

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : ادارة الأعمال

بعنوان :

دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ :  
الدكتور: طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبين:  
\*سكران محي الدين  
\*معطي فاروق

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور : أ. مسكين الحاج أستاذ محاضر أ رئيسا  
الدكتور : أ. طلحة عبد القادر أستاذ محاضر أ مشرفا  
الدكتور : أ. مهدي عمر أستاذ محاضر أ ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

## الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات و بفضل من الله ومنه. إلى أبوي وإخوتي وأصدقائي ولطالما كانوا بمثابة السند في سبيل استكمال هذا البحث ولا ينبغي أن أنسى أستاذي اللذان كانا لهما الدور الأكبر في مساندي ومددي بالمعلومات القيمة. أهدي لكم بحث تخرجي هذا وأشكركم جزيل الشكر لدعمكم اللامتناهي وثقتكم الكبيرة في قدراتي متمنيا أن يكون هذا الإنجاز هو بداية لمستقبل مشرق وناجح .

معطى فاروق

إلى حكمتي وعلمي إلى أدي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية إلى ينبوع الصبر والتفؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله "أمي الغالية "

إلى إخواني ،وزوجتي الغالية "إيمان" وإبني محمد فراس،حفظهم الله عز وجل إلى كل العائلة الكريمة ،وزملاء الدراسة متمني لهم التوفيق ،إلى كل أصدقائي الأعتز ، إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة ، إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة و التقدير .

إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب.

سكران محي الدين

# شكر

قال الله تعالى: ( لئن شكرتم لأزيدنكم ) سورة إبراهيم، الآية 07

يا رب شكرك واجب محتتم ها أنا ذا بالشكر أتكلم

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان له الفضل والعطاء لأنه سهل لنا

المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل لإشرافه علينا

الدكتور طلحة عبد القادر والذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد .

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة بمصنع الاسمنت بسعيدة و ذلك من خلال توجيه استبيان الى عينة من عمالها يتضمن مجالين حيث أن المجال الأول خصص لأبعاد المناخ التنظيمي و المتمثلة في الهيكل التنظيمي الاتصالات المشاركة في إتخاذ القرارات القيادة الإدارية الحوافز و المكافآت أما المجال الثاني فخصص لأبعاد الإلتزام التنظيمي و المتمثلة في الإلتزام العاطفي الإلتزام المعياري الإلتزام الاستمراري . و قد توصلت الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط الى ان أبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير دال إحصائيا على اللاللتزام التنظيمي وقد فسرت أبعاد مناخ مجتمعة ما نسبته (49.7%) من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي و لكن باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تبين ان بعدي الحوافز و المكافأة و القيادة الإدارية كانا لهما تأثير دال إحصائيا على الإلتزام التنظيمي حيث فسروا لوحدهما ما نسبته (54.2%) من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي . الإلتزام التنظيمي . مؤسسة الاسمنت

## Abstract:

This study aims to try to find out the role of the dimensions of the organizational climate in achieving organizational commitment in the organization at the cement factory in Saida, by directing a questionnaire to a sample of its workers that includes two areas, as the first area is devoted to the dimensions of the organizational climate, which are represented in the organizational structure, communications, participation in decision-making, and leadership. Administrative incentives and rewards. The second field is devoted to the dimensions of organizational commitment, which are emotional commitment, normative commitment, and continuity commitment. The study concluded, using simple linear regression, that the dimensions of organizational climate have a statistically significant effect on organizational commitment. The dimensions of climate together explained 49.7% of the variance occurring in organizational commitment. However, using multiple linear regression, it was found that the dimensions of incentives, reward, and administrative leadership were they have a statistically significant effect on organizational commitment, as they alone explained (54.2%) of the variance occurring in organizational commitment.

