجاني" تحت عنوان "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، 1988"، وكذا دراسة "محمود الشريف، 1982" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط المناخ التنظيمي ودرجة رضا المعلم، ودراسة "عايد رحيل عيادة الشمري"، بعنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، 2012"، وكذا دراسة "خالد محمد أحمد الوزان"، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، 2006"، ودراسة لـ: "محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي".

وتتفق العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي على أنه حالة تتبلور في سلوك وإدراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، ينتج عن هذه العلاقة وفي أغلب الأحيان تأثيرات إيجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل.

والملاحظ من خلال هذه الدراسات هو اعتمادها على إدراك الفرد، والسبب في ذلك هو أن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم والتزامهم محكوم بإدراكهم وليس بالواقع، فإذا كانت المنظمة مثلاً تهتم بالعدالة والفرد يدرك أنها ظالمة، فإن سلوكه يوجه بإدراكه المتمثل في عدم وجود العدالة وليس بواقع المؤسسة ومن ثم فإن دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ستكون أكثر قوة وستكون نتائجها أكثر دلالة إذا درس من خلال إدراك الأفراد أنفسهم.

فمن الضروري إذن فهم كيف يدرك العمال المناخ التنظيمي، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المناخ التنظيمي يحيلنا إلى إدراك الأفراد لعملهم أو الدور الذي له علاقة بالآخرين والأدوار التي يقوم بها الآخرون في المنظمة (إغباتش ومينوناك Herrbach et Mignonac، 2001).

فالاطلاع على الإدراك أمر هام، لأن نتائج إدراك الأفراد تظهر في ردود أفعالهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على المنظمة، وهذا من ضمن ما نسعى إليه في هذه الدراسة من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي المدرك من طرف العامل من خلال الأبعاد المكونة له والمتمثلة في كل من: (القيادة، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية، الأجر والمكافآت، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية) وعلاقته بالتغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (العاطفي، المعنوي، المستمر) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية (SNVI) بالروبية، وقد أنشئت هذه المؤسسة مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كنتيجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (سوناكوم) سابقا التي قامت هي بدورها على إرث وحدات المصنع الفرنسي للشاحنات (بيرلي) بعد رحيل المحتل الفرنسي سنة 1962، وما هي إلا سنوات حتى أصبح المصنع 100/100 جزائري، وشرع في تركيب أولى المركبات الصناعية الجزائرية. وبمجرد انقضاء الستينيات أضحت الشركة الممونة الرئيسي للسوق الوطنية من الشاحنات والحافلات وآلات الأشغال العمومية بجميع أنواعها، أهم الزبائن الوطنيين للشركة هم الجيش الوطني الشعبي، والجماعات المحلية التي تقوم الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بتزويدها بالمركبات المهيأة لطبيعة مهامهم الخاصة بالخدمة العمومية: نقل العمال و النقل المدرسي وجمع القمامة و صيانة الطرق وغيرها.

وعليه فإن الدراسة الحالية تتجه نحو الاهتمام بدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، وعلى ضوء الدراسات السابقة، قامت الباحثة بتصميم استبيان لدراسة المناخ التنظيمي، من خلال مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في: نمط القيادة المتبع، نظام الأجر والمكافآت المعمول به، نمط الاتصال، تنمية الموارد البشرية، جماعة العمل، ظروف العمل، الظروف الفيزيائية.

ومن أجل قياس التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي من خلال تأثير المناخ التنظيمي، فقد استعملنا مقياس الالتزام التنظيمي ل: ألن، ماير، سميث الذي يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي "الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر"، ومن خلال ذلك تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- 1/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة؟
- 2/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)؟
- 3/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

2- الفرضيات:

- 1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري).
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3- المفاهيم الإجرائية:

1-3 المناخ التنظيمي:

- كلمة مناخ بالمعنى اللغوي هو مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة الطبيعية من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة، وتعود كلمة مناخ إلى الفعل أناخ، والمفعول مناخ، فيقال: أناخ الشخص بالمكان أي استقر به، ويقال هياً المناخ الملائم أي وفر الظروف المناسبة. (معجم اللغة العربية المعاصر).

- المناخ التنظيمي: يعبر عن التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها (الدهان، 1992: 40).

- المناخ التنظيمي يعد الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (عامر الكبيسي، 2006: 84)، يشير هذا التعريف إلى الدور الرئيسي لعملية وعي وإدراك الأفراد العاملين بالمنظمة لمجمل الظروف والمتغيرات بشكل عام والتي من خلالها يتم تحديد مواقفهم.

أما إجرائياً، المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة والمدركة من طرف الأفراد الذين يعملون فيها، والتي يتم من خلالها تحديد نوع أو درجة المناخ السائد من وجهة نظرهم، ويستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم ودرجة الالتزام والولاء للمؤسسة.

2-3 الالتزام التنظيمي:

- الالتزام: استعملت عدة مصطلحات للدلالة على الالتزام، حيث تستعمل الأدبيات الأوربية مصطلح "Implication" للدلالة على الإلتزام، كما تستعمل الدراسات الكندية التي أصبحت رائدة في هذا المجال مصطلح "Engagement" كترجمة للمصطلح الانجليزي "Commitment"، والذي يعني من الناحية اللغوية القدرة على العهد «Ability to promise» على اعتبار أن الإلتزام هو نوع من العهد لخدمة جهة معينة.

- ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة، يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها. (حريم حسين 1997: 107).

أما إجرائياً فيعرف الإلتزام التنظيمي على أنه:

- حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وهو يرتكز على ثلاثة أبعاد تتمثل في:

1-2-3 الإلتزام العاطفي: يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها مع الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها بصرف النظر عن المنافع المادية التي يحصل عليها من خلال العمل فيها.

2-2-3 الإلتزام المستمر: يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المترتبة عن تركه المنظمة ومنافع البقاء فيها.

3-2-3 الإلتزام المعياري: يعبر عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

4- أهمية الدراسة:**4-1 الأهمية النظرية:**

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في التعرف على توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة أهمية ودور مكونات المناخ التنظيمي في التغيرات التي تحدث في مستويات الالتزام التنظيمي، إضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وربطه بالالتزام التنظيمي، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على طبيعة العوامل التنظيمية الايجابية التي من شأنها تعزيز والرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، وكذا الكشف عن المعوقات التنظيمية التي من شأنها أن تخفض مستوى الالتزام التنظيمي، وتقديم التوصيات التي نأمل أن تساعد على تحسين طبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسة من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تزوده من فهم وتفسير السلوك التنظيمي من ناحية وإمكانية التنبؤ به مستقبلا من ناحية أخرى.

4-2 الأهمية العملية:

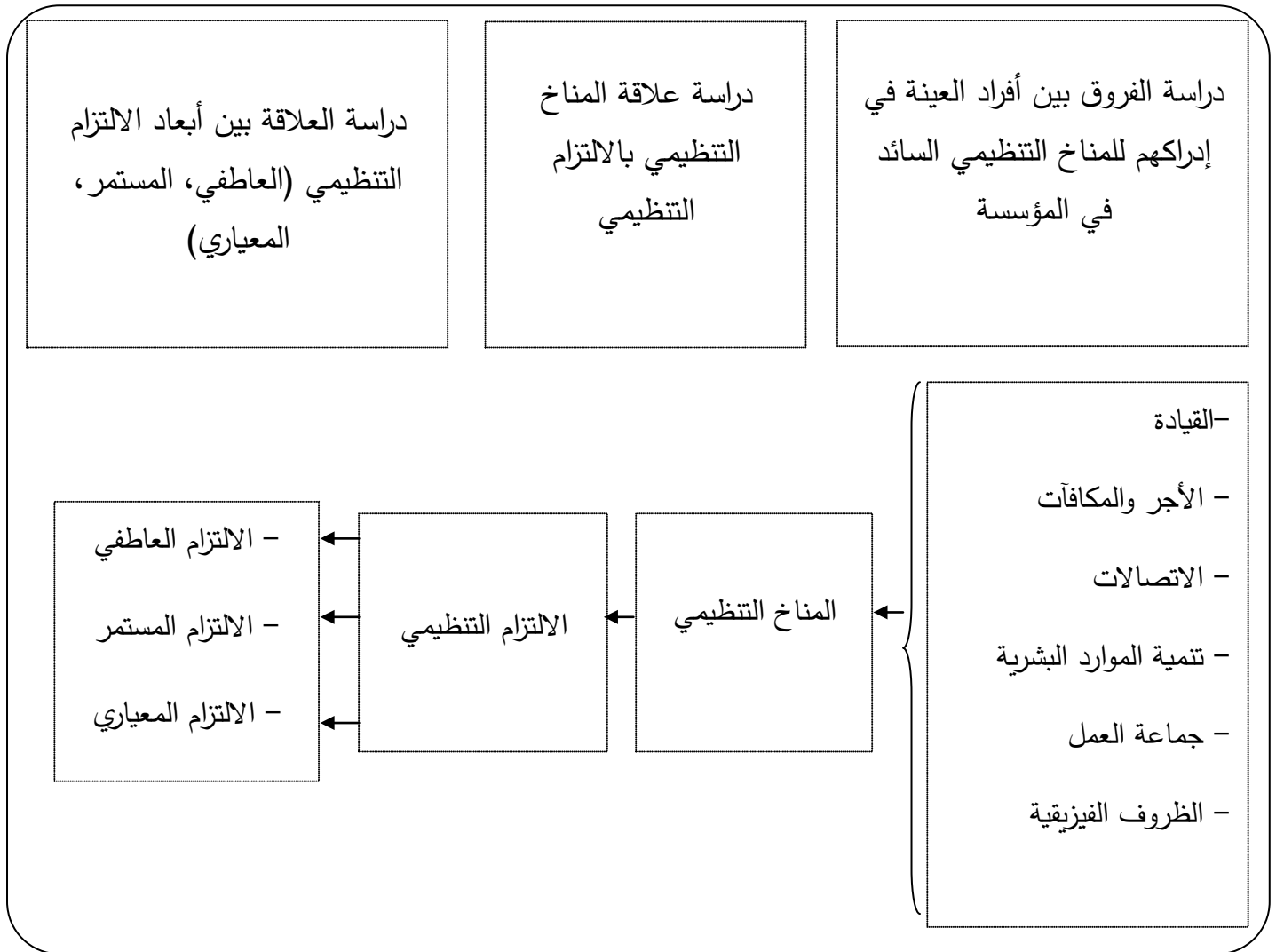
تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من النتائج التي نأمل أن تساهم في اتخاذ إجراءات لتوفير مناخ عمل ملائم لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العمال، ومن ثم إزالة العوامل والمعوقات والصعوبات التي قد تتسبب في ضعف الرضا نحو متغيرات المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتي تؤثر سلبا على سلوك العمال، حيث أن ضعف الاهتمام بها قد يؤدي إلى ميل بعض العمال إلى ترك المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1) التعرف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال.
- 2) استقصاء مستويات الالتزام التنظيمي (العاطفي-المعياري-المستمر).
- 3) محاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي.
- 4) الاعتماد على الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة كمؤشر مهم للدلالة على ظروف العمل داخل المؤسسة، ثم العمل على تحسينها.
- 5) لفت الأنظار للمناخ التنظيمي السائد ومدى تأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- 6) استباق نسبة الدوران الوظيفي، بناءا على معرفتنا لأبعاد الالتزام المسيطرة داخل المؤسسة.
- 7) التعرف عن العوامل التنظيمية الايجابية والسلبية التي من شأنها أن تنعكس على مستويات الالتزام التنظيمي.

6- نموذج يوضح تفاصيل الدراسة:



شكل رقم (01) يبين نموذج هذه الدراسة

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

1- ماهية المناخ التنظيمي

2- خصائص المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم

3- دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي

4- أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه

5- أنواع المناخ التنظيمي

6- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

7- تحسين المناخ التنظيمي

تمهيد

إن المناخ التنظيمي هو أحد الموضوعات التي كشفت عنه نتائج الدراسات لكثير من الباحثين منذ نهاية الستينات ومطلع السبعينات من هذا القرن، ومن جراء ما توصلت إليه الدراسات والبحوث، أعادت الكثير من المنظمات النظر في البيئة النفسية والعملية للعاملين، حيث تسعى من خلالها إلى توطيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وخلق روح التعاون والاتحاد والطمأنينة والاستقرار بين العاملين لتحقيق أهداف منظماتهم كما يجب.

كما يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية للعمال والمميزات التنظيمية، حيث أصبح يعبر عن خصائص المنظمة، ولا يمكن التحدث اليوم عن أي منظمة سواء من جانب الفعالية أو الأداء أو التطوير دون الارتكاز على دور المناخ التنظيمي في ذلك.

ويشير " ستيفان ، 1989 ، Stephen" أن المناخ التنظيمي السليم يحقق كثيرا من المزايا من أهمها التميز بين المنظمات وتنمية شعور الانتماء لدى أعضاء المنظمة، وتسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة للمنظمة، واستقرار النظام والتفاعل بين أعضائه، وتسهيل عملية الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.

إذن فالمناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ويمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين أثناء العمل، وبالتالي يمكن وصف المناخ في إحدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على خلق السلوك الإيجابي، بينما مناخ آخر على أنه مثبط ويساعد على السلوك السلبي.

1. ماهية المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، لذلك حاولت الباحثة التطرق إلى تطور مفهوم المناخ التنظيمي وقراءة بعض التعاريف واستنتاج خصائصه.

1-1 تطور مفهوم المناخ التنظيمي:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي في إطار الحقل المعرفي لعلم الاجتماع التنظيمات وعلم النفس العمل والتنظيم، وأخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب "لوين، 1951، Lewin" الذي عمل على فهم تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، حيث أحدث مناخات اجتماعية مصطنعة أشهرها: الأوتوقراطية، الديمقراطية، دعه يعمل، وسجل بإتقان السلوكيات الناتجة عنها وخلص إلى أداة تحليلية قوية لفهم تصرفات الأفراد داخل المنظمة.

وتعد التجارب التي أجراها "ألتون مايو Elton Mayo" في مصنع (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت أهمية تحسين مناخ العمل، مما أوجد قناعات لدى العاملين بأهمية العمل، وانعكس ذلك إيجابا على الإنتاجية، حيث أحدث تغييرا في تفاعل العاملين مع بعضهم وانعكس على مستوى أدائهم، مما دفع إلى إجراء دراسات لقياس اتجاهات العاملين نحو الرؤساء والمشرفين وظروف العمل، وأنظمة الأجور والحوافز، وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية عند تحسين بيئة العمل (الطجم والسواط، 2000: 69).

حسب "جيليرمان Gellerman، 1960" مفهوم المناخ التنظيمي يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، و اجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.

إن من بين الأهداف التي دعت إلى البحث في موضوع "المناخ التنظيمي"، هو إيمان الكثير من كتاب السلوك التنظيمي، بأن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، وبأن المنظمات التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل في المدى الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة، كالخطيط والتنظيم والمتابعة. (محمود سليمان، 2002: 37).

وبدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فنشر " هالبن وكروفت Halpin et kruft " كتابهم الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة 1963، هذا الكتاب الذي يعد أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي. (محمود سليمان، 2002: 37). ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال "رانسيس ليكرت Rensis likert"، الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال من التنظيمات.

هذا وقد ساعدت هذه الدراسات على تطوير أدوات لقياس المناخ التنظيمي، بدأها (ستيرن وبس Stern et Pace، 1958) ثم (هالبن وكروفت Halpin et Croft، 1963)،

ونظر "رانسيس ليكرت Rensis likert"، إلى المناخ التنظيمي بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي، حيث نشر كتاب بعنوان « the human organisation » سنة 1967. (محمود سليمان، 2002: 42).

وحسب أعمال "تاجيري وليتوين Taguiri et Litwin 1968" فإن مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الأفراد.

وقد عرفت فترة السبعينيات مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل "بروني Brunet" إلى استبيانات تحتوي على عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل، مثل: "درجة الاستقلالية الذاتية و حرية العمل ، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة".

تجدر الإشارة أنه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما تعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدرسة النفسية، والتي تركز على الكيفية التي يدرك الفرد بيئته، وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك، ثانيا المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

في مرحلة الثمانينات أكد "واترمان Waterman 1982 " أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية شيء واحد إلا أن "شيندر Shainder 1988" يؤكد على أن مفهوم المناخ التنظيمي أشمل من مفهوم الثقافة التنظيمية.

أما خلال سنوات التسعينيات فقد سجلت استعمال الإستراتيجيات والتقنيات في قياس المناخ التنظيمي.(سافوا أندري وبروني لوك Savoie André , Brunet luc، 2000: 180، 183).

حيث يعتبر استبيان وصف المناخ التنظيمي لـ: (هالبن وكروفت Halpin et Croft) من أشهر الاستبيانات التي يلجأ إليه معظم الباحثين في قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات.

تتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا المناخ التنظيمي بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، ومصدر هذا التباين يرتبط بمصطلح "المناخ"، إن كان يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة، أم يشمل بيئتها الخارجية أيضا.

1-2 تعريف المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ بأن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، واشتمل على العديد من التعاريف والسبب في ذلك هو اختلاف معارفهم وتوجهاتهم وكذا خلفياتهم العلمية نذكر منها:

عرف "الكبيسي" المناخ التنظيمي أنه: "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (الكبيسي، 1998: 23).

وقد عرف "لتوين وسترنجر" « Litwin et Stranger » المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (عبد الباقي صلاح الدين، 2005: 31).

أما "المغربي"، فيعرف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 1990: 303)

كما عرف المناخ التنظيمي على أنه: "إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل (نمط الاتصال، القيم والاتجاهات، السياسات التنظيمية...)، ومدى توافق هذه المتغيرات مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي للفرد". (صديق محمد، 2009: 305).

يركز هذا المفهوم على مدركات الأفراد تجاه التنظيم دون الحديث عن قدرة الأفراد على التصرف والتأثير في تكوين هذا المناخ.

عرفه "دول Doll، 1973" بأنه: عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار، والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل، ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها. (القحطاني، 2001: 88).

وعرفه "هالين وكروفت بأنه: نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين في المدرسة. (هاشم، 1979: 29).

ويرى "شneider أن المناخ التنظيمي يعني" ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات، إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل. (رسمي، 2004: 88).

ويعرف "أحمد سليمان" المناخ التنظيمي بأنه: الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة، كأسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها. (أحمد سليمان، 2004: 27).

وذكر "محمد أزهر، بأن المناخ التنظيمي، يشمل على مجموعة القيم والأفكار والمفاهيم والمشاعر والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة. (محمد أزهر، 1983: 94).

ويعرف الغميري المناخ التنظيمي بأنه: البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، هذا المناخ يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءاً أساسياً في المنظمة. (الغميري، 1986: 41).

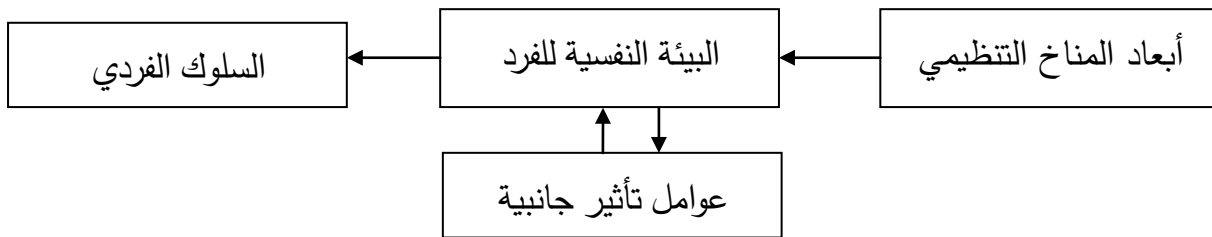
وبالتالي نستنتج أن المناخ التنظيمي، هو محصلة الظروف والمتغيرات الشخصية والتنظيمية السائدة داخل المنظمة والمدركة من طرف الأفراد الذين يعملون فيها، فتأثر على سلوكهم واتجاهاتهم نحو المنظمة.

2. خصائص المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم:

1-2 خصائص المناخ التنظيمي:

- بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة التالية لهذا المفهوم:
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص (الأهداف، والنظم، والقوانين، والإجراءات، والسياسات المطبقة في المنظمة) التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة.
 - هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد، وعليه يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي (أي يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعليا)، والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك، ويمكن عن طريقه التمييز بين منظمة وأخرى.
 - المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.
 - أن تأثير المناخ التنظيمي يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02): يبين العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك



المصدر: الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، 2008: 260.

يبين الشكل رقم (02) أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

2-2 المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم القريبة منه:

- يؤثر المناخ التنظيمي على العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي، حيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل، ذاته وبيئة العمل" (أحمد صقر، 1983: 53)، يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة.

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي (البر إبراهيم، 2006: 18). إذن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري، كما أن المناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي.

- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها، حيث يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عمله لتنفيذ المسؤوليات" (مراد نعموني، 2006)، وعليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير.

- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري وهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة في حين الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك فهي تشير إلى خصائص تنظيمية دائمة ومستمرة من الصعب تغييرها، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها رغم ما تتعرض له المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (حمد بن فرحان، 2005: 20) حيث يقول (موريس تيفوني Maurice Thévenet ، 1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: "الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة" وهي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها، وعكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير، "فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء". (نزاغد جورج Nizard George، 1991: 88)

- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة.

3. دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي:

لقد شهدت مرحلة الستينيات بداية ظهور الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي، وأجمعت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي حيث اعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم، وذلك من خلال أثره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد التنظيمي من ناحية أخرى، وبذلك يتأكد بأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلباً أو إيجاباً (الحريول، 2003: 18).

إنّ فإن واقع المنظمات وخصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وإما يكون مثبطاً لهم بما يقلل دافعيتهم في مساندة المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

كما تكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (نقبيل بوجمعة، 2009: 30).

لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي، للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة، والانتهاة إلى توصيف وتوثيق لادراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وإجراء الإصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة.

حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (عامر الكبيسي، 2006: 62).

ويعد الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة، حيث تعتبر الدراسة التي قام بها (ماك كاري وإدواردز Mac carrex et Edwards) دليلاً على علاقة المناخ التنظيمي بالتجديد، فقد أجريت الدراسة على (72) باحث معلمي، يعملون في أربعة منظمات، ولتحديد العلاقة بين السلوك الابتكاري لهؤلاء الباحثين والذي يتضمن أفكار جديدة وبين نوعية المناخ التنظيمي السائد، وكما تشير الدراسة فإن إنتاجية الباحثين تأثرت بالتغيرات في المناخ التنظيمي الخاص بسهولة الاتصال، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في إجراء العمل ثم سياسة المكافأة والترقية. (الصيدلاني، 2000: 41).

وعليه فإن دراسة المناخ التنظيمي يعتبر مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، نظراً لما يقدمه من توضيحات في عملية تشخيص جوانب الضعف للمنظمة، كما أن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به وجعله يصب في مصلحة العمل، من خلال الحرص على التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي وبالتالي توفير مناخ تنظيمي ملائم يحفز الأفراد ويدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4. أبعاد المناخ التنظيمي ونماجه:

1-4 أبعاد المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث أنه يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من حيث تشكيل وتعديل وكذا تغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.

وتختلف عادة طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى، حيث أن البيئة الداخلية لأي منظمة تتأثر عادة بالتجارب والخبرات والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بطبيعتها على عاداتهم السلوكية والإدراكية، حيث أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة المعنية ولدى الأفراد فيها.

ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، ثم إن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، إذ أن الأفراد في بيئة العمل الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة (موسى اللوزي، 1999: 166).

أما المناخ الذي لا تتوفر فيه الطرق المثلى في الانسجام والتعاون والثقة، يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف ذات الصلة بالأداء المتدني، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية من آثار إيجابية فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء.

مع العلم أنه ليس هناك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، ويرجع ذلك أساسا إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى، فضلا عن اختلافه بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة.

وهذا ما أكده "مؤيد سليمان، 1999" عندما أشار إلى أن من بين أهم الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة في المدى الطويل، هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من طرف الباحثين.

4-2 نماذج المناخ التنظيمي:

حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد الأبعاد العامة للمناخ التنظيمي، وذلك من خلال بناء مجموعة من المقاييس، تتمثل فيما يلي:

أولاً: نموذج رانيسيس ليكرت '1967':

يعد "رانيسيس ليكرت" من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، حيث حدد أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي: (خضير كامل حمود، 2000: 167).

- الاتصالات.
- القرارات.
- الحوافز.
- التكنولوجيا.
- الاهتمام بالعاملين.

ثانياً: نموذج كامبل وزملائه

قدم "كامبل وزملائه" مقاييس نسبية لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات بيئات مختلفة، (واصل جميل المومني، 2006: 34).

- الهيكل التنظيمي
- المكافآت والعقاب
- مركزية القرارات
- الانجاز.

- التدريب والتطوير.
- المخاطرة والأمان.
- الصراحة والصدق.
- المعنوية والمكانة.
- التمييز والتشجيع.
- كفاءة ومرونة المؤسسة بشكل عام.

ثالثاً: نموذج ستيرز

قدم ستيرز نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً، وهي (واصل جميل المومني، 2006: 36).

- السياسات والممارسات الإدارية.
- هيكل المنظمة.
- التقنية المتاحة داخل المنظمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسية الاجتماعية.

رابعاً: نموذج لولر

يرى "لولر" أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها، يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية.

- **المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتحتوي على:
 - درجة المركزية في اتخاذ القرارات _ درجة الرسمية في إجراءات العمل _ درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- **المجموعة الثانية:** والتي أطلق عليها العملية التنظيمية، وهي تحتوي على:
 - نمط القيادة _ نظم المكافأة _ نظم مواجهة الصراعات، وحل التناقضات التنظيمية.

خامسا: نموذج كوينز وتوماس

حدد "كوينز وتوماس" الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد، وهي:

- الاستقلالية.
- درجة التماسك.
- الثقة.
- ضغط العمل.
- الدعم.
- التقدير.
- العدالة.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.

سادسا: نموذج كامل المغربي '1981'

حدد "كامل المغربي" أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية، وهي:

- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- متطلبات العمل من حيث طبيعتها، إما أن تحد من الإبداع أو تثير التحدي.
- التركيز على النتائج كأساس للمكافأة أو الترقية.
- أهمية التدريب وتطوير العاملين.
- أنماط السلطة.
- أسلوب التعامل مع العاملين والإدارة.
- أنماط الثواب والعقاب.
- الأمن الوظيفي للعاملين.

سابعا: نموذج هالبن وكروفت '1966'

طور (هالبن وكروفت Halpin et Croft) استبياناً لوصف المناخ التنظيمي في المنظمات، وقد حدد أربعة أوجه لسلوك المدير، وهي:

1/ **العزلة:** وتعني ابتعاد المسئول نفسياً وفعالياً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

2/ **تأكيد الإنتاج:** وتعني تركيز المسئول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكداً بشيء من الحزم على كم الأداء.

3/ **الدافع المحرك:** يتميز هذا المسئول بالحيوية والحماسة المنشطة لأبعاد دوره واهتمامه بأن يقدم نموذجاً وقدوة حية للعمل الدءوب والجاد، يقتدي به العاملون معه.

4/ **المراعاة للآخرين:** ويتميز بالاهتمام بالعاملين معه، فهو لطيف في تعامله، إنساني في التوجيه، مهتم بخدمة العمال ومساعدتهم.

أما سلوك العمال فقد حددها (هالبن وكروفت Halpin et Croft) بأربعة أوجه، وهي:

1/ **التحرر من العمل:** وهي تشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العمل.

2/ **العرقلة في العمل:** وهي تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام ومسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور.

4/ **الذكاء المتوقد في العمل:** ويشير إلى حيوية ونشاط العاملين وارتفاع معنوياتهم، مما ينعكس أثره على الالتزام بالعمل.

5/ **الألفة الحميمة في العمل:** وتشير إلى درجة المشاركة والاندماج والألفة التي تسود بين العاملين.

ثامنا: نموذج دانيال وجاك '1981' Daniel et Jacques:

وحسب "دانيال وجاك" (Daniel et Jacques) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقا من المعايير

التالية: (دانيال وجاك Daniel et Jacques، 1981: 179).

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- معدل الدوران الشخصي
- تطور الإنتاجية
- عدد حوادث العمل
- الأمراض من النوع الجسدي و النفسي
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة ، عدد و نوعية التدخلات
- العلاقات الإنسانية
- تطور الاتصالات
- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في المنتج.
- كمية وطبيعة الانتقادات.

تاسعا: نموذج لتوين وستينغر '1968' Letwin et Stringer

وضع لتوين وستينغر (Letwin et Stringer) استبيان يتكون من 50 سؤال موزعة على

عناصر المناخ التنظيمي كما يلي: (أحمد، سوسن، 1995: 171)

- الهيكل التنظيمي
- المكافآت
- معايير الأداء
- المخاطرة
- المساندة
- الصراع

من خلال النماذج المقدمة من طرف الباحثين، نلاحظ الاختلاف حول الحصر الدقيق للأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي، وبعد مراجعتها وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة، استخلصت الباحثة مجموعة من الأبعاد، والتي سنعتمدها في هذه الدراسة.

3-4 أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة:

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة وترصين سبل الثبات والاستقرار للأفراد والمنظمة على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة.

ولقد حاولت الباحثة التطرق إلى مختلف العوامل التي تميز مناخ العمل السائد في المؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على التزامه ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والمعتمدة في هذه الدراسة نذكر ما يلي: القيادة، الاتصالات، تنمية المواد البشرية، الأجر والمكافآت، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، وسنعرضها فيما يلي بشيء من التفصيل:

1-3-4 القيادة

القيادة هي دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في الجماعة وفي حدود موقف معين. كما أن إدراك الفرد لمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم (محمد سعيد أنور سلطان، 2004: 202).

والقيادة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم الدراسات أن أفضل نمط مرغوب من طرف العمال هو نمط القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

4-3-2 الأجر والمكافآت:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، العقوبات، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

كما أن الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (شهيب، 1986: 64، 65)

ويعد الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

4-3-3 الاتصالات:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة (الصاعدة، النازلة، الأفقية)، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها رؤساء المصالح أو المشرفين إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، كما أنه قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها.

4-3-4 تنمية الموارد البشرية:

إن اهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار.

ويلعب التكوين دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، من خلال تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة. (حمود خضير كاظم، 2002: 174)

ويقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.

4-3-5 جماعة العمل:

تؤكد بعض الدراسات و الأبحاث مثل أبحاث ليتوين و سترينجر (Litwin et Stringer) أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية. (البدر إبراهيم بن حمد، 2006: 35).

ويشير Fulmer أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية:

أ - ضغط الجماعة: فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيراً بالخوف مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

ب - تطبيق العقاب: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلاً إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

ج - القيم الشخصية: تطور الجماعات غالباً نظم قيم لأهدافها، فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد أدبياً وأخلاقياً. (حريم حسين، 2004: 170).

4-3-6 الظروف الفيزيائية:

بدأ الاهتمام بالظروف الفيزيائية وتأثيرها على أداء وسلوك العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن)، وأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل.

وقد عرف "عبد القادر طه، 1977" الظروف الفيزيائية أنها مجموعة من الأحوال الطبيعية المادية، التي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان عمله، غالباً ما تكون هذه الظروف نتيجة لعوامل متباينة، كما ينبغي أن تكون هذه الظروف مناسبة تساعد العامل على أداء عمله وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه. (فرج عبد القادر طه، 1977: 219). هذا يعني أن مناخ العمل الذي يخلو من الضوضاء ويتميز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة مع التهوية، يعد مناخ مناسب للإبداع مما ينعكس إيجاباً على سلوك العامل.

ويضيف (أحمد صقر، 1989) إلى أن لظروف العمل والوضعية الجسدية غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضا العامل، وملائمتها يؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (أحمد صقر، 1989: 151).

ويرى "عبد الرحمان العيسوي" 1998 أن ظروف العمل تجمع بين جانبين هما: الظروف الاجتماعية وتشمل الإشراف الذي يخضع له الشعور بالاستقرار في العمل، المعاملة الإنسانية، وكذا الظروف الفيزيائية والتي يقصد من خلالها الظروف التي يتم فيها العمل، ومن مؤشرات الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، التهوية، والضوضاء.

هذا يعني أن للظروف الفيزيائية مؤشرات عديدة متصلة بمحيط العمل وأهمها، الضوضاء، الحرارة والرطوبة، والإضاءة... الخ. كما يقصد بالظروف الفيزيائية في هذه الدراسة، كل ما يحيط بالفرد في عمله من: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، نظافة مكان العمل، توفر وسائل العمل، تحديد المهام، توفر وسائل الوقاية من المخاطر، الوضعيات الجسدية المتخذة أثناء تنفيذ المهام، فكل هذه الظروف تؤثر في سلوك العامل وأدائه وفي ميله واتجاهاته نحو عمله والمنظمة التي ينتمي إليها.

وسوف نتطرق إلى هذه الظروف الفيزيائية بشيء من التفصيل فيما يلي:

الإضاءة الجيدة تعين العامل على رفع مستوى إنتاجه وبمجهود أقل، إذ كثيرا ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء أو الملاحظة، فضلا عن ذلك فهي تسهل الرقابة على العمال، وتكشف عن الأماكن الخطرة وتدفع إلى أخذ الحيطة، وفيها وقاية من الحوادث.

هذا إلى ما تثيره الإضاءة السيئة في نفوس الكثيرين من شعور بالانقباض، وما تؤدي إليه من إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء واهتياج العامل بوجه عام.

فعند وجود إنارة ضعيفة مع حاجة العمل إلى إنارة عالية فذلك يؤدي إلى إرهاق العين ولكن عند العمل لفترات طويلة قد يسبب تأثيرات حادة مثل: الصداع، ألم العين الدائم، احتقان حول القرنية، ويؤدي تعرض العين للضوء المبهر مثل عمال لحام المعادن إلى أمراض عينية خطيرة مثل: التهاب العين الضوئي، ساد العين. (عويد سلطان المشعان، 1994: 111، 112)

أما التهوية، ويعني بها إمداد العمال باستمرار بالهواء النظيف الخالي من الميكروبات والأدخنة والرطوبة الزائدة، وكذا الحرارة الزائدة والروائح.

والحرارة فهي إحدى أشكال الطاقة ويمكن أن تنتج الحرارة في بيئة العمل من مصادر طبيعية مثل أشعة الشمس أو صناعية مثل الأفران وغيرها، حيث يتم تبادل الحرارة بين هذه المصادر والأجسام الموجودة في حيز العمل بطرق تبادل الحرارة المعروفة (إشعاع- تماس - حمل).

وقد تسبب الحرارة الشديدة عدة تأثيرات فزيولوجية ونفسية مثل: نقص الفعالية، التهيج، الغضب وشعور بالضيق (فرج عبد القادر، 1977: 114) تظهر هذه التأثيرات في صورة زيادة الأخطاء في العمل وزيادة احتمالات حدوث الإصابة ونقص القدرة على التركيز في العمل، مع الشعور بالتعب والإرهاق، بالإضافة إلى تقلصات في العضلات الإرادية في الساقين وجدار البطن. وهناك تأثيرات مرضية مثل: الصدمة الحرارية حيث تنشأ من ارتفاع الرطوبة النسبية أو ارتفاع درجة الحرارة بشكل مفاجئ يؤدي إلى فشل التنظيم الحراري في الجسم مما يسبب نقص التبادل الحراري عن طريق التبخر 'بالتعرق' ويحدث اضطرابات في الدورة الدموية، ويشعر المصاب بالصداع الشديد والزلزلة ثم تبدأ درجة حرارة الجسم في الارتفاع يلي ذلك التشنجات العصبية وفقدان الوعي وإذا لم يسعف المصاب بالعلاج تحدث الوفاة، وكذا التهابات الجلد والعيون يحدث ذلك نتيجة التعرض المزمّن للحرارة العالية.

الضوضاء: إنها أي صوت بغض النظر عن شدته، قد يؤدي إلى آثار سيكولوجية أو فيزيولوجية غير مرغوب فيها لدى الفرد (كريتار 1996 Kryter)، وتعيق نشاطات الجماعة سواء تعلق ذلك في الاتصال، العمل، الراحة. ويقصد بها كذلك الخليط المتنافر من الأصوات والذي ينتشر في جو العمل حيث يؤثر على نشاط العمال فتتقص من إنتاجهم فضلا عما تحدثه لهم على المدى الطويل من ضعف تدريجي في قوة السمع ربما ينتهي إلى الصمم الكامل (عويد سلطان المشعان، 1994: 120).

وعلى العموم فإن مفهوم الضوضاء ذاتي، وهو مرتبط بالاتجاهات والمعنى النفسي الذي يعطيه الفرد للضوضاء، كما أنه مرتبط بالخبرة السابقة، درجة التكيف، الحالة النفسية التي يمر بها الفرد، شدة ومدة ونوع الضوضاء التي يتعرض لها والتي على أساسها يتحدد مستوى انزعاجه أو ارتياحه منها.

كما يمكن التمييز بين نوعين من الضوضاء:

الضوضاء المستمرة: تسمى مستمرة لحدوثها على وتيرة واحدة ومتواصلة بنفس الشدة ولمدة معينة (حمو بوظريفة، 2002: 20).

الضوضاء المتقطعة: حيث أنها تحدث لمدة زمنية معينة ولفترات متقطعة مثلما هو الحال بالنسبة لتكرار طرقات المطرقة، والضوضاء الناتجة عن الآلات بفعل التصادم وهي ضوضاء حادة وعالية والأكثر إزعاجاً وضرراً من الضوضاء المستمرة (حمو بوظريفة، 2002: 21).

ونتيجة التعرض لضوضاء مرتفعة لمدة زمنية طويلة، قد ينتج عن ذلك آثار سيئة على صحة العامل، تتمثل في:

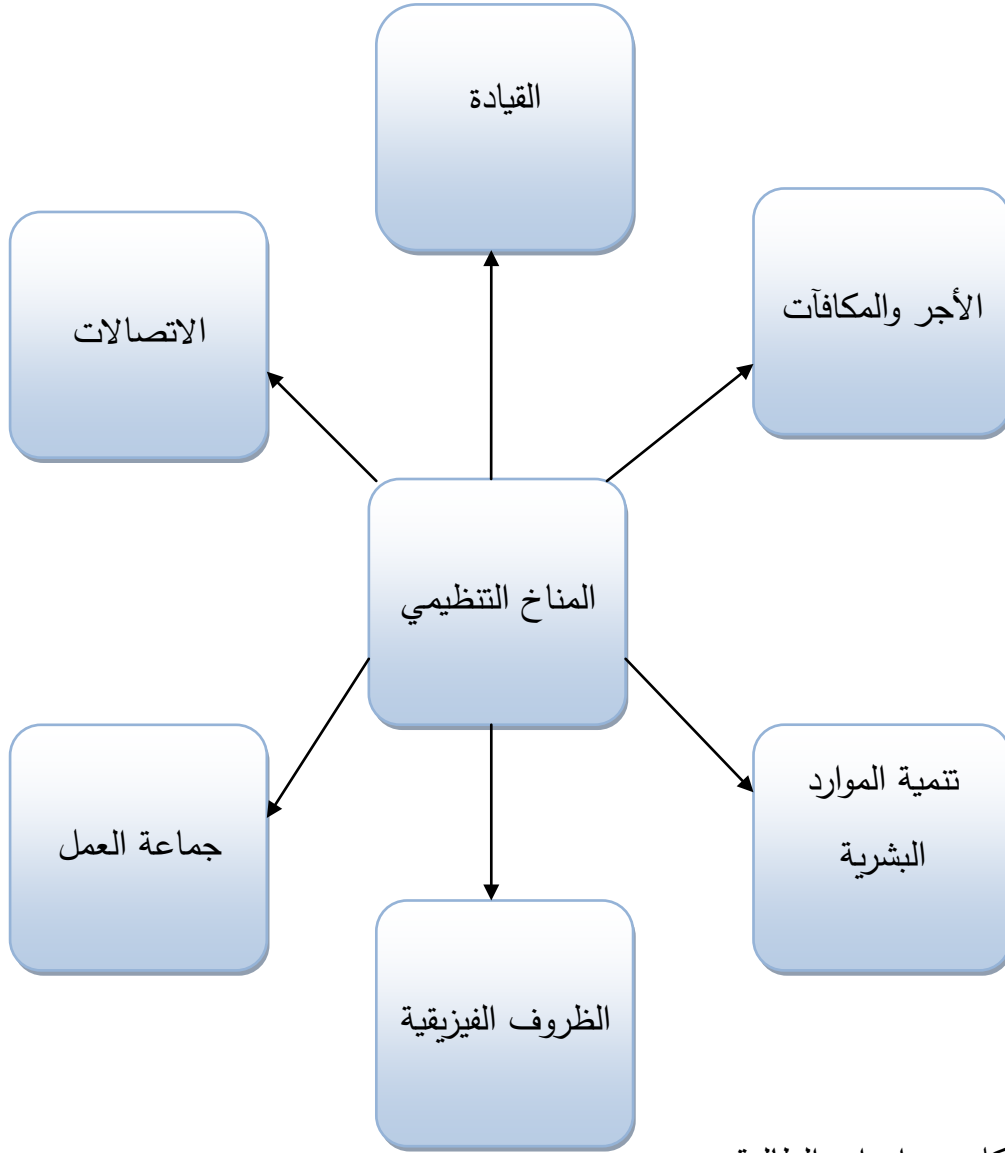
✓ **الآثار غير السمعية:** (صعوبة التخاطب، التأثيرات النفسية مثل الشعور بالضيق وسهولة الإثارة، التأثيرات العصبية وهي التي تؤثر على إنتاج العاملين مما يتسبب في زيادة الأخطاء في العمل، نقص القدرة على التركيز وأداء الأعمال المهنية والأعمال العضلية، ونتيجة تأثر الأذن بالضوضاء قد يؤدي إلى الشعور بالدوار، عدم الاتزان، الغثيان، القيء وغيرها)

✓ **الآثار السمعية:** نتيجة التعرض لضوضاء مرتفعة لمدة زمنية طويلة يمكن أن تخرب الخلايا الحسية بالأذن الداخلية، وقد يصاب العامل بـ: "الصمم المهني". (عبد الرحمان العيسوي، 1998)

كما تنقسم التأثيرات السمعية إلى نوعين، تأثيرات سمعية مؤقتة: وهي تؤثر على قوة السمع ولكنها تزول بمجرد انتهاء التعرض، وتأثيرات سمعية مستديمة: وهي تحدث نتيجة لتحلل الخلايا الحسية ويصاب الإنسان بالصمم المهني، ويمكن وضع ترتيب لدرجات فقدان السمع:

- ✓ فقدان السمع المعتدل: يجد الفرد صعوبة في سماع الكلام الهادئ.
- ✓ فقدان السمع المتوسط: يواجه الفرد صعوبة كبيرة في فهم المحادثة.
- ✓ فقدان السمع متوسط القساوة: يتأثر وضوح الكلمات لدى الفرد بدرجة كبيرة.
- ✓ فقدان السمع القاسي: يصبح الفرد غير قادر على سماع المحادثة العادية.
- ✓ فقدان السمع العميق: يعاني الفرد من عدم الثبات حتى في الاستفادة من استعمال الأدوات المساعدة على السمع، بعض المرات يمكنه فهم وجهها لوجه في الأماكن التي تتمتع بظروف سمعية عند استخدام الأدوات المساعدة على السمع (حمو بوظريفة، 2002).