**Keywords:** organizational climate. Organizational commitment. Cement Foundation

## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المناخ التنظيمي
4	المطلب الثاني: أهمية وأنواع المناخ التنظيمي
6	المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده
11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي
11	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته
13	المطلب الثاني: خصائص و محددات الالتزام التنظيمي
15	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ونتائجه
20	المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
20	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي والنمط القيادي في التزام التنظيمي
21	المطلب الثاني: أثر الإتصال في إلتزام التنظيمي
22	المطلب الثالث: أثر المشاركة في إتخاذ القرارات والحوافز في الإلتزام التنظيمي
23	خلاصة:
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

26	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
28	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
30	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	الدراسة الأولى
35	الدراسة الثانية
35	الدراسة الثالثة
36	المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
36	المطلب الأول: أوجه الشبه
36	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف
37	المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها
38	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها.
41	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
47	المطلب الثالث: مراحل سير الإنتاج
48	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
48	1-1. مجتمع و عينة الدراسة
51	2. وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة العامة
87	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل الاثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي	19
02	جدول نشاط المؤسسة	43
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.	49
04	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.	50
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	51
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	52
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	53
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	54
09	يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.	55
10	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الهيكل التنظيمي.	56
11	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الاتصالات.	58
12	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات.	60
13	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة الإدارية	62
14	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الحوافز والمكافآت	63
15	يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.	64
16	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الإلتزام العاطفي.	65
17	يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الإلتزام المعياري.	67
18	يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور الإلتزام الاستمراري.	69
19	يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.	70
20	يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة	71
21	يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة الإسمنتأبعاد المناخ التنظيمي.	73
22	يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الإسمنت.	73
23	يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام	74

	التنظيمي.	
75	يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.	24
75	يوضح نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجموعة	25
76	يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.	26
76	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.	27
77	يبين نتائج تحليل إختبار الانحدار التدريجي محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة.	28
78	يوضح إختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.	29
78	يوضح إختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.	30
79	يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA للالتزام التنظيمي والخبرة المهنية	31
80	يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفي	32
79	يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.	33
80	يوضح نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجموعة	34

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
9	أغراض الإتصال	02
16	أبعاد الإلتزام التنظيمي	03
42	الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت	04
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	05
46	هيكل المديرية المالية والمحاسبة	06
51	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
52	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	08
53	مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهني	09
54	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.	10
57	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الهيكل التنظيمي.	11
59	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإتصالات.	12
61	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.	13
62	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة الإدارية.	14
64	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الحوافز والمكافآت.	15
66	يوضح أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام العاطفي.	16
68	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام المعياري.	17
68	يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام الاستمراري.	18
70	نموذج الدراسة	19

# مقدمة عامة

### مقدمة:

من المعروف أن لكل بناء ركائز أساسية، ويعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية، وبالرغم من التطور الهائل والسريع للآلات والأجهزة إلى أنها لا تزال تعتمد على العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

حيث تناولت العديد من الأبحاث والدراسات في الحقبة الأخيرة السلوك في المنظمات وعملت على تحليله واستكشاف أسباب دوافعه، حيث وجد أن هذا السلوك لا يأتي من فراغ سواء كان فردياً أو جماعياً، بل ينت عن تفاعل العديد من العوامل التنظيمية المعقدة والتي تحدد المناخ السائد في المنظمة والذي يدعى بالمناخ التنظيمي وبالرغم من أن المناخ التنظيمي يعد غير ملموس بطبيعته إلى أننا نستطيع قياس أثره المباشر على الالتزام التنظيمي، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود العاملين في مناخ تنظيمي صحي ترفع من قدرة و كفاءة العاملين على الاستجابة لحاجات المستفيدين من هذه المنظمات ونيل رضاهم.

ويعد المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حاول الباحثون التطرق إليها بحيث إتفقت كلها على أن المناخ التنظيمي مفهوم جوهري له دوره المحسوس في التأثير على إدراكات العمال وتوجهاتهم نحو المؤسسة، بالإضافة إلى علاقته الضمنية مع الكثير من المفاهيم التي تعبر عن السلوك التنظيمي للأفراد كالرضا الوظيفي والالتزام بأهداف المؤسسة.

والالتزام التنظيمي من بين التصرفات النابعة من ذات الفرد داخل المؤسسة فهو الرابط النفسي الذي يربطه بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وشعوره بالقوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة فيها وتبني قيمها، وسنحاول في هذه الدراسة التطرق لدور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت بسعيدة

### إشكالية الدراسة:

من خلال العرض السابق وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بصياغة وطرح الإشكالي التالية.