شكل رقم (03): يوضح أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة



الشكل من إعداد: الطالبة

وعلى ضوء ما سبق نخلص إلى أنه قد تحددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث تتناول جانب منها لتطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تعرضت هذه الدراسات والبحوث في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي وإمكانية الاعتماد عليه في زيادة فعالية المؤسسات.

5. أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي، بينما يفضل الآخرون المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي (بروني Brunet، 1983)، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، علما أننا اعتمدنا في هذه الدراسة على نوع المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي في الجانب التطبيقي.

يرى (هالبن وكروفت Halpin et Croft) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي، وذلك كالتالي:

1) **المناخ التنظيمي المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح المعنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، ارتفاع مستوى الرضا والانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة اللصيقة. (رسمي محمد حسن، 2003: 42).

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل، ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال، كما يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

وقد وصف "هالبن" المناخ المفتوح: بأنه مناخ يتمتع ضمنه الأعضاء بعلاقات حميمة قائمة على المودة والأخوة، ويكون أداء العمال بقدر كاف من الرضا الوظيفي، ويكون لديهم الدافعية

للتغلب على الصعوبات والإحباط ويكون لديهم الحافز لإنجاز الأعمال وجعل المنظمة تسير في العمل. (واصل جميل المومني، 2006: 30).

(2) **المناخ المستقل (الذاتي):** ويتميز العاملون فيه بارتفاع مستوى الروح المعنوية وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، وبدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم.

ويتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية شبه الكاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، ويسود في هذا المناخ روح التعاون.

(3) **المناخ المنضبط (الموجه):** ويتميز بضعف في العلاقات الاجتماعية بين العاملين وسيطرة المسئول.

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد. (رسمي محمد حسن، 2003: 101).

فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من طرف المسئول، حيث يتميز القادة في هذا المناخ بالاهتمام بالإنتاج، الرقابة المباشرة، التخطيط المحكم، الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

ويتميز هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه منصب على إنجاز العمل.

4) **المناخ العائلي:** ويتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر إليه الجميع على أنه رفيق، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية (رسمي محمد، 2003: 102).

تسود هذا المناخ علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على الانجاز والأداء، فالعاملون هنا يتميزون بعلاقات حميمة بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في المؤسسة. (رسمي محمد حسن، 2003: 102).

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.

5) **المناخ الأبوي:** يتميز بظهور المشرف أو المدير بمظهر الدكتاتور المتسلط الذي يسعى إلى الصالح العام، ويهتم بالإنتاجية أكثر من اهتمامه بالعاملين، مستوى الروح المعنوية والرضا منخفض، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة.

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية، وأنه لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الخبرة ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة. (أبو شيحة نادر أحمد، 1998: 12).

السلطات متمركزة بيد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي على عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين، يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة، والانجاز كذلك يتميز بالضعف.

(6) المناخ المغلق: يسود المنظمة إحساس باهتزاز في بعدي الإنتاج والرضا عن العمل، والروح المعنوية منخفضة إلى حد كبير، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء ارتفاع معدلات ترك العمل، يقيم الأعضاء علاقات ودية مع بعض الزملاء. يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقا للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على مساعدة الأفراد في حل مشكلات العمل. (رسمي محمد حسن، 2003: 102).

ويتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين، كما يسوده الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا عن انجاز العمل، فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في هذا المناخ، وذلك بسبب اهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه على الإنتاج.

وقد وصف "هالين" المناخ المغلق: بأنه مناخ يكون الأعضاء فيه لا يتمتعون بقدر كاف من الرضا الوظيفي، لأن المدير غير فعال في نشاطات العمال ويكون غير معني بظروفهم الشخصية. (واصل جميل المومني، 2006: 31).

وهناك من ميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:

1) المناخ الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد، ويتصف هذا النوع من المناخات بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة، والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية والتي تركز أساساً على المهارة والإبداع، وكذا الاهتمام بزيادة كفاءة الأفراد عن طريق التكوين ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم، يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددون بالعزل وإنهاء الخدمة.

ويتميز هذا النوع بترابط كبير بين أفراد التنظيم، وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة، ويركز هذا النوع على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، كما يتسم هذا المناخ بالمرونة في أداء العمل.

والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه

(ماتشويلر Matthewlier) وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:

- ✓ مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.
- ✓ وفرة وفعالية الاتصالات.
- ✓ توازن القوى والسلطات.
- ✓ الاستخدام الفعال للموارد.
- ✓ الترابط والتكامل مع المنظمة.
- ✓ المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.
- ✓ الإبداع والابتكار والتطور.
- ✓ الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.
- ✓ المقدرة على التكيف مع التغيرات، وتوافر آلية دائمة لحل المشاكل.

وبناء على هذه الأبعاد فإن المناخ الإيجابي يتسم بـ: (حيدر عبيسات، 1995: 6)

- ✓ المرونة الوظيفية، فللعامل الحق في الانتقال من مستوى وظيفي إلى آخر بناء على مهاراته وقدراته وإمكانياته في أداء مهامه.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية والثقة.
- ✓ شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين.
- ✓ الموضوعية والشفافية، فللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها وعن مهامه، وكذا عدالة نظام الترقيّة والمكافآت.

(2) المناخ السلبي:

المناخ السلبي يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد، فهذا النوع من المناخات له تأثير على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال. كما أنّ هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية و المادية، ويتميز نظام المكافأة بعدم العدالة وعدم الموضوعية و بالمحاباة، كما أنّ المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام، ويتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار والرؤى وبقتل الإبداعية لدى الأفراد.

إذن فالمناخ السلبي يتسم بـ:

- ✓ العمل روتيني وبيّتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
 - ✓ المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
 - ✓ العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
 - ✓ ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.
 - ✓ لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهدين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- تجدر الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت في هذه الدراسة على هذا التصنيف في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها.

بالإضافة إلى ذلك يوجد تصنيف آخر لـ: ليتوين وسترينجر، Litwin et Stringer الذي يمكن تلخيصه في ثلاثة أنماط كما يلي:

- **المناخ التسلطي:** وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية، والتي تستخدم بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات تأتي فيه من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.
- **المناخ الديمقراطي:** يقوم على الاتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المناقشة والتبادل في الرأي والمشاركة في الإدارة.
- **مناخ الانجاز:** وهو المناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والتحفيزات المناسبة له، إضافة إلى ذلك توفير للعاملين سبل التقدم الوظيفي، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات عن أدائهم في العمل من خلال التقارير. (الصغير، 2002: 14).

- أما "ليكرت Likert" يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:
- **المناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:** وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومنتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.
 - **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.
 - **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء. (المغربي كامل محمد، 1990: 306).

وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر على المناخ الخاص بالإدارة الوسطى، والذي يؤثر بدوره على المناخ الخاص بالإدارة الدنيا أو التنفيذية، وعليه فإن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات.

6. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

توجد جملة من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي السائد، وتجدر الإشارة إلى وجود فرق بين الأبعاد المحددة للمناخ والعوامل المؤثرة فيه، إذ تشير أبعاد المناخ إلى المعالم المحددة لأطر المناخ التنظيمي والتي من خلالها يمكن تحديد المناخ التنظيمي وقياسه، أما العوامل المؤثرة في المناخ فهي مختلف الأسباب التي لها القدرة على التأثير في المناخ سواء بالإيجاب أو بالسلب. كما يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو التالي:

أولا: العوامل الخارجية:

البيئة الخارجية، وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواءا كانت ظروف سياسية أو اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

وتلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات، كمرحلة الخصخصة، واحتمال الاستغناء عن جزء من العمال، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز (المغربي، 1990: 26).

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة حسنة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك، حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون إلى اتخاذ قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم

تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى. (مصطفى أحمد، 2005: 410).

وتعبر البيئة الاجتماعية، عن مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

كما تعبر البيئة الثقافية، على ثقافة الأفراد، أفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، حيث تؤثر هذه العوامل إدراكهم لمناخ منظماتهم.

أما المشاكل الأسرية، المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين. (الصيرفي، 2008: 265).

ثانيا: العوامل التنظيمية:

توجد مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل واضح في المناخ التنظيمي السائد، ولعل ابرز هذه العوامل نذكر:

السياسات والممارسات الإدارية، تمثل الإطار العام في اتخاذ القرارات، وتصنف السياسات إلى أساسية، فرعية وتنفيذية، مثل: التكوين والرواتب والأجور، التوظيف العمل الجماعي، فلا بد أن تكون هذه السياسات والممارسات نابعة من أهداف المنظمة ومرنة، وثابتة نسبيا، ويتم توضيحها لجميع العاملين بشكل مستمر حتى لا يساء فهمها، كما تشمل أيضا السياسات المتعلقة بأسلوب التعامل مع العاملين وحدود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في زيادة ولاء ورضا العاملين ويؤثر على انطباع العاملين اتجاه الإدارة والمنظمة ككل. (محمود محمد، 2009: 357).

كما أن اعتماد هيكل تنظيمي من عادة يؤدي إلى إتاحة فرص المشاركة والإبداع للعاملين، أما الهيكل الغير منر فإنه لا يتيح فرص التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات الغير رسمية ولا يتعامل معها، الأمر الذي قد يؤدي إلى صدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي السائد.

إن للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

كما تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة يجب أن تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم لصالحها فإنها تجرهم لترك المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيم الصالحة تهئ مناخاً من الأمانة أما الاستبدادية فالعكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتها.

ويؤثر النمط القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد. (الصيرفي، 2008: 266).

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيراً على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل.

ويعد الوعي بثقافة المنظمة يساعد في تصميم وتطبيق خطط إستراتيجية متكاملة تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعال، وأنماط قيادية تشاركية تساهم في إيجاد مناخ يتسم بالتلاحم والتعاون، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية أسهم ذلك في تسهيل التواصل مع جميع الأفراد بغية تحقيق الأهداف المشتركة والتقليل من الصراعات التنظيمية.

إن تبني المنظمة لنظام أجور وحوافز عادل وشفاف (مادية ومعنوية)، يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد (محمد الصيرفي، 2008: 227)، ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.

مع العلم أن عدم توفر أسلوب للترقية في العمل يتسم بالشفافية والمرونة والتقييم على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية فقط، قد يؤثر على أداء العاملين وإبداعية الأفراد، كما يؤدي إلى إضعاف دافعية الأفراد تجاه التعلم وعملية التكوين، كما أن زيادة درجة الإحباط لدى الأفراد تعتبر نتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وهذا الأمر قد يعود إلى غموض التعليمات واللوائح التي تحدد طرق التقييم والسلطات والمهام والصلاحيات، فينعكس ذلك مباشرة على مناخ العمل الذي يتسم في هذه الحالة بنوع من الضبابية وفقدان الثقة بين الإدارة والمستويات الدنيا.

ومن أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، هي البيئة التكنولوجية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية (الصيرفي، 2008: 264، 265)، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل.

أما ظروف العمل المادية "الإضاءة، التهوية، الضوضاء، تنظيم مكان العمل، ساعات العمل وفترات الراحة..." التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على أداء الفرد.

ثالثاً: العوامل الشخصية والنفسية:

توجد مجموعة من العوامل الشخصية والنفسية تؤثر بشكل أو بآخر في ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، سنحاول إيجازها فيما يلي:

- العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضاً من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على تكوين تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي. (عبد الفتاح عبد الحميد، 1993: 264).

وبالحديث عن قدرات الفرد، فإن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط.

وقد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، هذا ما قد يولد لدى العامل شعور بالذنب وتأنيب الضمير وتصيبه حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير.

وتسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفاً في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل (مصطفى أحمد سيد، 2005: 410).

- العوامل النفسية:

القلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته و رغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، إذن فالضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها.

لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

وقد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

إضافة إلى أن المنظمات التي لا تحقق طموحات العاملين فإذا ما سمحت لهم الفرصة للعمل في منظمة أخرى فإنهم لن يترددوا في الانتقال إليها، إن هذا الشعور يولد حالة من الشعور بالاغتراب لدى العاملين وإذا ما انتقل هذا الشعور معهم إلى حياتهم الخاصة كان سببا للضغط والإجهاد والتوتر.

ونخلص مما سبق إلى أنه يوجد اتفاق على أن لكل منظمة مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وأن مصطلح المناخ التنظيمي هو المؤشر العام الذي يعبر عن تلك المجموعة من الصفات أو الخصائص، وأن خصائص المناخ التنظيمي هو محصلة نهائية للتفاعل بين عدد من المتغيرات التي تحدد خصائص بيئة المنظمة والتي بدورها تنعكس على إدراكات واتجاهات وسلوك الأفراد، وأنه يمكن من خلال رؤية إستراتيجية تهدف إلى تحسين أو إحداث التغيير في خصائص المناخ التنظيمي من خلال التأثير في خصائص تلك المتغيرات المحددة له، أو التغيير في طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات.

7. تحسين المناخ التنظيمي:

تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة، بهدف خلق قيم عمل محفزة من أجل الحصول على رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على درجة التزامهم وولائهم للمنظمة.

كما أن تحسين المناخ التنظيمي يعتبر عملية تحسينية تطويرية ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي.

ويعد الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي من أهم انشغالات المسؤولين في أية منظمة (شارون وسييري Charron et Sépari، 2001: 235)، وباعتبار أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من العناصر أو الأبعاد، فإن تحسين هذا المناخ سيكون عن طريق التأثير في هذه الأبعاد المشكلة له وذلك من خلال:

الاهتمام بالهيكل التنظيمي، إن عملية تحديد الهيكل التنظيمي بشكل دقيق وواضح يهدف إلى تقادي مجموعة من السلبيات التي تؤثر على مناخ العمل مثل: بطء وتناقض القرارات وعدم موضوعيتها وكذا ضبابية الأدوار، حدوث نزاعات بسبب التضارب في المهام والصلاحيات وعدم التنسيق، كل هذا يلزم الإدارة إيجاد هيكل تنظيمي يتصف بالوضوح والدقة في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات، المرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة، التقليل من المستويات الإدارية لزيادة التواصل الفعال مع كل العاملين، تحديد دقيق لأهداف المنظمة ومحاولة توجيه أهداف العاملين نحو أهداف المنظمة ككل.

كما أن إشراك العامل في اتخاذ القرارات يخلق مجموعة من الايجابيات التي تؤثر بشكل كبير على نمط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، من أهم هذه الايجابيات نذكر:

- ✓ ضمان تفهم العمال للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة حماسهم لتنفيذه.
- ✓ تحسيس العمال بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي المنظمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية وإثراء النقد والنقد الايجابي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية.
- ✓ الرفع من مستوى الرضا لدى العمال وبالتالي الرفع من مستوى الالتزام والولاء. (حسين حريم، 2004: 95).

بالإضافة إلى القيادة الفعالة التي تعمل على تحفيز الأفراد على المشاركة في العمليات التنظيمية، كما يشجع القائد على التفكير الحر وإبداء الرأي وتحمل المخاطر الناتجة عن أخطاء المرؤوسين (محمود سلمان، 2004: 350)،

كما تهدف قدرات القائد على التواصل وزيادة التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وزيادة مجالات تطوير الأفراد وتشجيع الإبداع من خلال اكتساب مجموعة من المهارات القيادية التي تسمح للقائد بالتفاعل الايجابي والمقدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل (فؤاد نجيب، 2009: 76).

ومما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم. (حمود خضير كاظم، 2010: 175).

ومنه فإن القيادة التي تقوم بدعم العاملين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون انتقاد أو تحامل، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتدمير والتغيب والتمارض (عبوي زيد منير، 2000: 127).

كما أن اعتماد الإدارة لنظام أجور ومكافآت عادل سيساهم في خلق مناخ تنظيمي فعال، وبالتالي شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، وعليه فإن وضع أنظمة عادلة وغير منحازة سيؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها (حمود خضير كاظم، 2010: 175).

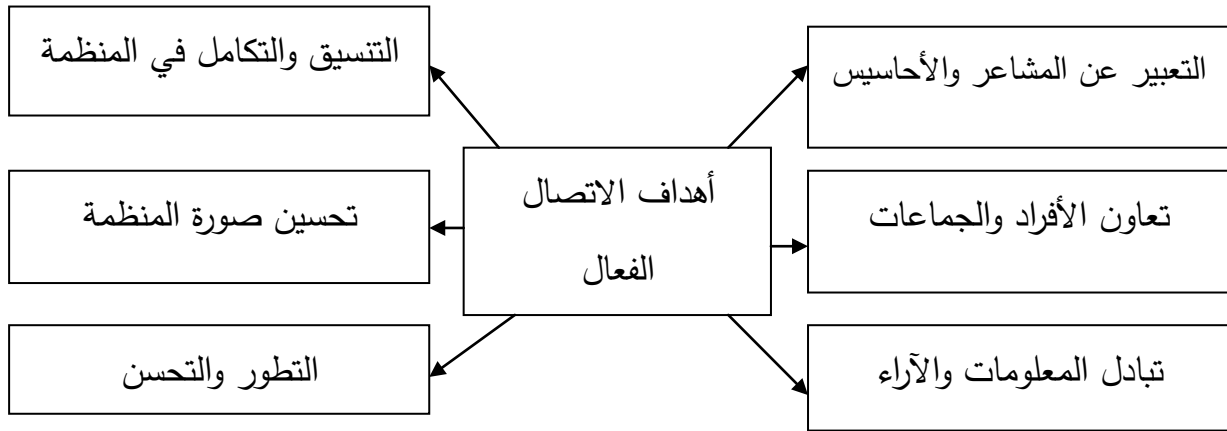
ويعد اعتماد الإدارة على تطوير كفاءات ومهارات مواردها البشرية من خلال إلحاقهم بالدورات التكوينية والتطويرية غالباً ما يبعث الثقة بالنفس لدى العاملين. إن إدراك العاملين بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال التكوين هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة في المنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها (حمود خضير كاظم، 2010: 174).

مع العلم أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة، كلما زاد من فعالية المناخ التنظيمي السائد وبالتالي نشوء علاقات جيدة مع العاملين، (رفاعي محمد، 2004: 350).

فمن خلال الاتصال تعرف دوافع العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن العمل، وبالتالي العمل على إشباع هذه الحاجات وحل مشاكلهم، كما يساهم الاتصال الفعال في ضمان التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المسطرة، الأمر الذي يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل الإيجابي، كما يساهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم من خلال الشرح المستمر للمواقف.

يمكن إبراز أهداف الاتصال الفعال التي تؤثر بدورها على مناخ العمل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (04): يبين أهداف الاتصال الفعال



المصدر: حمود خضير كاضم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، 2010، ص 34.

يتضح من خلال هذا الشكل قدرة الاتصال الفعال على توفير مناخ تنظيمي جيد من خلال زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات، والسماح للأفراد بالتعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم مما يولد مستويات عالية من الصراحة والثقة بين الأفراد.

كما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة، مما يعطي انطبعا بوجود قدر كبير من الشفافية والوضوح، الذي يعكس بدوره على زيادة تفاعل الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن تحسين ظروف العمل الفيزيائية يساهم في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.

يتضح مما سبق أن اهتمام الإدارة بوضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف تعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقاتها، مع الحرص على أن لا تكون هذه السياسات عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وهذا عكس السياسات المتقلبة أو الغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، كسياسات التوظيف، الأجور والمكافآت، الترقية، التقاعد.

كما أن معاملة العمال بطريقة حسنة سيساهم بلا شك في خلف أجواء وظيفية هادئة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء، فمثلاً: العاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن مكان عملهم فإنهم يقولون هذه شركتي، والإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم، رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

خلاصة الفصل

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة لما له من قدرة على التأثير في مجريات التنظيم وهذا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية، ويعد وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل ووجود الرغبة لدى الفرد لبقائه في المنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، وكذا توفير ظروف العمل التي تضمن صحة وسلامة العامل، بمثابة متغيرات ومؤشرات لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة، وبطبيعة الحال فإن الالتزام التنظيمي سيكون ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة الإدارة الصحيحة.

ومنه فإن المناخ التنظيمي المشجع على الانجاز والعطاء والإبداع، يعد سببا يجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، واتجاه المنظمة على حد سواء، وإن هذا السلوك الإيجابي اتجاه المنظمة، هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

- 1- تعريف الالتمار
- 2- مفهوم الالتمار التنظيمي
- 3- تعريف الالتمار التنظيمي
- 4- أبعاد الالتمار التنظيمي
- 5- أهمية وخصائص الالتمار التنظيمي
- 6- مراحل تكون الالتمار التنظيمي
- 7- مداخل نظرية لدراسة الالتمار التنظيمي
- 8- طرق قياس الالتمار التنظيمي
- 9- العوامل المؤثرة على الالتمار التنظيمي
- 10- نتائج الالتمار التنظيمي
- 11- عوامل تنمية الالتمار التنظيمي وأسباب تحطيمه

تمهيد

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها اثر كبير في المنظمات ، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

وقد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على المنظمة والعاملين فيها، فمن أكبر الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة.

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهو مهم أيضا لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.

1-تعريف الالتزام:

عرف الالتزام على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة في الاستمرار في عضويتها. (عبد الباقي، 2004: 181).

أما "ستيرز Steers" فقد عرف الالتزام بأنه القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين، وقد حدد ثلاثة عناصر تمثل البناء المنطقي لهذا التعريف: 1-إيمان شديد بشخصية التنظيم وأهدافه- 2- توافر الرغبة الصادقة في بذل جهد- 3- الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم (محمد حسن رسمي، 2004: 10).

والالتزام عند (بوشنان، Buchanan, B، 1974) يتألف من عدة عناصر وهي:
1- الاندماج: ويشير على الاستغراق النفسي- 2- التوحد: ويعني اعتناق وإيمان بقيم وأهداف التنظيم-3- الولاء ويشير إلى الارتباط الوجداني والتعاطفي مع التنظيم.

أما وجهة نظر (شليدون، 1971) كانت كالتالي "التزام العامل يتمثل في تقييمه الايجابي لمنظمته والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

ونجد في كتابات (لوداهل وكيனர் Lodahl, T.M et Kejner، 1965) أن الالتزام هو استدخال قيم العمل، كما نجد في كتابات (كانينغو Kanungo، 1982) أن الالتزام هو تعارف نفسي يحدث بين الفرد والمهنة.

يؤيد هذا الرأي (أوريلي وشاتمان، 1986) حينما عرفا الالتزام بأنه حالة نفسية تقوم أساسا على تمثل الفرد لوجهة معينة أو ارتباط الفرد النفسي بوجهة ما كالحياة المهنية أو المنظمة أو العمل.

ويضيف " أوريلي وشاتمان O'Reilly et Chatman " أن هناك ثلاثة جوانب لهذا الارتباط النفسي هي:

- الإذعان: ويرتبط بتوقعات الفرد لتلقي مكافآت مادية خارجية من الجهة التي يرتبط بها.
- تحديد الهوية: ويعود إلى درجة الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب لهذه الجهة.

- الإستدخال: ويرتبط بمدى تطابق قيم الفرد مع الجهة التي يلتزم بها ويؤدي اتجاهها شعورا إيجابيا وتعاطفا قويا. (أوريلي وشاتمان، O'Reilly et Chatman، 1986: 499).

وفي هذا الإطار يرى رواد نظرية الهوية الاجتماعية أن كل شخص يبحث عن صورته الذاتية والتي لا يمكنه الحصول عليها إلا بانتمائه لوجهة ما، أو عدة وجهات، مثل جماعة العمل أو المشرف أو المنظمة، هذه الصورة هي التي تجعله يدرك أنه يشبه الوجهة التي ينتمي إليها ويختلف عن الوجهات الأخرى (حسن علي حسن، 1998: 30).

تاريخيا تعد "الوجهة التنظيمية" أول مجال جلب اهتمام الباحثين، ومع تعدد المعطيات الناتجة عن الدراسات اهتمت البحوث بوجهات أخرى للالتزام كالمهنة والمشرف وجماعة العمل والزيون.

حيث عرف الالتزام بأنه قوة تربط الفرد بأحد السلوكات ذات معنى بالنسبة لوجهة ما أو وجهات متعددة (صلاح الدين عبد الباقي، 2005: 315)، فهو حالة نفسية مسيطرة وقادرة على التأثير، بل وتحديد سلوك الفرد اتجاه مواضيع معينة.

وقام (مورو Morrow، 1983)، بمقارنة وجهات التزام العمال بناء على معايير مختلفة،

كما أنه تمكن من تحديد أربعة وجهات هي:

المنظمة- أخلاقيات العمل- العمل- الحياة المهنية والوظيفة.

وقد تتابعت الدراسات بعد البحث الذي قام به مورو Morrow، لتتعامل مع العديد من الجهات كأهداف والعمل والجماعة والدور والواجبات المتعاقد عليها والمهمة والمشرف وغيرها، وسنحاول تقديم البعض منها:

- الالتزام بالمنظمة: العامل بيدي ارتباطا عاطفيا بالمنظمة التي يتقاسم معها القيم والأهداف.
- الالتزام بالجماعة: ويعبر هذا الالتزام عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل.
- الالتزام بالمشرف: ويعرف بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتمدة لخدمته.
- الالتزام بالعمل: يعبر عن اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام الأساسية والثانوية والدورية المترابطة والتي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها.

- الالتزام بالمهنة: يعبر الالتزام بالمهنة أكثر تحديدا من الالتزام بالعمل الذي قد يعبر عن ارتباط الفرد بمجموعة من الأعمال المتسلسلة والتي تنتمي لنفس المجال. كما يعرف الالتزام بالمهنة، بأنه قبول أهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها، يعتبر الفرد هو المسؤول الأول على تسيير حياته المهنية، كما أن الحياة المهنية يجب أن تكون وجهة للالتزام تهتم بها البحوث، على اعتبار أن أساس العمل هو الحياة المهنية للفرد. (غرينهوس وغافين، Greenhaus et Gavin، 1972: 455)

- الالتزام بالأهداف: يعد الإلتزام الهدفي من المفاهيم الحديثة، ويشير هذا النوع من الإلتزام إلى ارتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدره، ويمكن تحديد الهدف بواسطة الفرد نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة أشخاص آخرون كجماعة العمل مثلا. (جورج لوغان George Logan، 1984: 149، 156).
- كما ينتج الإلتزام الهدفي عن اقتناع الفرد بالأهداف المحددة وتصميمه على الوصول إليها، غير أن هذه الأهداف ليس بالضرورة هي الأهداف المحددة من قبل المنظمة، فقد تكون أهدافا شخصية أو أهداف جماعة العمل أو أهداف المشرف المباشر.

- الالتزام العقائدي: هو الالتزام الذي يجعل الفرد يبذل ويضحى بأقصى ما لديه في سبيل الوجهة التي يدرك أن قيمه وأهدافه مشتركة مع قيمها وأهدافها، سواء كانت هذه الجهة هي المنظمة أو جماعة العمل أو المشرفين أو وجهات أخرى.

ولكي يكون الفرد قويا في توجهه، يجب أن يكون لديه إحساس ووعي قوي بالفئة التي يعايشها، وأن يكون لديه نوع من الوعي الذاتي لتبرير وجهته، ولماذا التزم بها حتى لا يقع في المجارة.

ومن بين كل الوجهات التي تمت دراستها، يعد الإلتزام التنظيمي الذي يعبر عن العلاقة النفسية بين الفرد والمؤسسة ودرجة ارتباطه بها، الأكثر شهرة وتناولا، وهذا هو موضوع اهتمامنا في هذه الدراسة.

2- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

بالرجوع إلى أدبيات السلوك التنظيمي يبرز الإلتزام كمصطلح أساسي في تحليل السلوك البشري، ويعبر به عن الشعور الدافئ والإيجابي حيال أشخاص أو موضوعات. وقد أكد "روبرت أوين" منذ حوالي عام 1800 أهمية عنصر العلاقات الإنسانية في المنظمات وأطلق دعوته لتحسين ظروف العمل لتصبح أكثر إنسانية، ثم جاء بعده "أندرو أور" الذي نشر كتابه "فلسفة الصناعة Industry Philosophy" حيث قرر بوضوح أن العنصرين التقليديين للصناعة والمتمثلين في العنصر الميكانيكي والعنصر التجاري، يجب أن يضاف إليهما عنصرا ثالثا لا يقل أهمية عنهما وهو العنصر البشري، وقد تضمن الكتاب أمثلة بسيطة لطرق الرفع من درجة التزام العمال كتقديم الشاي الساخن وتوفير الرعاية الطبية للعمال، وعلى الرغم من تواضعها، فقد وجدت هذه الأفكار مقاومة شديدة من جانب أصحاب الأعمال.

كما انبثق مفهوم الإلتزام التنظيمي خلال الفترة من 1920 حتى 1930 والتي شهدت تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف الارتباط بين العمال والمنظمة، وذلك بفضل سلسلة التجارب التي قام بها "ألتون مايو" في شركة

جنرال إلكتروك تجارب الهاوثورن Hawthorne ، حيث تم الوصول إلى نتيجة وهي حاجة الفرد إلى المكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، وأن للعاملين مشاعر تجاه المنظمة. (رشيد، 2004: 13).

ثم جاءت المدرسة السلوكية في الإدارة لتعطي دفعا أكبر لدور الإلتزام التنظيمي في المؤسسات، حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج، وقد كان من بين الأسس التي أكدت عليها، التعلم والتكوين كعمليات رئيسية في نمو شخصية الفرد، وكذا أهمية الجماعة في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة (مدحت محمد أبو النصر، 2005 : 22). وقد أدرج مفهوم "الإلتزام" في البحوث العلمية من قبل "فوك 1951 Fook" الذي استعمله لتبيان كيف يمكن المحافظة على النشاط داخل المنظمة، فالإلتزام التنظيمي يعبر عن اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة، أو رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة. (مراد نعموني، 2006).

3-تعريف الإلتزام التنظيمي:

من الأوائل الذين قدموا تعريفا للإلتزام التنظيمي كان بوتر وسميث (1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي اتفق عليه الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي.

كما يعرف بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم (خضير، نعمة وآخرون، 1996: 88)

عرفه "ماير، 2001" بأنه القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف (ماير، 2001: 103).

ويضيف "ماير وآلن، 1991" أن الالتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها. فهي بمثابة الرابطة والصلة ما بين الفرد والمنظمة.

يرى شنيذر ونيغرين هول Schneider & Nygrenholl أن الإلتزام التنظيمي، يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به، كلما دل ذلك على التزامه. (محمد الصيرفي، 2005: 516).

تناولت الدراسات العربية مفهوم الالتزام التنظيمي غير أنها استعملت مسميات مختلفة في ترجمة المصطلح من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية فمنهم من ترجم مصطلح « organization commiment » إلى الالتزام التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي.

رغم تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها تتفق على أنه حالة تتبلور في سلوك و إدراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، يتبلور عنها اتجاه ايجابي أو سلبي في هذه العلاقة تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي، هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة ومناخها التنظيمي السائد بمختلف أبعاده من نمط القيادة، نظام الأجر المكافآت، الترقية والتكوين، وظروف العمل الفيزيائية التي يعمل بها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع رغبته القوية في البقاء والاستمرار في العمل بها.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي حالة وجدانية كما ذكر "جورج وآخرون، George & autres" سنة 1999، وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرًا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه.

حدد "ستاو" و "سيلانيك، 1977" أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

- الالتزام الاتجاهي: ويعني به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار بها.
- الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطًا بمؤسسته، ناتجا من سلوكها السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها وبعضويتها. (العبادي، 2007: 16).

وهناك من صنف الالتزام ضمن نمطين شائعين هما:

- (1) الالتزام المؤثر: تعبيرًا عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم التنظيمية، والشعور الايجابي تجاه المنظمة وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه.
- (2) الالتزام المتواصل: تعبيرًا عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم في مؤسستهم، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب، في حال فقدانهم لعملهم، مثل: امتيازات الأقدمية، والأمن الوظيفي، وراتب التقاعد، والخدمات الصحية. (سلامة، 2004).

و"كيدرون، 1978" يذكر بعدين للالتزام هما:

- 1) الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.
- 2) الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

وترى "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

- 1) الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- 2) الالتزام التلاحي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه للسلوك الذي يؤدي إلى الكره والصراع، مركزا على السلوك الإيجابي.
- 3) الالتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها (العبادي، 2007: 18).

رغم تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها، متأثرا بمناخ العمل السائد وبخصائص العمل ومدى مشاركته في تنفيذه، مركزا على السلوك الإيجابي في ذلك من خلال رغبة الفرد للبقاء في تلك المؤسسة والاستمرار فيها، وبأدلا جهودا لتحقيق أهدافها.

أما " ماير وآلن وسميث-Meyer, Allen & Smith ، 1993 " فقد ميزوا بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي.

(1) **الالتزام العاطفي أو المؤثر:** ويمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطفيا من قبل العامل نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات. (حسنين ، جاد الرب عبد السميع، 2004: 74).

ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

(2) **الالتزام الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

(3) **الالتزام المستمر:** درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (جوزي علوش José Allouche، 1998: 162)

نستنتج من خلال الأبعاد التي وضعها " ماير وآلن وسميث-Meyer, Allen & Smith "

أن الفرد في التزامه إما:

- أن يكون مخلص للمؤسسة في كل أعماله.
- أو ينظر إلى أنواع الدعم التي يحصل عليها في مؤسسته بعين الرضا، ويخاف من فقدان امتيازات حصل عليها، ومن الصعب الحصول على ما يماثلها عند فقدان عمله.
- أو يكون هناك نوع من الالتزام الأخلاقي غير المكتوب نتيجة المدة التي قضاها في مؤسسته مع تحقيقه لكثير من الحاجات من خلال عمله.

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة اقترح من (باتريس روسال وفريديريك واشوا Patrice Russel et Frédéric Wacheux) بعدا رابعا وهو الاستدخال L'Identification الذي يحتل مرتبة أقوى من مرتبة الالتزام العاطفي، حيث أنه يعبر عن تقاطع تام بين قيم الفرد وقيم المنظمة (مراد نعموني، 2006).

5- أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية الذي نال اهتمام الباحثين نظرا لارتباط مستوى الالتزام التنظيمي ببعض الظواهر السلبية كالغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمال وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة التنبؤ ببقاء العاملين أو تركهم العمل، كما يعد الالتزام التنظيمي ترجمة لل رغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

فالتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجيتها (صلاح الدين عبد الباقي، 2004: 38).

وقد أشارت (الطائي، 2007) أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يحقق النتائج الآتية:

- 1) زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 2) زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- 3) انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- 4) انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة (الطائي، 2007: 85)

من خلال ما سبق نستنتج مجموعة من خصائص الالتزام التنظيمي:

- ✓ الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص الخارجية المحيطة بالفرد.
- ✓ كما اعتبر كاتجاه، أي أنه يمكن الإطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الغياب والدوران والفعالية.
- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن العلاقة بين وحدتين هما، الفرد وأحد مكونات وضعيات العمل كموضوع.
- ✓ الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعن الرغبة في الاستمرار فيها.
- ✓ يوفر الالتزام التنظيمي الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة، وبذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهدافها.
- ✓ تتأثر درجة ونوع الالتزام التنظيمي بكل من جماعة العمل، الرؤساء، المرؤوسين.
- ✓ يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (سعد الدوسري، 2005: 58).

6- مراحل تكون الالتزام التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الالتزام يمر في مراحل مختلفة.

6-1 مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند أورايلي O'Reilly :

أشار " أورايلي O'Reilly أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام (مجد العتيبي و عوض الله طلق السواط، 1996: 7) هي:

- 1) **مرحلة الإذعان**، حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- 2) **مرحلة الاتساق**، حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- 3) **مرحلة التبني**، حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافًا وقيمًا خاصة به، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

6-2 مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند مودي وزملاءه Mowday & et.al :

رتب مودي وزملاءه - Mowday & et.al الالتزام التنظيمي ضمن مراحل زمنية ثلاث وهي كما يلي:

- 1) **مرحلة ما قبل الدخول للعمل** : وتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل تصورات مسبقة عن طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ودوره وما سيكون عليه.
- 2) **مرحلة البدء في العمل** : وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات دورًا خطيرًا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.
- 3) **مرحلة الترسخ** : وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد. (مراد نعموني، 2006)

3-6 مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند بوشانان (Buchanan) :

لقد بين بوشانان (Buchanan) أن الالتزام التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث

مراحل متعاقبة (أيمن عودة المعاني، 1996 : 21) وهي:

(1) **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد

بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، حيث ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من

مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمل، ويرى "بوشانان"

أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: قد يواجه الفرد عدة صعوبات، مثل:

عدم وضوح الدور وتضارب التزامه نحو وجهات مختلفة داخل المنظمة وفي محيطها.

(2) **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع

سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي

حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، وظهور قيم الولاء

للتنظيم والعمل.

(3) **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد

بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الالتزام نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة

الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل،

لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب

والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

7- مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الإلتزام إلى ما يلي:

← **المدخل السلوكي**، تقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكي على أن الإلتزام يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطف من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يواليها العامل، كما يرى علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعي، أن العوامل النفسية والاجتماعية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في التزام الفرد.

← **المدخل التبادلي**، تقوم الفكرة الأساسية للمدخل التبادلي على افتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين التزام الفرد والمنفعة التي يستفيد منها، فلكل عمل يقوم به الفرد يكون له مقابل من الوجهة التي خدمها. وطبقاً لهذا المدخل فإن الإلتزام هو محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع.

ويرى (انجل وبيري Angle et Perry) "أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة". أي أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام.

← **مدخل التزام - التنظيمات المتعاضمة**، وتقوم هذه المداخل على فرضية أساسية، مفادها أن تأثير الفرد بالالتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد، ليس فقط في محيط العمل بل وفي حياتهم خارجه. (مراد نعموني، 2006).

← **مدخل البنائية المحدثة**، وتنطلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل، سوق العمل والتنظيم وبناء القوة والعمل، ومن أبرز روادها، "مورقان وفرناندز وهندسون" وغيرهم، وهؤلاء يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة، على اعتبار أن هذه العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين والزبائن. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005 : 63).

ويضيف باسكال بايي Pascal Paillé إلى ما سبق مدخلان هامان هما:

← **مدخل الالتزام الخارجي** فالالتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو أقرب إلى المجارة الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكات التي يضطر الفرد إلى فعلها.

← **مدخل الالتزام الداخلي** ، ويعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات.

مع العلم أن الالتزام الداخلي قد يكون حيال المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف المباشر (باسكال بايي Pascal Paillé، 2003: 42).

8- طرق قياس الالتزام التنظيمي :

يمكن التمييز بين نوعين من المقاييس وهي المقاييس الموضوعية، والمقاييس الذاتية ووفقا للمقاييس الموضوعية يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل رغبة الفرد البقاء في المنظمة، مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المنظمة.

أمّا عن المقاييس الذاتية فيتم وفقها تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة، ومن أهم هذه المقاييس نذكر مايلي:

◇ **مقياس (تونتن Tonten):** وقد احتوى على ثماني (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

◇ **مقياس (مارك ومافري Mafri et Marsh)**: حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة، ويتكوّن من أربع (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة و حثّ الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

◇ **مقياس (آلتو وآخرون" Alto & al، 1973)**: قاموا ببناء مقياس سلم للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة عبر ستة (6) عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة بستة (6) عبارات أيضاً، وهي ثلاثية الاستجابة.

◇ **مقياس (كارصن وبادين Carson & bedean، 1993)**: وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه كأحد دوافع العمل في المهنة المختارة، ويحتوي على (12) بندا، (8) منها هي بنود سلبية. (Cohen.A,2007).

◇ **مقياس (ماير، آلن وسميث Mayer , Allen et Smith، 1993)**: يقيس الالتزام التنظيمي ويحتوي على (14) بنداً تقيس ثلاث أبعاد وهي: الالتزام العاطفي (8) بنود، الالتزام المستمر (8) بنود، الالتزام المعياري (8) بنود.

مع العلم أن الباحثة اعتمدت في الدراسة الحالية على مقياس الالتزام التنظيمي الذي وضعه كل من (ماير، آلن، وسميث، 1993، Mayer, Allen et Smith).

9- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تتباين آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، لكن هناك اتفاق على أن هناك مجموعة من الخصائص قد تكون ذاتية خاصة بالفرد وأخرى موضوعية خاصة بالمنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على الالتزام التنظيمي.

9-1 الخصائص أو السمات الشخصية:

الخصائص الشخصية هي مجموع المتغيرات المرتبطة بالفرد، ومن أهمها نجد:

- السن**، تؤكد العديد من الدراسات أنه كلما تقدم العامل في السن ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه، لأن كبار السن يعدون أكثر حرصاً على وظائفهم، بسبب أنهم يوجدون في وضعية تنظيمية جيدة ورضا وظيفي مرتفع. (Patrice Russel & Frédéric Wacheux، 2005: 390).
- الأقدمية**، معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى أنه بتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء العمل ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة في التعامل مع الغير، ومن ثم ترتفع معدلات الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة وإمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى سواء كانت معنوية أو مادية.
- المستوى التعليمي**، تتزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد المؤهل، فكلما ارتفع تأهيله العلمي ارتفع مستوى التزامه التنظيمي وهذا من خلال ارتفاع مستوى طموحه وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل. (محمد علي، 1985: 133)
- الجنس**، قد يختلف مستوى الإلتزام التنظيمي بين الرجل والمرأة، كما قد يختلف مستوى الإلتزام التنظيمي بين الأشخاص المتزوجين وغير المتزوجين من نفس الجنس، بالإضافة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قد يتأثر بمعتقدات الفرد عن العمل وطموحاته وحاجاته.