ما مدى مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاسمنت لولاية سعيدة؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية

ما المقصود بالمناخ التنظيمي وفيما تتمثل أهم أبعاده؟

ما ذا نقصد بالالتزام التنظيمي وما هي أهم أبعاده؟

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاسمنت بسعيدة؟

## مقدمة عامة

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى :تطبقمؤسسة الإسمنت بسعيدة ابعاد المناخ التنظيمي من منظور عمالها.
- الفرضية الثانية :عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة ملتزمون تنظيميا اتجاه المؤسسة.
- الفرضية الثالثة :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعادالمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

### مبررات إختيار الموضوع:

- الرغبة في التعرف على دور ابعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مصنع الاسمنت بسعيدة .
  - الرغبة في تقديم معلومات حول الموضوع
  - كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث و الدراسة
- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- \_ التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
- \_ التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
- \_ السعي إلى التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق النجاح في مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
- \_ التعرف على العلاقة القائمة بين دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

### المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التوصل إلى نتائج علمية دقيقة وهذا كما يلي: المنهج الوصفي وهو الإحاطة بكل الجوانب النظرية للموضوع المتمثلة في التعرف على معظم المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وتحليلها. كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة للتعرف على دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة وذلك بتحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه للعينة المستهدفة.

أهمية الدراسة:

- تكمن اهمية الدراسة من خلال اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بهذا الموضوع وذلك لكونه ذا صلة وثيقة بالموارد البشرية والذي له تأثير على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين وزيادة انتاجيتهم.
- معرفة دور ابعاد المناخ التنظيمي في الرفع من اداء العاملين في المؤسسة .
- مساعدة ادارة المؤسسة على اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء النتائج التي يتوصل اليها البحث.

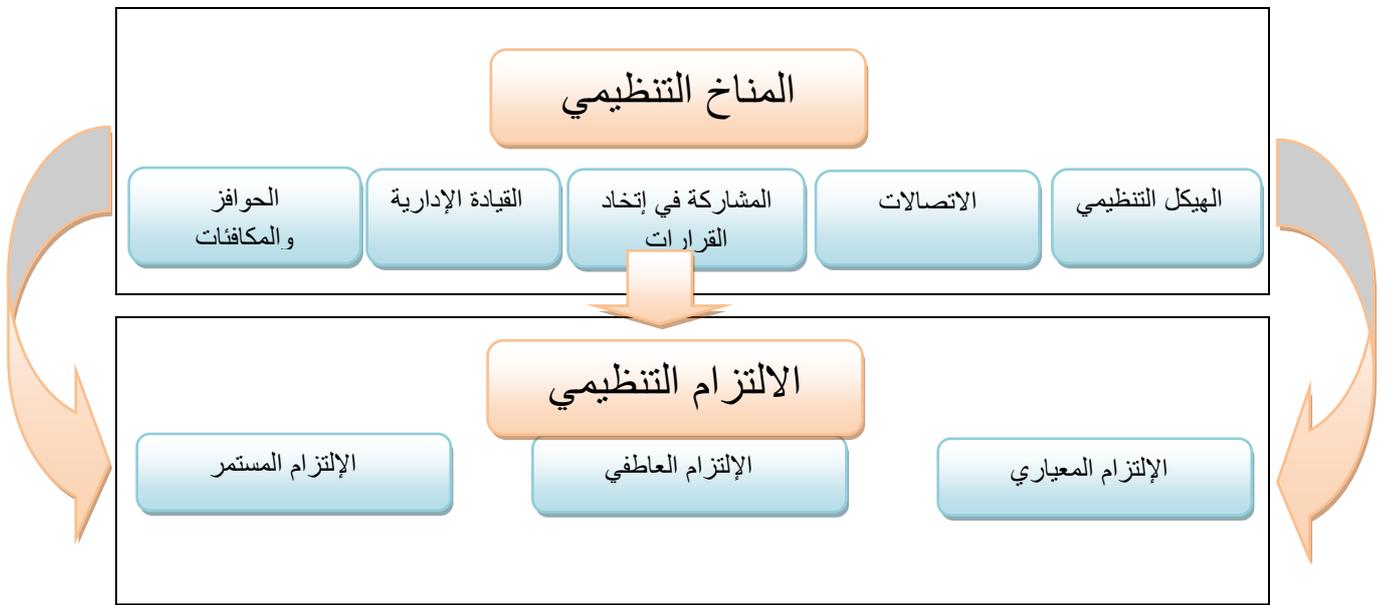
## مقدمة عامة

### حدود الدراسة:

- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة الاسمنتبسيعة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من عمال المؤسسة.
- المجال الزمني: تم انجاز هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2023-2024.