2-9 الخصائص الموضوعية:

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والمنظمة ككل، ومن أهمها مايلي:

- **خصائص الوظيفة**، أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.
- **الهيكل التنظيمي**، فدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة نسبياً، إذ أن هناك حالياً اهتماماً بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الالتزام. (الصيرفي، 2005: 229)
- **القيادة**، إن الالتزام التنظيمي يزداد مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، من خلال إتباع علاقات إنسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامهم بمصالحهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واحترامهم وتقدير أدائهم بصورة عادلة.
- كما أن عدالة المشرف لها آثار مباشرة على سلوك العامل، بالإضافة إلى أن شعور العامل بعدالة مشرفه تزيد من ثقته في الإدارة وكذا الأداء الجيد، وبدون شك الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي والتقليل من نسبة الرغبة في ترك المنظمة.
- **الأجر**، تشير بعض الدراسات النفسية لأثر مستوى الأجر على سلوك العامل، إلى وجود علاقة بين مستوى الأجر وبين مستوى الدافعية نحو العمل، الالتزام، معدل الغيابات. وعليه فإن إشباع حاجات الفرد يزيد من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، وقيمة الراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل يعد المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته.
- **الترقية**، إدراك الفرد حصوله على ما يستحق من فرص الترقية يقوي العلاقة التعاقدية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها. (الصيدلاني، 2000)
- **التكوين**، أكدت الدراسات وجود علاقة عكسية بين التكوين والالتزام، ولعل هذا راجع إلى أن الأفراد ذوي التكوين العالي لهم تطلعات لا تستطيع المنظمة إشباعها.

- **طبيعة عقد العمل**، فقد أظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمال الدائمين، مع ملاحظة أن العمال الغير الدائمين في بعض المؤسسات قد يبذلون جهودا كبيرة جدا حتى يجذبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تثبيتهم في مناصبهم.

- **جماعة العمل**، توصل (ستينغلمبر وآخرون stinglhamber et al) إلى أن الجماعة تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند الفرد سواء كان هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعة العمل نفسها، وبالتالي من الضروري أن يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددًا في سبيل تحقيق هذا الهدف، ومنه فإن درجة إدراك الفرد بأهداف الجماعة تؤثر على درجة التزامه التنظيمي.

- **ظروف العمل**، بينت بعض الدراسات أن التنظيمات التي لا تهتم بظروف العمل تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي. (سعد الدوسري، 2005).

- **الظروف الفيزيائية**، تعد التجارب التي أجراها "ألتون مايو Elton Mayo" في مصنع (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت أهمية تحسين مناخ العمل خاصة الجانب الفيزيقي (إضاءة، تهوية، تكييف، ضوضاء، اهتزازات) نظرا لما تسببه من ضغوط على الأفراد، كما أن هذه الظروف تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتؤثر في سلوكياتهم وبالتالي على التزامهم.

وخلاصة القول أن هناك عدة متغيرات قد ترتبط بالالتزام التنظيمي فتؤثر عليه ومن بينها، الخصائص الشخصية التي تعد من أكثر المحددات تأثيرا في الالتزام التنظيمي بسبب ارتباطها بإدراك واتجاهات الفرد والتي من شأنها أن تؤثر على التزامه، بالإضافة إلى الخصائص الموضوعية كالهيكلة التنظيم والنمط القيادي، ونظام الأجر والمكافآت، والترقية والتكوين وكذا ظروف العمل والظروف الفيزيائية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على هذه العناصر كأبعاد للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة نظرا لما لها من الأثر البالغ في سلوك الأفراد والتزامهم التنظيمي.

10- نتائج الالتزام التنظيمي:**10-1 نتائج الالتزام على مستوى الأفراد:**

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد.

بينما نجد أن النتائج السلبية للالتزام تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد والجماعة إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام على الفرد والجماعة (علاء الدين عبد الغني، 2005 : 109)، من بينها:

- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المؤسسة.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة، فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل. (أحمد الوزان، 2006)

- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاماً بالمنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل. (أوليفر ونايك Oliver, Nicke ، 1990 : 513).

10-2 أما بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

- الإنتاج، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الالتزام والأداء، فالأفراد الأكثر التزاماً هم الأحسن أداءً لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى "ماير" أن الأحاسيس والاتجاهات الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضاً إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالمرضات ذوات الالتزام المستمر القوي يتجنبن الوضعيات المحرجة في العمل ولا يقمن بأية مبادرات لمساعدة المرضى والسبب في ذلك، أنهن يفضلن البقاء في العمل لأنه لا يوجد عندهن بدائل أخرى .
- الغيابات، فقد وجدت علاقة عكسية بين الالتزام (خاصة العاطفي والمعياري) والغيابات، وربما يرجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (الالتزام المعياري).
- الالتزام والدوران الوظيفي، حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الالتزام التنظيمي، إلى أن أهم آثاره هي قلة الدوران واستقرار الأيدي عاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يحب ذلك، ومن ثم يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلاً.
- والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب.
- هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الإلتزام، بل قد يعود لأسباب أخرى، منها الخلفية الثقافية .
- الرضا المهني، فالالتزام العاطفي والمعياري لهما ارتباط إيجابي بالرضا العام، أما الالتزام المستمر فله ارتباط مع الرضا على الامتيازات والترقية والأجر، أي على المحفزات المادية في العمل.
- الدافعية، فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المعياري، في حين أن الدافعية الخارجية لها ارتباط بالالتزام المستمر. (مراد نعموني، 2006).

وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري.

- **الضغط النفسي**، له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط، كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.
- **احترام القرارات التنظيمية**، فللالتزام العاطفي علاقة إيجابية مع احترام المديرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الالتزام العاطفي يسهل من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.
- **التضحية**، فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة، ولعل أحد الأمثلة على ذلك ما قام به " لي إياكوكا Lee Iacocca " المدير التنفيذي لشركة Chrysler حيث عبر عن قوة التزامه تجاه المنظمة، بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العمال في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية، وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.
- **الإبداع والابتكار**، فعند إحساس الموظف بالالتزام عاطفي تجاه المنظمة، فإن معظم تصرفاته ستتطلب من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام الواجبات المكلف بها. (العوضي، 1991).

- **الفعالية**، الدراسات الامبريقية أثبتت أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابيا بالفعالية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري، فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، والأمر يبدو أكثر وضوحا بالنسبة للالتزام المستمر الذي ارتبط في أغلب الدراسات بعلاقة عكسية مع الفعالية في العمل. (مرادز نعموني، 2006)

أما النتائج السلبية للالتزام، فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة بالتنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة، ومن ثم تقل درجة الابتكار عندهم.

11- عوامل تنمية الالتزام التنظيمي وأسباب تحطيمه:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أسباب إذا توفرت، فإنها تؤثر سلبا على التزام الأفراد، وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل والأسباب.

1-11 عوامل تنمية الإلتزام التنظيمي:

- توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها أن ترفع من مستوى الإلتزام التنظيمي، وخاصة تقوية الإلتزام العاطفي والمعياري، تتحدد هذه العوامل في مايلي:
- الإثراء الوظيفي، بالتعمق العمودي والأفقي للوظيفة.
 - إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العمال.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد.
 - إيجاد الدافع لدى العمال لبذل مزيد من الجهد والأداء للمنظمة.
 - إعطاء العامل المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه.
 - حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية للعامل.
 - ضرورة تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العمال تحقيقها أو القيام بها.
 - وجود نظام موضوعي وعادل للحوافز.
 - إتاحة الفرص لمشاركة العمال في جميع مراحل العمل وصنع القرار في المنظمة.
 - طرق التسيير الديمقراطية تساعد في تدعيم الولاء التنظيمي. (مراد نعموني، 2006).

11-2 أسباب تحطيم الالتزام التنظيمي

تصرح أغلب المنظمات أن العنصر البشري هو رأس مالها الحقيقي، لكن إذا توجهنا إلى واقع تلك المنظمات نجد غير ذلك، بحيث نجد أن المنظمات ترى أن العامل يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه. (مراد نعموني، 2006).

لهذا فإن أرادت المنظمة أن ترفع درجة ولاء عمالها لها، فيجب عليها أن تخدم عمالها كما تخدم عملائها.

فمن بدايات القضاء على الالتزام التنظيمي وبالخصوص الالتزام العاطفي للعمال تجاه المنظمة، هو النظر إليهم كتكلفة وليس كقيمة مضافة، فتخفيض عدد العمال أو خفض رواتبهم وغياب التأمين وغيرها من العوامل تحطم الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، وهذه العوامل ليست وحدها المسؤولة عن ضعف درجة الالتزام التنظيمي، بل هناك عوامل أخرى مثل، العمل الممل والاستهانة بجهود العمال والرقابة لتصيد الخطاء والظلم وإخفاء الحقائق.

خلاصة الفصل

الالتزام مفهوم موسع وعام، يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد ووجهة أو موضوع ما، قد تكون المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف أو المهنة أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها.

كما يعبر الالتزام التنظيمي عن طبيعة الحالة النفسية التي تربط الفرد بالجهات الموجودة في المنظمة، فقد تكون هذه الحالة دافئة ومشحونة بالعاطفة فيتصف الالتزام بأنه عاطفي، وقد يغلب عليها الشعور بالواجب وتأنيب الضمير، فيتصف الالتزام بأنه معياري، وقد يحدث أن تكون هذه العلاقة باردة تحكمها المصلحة الخاصة والظروف الخارجية، فيتصف الالتزام بأنه مستمر.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- منهج البحث المستخدم في الدراسة
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- التعريف بمكان وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- المؤشرات الإحصائية لتحليل النتائج
- 6- حدود الدراسة

تمهيد

لا يتسنى لأية معرفة أن تكون علمية إلا إذا خضعت للملاحظة والتجريب وتكون قائمة على براهين علمية، مما يجعلها تتميز بالموضوعية والدقة.

وعليه فقد عمدنا إلى اختيار أكثر الخطوات المنهجية المناسبة لتحقيق الغرض العلمي، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مجال العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي، وسنحاول تبيان دور المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة في تحديد نوع الالتزام لدى العاملين (العاطفي، المعياري، المستمر) وهذا من خلال بناء ثلاثة فرضيات تتمثل في:

- 1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي "العاطفي-المعياري-المستمر".
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

ولاختبارها خصصنا فصلا كاملا تطرقنا فيه إلى التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية كما قمنا بتعريف مكان إجراء الدراسة وكذا عينة الدراسة ثم أدوات القياس المستعملة وفي الأخير قمنا بالمعالجة الإحصائية للمعطيات وكذا حدود الدراسة.

1- منهج البحث المستخدم في الدراسة:

يختلف اختيار الباحث لمنهج دون آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة والفرضيات المحددة، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة ولأننا نسعى إلى ترجمة المعلومات الواقعية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على استقصاء الظاهرة كما هي موجودة وتوضيح خصائصها.

يعرفه "رابح تركي عامرة": أنه كل استقصاء ينصب حول ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر نقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية أخرى (رابح تركي عامرة، 1984). ذلك أن الأسلوب الوصفي في البحث بصورة عامة لا يقف عند جمع البيانات ووصف الظواهر والوقائع، بل إنه يتجاوزها إلى تنظيم تلك البيانات المتجمعة وتحليلها واشتقاق استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها البحث (عريف سامي وآخرون، 1990)، كالتعرف على المناخ التنظيمي المدرك من طرف الأفراد والتزامهم التنظيمي بمختلف أبعاده العاطفي، المعياري والمستمر.

وعليه تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.
- الإطلاع على الوثائق المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI-DVI) بالمنطقة الصناعية روية وبالتحديد بمنشأة الميكانيك.
- الإطلاع على الدراسات التي تمت داخل المؤسسة.
- القيام بمقابلات مع عمال ومشرفي ورشات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.
- بناء استبيان المناخ التنظيمي، وقد تم الاعتماد في بنائه على معلومات رسمية قدمت من طرف مشرفي منشآت المؤسسة وهي معلومات موثوقة، ودراسات سابقة أجريت بالمؤسسة محل الدراسة وكذا على مجموعة من مقاييس المناخ التنظيمي مثل: مقياس رانيسيس ليكرت، حيث يعد "رانيسيس ليكرت" من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي،

مقياس كامبل وزملائه وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات بيئات مختلفة.

- الإطلاع على مقاييس الالتزام التنظيمي ثم تبني:

"مقياس الالتزام التنظيمي (Commitment Questionnaire Organizational) لكل من ماير، آلن وسميث 1993 Meyer, Allen & Smith"

- توزيع أسئلة الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين يبلغ عددهم خمسة (05 أساتذة جامعيين).

- توزيع الاستبيان على مجموعة من العمال متكونة من 80 عامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة الصناعية روية وبالتحديد بمنشأة الميكانيك في دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة قصد تعديل أسئلة استبيان المناخ التنظيمي، ودراسة ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية وسيلة تهدف إلى الكشف عن الظروف المحيطة بالظاهرة موضوع الدراسة، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق، وحتى يتمكن الباحث من أخذ صورة واضحة عن ميدان الدراسة بهدف التمكن من دراسة المشكلة. (مقدم، 2003: 146).

إن فالدراسة الاستطلاعية تعتبر ضرورية ومرحلة مهمة من مراحل الدراسة، لا يمكن الاستغناء عنها، فمن خلالها يتسع الطريق للباحث أمام الصعوبات التي تصادفه، وما يظهر من النواحي التي تستوجب التغيير.

كما يتسنى للباحث من خلال هذه المرحلة القيام بالمراجعة النهائية لخطوات الدراسة حتى يكون مطمئنا لسلامة التنفيذ، وهي الفرصة الوحيدة للتعديل والتأكد من ثبات وصدق أدوات البحث. (مجدي، 2000).

والدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها أجريت على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI-DVI) بالمنطقة الصناعية روية وبالتحديد بمنشأة الميكانيك، فخلال الفترة التي قضتها الباحثة بالمؤسسة والمتمثلة في (06 أشهر) ومن أجل جمع معلومات أكثر حول موضوع الدراسة، استعانت بالملاحظة بهدف التعرف والكشف عن واقع مناخ العمل السائد بمنشأة الميكانيك خاصة ظروف العمل والظروف الفيزيكية.

مع العلم أن الباحثة استعانت بأجهزة قياس للتعرف على مستويات الظروف الفيزيكية (الضوضاء، الإضاءة والحرارة والرطوبة) السائدة في منشأة الميكانيك، ومن خلال النتائج المحصل عليها وجدنا أن نوع الضوضاء السائدة في المنشأة هي ضوضاء متقطعة وعالية جدا، مع العلم أن هذه الضوضاء هي جزء من العمل لا يمكن عزلها، أما التهوية فالورشة مزودة بمكيفات هوائية بالإضافة إلى التهوية الطبيعية، أما الحرارة فكانت منخفضة ورطوبة عالية، مع العلم أن عملية القياس تمت في الفترة الصباحية حيث الجو كان بارد وعليه فإن عملية القياس تتأثر بالأحوال الجوية.

كما تم تعزيز ملاحظات الباحثة والقياسات التي قامت بها بالمقابلة مع المشرفين ليتم التأكيد على صحة القياسات المتوصل إليها، ومقابلة مع العمال (عمال التنفيذ) بهدف الاحتكاك بهم عن قرب، قصد الكشف عن اهتماماتهم وانشغالاتهم وما يمكن أن يكون عائق بالنسبة لهم، وبالتالي كسب ثقتهم قبل الشروع في تطبيق أدوات البحث.

تجدر الإشارة إلى أن القياسات كانت كإضافة من طرف الباحثة بغية التعرف على مستويات كل من (الضوضاء، الإضاءة والحرارة والرطوبة) السائدة في منشأة الميكانيك، لكن في دراستنا للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، اعتمدت الباحثة على إدراك العامل ووجهة نظره.

إذن وبعد الملاحظة والمقابلة وكذا القياس بالإضافة إلى الإطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد إشكالية الدراسة، وكذا تحديد الفرضيات العلمية القابلة للمعالجة الميدانية.

3- التعريف بمكان وعينة الدراسة:

3-1 مكان الدراسة:

أنشئت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كنتيجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (سوناكوم) سابقا التي قامت هي بدورها على إرث وحدات المصنع الفرنسي للشاحنات (بيرلي) بعد رحيل المحتل الفرنسي سنة 1962.

وما هي إلا سنوات حتى أصبح المصنع 100/100 جزائري، و شرع في تركيب أولى المركبات الصناعية الجزائرية. وبمجرد انقضاء الستينيات أضحت الشركة الممون الرئيسي للسوق الوطنية من الشاحنات و الحافلات وآلات الأشغال العمومية بجميع أنواعها.

أهم الزبائن الوطنيين للشركة هم الجيش الوطني الشعبي، والجماعات المحلية التي تقوم الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بتزويدها بالمركبات المهيأة لطبيعة مهامهم الخاصة بالخدمة العمومية: نقل العمال و النقل المدرسي وجمع القمامة و صيانة الطرق وغيرها.

تضم المؤسسة خمسة منشآت، وعمل كل منشأة عبارة عن تكملة لعمل منشأة أخرى حيث أنها تعمل بشكل متناسق، وتتمثل هذه المنشآت في:

*المنشأة الأولى: صناعة الصفائح وقطع الغيار TE centre tôlerie emboutissage

*المنشأة الثانية: تركيب الحافلات MA centre montage autobus car-bus

*المنشأة الثالثة: تركيب الشاحنات MC centre montage camion

*المنشأة الرابعة: التلحيم centre forage

*المنشأة الخامسة التركيب الميكانيكي « MM » centre montage mécanique

• مهام المؤسسة:

كلفت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعي ب: البحث، التنمية، الإنتاج، الاستيراد، التصدير، والتوزيع، وهذا في قطاع السيارات الصناعية (أي بصفة عامة، جميع السيارات الخاصة بالنقل البري للمسافرين والبضائع التي تكون حمولتها أعلى من 5,1 طن) ومكوناتها المتمثلة في مايلي:

(1) الشاحنات من مختلف الأحجام.

(2) الحافلات من الطراز الكبير والصغير.

(3) الشاحنات الخاصة.

(4) المقطورات وشبه المقطورات.

(5) قطع لسباكة الخام.

كما تتكلف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية أيضا، بضمان وتشجيع نشاطات ما بعد بيع السيارات الصناعية بواسطة توفير وسائلها في الصيانة، إضافة إلى هذا، فالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية مسؤولة عن:

✓ إيجاد وخلق سلسلة من المنتجات.

✓ وضع وسائل التصنيع.

✓ تكوين العمال الجزائريين.

✓ تأمين الإنتاج في نظامه المرتقب.

✓ تركيب الشاحنات وبيعها وتوزيع قطع الغيار.

مع العلم أن الدراسة الحالية اقتصرت على منشأة الميكانيك centre montage mécanique، حيث تضم هذه المنشأة (13) ورشة صغيرة وكل منها تحمل رقم خاص بها تتمثل في: ورشة رقم: 3010 / ورشة رقم: 3020 / ورشة رقم: 3030 / ورشة رقم: 3040 / ورشة رقم: 3050 ورشة رقم: 3060 / ورشة رقم: 3070 / ورشة رقم: 3080 / ورشة رقم: 3090، وكل ورشة تضم مجموعة من القطاعات 'les secteur' وكل قطاع له مهام وعمال خاصة به، مع العلم أن هذه المهام مترابطة فيما بينها وعمل كل ورشة مكمل لعمل ورشة أخرى.

مهام منشأة الميكانيك، تتمثل في صناعة وتركيب الجانب الميكانيكي للمركبات 'شاحنات، حافلات'، أهم قطع الغيار التي تقوم المنشأة بصناعتها وتركيبها تتمثل في:

Ponts, essieux, Boites de direction, carters de direction, les ferrures pour cadre châssis, les pédaliers pour cabines, les leviers de vitesse, les tiges d'accélération, et les leviers de pédales d'embrayage, etc...

كل القطع المصنعة في منشأة الميكانيك تحمل علامة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات S.N.V.I، كما تضم منشأة الميكانيك 568 آلة، وتحتل هذه المنشأة مساحة تقدر بـ: 2م43000، ويبلغ عدد الموارد البشرية بمنشأة الميكانيك 413 عامل تنفيذ و 20 عامل إطار، والجدول الموالي يوضح توزيع العمال (المجتمع الأصلي) في ورشات منشأة الميكانيك.

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي في ورشات منشأة الميكانيك حسب الرتبة الوظيفية:

المجموع	مشرف CM	تقني T.N	تقني سامي T.S	عامل تنفيذ غير مباشر Effectif Ind	عامل تنفيذ مباشر Effectif D	إطارات	الورشات
01						01	مدير المنشأة
19						19	إطارات المنشأة
03				03			ورشة: 3000
39		02	10	27			ورشة: 3001
48	03	17	04	24			ورشة: 2002
33	04	08		07	14		ورشة: 3010
36	05	10		02	19		ورشة: 3020
34	05	10		01	18		ورشة: 3030
18	02	07			09		ورشة: 3040
36	04	04		09	19		ورشة: 3050
48	04	20		03	21		ورشة: 3060
22	03	05		06	08		ورشة: 3070
09	01	01		01	06		ورشة: 3080
25	03	08		02	12		ورشة: 3090
62	06			56			ورشة الصيانة
433							المجموع

يوضح الجدول أعلاه، عدد عمال منشأة الميكانيك البالغ عددهم 433 عامل وهو العدد الذي يعبر عن المجتمع الأصلي، منهم 20 إطار، و413 عامل تنفيذ، موزعين على ورشات المنشأة حسب متطلبات العمل.

3-2 عينة الدراسة:**3-2-1) طريقة اختيار العينة:**

فيما يخص عينة الدراسة فقد تم استخراجها بأسلوب عشوائي، والطريقة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للبيانات والحقائق التي تتسم بها البيانات وهي طريقة تعطي جميع وحدات البحث فرصة متساوية للظهور في العينة المطلوب دراستها وتحليلها. (حسان محمد حسان، 1986: 54).

3-2-2) عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية أولية بلغ عدد أفرادها (80) عامل من منشأة الميكانيك، حيث سعت الباحثة من وراء هذا التطبيق إلى معرفة مدى مناسبة صياغة العبارات، ووضوحها.

3-2-3) عينة الدراسة الأساسية:

بلغت عينة الدراسة 164 عامل، أي ما نسبته 37.87% من المجتمع الأصلي، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى مستوى الدقة والموضوعية وتمثيلها للمجتمع الأصلي والذي سيتم تعميم نتائج البحث عليه، والجداول التالية توضح خصائص العينة:

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	العدد	الفئات العمرية
60,97	100	من 20 إلى 40 سنة
39,03	64	من 41 إلى أكثر من 50 سنة
% 100	164	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، إذ بلغت نسبة العمال الذين يتراوح سنهم (من 20 إلى 40 سنة) 60.97 %، ثم تليها فئة العمال الذين يتراوح سنهم (من 41 إلى أكثر من 50 سنة) بنسبة 39.03 %.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	العدد	سنوات الأقدمية
40,24%	66	من 1 سنة إلى 10 سنوات
32,93%	54	من 11 سنة إلى 20 سنة
26,83%	44	أكثر من 21 سنة
100%	164	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن فئة العمال الذين خدموا أقل من 10 سنوات هم الأكثر بنسبة 40,24%، ثم تليها نسبة العمال الذين خدموا بالمؤسسة (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 32,93%، وأخيرا نسبة العمال الذين خدموا أكثر من 21 سنة بنسبة 26,83%.

4- أدوات جمع البيانات:

4-1 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الهامة في البحوث الميدانية ويعرف على أنه مجموعة من الأسئلة هادفة لبحث موضوع محدد، ويكتسب عدة إيجابيات نظرا لكمية المعلومات التي يجمعها. وبناء على طبيعة الإشكالية والهدف الأساسي من الدراسة، وانطلاقا من فكرة اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى، فضلا عن اختلافه بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة، مع صعوبة التحديد الدقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، وهذا ما يؤكد "مؤيد سليمان، 2001" عندما أشار إلى أن: "من بين أهم الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة في المدى الطويل، هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من طرف الباحثين". (مؤيد سليمان، 2001: 51).

وعليه، بعد الاطلاع على العديد من المقاييس مثل: مقياس رانسييس ليكرت، حيث يعد "رانسييس ليكرت" من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، مقياس كامبل وزملائه وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات بيئات مختلفة، وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع المناخ

التنظيمي، وبالاعتماد على معلومات رسمية قدمت من طرف مشرفي منشأة الميكانيك، ودراسات سابقة أجريت بالمؤسسة محل الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبيان لدراسة المناخ التنظيمي.

4-1-1 وصف استبيان المناخ التنظيمي:

يحتوي الاستبيان على جزئين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية (المؤهل التعليمي، السن، الأقدمية)، أما الجزء الثاني فيتكون في صورته النهائية من (35) عبارة تقيس نوع وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر العامل، يتضمن (17) عبارة سالبة و(18) عبارة موجبة، موزعة على سبعة أبعاد، ويبلغ عدد عبارات كل بعد كمايلي: البعد الأول 06 عبارات، البعد الثاني 05 عبارات، البعد الثالث 06 عبارات، البعد الرابع 07 عبارات، البعد الخامس 06 عبارات، البعد السادس 05 عبارات، توجد بالاستبيان تعليمة يجب أن تقرأ من طرف المفحوص، وعند جمع الاستبيان الموزع يجب التأكد من أن العامل قد أجاب عن كل عبارة بوضع إشارة واحدة، وإن لم يتقيد العامل بطريقة الإجابة سوف يستبعد من عينة الدراسة.

4-1-2 أبعاد استبيان المناخ التنظيمي المعتمد في الدراسة الحالية:

جدول رقم (04): يبين أبعاد المناخ التنظيمي

رقم البند	أبعاد المناخ التنظيمي
6-5-4-3-2-1	البعد الأول: القيادة
11-10-9-8-7	البعد الثاني: الاتصالات
17-16-15-14-13-12	البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية
24-23-22-21-20-19-18	البعد الرابع: الأجر والمكافآت
30-29-28-27-26-25	البعد الخامس: جماعة العمل
35-34-33-32-31	البعد السادس: الظروف الفيزيائية

4-1-3 تصحيح الاستبيان:

صممت استجابات الاستبيان على أساس سلم "ليكرت" بحيث يجيب المفحوص عن كل عبارة من عبارات الاستبيان بأحد الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتأخذ الإجابة على العبارات الايجابية الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، وتأخذ الإجابة على العبارات السلبية الدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

إذا زادت الدرجة التي حصل عليها المفحوص عن قيمة الوسيط المقدر بـ (89) كان ذلك إشارة أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرک من طرف العامل هو مناخ ايجابي، أما إذا كانت الدرجة التي حصل عليها المفحوص أقل من قيمة الوسيط كان ذلك إشارة أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرک من طرف العامل هو مناخ سلبي.

4-1-4 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان، مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، ويعتبر صدق أداة البحث شرطا ضروريا يجب توفره في الأداة، وإلا فقد فقدت الأداة قيمتها كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها.

4-1-4-1 صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من إعداد الاستبيان والمتمثلة في الاطلاع على العديد من مقاييس المناخ التنظيمي، وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي، وبالاعتماد على معلومات قدمت من طرف مشرفي منشأة الميكانيك، ودراسات سابقة أجريت بالمؤسسة محل الدراسة.

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم خمسة أساتذة جامعيين كمرحلة ثانية، وهذه إحدى الطرق التي تستخدم لإيجاد صدق العبارات، وقد طلبت الباحثة من الأساتذة إبداء آرائهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذا مدى تناسبها مع البعد الذي تنتمي إليه، فضلا عن إدخال أي تعديلات أو إضافات على العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذف الغير مناسب منها.

وانطلاقاً من التصحيحات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون تم الإبقاء على العبارات التي أجمعوا عليها بنسبة 80%، كما تم إعادة الصياغة لبعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها، وقد كان الاستبيان متكوناً في البداية من 40 عبارة، وتقلصت إلى 35 عبارة، حيث اعتبر الأساتذة المحكمين 05 عبارات غير مفهومة أو مكررة، أو أن نسبة الاتفاق المتحصل عليها بين المحكمين كانت دون 50%.

كما تم حساب صدق المقارنة الطرفية، فجاءت قيمة "ت" تساوي 21,82 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,01، ومنه فإن الاستبيان صادق.

4-1-5 ثبات الاستبيان:

يعتبر الثبات من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي استبيان، حيث أن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على العينة ذاتها أو عينات أخرى من نفس الخصائص في أوقات مختلفة. وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، فقدر معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية بـ 0,79 وعليه فإن الاستبيان ثابت.

4-2 مقياس الالتزام التنظيمي:

4-2-1 وصف المقياس:

استعملت الباحثة في هذه الدراسة مقياس الالتزام التنظيمي لـ: (ماير، ألن وسميث) المكون من 18 عبارة، تقيس ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي (06 عبارات) والالتزام المستمر (06 عبارات) والالتزام المعياري (06 عبارات).

4-2-2 أبعاد المقياس:

الجدول رقم (05): يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي.

الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	
18-17-16-15-14	12-11-10-9-8-7	5-2-1	العبارات الايجابية
13	/	6-4-3	العبارات السلبية

4-2-3 تصحيح المقياس:

صممت استجابات المقياس على أساس سلم "ليكرت" بحيث يجيب المفحوص عن كل عبارة من عبارات المقياس بأحد الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

عند التأكد من أن العامل قد أجاب عن كل عبارة بوضع إشارة واحدة، تأخذ الإجابات على العبارات الايجابية الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، وتأخذ الإجابات على العبارات السلبية الدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

4-2-4 صدق وثبات المقياس:

استخدم هذا المقياس في كثير من الدراسات، وقد ثبت صدقه، كما أنه بني بطريقة يمكن تكيفه لمختلف مجتمعات البحث، حيث استخدمه مراد نعموني (2006) في دراسته بعنوان " القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي " وحصل على معامل ثبات 0,85 بالنسبة للالتزام العاطفي، ومعامل ثبات 0,79 بالنسبة للالتزام المستمر، ومعامل ثبات 0,73 بالنسبة للالتزام المعياري، كما استخدمه باسم عبد الحسين (2012) وحصل على معامل ثبات 0,94، واستخدمه رشيد مازن فارس (2004) في دراسته "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، واستخدمه سالم بن محمد بن عامر الحجري (2002) في دراسته "واقع الولاء التنظيمي لدى القادة وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية".

وفي الدراسة الحالية ومن أجل دراسة ثباته قامت الباحثة بتوزيعه على عينة تتكون من 80 عامل خلال الدراسة الاستطلاعية، وباستعمال طريقة التجزئة النصفية تحصلنا على معامل ثبات 0,76، وعليه فإن هذا المقياس ثابت.

5- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- أساليب الإحصاء الوصفي: التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية؛ وذلك لوصف خصائص أفراد العينة، وصف متغيرات الدراسة، وإجابات عينة الدراسة على عبارات استبيان المناخ التنظيمي ومقياس الالتزام التنظيمي.
- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية.
- الانحراف المعياري: من أهم مقاييس التشتت، يفيد في معرفة طبيعة توزيع أفراد العينة.
- معامل الارتباط برسون: لقياس العلاقات الارتباطية في الدراسة.
- استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

6- حدود الدراسة:

إشتملت هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من عمال (مشرفين ومنفذين) بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات.

الحدود المكانية: اقتصرت دراستنا على عمال "منشأة الميكانيك" بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات.

الحدود الزمنية:

الفترة الممتدة من 2014-02-01 إلى 2014-06-30: قامت الباحثة بدراسة استطلاعية دامت ستة أشهر، استعملت الباحثة تقنية الملاحظة لتفحص طبيعة الأعمال التي يقوم بها عمال التنفيذ وكذا استطلاع ظروف العمل والظروف الفيزيائية السائدة، كما قامت بعدة مقابلات مع المشرفين وعمال التنفيذ بهدف الاحتكاك بهم عن قرب، قصد الكشف عن اهتماماتهم وانشغالاتهم، وبالتالي كسب ثقتهم قبل الشروع في توزيع استبيان المناخ التنظيمي الأولي ومقياس الالتزام التنظيمي على 80 عامل من منشأة الميكانيك.

الفترة الممتدة من 2014-12-15 إلى 2015-03-30: قامت الباحثة بتوزيع استبيان المناخ التنظيمي النهائي ومقياس الالتزام التنظيمي على عينة الدراسة والبالغ عددها 164 عامل.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

- 1-الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
- 2-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 3-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 4-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 5-استنتاج عام

تمهيد

بعد تعرضنا للخلفية النظرية لمشكلة الدراسة، والعرض المفصل للمفاهيم التي يتضمنها بالإضافة إلى الخطوات المنهجية لاختيار فرضياته، جاء دور عرض النتائج ومناقشتها من حيث قبولها أو رفضها وكذلك تفسيرها خروجاً بأهم النتائج المتوصل إليها متبوعة ببعض الاقتراحات.

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1-1 المناخ التنظيمي:

حاولت الباحثة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر عمال منشأة الميكانيك بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، من حيث هو مناخ تنظيمي سلبي أم مناخ تنظيمي ايجابي.

فكل مفحوص زادت درجته عن قيمة الوسيط والمتمثل في 89 فإن المناخ التنظيمي المدرك ايجابي، وكلما تحصل المفحوص على درجة أقل من الوسيط كان ذلك إشارة إلى أن المناخ التنظيمي سلبي، حيث بلغت عينة الدراسة 164 عامل، وأظهرت النتائج أن 84 منهم وصفوا المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة بأنه ايجابي، في حين 80 مفحوص وصفوا المناخ التنظيمي السائد بالمنشأة بأنه سلبي.

ويرى ميلتون Milton أن: "المناخ التنظيمي بمثابة دلالة لكيفية إدراك أي شخص لذلك المناخ، وأنه ليس واقعا موضوعيا فكل شخص يستوعب بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والحوافز والترقيات تكون مقبولة أو غير مقبولة انطلاقا من إدراك الفرد، وهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على سلوكه كالغياب، والحوادث، والدوران في العمل وكذا الرضا في العمل والالتزام" (ميهوبي فوزي، 1993: 49).

2-1 الالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي هو السائد، يليه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري (سيتم عرض نتائج الالتزام التنظيمي بشكل مفصل من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية).

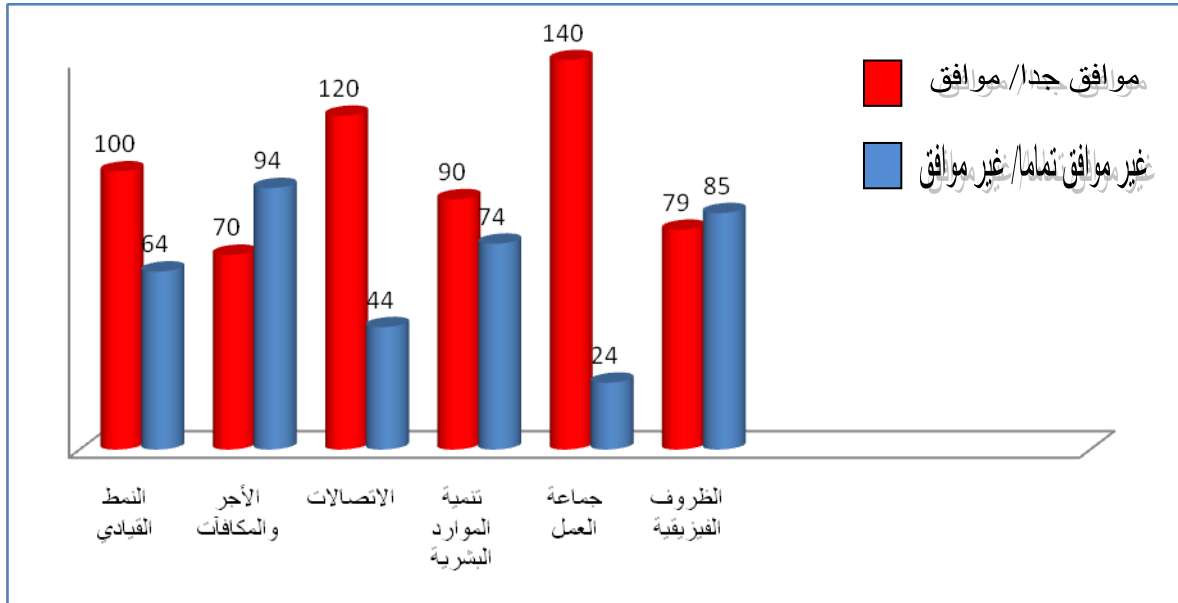
2- عرض ومناقشة النتائج:

1-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

❖ الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد.

جدول رقم (06): يوضح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

أبعاد المناخ التنظيمي	العينة	موافق جدا/ موافق		غير موافق/ غير موافق تماما	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
النمط القيادي	164	100	%60.97	64	%39.03
الأجر والمكافآت		70	%42.68	94	%57.32
الاتصالات		120	%73.17	44	%26.83
تتمية الموارد البشرية		90	%54.87	74	%45.13
جماعة العمل		140	%85.36	24	%14.64
الظروف الفيزيائية		79	%48.17	85	%51.83



شكل رقم (05): يبين توزيع إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي.

يوضح الجدول رقم (06) وجهة نظر العامل نحو كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السائد بمنشأة الميكانيك من خلال موافقته أو عدم موافقته على عبارات البعد كمايلي:

- بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن النمط القيادي (المشرف) المتبع 100 عامل بنسبة 60.67%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 64 عامل بنسبة 39.03%.

مما يفسر أن هناك احترام وتقاهم متبادل بين الطرفين، وأن العمال يتمتعون بالحرية في العمل وأن المشرف ينتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع العمال.

أكدت الدراسات أن كل من النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة، فإذا شددت الإدارة في وضع القواعد وفي تطبيق إجراءات تفصيلية، وقامت بوضع سياستها الرئيسية بمعزل أو بعيدا عن مشاركة العاملين لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقع جدا.

كما يشير كل من "لتوين وسترنجر، Litwin et Strenger" أن الإدارة أو النمط القيادي المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العامل، فهما يريان أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يضعها والأكثر أهمية هو علاقاته واتصالاته غير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ (سليمان مؤيد، 1992: 41).

ومنه فإن الإشراف الذي يمارس على الفرد يؤثر على درجة رضاه، وأن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

- وقد بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن نظام الأجور والمكافآت 70 عامل بنسبة 42.68%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 94 عامل بنسبة 57.32%.

ومنه فإن غالبية العمال غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضوه ويعتبرونه منخفض نوعاً ما، فهم يشعرون أن الجهد الذي يبذلونه في تنفيذ مهامهم لا تتناسب مع أجورهم، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى المعيشة، وبالتالي فإن وجهة نظر العمال نحو نظام الأجور والمكافآت سلبية.

هذه النتائج بمثابة مؤشر على أن الأجر الذي يحصل عليه العاملون (أفراد العينة المبحوثة) غير كافي لتلبية حاجاتهم، ولا يتناسب مع التغيرات الاقتصادية.

يرى (قليغمان Guellerman، 1968) أن الأجر الذي يتقاضاه العامل قد يحفزه على الاستمرار بالعمل، بينما العامل غير الراضي عن الأجر الذي يتقاضاه يبدي استعداد أكبر لتترك العمل.

- كما بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جداً/ موافق) عن نمط الاتصالات 120 عامل بنسبة 73.17%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماماً) بلغ 44 عامل بنسبة 26.83%، وهذا يدل على أن نمط الاتصالات السائدة بالمنشأة يتميز بالمرونة وأن العمال يتبادلون المعلومات والآراء وهناك نوع من التفاهم وروح التعاون وهذا يدل على فعالية نمط الاتصالات وكذا مؤشر على دور الاتصالات في خلق مناخ تنظيمي ايجابي ومحفز.

إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين العمال ومشرفيهم والإدارة، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى مناخ سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها، وتتميز روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسحاب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات. (سليمان مؤيد، 1992: 41)

ومنه فإن الاتصالات تسهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، فالاتصالات

بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

- وبخصوص بعد تنمية الموارد البشرية، بلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن نظام الترقية والتكوين 90 عامل بنسبة 54.87%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 74 عامل بنسبة 45.13%.

توفر المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات فرص للتكوين وبالخصوص التكوين في مكان العمل، وهي فرص موفرة لكل العمال بدون استثناء والهدف منها تجديد المعلومات، خاصة وأن المؤسسة تعمل على إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية، لكن ما لاحظناه أثناء الدراسة الاستطلاعية هو غياب وتأخر العمال عن هذه الدورات التكوينية، قد يعود هذا السلوك إلى إدراك العامل أن هذا التكوين لا يساهم في ترقيته إلى منصب أعلى كما لا يرفع من الأجر الذي يتقاضاه، وأما الترقية فإن فرص الترقية بالمنشأة محدودة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يتيح فرص الترقية، لكن بهذه الطريقة يكون التكوين مضيعة للوقت والجهد والمال.

حيث يرى (أولي، J.M. Olli، 2004) أن "العامل لا يشترك في التكوين إلا إذا وجد فائدة أو تفهم وقبل الأهداف ووجد منفعة في ذلك، وبالتالي فإن مبدأ الهدف هو مبدأ جوهرى وجب التقيد به عند الشروع في عملية التكوين، ...، فلا يجب ترشيح أي فرد في برنامج تكويني ما لم يلبي هذا الأخير حاجة فعلية، ...، لأنها تمثل الأهداف الخاصة التي يرجو العامل تحقيقها من خلال عملية التكوين، ...، وتجعل مشاركته ايجابية وفعالة، ونضمن بذلك المتابعة الذهنية النفسية واليومية لمحتويات البرامج التكوينية" (بوعمامة اسماعيل، 2010: 44).

- وبلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن جماعة العمل 140 عامل بنسبة 85.36%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 24 عامل بنسبة 14.64%.

مما يفسر وجود علاقات جيدة بين العمال مبنية على الاحترام والمحبة، كما أن هذه النتيجة تعيدنا إلى النتيجة المتوصل إليها في بعد الاتصالات، حيث أن الرضا عن جماعة العمل يدل

على توفر فرص للتواصل وكذا تعبير عن فعالية نمط الاتصال السائد بالمؤسسة، ومؤشر عن ايجابية المناخ التنظيمي.

- وبلغ عدد العمال الذين أجابوا (موافق جدا/ موافق) عن الظروف الفيزيائية 79 عامل بنسبة 48.17%، أما عدد العمال الذين أجابوا (غير موافق/غير موافق تماما) بلغ 85 عامل بنسبة 51.83%.