### نموذج الدراسة :

يبين الشكل (1) نموذج البحث والذي تمت صياغته استنادا للتساؤلات التي أثرت من المشكلة إذ يتضمن النموذج متغيرين رئيسيين وهما (المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي).



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الطالبين

### تقسيمات البحث:

تتناولنا هذه الدراسة في ثلاثة فصول على النحو التالي:

- 1- الفصل الاول: الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- 2- الفصل الثاني: يعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتي صنفنا الى الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي والدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي والدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا مع مقارنتها بالدراسة الحالية
- 3- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة حيث قسم الفصل إلى مبحثين تضمن المبحث الاول عينة الدراسة والادوات المستخدمة اما المبحث الثاني فخصص لعرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي

والإلتزام التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

تمهيد :

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين ، نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة ويرجع هذا الاهتمام أيضا من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمات. و لقد أكدت الدراسات على وجود عناصر وأبعاد للمناخ التنظيمي تحدد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، فالهيكل التنظيمية ونمط الاتصال السائد في المنظمة يحددان مستوى المناخ التنظيمي فيها، وكذلك تساهم انماط القيادة والطبيعة العمل السائدة في تحديد طبيعة ومستوى المناخ التنظيمي، كما أصبحت للتكنولوجيات المستخدمة في المنظمة وطرق استخدامها دورا فاعلا في توفير متطلبات العمل وجو العمل المناسب.

إن الشيء الذي لا يقاس لا يمكن إدارته، هذا الأمر أدى بالباحثين إلى إيجاد مداخل وأساليب لقياس المناخ التنظيمي، مما يسمح بمعرفة مستوى المناخ التنظيمي وتحديد مستوى تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، الأمر الذي يساهم في عملية تحسين المناخ التنظيمي وحل المشاكل المرتبطة بهذا الأخير وتوجيهه بما يتوافق وأهداف المنظمة.

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

#### المطلب الأول: مفهوم مناخ التنظيمي وخصائصه

تمهيد:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، إذ كان كورنل (cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن المناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي ، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إتماما متزايدا في الاونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه مزال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين ، وقد حاولنا إلى التطرق إلى مختلف التعاريف المناخ التنظيمي .

#### 1 مفهوم المناخ التنظيمي:

يرى فرانسيس كورنيل المناخ التنظيمي بأنه " نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة " أي أن الأفراد تصدر عنهم سلوكيات وردود أفعال منبثقة من طبيعة الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات التي يتمتعون بها.<sup>1</sup> وعرف المناخ التنظيمي على أنه : إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة الأعمال (نمط الاتصال، القيم والاتجاهات، السياسات التنظيمية....) ومدى توافق هذه المتغيرات مع طبيعة التكوين التنظيمي واجتماعي للفرد.<sup>2</sup>

كما عرف على أنه تعبير مجازي يستخدم في الإدارة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين.<sup>3</sup>

حسب حسين عارف ناجي " عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص للبيئة داخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم.<sup>4</sup>

عرفه كل من لتوين و ستر ينجر 1968 المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم.<sup>5</sup> ويعرف المناخ التنظيمي على أنه البيئة البشرية التي يقوم فيها الموظفون المؤسسة بعملهم ، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث فيها.<sup>6</sup>

وعرفه الدنبيات" المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل ، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"<sup>7</sup>

<sup>1</sup>-واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، طبعة 1 ن ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع 25ص،2006

<sup>2</sup>-عفيف صديق محمد و آخرون ،السلوك والتنظيم،مكتبة عين الشمس،الطبعة العاشرة، الإسكندرية،مصر، 55ص،2009

<sup>3</sup>-محمود سلمان العاميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة،عمان،2008،ص305

<sup>4</sup>-حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص41.