تفسر هذه النتيجة أن الظروف الفيزيائية السائدة بمنشأة الميكانيك مساعدة على أداء المهام، أما ما نسبته 51.83% من العمال غير الراضين عن تلك الظروف فقد تعود إلى عدة عوامل من بينها الوضعيات المتخذة أثناء تنفيذ المهام، فما لاحظناه أثناء الدراسة الاستطلاعية أن العمال يتخذون وضعيات وقوف أو جلوس لمدة طويلة، هذه الوضعيات التي تزيد من إرهاق وتوتر العامل والقلق من كل ما يحيط به ظروف.

مع العلم أن منشأة الميكانيك تختلف عن غيرها من المنشآت المتواجدة بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، من حيث تزويدها بمكيفات هوائية بالإضافة إلى التهوية الطبيعية من خلال المداخل الموفرة في مختلف جوانب المنشأة مما يضمن محيط حراري معتدل ومناسب لطبيعة العمل المتمثل في صنع الجانب الميكانيكي للسيارات، أما الإضاءة فالمنشأة مزودة بإضاءة اصطناعية مدعمة بإضاءة طبيعية نظرا لطبيعة العمل الذي يحتاج إلى إضاءة عالية، أما الضوضاء فالآلات المتواجدة بالمنشأة لا تصدر ضوضاء عالية قد تؤثر على صحة العامل باستثناء آلة (الجسر المتحرك Pont roulant) يتراوح وزنه من 0.5 طن إلى 2طن، والتي تصدر ضوضاء منقطعة عالية ناتجة عن أثر الاصطدام، مع العلم أن هذا النوع من الضوضاء يعتبر خطير جدا قد يؤدي إلى الصمم بعد التأثير به لمدة قصيرة، كما أنها تشتت الانتباه وبالتالي وقوع العامل في أخطاء مهنية.

من خلال دراسة (وورث Worth) توصل إلى أن معدل أخطاء العمال يرتفع بارتفاع درجة الحرارة أما (فوغ وماتز Vogt et Metz، 1986) فقد توصلوا إلى أن العمل في ظروف تتسم بدرجة عالية من الحرارة تزيد من ضربات القلب، ويضيف (دويدار، 1995) أن درجة الحرارة المرتفعة تشتت الانتباه. (خلفان رشيد، 2012: 81، 82).

وبين (كار Kerr) في دراسته أن تكرار حوادث العمل ناتج عن الضوضاء المرتفعة ويضيف (نووار Noweir) أن الأفراد الذين يتعرضون لحوادث العمل هم الأفراد الذين يعملون في محيط ضوضائي لمدة طويلة (خلفان رشيد، 2012: 84).

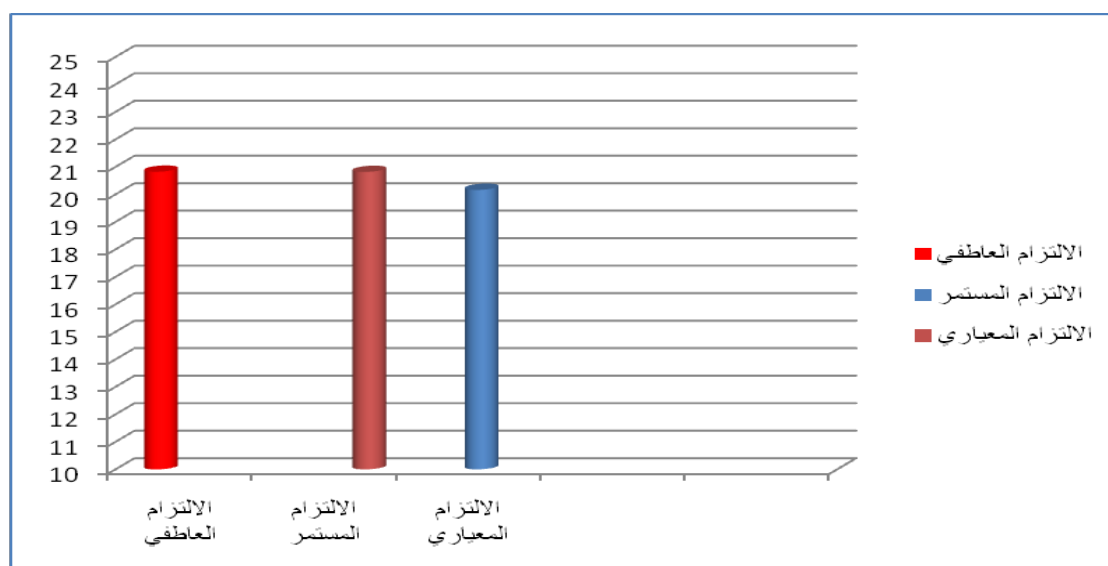
وعليه فإن ترتيب الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي من وجهة نظر العامل، فإن البعد الذي سجل أكبر موافقة هو بعد جماعة العمل ثم يليه بعد الاتصالات ثم بعد النمط القيادي ثم بعد تنمية الموارد البشرية ثم بعد الظروف الفيزيائية وأخيرا بعد الأجر والمكافآت. من هنا تظهر ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعنصر البشري للحصول على الجهد والسلوك المرغوبين، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا من خلال الإشباع المناسب للحاجات المتنوعة للأفراد وفقا لما يدركونه ويتوقعونه.

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

❖ الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي "العاطفي-المعياري-المستمر".

جدول رقم (07): يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى).

أبعاد الالتزام التنظيمي						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الالتزام التنظيمي
المستمر / المعيارى		العاطفي / معيارى		العاطفي / المستمر				
معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة			
دالة عند 0.01	0.355	دالة عند 0.01	0.782	دالة عند 0.01	0.445	5.10	20.823	الالتزام العاطفي
						3.90	20.817	الالتزام المستمر
						4.38	20.164	الالتزام المعيارى



شكل رقم (06): يبين توزيع أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى).

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قدر المتوسط الحسابي للالتزام العاطفي بـ: 20.823 و يليه الالتزام المستمر بمتوسط حسابي قدر بـ: 20.817 ، وأخيرا الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدر بـ: 20.164 كما نلاحظ أن نتائج الالتزام العاطفي كانت أكثر تشتتا بانحراف معياري يساوي 5.10، ثم يليه الالتزام المعياري بانحراف معياري يساوي 4.388، وأخيرا الالتزام المستمر بانحراف معياري يساوي 3.902.

مع العلم أن هذه الأبعاد الثلاثة يمكن أن توجد عند نفس الشخص، فلكل فرد مزيج من هذه الأبعاد، وأن مناخ العمل وظروفه هي التي تفرض هذا المزيج.

كما أفرزت نتائج الدراسة على معامل ارتباط (ر = 0.44) بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر مما يدل عن وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ومعامل ارتباط (ر = 0.35) بين الالتزام المعياري والالتزام المستمر، ومعامل ارتباط (ر = 0.78) بين الالتزام المعياري والالتزام العاطفي وهي علاقة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

ترتيب الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى، يعكس مدى رضا العامل على مجموعة من عناصر المناخ التنظيمي، هذه العناصر التي لها تأثير مباشر وسريع على سلوك العامل وردود أفعاله وكذا اتجاهات نحو عمله والمؤسسة ككل، والتي تتمثل في " العمل الجماعي وكذا فعالية الاتصالات وتقليل القادة من الرقابة لتصيد الخطاء وإشراك العامل في تحقيق أهداف المؤسسة والأخذ برأيه في اتخاذ القرارات " كل هذه العناصر كان لها دور كبير في ارتفاع مستوى الالتزام العاطفي.

كما أن ترتيب الالتزام المستمر في المرتبة الثانية قد يرجع إلى عدة عوامل، من أهمها الجانب المادي، من خلال إدراك العمال أن الامتيازات التي يحصلون عليها في المؤسسة الحالية لن يجدوها في مؤسسة أخرى.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، 2010) حيث أظهرت وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين وأن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري، ويضيف (سالم بن محمد، 2003) من خلال دراسته حول الالتزام التنظيمي لدى القادة، شملت 138 فرداً، وقد خلصت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي حصل على تقديرات أعلى من الالتزام المستمر والمعيارى.

يرى "ماير" أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف وإنما يكون مستمراً ومتواصلاً (مراد نعموني، 2006) فالالتزام التنظيمي بمثابة استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، يستمر هذا الاستثمار باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، كما ينتج عنه رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

كما بينت بعض الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا الإطار، أن ارتفاع درجات الالتزام المستمر التي تجعل الأفراد لا يترددون في ترك المؤسسة للعمل بمؤسسة أخرى توفر لهم امتيازات أحسن، هو الاهتمام بالجوانب المادية. (دارويش Darwish, A.Youcef ، 2000: 513).

كما قد يرجع ارتفاع مستوى الالتزام المستمر إلى إدراك العامل لعدم عدالة الأنظمة والسياسات المنتهجة في التسيير، لكن رغم هذه النظرة السلبية إلا أن العمال لا يغادرون المؤسسة نظراً لحاجتهم للعمل وكذا قلة فرص إيجاد عمل بنفس الامتيازات بمؤسسة أخرى، ويدعم هذا الرأي "ماير، ألن وسميث، 1993" حيث يرون أن الموظفين ذوي الالتزام المستمر العالي يظلون في عملهم، لأنهم يحتاجون ذلك، ويؤكد هذا، نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن سبب ارتفاع مستويات الالتزام المستمر في المؤسسات يرجع إلى الإحساس بعدم وجود العدالة، بالإضافة إلى العمل الممل والاستهانة بجهود العمال والرقابة لتصيد الخطأ (فريدريك ورتشالد Frederick, F, Reichheld ، 1966).

ويضيف (مراد نعموني، 2006) "أنه بارتفاع مستوى الالتزام المستمر، سيغتنم العامل أول فرصة لترك المؤسسة إن كان سوق العمل يوفر الفرص للحصول على المناصب المناسبة، أو سيقدر البقاء داخل المؤسسة مع المحافظة على نتائج ضعيفة في الأداء وحد أدنى من الجهد المبذول، إذا كان سوق العمل لا يوفر العروض المناسبة والكافية".

وعليه فإن ارتفاع مستوى الالتزام المستمر يدفع العمال للاهتمام بالمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتقديم أدنى جهد ممكن وعدم الاكتراث بمستقبل المؤسسة.

وفيما يخص العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (سالم بن محمد) حول الولاء التنظيمي لدى القادة، شملت 138 فرداً، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي والمستمر والمعياري مع بعضها البعض.

ففي العلاقة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، فقد جاءت النتائج متفقة مع نتائج (العوفي، 2005)، كما جاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصل إليه (ماير Mayer، 2001) و(مراد نعموني، 2006) كما يتفق معهم في ذلك (أوليفيهرباش olivier herrbach) حيث وجد علاقة ضعيفة وغير دالة بين الالتزام العاطفي والمستمر.

أما في علاقة الالتزام المعياري بالالتزام المستمر فتتفق مع نتائج (ماير Mayer، 2001) وكذا نتائج (مراد نعموني، 2006).

أما علاقة الالتزام المعياري بالالتزام العاطفي فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية لتؤكد بعض ما توصلت إليه الدراسات التي ترى بأن الالتزام العاطفي والالتزام المعياري متقاربان إلى درجة أنه يصعب التفريق بينهما، ومن بينها نتائج دراسة (مراد نعموني، 2006) ويوافق في ذلك (العوفي، 2005)، وكذا دراسة (غتام وآخرون Guatam et al، 2004).

وفي دراسة الحالات العاطفية وأبعاد الالتزام التنظيمي، توصل (أوليفيهرباش olivier herrbach) في دراسة شملت 798 فرداً، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

وفي دراسة لـ (العتيبي والسواط، 1997) بعنوان الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، التي كان الهدف منها تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وكذا معرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر والمعياري)، وكانت النتائج أن لخصائص العمل تأثير قوي على الالتزام العاطفي والمعياري وتأثير بسيط على الالتزام المستمر وأن علاقات العمل لها تأثير قوي على الالتزام العاطفي والمعياري فقط، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الالتزام العاطفي والمعياري كما أن للالتزام العاطفي والمعياري تأثير متوسط على الالتزام المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق بالعامل في حالة تركه لعمله في المؤسسة الحالية.

وحتى يتشكل نموذج واضح للعلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي وفهم جيد لطبيعته، لا بد أن يتم الاهتمام بدراسة آثار تفاعل هذه الأبعاد على إمكانية التنبؤ بمختلف المتغيرات كالاتجاهات (الرغبة في ترك العمل) أو السلوك (الغياب ودوران العمل والأداء) (مراد نعموني، 2006).

2-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

❖ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (08): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي			المتغيرات
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة
دالة	0.01	0.626	164
دالة	0.01	0.399	
دالة	0.01	0.529	
دالة	0.01	0.563	
دالة	0.01	0.274	
دالة	0.01	0.351	
دالة	0.01	0.726	
			النمط القيادي
			الأجر والمكافآت
			الاتصالات
			تنمية الموارد البشرية
			جماعة العمل
			الظروف الفيزيائية
			المناخ التنظيمي العام

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي العام والالتزام التنظيمي،

حيث جاءت قيمة معامل الارتباط ($r = 0,72$) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

كما أفرزت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة 0.01 بين بعض أبعاد

المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0,62$) بين بعد النمط

القيادي والالتزام التنظيمي، ثم يليه معامل الارتباط ($r = 0,56$) بين بعد تنمية الموارد البشرية الذي

يتضمن بدوره (التكوين والترقية) والالتزام التنظيمي، ثم معامل الارتباط ($r = 0,52$) بين بعد

الاتصالات والالتزام التنظيمي، بينما بعض الأبعاد فتوجد علاقة لكنها غير قوية كبعد الأجر

والمكافآت بمعامل ارتباط ($r = 0,39$)، ثم يليه بعد الظروف الفيزيائية بمعامل ارتباط ($r = 0,35$)،

ثم بعد جماعة العمل حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0,27$).

وعليه فإن جميع معاملات الارتباط دالة وموجبة، وعليه فإن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي

إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج (خالد محمد أحمد الوزان، 2006) من خلال دراسته "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، بوجود علاقة دالة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومستوى الالتزام، مع وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن تحسين مناخ العمل يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي.

وتشير دراسة (السلامة، 2000) بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتفق مع ما توصلت إليه الباحثة في الدراسة الحالية من أهمها: أن الأجر والمكافآت تعزز الالتزام التنظيمي، كما أن أهم المكافآت الوظيفية التي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي هي: ووجود فرص جيدة للتقدم الوظيفي، وتناسب الأجر مع الأعباء الوظيفية، وتعتبر أهم العوامل الاجتماعية التي تعزز الالتزام التنظيمي هي: العلاقات الجيدة المبنية على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والاحترام في علاقات العمل، وقيام علاقات العمل مع الزملاء على المؤازرة والتعاون والثقة المتبادلة، وأن أهم العوامل الثقافية التي تعزز الالتزام التنظيمي: تزويد العاملين بالمعلومات والتغذية العكسية عن كل جوانب العمل، وتوفير وسائل مختلفة للحصول على المعلومات، وأن أهم العوامل الأخلاقية التي تعزز الالتزام التنظيمي: استحقاق مكان العمل لإخلاص الموظف، وعدم ترك العمل بسبب الالتزام الأخلاقي نحو الزملاء، وشعور الموظف بأنه يدين بفضل كبير لجهة عمله.

ويضيف (محمد مصطفى الخشروم) في دراسته "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي" أن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي. ودراسة (العجمي، 1999) التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي والظروف الداخلية لبيئة العمل المتمثلة في الإشراف العادل، الاتصال الجيد، فرص الترقية، والأجر.

وبما أن استبيان المناخ التنظيمي المطبق بالدراسة الحالية قد تناول إدراك واتجاهات العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: القيادة، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية الأجر والمكافآت، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بمختلف هذه الأبعاد.

بالنسبة لبعد القيادة، فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (بيري Perry، 2004) بوجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة في المشرف، ذلك أن الثقة في المشرفين واتساق قيم العمال مع قيم المشرف له دور في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، فالمشرف الذي يتمكن من اكتساب ثقة العمال سيتمكن من غرس القيم التنظيمية فيهم بصفة جيدة. (مراد نعموني، 2006).

كما أظهرت دراسة (لوي Loui، 1995) أن هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي ونتائج مقاييس الثقة في المشرف، ويؤيد هذه النتيجة (فضيلي، 1997) بوجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وبين الرئيس وتابعيه، كما يؤكد على الدور الذي يلعبه المشرف في التأثير على التزام العمال.

كما وجد (كوبر وكريسمير Koberg et Chrismir) أن الأفراد الذين يهتمون بالسلطة ترتفع درجة التزامهم التنظيمي، وقد توصل (روسن وأوريك Rosin et Korabik، 1991) في دراستهما أن المديرات اللاتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي وكانت مسؤولياتهن محدودة ظهر التزامهن بمستوى منخفض (محمد بن غالب العوفي، 2005)، ويوافق هذه النتائج (صلاح المعيوف، 2002) أن الالتزام التنظيمي يختلف باختلاف المهام الاشرافية وعدد المرؤوسين (خالد محمد الوزان، 2006، ص 124).

إن سلوك المشرف يعتبر قدوة للعمال فهو يعتبر نموذج لهم، فقد أثبتت الدراسات أن العمال يتصرفون كما يتصرف قائدهم عوض الالتزام بما هو موجود في المنظومة القيمية للمؤسسة، وعليه فإن إدراك العمال للمشرف يؤثر على درجة التزامهم التنظيمي.

كما أن المشرف مطالب بتحفيز العمال على التمسك بقيم المنظمة بطريقة تجعلهم يقدمون المصلحة العاملة على المصلحة الخاصة، إذ يرى بعض الباحثين أنه لا يمكن للعمال أن يلتزموا اتجاه المنظمة بدون دعم المشرف وتأييده وتشجيعه.

مع العلم أن العامل الذي يدرك أن سلوك مشرفه عادلا ستزداد ثقته فيه، وبالتالي شعور العامل بضرورة مقابلة هذه العدالة بسلوكيات واتجاهات ايجابية نحو المنظمة، وفي هذا يقول (وايتنير whitener، 1997) أنه "عندما يتخذ المشرفون قرارات عادلة ويطبقون طرق التسيير بصفة عادلة وجيدة، ويؤدون واجباتهم اتجاه المنظمة، فإن العمال سينثقون فيهم أكثر، كما أن ثقة العمال في المنظمة كلها ستتمو". (مراد نعموني، 2006).

ويؤيد هذا الرأي (مورمان moorman، 1991) بأن للعدالة تأثير على الالتزام التنظيمي، بسبب شعور العمال باحترامهم من طرف المشرف المباشر واقتناعهم بالحصول على حقوقهم وهذا ما يقوي ثقتهم فيه ويؤدي إلى التزامهم التنظيمي. عدالة المشرف إذن لها آثار مباشرة على سلوك العامل، كما أن شعور العامل بعدالة مشرفه تزيد من ثقته في الإدارة وكذا الأداء الجيد، وبدون شك الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي والتقليل من نسبة الرغبة في ترك المنظمة.

وعليه فإن الالتزام التنظيمي يزداد مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، من خلال إتباع علاقات إنسانية سليمة مع المرؤوسين واهتمامهم بمصالحهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات واحترامهم وتقدير أدائهم بصورة عادلة.

وبالنسبة لبعد الأجر والمكافآت، نجد دراسة (عبد الله سلامة، 2000) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتجاهات العمال نحو الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي، كما كشفت دراسة (سعود الزهراني، 2003) عن وجود ارتباط موجب بين اتجاهات المعلمين نحو الأجر والمكافآت والالتزام التنظيمي، كما يشير (مودي وآخرون، mowdy et al، 1982) أن للأجر علاقة وثيقة بين بالالتزام التنظيمي، وأن ارتفاع مستوى الأجر يعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

وفي نفس المجال تشير نتائج دراسة كل من (ديكودز وسومر، decotis et summers، 1987) ودراسة (بروك وروسيل، brooke et russel، 1988) ودراسة (ميلر وبريز، meller et prise، 1989) بوجود علاقة ايجابية بين الراتب الشهري والالتزام التنظيمي.

وتشير بعض الدراسات النفسية لأثر مستوى الأجر على سلوك العامل، إلى وجود علاقة بين مستوى الأجر وبين مستوى الدافعية نحو العمل، الالتزام، معدل الغيابات.

وعليه فإن إشباع حاجات الفرد يزيد من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، وقيمة الراتب الشهري الذي يتقاضاه العامل يعد المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته.

ويرى كل من (مارش وسيمون، march et simon) أن الالتزام التنظيمي ينعكس على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ومكافآت. (ستيفنز وآخرون، ، 1978).

وعليه فإن انضمام الفرد للمنظمة وقبوله الانتماء والبقاء فيها وكذا إسهامه في نشاطاتها تكون بقدر توقعاته من المكاسب التي سيحصل عليها وبقدر اقتناعه بأن الانضمام والمساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

وبعكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فقد أثبتت دراسة (العبادي ، 1999) أنه لا توجد علاقة بين الأجر والالتزام التنظيمي (خالد محمد الوزان، 2006: 55).

ويتفق (عبيد العمري، 1998) من خلال دراسته "محددات الولاء التنظيمي" مع النتائج التي توصل إليها "العبادي" بأنه لا توجد علاقة بين الأجر والالتزام التنظيمي. (ابراهيم بن حمد، 2006).

في حين يرى (لويس وتانيا، 2005) أن إدراك الأجور يعد من أكبر أنماط التعاقد النفسي بين الفرد والمنظمة، ذلك أن معظم المنظمات تراهن على الأجور بوصفها وسيلة لتنمية الولاء والالتزام التنظيمي.

ويضيف (أدامس Adams ، 1963) من خلال نظرية العدالة (Equity theory) ، أن رغبة الفرد هي الحصول على معاملة عادلة، ومنصفة، واعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم وعدم العدالة مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهاتة وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها (محسن علي الكتيبي، 2005: 309).

ومنه فإن إدراك العامل لعدالة نظام الأجور والمكافآت، يدفعهم للأداء الجيد مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، كما أن تطبيق المنظمة لنظام أجور ومكافآت عادل بين موظفيها يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي ايجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، وكذا شعور العامل بالعدالة وبالتالي الرغبة في البقاء بالمنظمة والولاء لها مما يرفع من مستوى التزامه التنظيمي.

بالإضافة إلى بعد الأجر والمكافآت، فإن ارتفاع الالتزام التنظيمي يتعلق بمدى تحسين مناخ العمل بالمنظمة ومن بينها فرص الترقية والتقدم الوظيفي، فإدراك الفرد حصوله على ما يستحق من فرص الترقية يقوي العلاقة التعاقدية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ماتيو وزجك mathieu et zajak، 1990) على وجود علاقة بين الالتزام ونظام الترقية.

كما أن المنظمة التي تسعى إلى تحفيز عمالها بزيادة فرص الترقية، يمنع تسربهم ويؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.

ويضيف (ساندفور ورونزبوم sandefeur et rasenbaum) أن الآثار المترتبة عن انخفاض مستوى الترقية بالمنظمة تتمثل في انخفاض في مستوى الدافعية نحو العمل، انخفاض مستوى الالتزام (محمد حسن رسمي، 2004).

كما أن الصراع الداخلي للعامل مرتبط بما يقدمه التنظيم من فرص للتقدم الوظيفي، وقد أشارت دراسة (فرنانديز وكاين fernandes et quinn) أن 80% من أفراد العينة أجمعوا على أهمية الترقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين فرص الترقية وانخفاض مستوى الرضا، والالتزام التنظيمي وكذا الرغبة في ترك المنظمة.

وعليه فإن توفر فرص للترقية يجنب المؤسسة فقدان أحد عمالها، كما تسهم الترقية في الحفاظ على العمال ذوي الكفاءات وتحد من رغبتهم في ترك المنظمة.

أما جماعة العمل، فقد بينت دراسة (عبد الله السلامة، 2000) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين اتجاهات العمال نحو العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة والتزامهم التنظيمي، ويضيف كل من (شارمن وموريس scherman et morris، 1981) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي، ودراسة (الطجم، 1996) توصل إلى وجود

علاقة ايجابية بين علاقات العمل بين الموظفين والالتزام التنظيمي، ويشير (بدر القحطاني، 2001) إلى أن للعلاقات الإنسانية تأثير كبير في دعم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعمال مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقلل من معدلات الدوران في العمل.

ويدعم هذا الرأي (غودمان وسيفينتاك) أن المؤسسات التي تحتل فيها القيم الإنسانية مكانة عالية كان أفرادها أكثر فعالية في العمل (محمد حسن رسمي، 2004). نظرا لارتباط الالتزام بالقيم التي تشكل ثقافة الجماعة، فقد تعبر طبيعة ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد عن درجة تمسك الجماعة بأهداف المنظمة وإيمانها بقيمتها، إذن الالتزام يتحدد من خلال العلاقات الموجودة بين أفراد جماعة العمل، وبالتالي فهم مستوى الالتزام التنظيمي للفرد مرتبط بتفحص طبيعة العلاقات بين جماعة العمل.

كما توصل (ستينغلمبر وآخرون stinglhamber et al) إلى أن الجماعة تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند الفرد سواء كان هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعة العمل نفسها، وبالتالي من الضروري أن يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددًا في سبيل تحقيق هذا الهدف، ومنه فإن درجة إدراك الفرد بأهداف الجماعة تؤثر على درجة التزامه التنظيمي، ويقول "تيفنت Thévenet" إن مسألة الالتزام تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والاندماج في هذه العلاقة (تيفنت Thévenet، 1993: 33).

وعليه فإن التزام الفرد بجماعة العمل يجعله يتعرف على نفسه من خلال هذه الجماعة التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء، والجماعة التي تصبح موضوعا للالتزام، قد تشمل كل عمال المؤسسة وقد تنحصر في فريق العمل، وحسب ما توصلت إليه الدراسات الميدانية في هذا المجال، فإن ارتباط الأفراد يكون أقوى كلما كانت الجماعة محدودة، بسبب أن الجماعات الصغيرة تسمح لأفرادها بأن يطوروا فيما بينهم علاقات قوية نتيجة العدد القليل الذي يسمح بتفاعل أكبر.

أما بخصوص بعد الظروف الفيزيائية، فإن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (هانز سيلي، 1979) حيث توصل إلى أن كثيرا من الظروف الفيزيائية (إضاءة، تهوية، تكييف، ضوضاء، اهتزازات) تسبب الضغوط للأفراد وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتؤثر في سلوكياتهم، فالفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم خال من المخاطر. (ابراهيم بن حمد البدر، 2006).

كما أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن إنتاج العاملين في محيط قليل الضوضاء (65 ديسبال) يزيد مرتين على إنتاج العاملين في محيط ضوضائي عالي (أكثر من 100 ديسبال)، كما لا يتوقف تأثير الضوضاء على كمية الإنتاج وإنما يبرز واضحا في نوعية الإنتاج، وهذا كله مؤشر على انعكاسات الضوضاء على قدرة العامل في العطاء في عمله. ويرى (بيزليدوي، 1948) من خلال تجربة أجراها، حيث قام بتزويد حجرات مكاتب العمل بمواد عازلة للضوضاء وقورنت النتائج المحصل عليها بنتائج أخرى دون أن يتم تزويد حجرات المكاتب بمواد عازلة للضوضاء فكانت النتائج كمايلي: قلة الأخطاء الإنسانية بمعدل 29%، قلة نسبة الدوران في العمل بنسبة 47%، زيادة نسبة الإنتاج بمعدل 9%.

وأثبت (ايونيش وآخرون Eoyounich and all، 1994) أن الأشخاص الذين يعملون في مستويات الضوضاء التي تتراوح بين 57 و70 ديسبال يعانون من القلق والاكتئاب، ويضيف (كوزارني 1992) أن الضوضاء تعتبر مصدر إزعاج للعمال كما تؤثر سلبا على مشاعرهم ويزيد عندهم القلق وعدم التركيز والإرهاق والاكتئاب والصداع.

ولا شك أن الأفراد يتفاوتون في مدى تأثرهم بالظروف الفيزيائية، كالضوضاء مثلا فبينما نجد أفرادا أقل تأثرا بالضوضاء، نجد آخرين شديدي الحساسية لها.

وتشير (عايدة الخطاب، 1988) بأن انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملات راجع إلى ضرورة تحسين بعض جوانب ظروف العمل، ويؤيد ذلك (المعاني، 1990) حيث يرى أن على المنظمات أن تسعى للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد، فقد بينت بعض الدراسات أن التنظيمات التي لا تهتم بظروف العمل تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

وعليه فإن أغلب علاقات الارتباط إيجابية ودالة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والالتزام التنظيمي يرتبطان بشكل ايجابي ودال معنويا، وهذه إشارة إلى أن المناخ الايجابي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ويساعد على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والإسهام في تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم، ومنه فإن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والمدرّك من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود شعور بالالتزام اتجاه المنظمة.

استنتاج عام:

فيما يخص طبيعة المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر العامل، فقد جاءت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ ايجابي بنسبة 51,22% ومناخ سلبي بنسبة 48,78% وهي نتيجة متقاربة، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية ثم يليه الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء بها وأخيرا الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

كما اتضح من خلال النتائج أن كل فرضيات الدراسة تحققت، فيما يخص الفرضية الأولى، تم اثبات وجود فروق في إدراك واتجاهات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي السائد، حيث تم ترتيب الأبعاد حسب درجة موافقة العامل عن كل بعد والتي تعبر بدورها على وجهة نظر العامل ورضاه عن البعد، فكان بعد جماعة العمل في المرتبة الأولى ثم يليه بعد الاتصالات ثم بعد القيادة (المشرف) ثم بعد تنمية الموارد البشرية ثم بعد الظروف الفيزيائية وأخيرا بعد الأجر والمكافآت، أما الفرضية الثانية، فقد تحققت الفرضية بإثبات وجود علاقة بين الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي، حيث جاءت العلاقة بين الالتزام المعياري بالالتزام العاطفي قوية ثم تليها العلاقة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر ثم علاقة الالتزام المعياري بالالتزام المستمر، وأخيرا الفرضية الثالثة تبين وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة قوية نظرا للعلاقة الموجودة بين مختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

إن المشاعر والرؤى التي يحمها الأفراد تجاه منظماتهم تتعكس على سلوكهم من خلال دفاعهم عنها والتمسك بها وتذليل العقبات التي تواجهها والرغبة في الاستمرار في العضوية فيها والتزامهم والولاء لها.

ويعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والعمل على تطويره أمرا ضروريا، لما له من أثر على سلوك وفعالية العمل، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه المنظمة، ومن أجل الحصول على رضا العامل من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة من جهة أخرى ، لابد على المنظمة إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل، العدالة في المعاملة، المشاركة في اتخاذ القرارات، إتباع أنظمة أجور ومكافآت وقوانين عادلة، إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني، توفير ظروف عمل صحية.

وبالتالي سيكون هذا سببا يجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي اتجاه المنظمة، وإن هذا السلوك الإيجابي اتجاه المنظمة، هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي.

اقتراحات:

بناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، نقوم بتقديم بعض الاقتراحات:

- على المسيرين المحافظة على مستوى الالتزام العاطفي السائد بالمؤسسة، وذلك من خلال تعزيز العوامل التنظيمية التي يرى العامل أنها ايجابية والمتمثلة في: تشجيع العمل الجماعي، إشراك العامل في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاته، خلق علاقات تعاون وحوار ولقاءات بين مختلف الأطراف (العامل والمؤسسة والجماعة والمشرف) من أجل تعبئة جميع الطاقات وتحقيق المشاركة الفاعلة فيما بينها لبلوغ الأهداف التنظيمية، مراجعة العوامل التنظيمية التي يرى العامل أنها غير عادلة مثل: نظام المكافآت والأجور، الظروف الفيزيائية.

- الاهتمام بإدراك الفرد لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، فإذا كان إدراك العمال يمكن من التنبؤ بالالتزام التنظيمي وبأبعاده العاطفي والمعياري والمستمر، فمعنى هذا أنه يجب على المسيرين الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، فبقدر إدراك العامل أن المؤسسة تسعى لإرضائه وراحته بقدر ما ترتفع درجة ولاءه لها.

- القيام دورياً بمسوح لاستقصاء مستوى الالتزام التنظيمي (العاطفي-المعياري-المستمر)، فبناء على معرفتنا لأبعاد الالتزام المسيطرة داخل المؤسسة، يكون بإمكاننا التنبؤ لمجموعة من الظواهر من أهمها الدوران في العمل، وما دام أن هناك جهات عديدة للالتزام (الجماعة، المشرف، الزبائن، النقابات ...) فإن الدراسات المسحية تسمح بتحديد جهات التزام العمال وهذا بمثابة مؤشر هام يطلعنا على قوة التماسك في المؤسسة، كما تسمح الدراسات المسحية بالتعرف على العوامل التنظيمية الايجابية والسلبية التي من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي انعكاسها على مستويات الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1) قائمة المراجع باللغة العربية:

1-1 قائمة الكتب:

1. خضير كاضم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 .
2. عفيف صديق محمد وآخرون، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. الشيخ فؤاد نجيب، القيادة والإبداع، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية 2009.
4. الصيرفي محمد، إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، 2008 .
5. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومه، عين مليلة، 2007.
6. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2006.
8. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2006.
9. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية- مصر، 2005.
11. فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2005.

12. مصطفى احمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر، 2005.
13. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
14. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
15. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
16. بوحفص مباركي، العمل البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران - الجزائر، 2004.
17. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
18. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
20. خضير كاظم حمود وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
21. مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.
22. عوض الله طلق السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000.
23. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
24. عبد الرحمان العيسوي، علم النفس البيئي، نشر منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998، مصر.
25. عويس خير الدين علي، دليل البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.

26. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1997.
27. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وانجاز مبدع، بدون دار نشر، عمان، 1996.
28. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
29. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
30. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989.
31. خطاب عايدة، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
32. شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي، مصر، 1986.

1-2 قائمة الأطروحات والرسائل الجامعية:

33. د. بوعمامة اسماعيل، أهمية تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استراتيجيات اتخاذ القرار مع اقتراح برنامج تكوين، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2011.
34. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2010.
35. نقبيل بوجمعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

36. حويجي مروان احمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008 .
37. ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007.
38. العبادي أحمد بن حميد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به، رسالة ماجستير، السعودية، 2007.
39. د. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2006.
40. البدر إبراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
41. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، 2006.
42. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005.
43. سلامة انتصار، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، رسالة ماجستير، 2004.
44. الحريول زيد بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستويات المهارات التفاوضية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف ، 2003.
45. فهد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، الرياض، 2002.
46. سالم بن محمد بن عامر الحجري، واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، 2002.
47. الصيدلاني خالد بن صالح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، الرياض، 2001.

48. القحطاني، محمد علي مانع، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
49. خضر لطفي إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الإنتماء، عالم الكتب، 2000 .
50. د. الشريف، إجلال محمود حسين، أثر العوامل البيئية الداخلية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل، رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، مصر، 1998.
51. د. أحمد، سوسن عبد الفتاح، أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1995.
52. الرواشدة خلف، أثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1995.
53. سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الادارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل، الكويت، 1992.
54. هالة عبد القادر، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، الأردن، 1986.
55. د. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، دمشق.

1-3 قائمة المجلات والدوريات العلمية:

56. محمد أحمد الحراحشة، وسائر عبد المجيد البشابشة، أثر حاجات ماك ليلاند على الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006.
57. رشيد مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 1، الكويت، 2004.
58. بوظريفة حمو، الضوضاء خطر على صحتك، سلسلة احذر من الخطر قبل فوات الأوان، جامعة الجزائر، 2002.
59. عمر بدران بن عبد الرحمان، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.

60. عوض الله طلق السواط ومحمد العتيبي، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 7، عمان، 1996.
61. العوضي منصور أحمد، قياس وتحليل البيئة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، مجلة المدير العربي، العدد 13، القاهرة، 1991.
62. الغميري عبد الحميد، التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، العدد 48، الرياض، 1986.

(2) المراجع باللغة الأجنبية:

1. Patrice Russel & Frédéric Wacheux., Management des Ressources Humaines, 1er édition, Bruxelles. De boeck, 2005.
2. Gautam et al., Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal, 2004.
3. Pascal paillé, la fidélisation des ressources humaines, Paris economica, 2003.
4. Stinglhamber, F. Bentein, et Vandenberghe, extension of the three component model of commitment to five foci: development of measure and substantive, test European journal of psychological assessment, vol. 18, 2002.
5. Durrieu F., & Roussel P. ; L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pour les entreprises en réseau, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 44, 2002.
6. Charron Jean luc, Sépari sabine, organisation et gestion de l'entreprise, 2eme édition, campus dunod, Paris, 2001.
7. Meyer J P and Allen N G and Herscovitch, Commitment in the Workplace Toward A general Model Human Resource Management, Review Vol. 11, 2001.
8. Savoie André, Brunet Luc, climat organisationnel et culture organisationnelle: Apports distinctes ou redondance? Revue Québécoise de psychologies, vol. 21, n°3, Canada, 2000.

9. Darwish, A.Youcef., Organizational commitment as a mediator of the relationship between islamic work ethic and attitude toward organizational change, *Human Relations*, vol.53, N°4, 2000.
10. José Allouche. & Bruno Siré., *Ressources Humaines une gestion éclatée*, Paris. Economica, 1998.
11. Meyer J.P, Allen N.J & Smith, C.A., Commitment to organization and occupations: Extension and test of Tree component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, 1993.
- 12.Thévenet M. ; *L'implication au travail*, Les cahiers de l'ANVIE, Sciences Humaines, N°28, 1993.
13. Nizard George, *les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management)*, economica , paris, 1991.
- 14.Oliver, Nicke., *Work reads, work values and organizational commitment in employee-owned firm: human relations*, vol. 43, 1990.
- 15.Mathieu, J.E & Zajac, D.M.; *A review and meta-analysis of antecedents, correlations and consequences of organizational commitment*, *Psychological Bulletin*, vol. 108, N°2, 1990.
- 16.O'Reilly, I.C & Chatman, *organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*, *journal of applied psychology*, vol. 71, 1986.
- 17.George Logan.; *Loyalty and p-sense of purpose*, California, *Management Review*, Vol. XXV II, 1984.
- 18.Morrow, P.C.; *Concept redundancy in organizational research, The case of work commitment*, *Academy of Management Review*, n° 8, 1983.
- 19.Buchanan, b., *Building organizational commitment, the socialization of managers in work organizations*, *administrative science Quaterly*, 1974.

20. Lawler, E. E., In Work Organization, California, 1973.
21. Greenhaus, J.H. & Gavin J.F., The relationship between expectancies and job behavior for white and black employees, Personnel Psychology, Vol.25, N° 3, 1972.
22. Litwen G. & Stringer R., motivation and organizational climate, division of research graduate school of business administration; Harvard University, Boston, 1968.
23. Likert, R., The Human Organization, New York, 1967.
24. Lodahl, T.M & Kejner, M., the definition and measurement of job involvement, journal of applied psychology, vol. 49, 1965.

(3) المواقع الالكترونية:

1. [Http/psychologie.Googlepages.com](http://psychologie.Googlepages.com): « les accidents du travail, la psychologie du travail au service de votre organisation », journal trimestriel n° 5, avril 2008.
2. www.mitraservices.com/pdf/articles/climat0710.art.pdf: cinq facteurs influencent le climat de travail.

الملاحق

جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

بحث لنيل شهادة الماجستير

في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص العمل والأرغوميا

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

التعليمة:

تجد فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس بعض جوانب العمل (المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي) والتي يختلف الأفراد بشأنها، والمطلوب منك أن تبين رأيك نحو كل عبارة، وذلك بوضع إشارة (X) تحت إحدى الاقتراحات التالية:

موافق جدا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماما

نعلمكم أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، كما أن الإجابات المقدمة سوف تستخدم لأغراض علمية.

ملاحظة هامة: يرجى الإجابة على كل العبارات، وعدم وضع علامتين أمام عبارة واحدة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

					19. العائد المادي لا يغطي تكاليف الحياة اليومية
					20. العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول
					21. الرواتب لا تصرف بانتظام
					22. نظام توزيع الأجور عادل
					23. وجود نظام حوافز مناسب
					24. نظام التقاعد المعمول به عادل
					البعد الخامس: جماعة العمل
					25. تقوم بتنفيذ المهام بالتعاون والتنسيق مع الزملاء
					26. تتطلب منك وظيفتك اتخاذ بعض القرارات ينتج عنها صراعات بينك وبين زملائك في العمل
					27. تربطك علاقات حميمة مع زملائك في العمل
					28. زملائك في العمل يزعجهم وجودك في الجماعة
					29. العمل بروح الفريق في مواجهة الأعباء
					30. يسود المؤسسة جو من التعاون والثقة المتبادلة بين العمال
					البعد السادس: الظروف الفيزيائية
					31. تتوفر التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف)
					32. تعاني من أمراض نتيجة لرداءة الظروف الفيزيائية: - الحرارة والرطوبة - الإضاءة - التهوية - الضوضاء - استنشاق أو احتكاك بمواد كيميائية
					33. أخطائك المهنية ناتجة عن رداءة الظروف الفيزيائية
					34. تعاني من مشاكل صحية نتيجة العمل في: - وضعية وقوف/ جلوس لمدة طويلة - حمل قطع غيار ثقيلة الوزن بشكل متكرر وبشكل فردي - وضعيات جسدية سيئة تسبب لك اضطرابات عضلية
					35. تتوفر وسائل الوقاية الفردية والجماعية

ثالثاً: الالتزام التنظيمي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
					1. سأمضي طوعاً بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
					2. أحس بمشاكل هذه المؤسسة و كأنها مشاكل خاصة
					3. لا اعتبر نفسي " كأحد أعضاء عائلة "هذه المؤسسة
					4. لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة
					5. هذه المؤسسة تعني بالنسبة إلي الشيء الكثير
					6. لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
					7. إنه من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة حتى و لو أردت ذلك
					8. ستتضرب الكثير من الأمور في حياتي، إن أنا قررت مغادرة المؤسسة
					9. استمراري في العمل في هذه المؤسسة حالياً أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة
					10. أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة
					11. أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه المؤسسة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي
					12. لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر
					13. لا أشعر بأي التزام للبقاء في العمل في هذه المؤسسة
					14. أشعر أنه ليس من حقي مغادرة المؤسسة حالياً حتى لو كان ذلك في مصلحتي
					15. سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت المؤسسة الآن
					16. هذه المؤسسة تستحق الوفاء
					17. لن أغادر مؤسستي الآن لأنه لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها
					18. إنني مدين بالكثير لمؤسستي