<sup>5</sup>-إسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015،ص23.

<sup>6</sup>-أحمد محمد عوض بني أحمد ،الإحتراق التنظيمي والمناخ التنظيمي في المدارس، طبعة 1 ، دار حامد للنشر والطباعة عمان 2007،صفحة44

### 2- خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على إحتفاظ بعناصر البشرية الجيدة به أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه وتوصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل في مايلي:

إن المناخ التنظيمي يأثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي فهو يأثر في سلوكهم.

- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد يختلف ولكن تبقى كما هي دائما

- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة لأنه يعتبر وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد.

- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية وثقافية .

- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في اتجاهات وتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.<sup>8</sup>

**المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وأنواعه**

### 1 أهمية المناخ التنظيمي

**تكن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:**

- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية تطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، مما يمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>9</sup>

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في البيئة العمل الداخلية، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به.<sup>10</sup>

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

- إن المناخ التنظيمي الجيد والمفتوح يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرص لتطوير الذاتي.<sup>11</sup>

- يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين إذ يعمل كوسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الأفراد<sup>12</sup>

7-حمادات حمد حسن محمد ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى، دار حامد، الاردن 2008 ص 65

8-فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2005،ص295.296 .

9-قطامنة منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي وإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في وزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأردنية،2000،ص27.

10-السكران ناصر محمد،المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي،دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف عربية للعلوم الأمنية ،2004،ص18.

-جديدي نجيبه ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الوظيفي للموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013،ص11.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

وتماشيا مع ما تم ذكره فإن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في تحسين سلوكيات وأخلاقيات الموظفين ، وتوحيد أهدافهم مع المنظمة وهو ما يحفزهم أكثر على كشف طاقاتهم والعمل بأريحية وفعالية لضمان إنتاجية عالية.

### 2- أنواع المناخ التنظيمي:

العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك لا يرجع إلى إرتباط المناخ التنظيمي بانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النوع المثالي للمناخ التنظيمي نذكر منها:

**المناخ التنظيمي السلطوي(المتشدد):**يمثل ذلك المناخ الذي يشعر فيه الافراد بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلى القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا ما يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية نحو العمل.<sup>13</sup>

**المناخ التنظيمي المتبنى:**مناخ يسده تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذالقرارات ، وتوجه بالحوافز الإيجابية ، قائلقائد هنا يعتقد نظرية تفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد المرؤوس بحب العمل ،ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإستخدام الحوافز الإيجابية.<sup>14</sup>

**المناخ التنظيمي المفتوح:** يتمتع العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم ، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، ارتفاع مستوى الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجهد، قدوة في العمل موقفية القرار ،ولا يميل إلى إستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة ، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل بإنجاز الأعمال، كما يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة.<sup>15</sup>

**المناخ التنظيمي المستقل(الذاتي):**يشبه المناخ المفتوح إلى أنه يختلف عنه في إنجاز العمل الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ، وهنا لا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين، وترتفع فيه درجات الانتماء،الالفة، الشكلية في العمل، بينما تتخفض فيه درجات التباعد و التركيز على الإنتاج.<sup>16</sup>

**المناخ التنظيمي المنضبط(الموجه):**يتميز هذا المناخ بتشدد المدير لانجاز الاعمال من خلالالتوجيه والاشراف وعدم اهتمامه بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، فالكل يعملوليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية، وهو أقرب إلى أسلوب العسكري.<sup>17</sup>

12-الأحول نوال،بركان زاهية، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية،دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون،مجلةأقتصاد الجديد،2020،ص267.

13-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية ، طبعة1، القاهرة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2007،ص18.

14-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،رسالةماجستير غير منشورة ،جامعة بومرداس ،2010،ص42

15-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،مرجع سبق ذكره،ص19.

أيمن سعيد محمود شرافي،المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الأزهر كلية علوم التربية،2013،ص23.

Syed ahmedraza)relation chip betwenorganitiationclimet and performance of teachers in publec and privet colleges of unpublished doctoral dissertation .punjeb. universityinstiture of sducatinandreaserchpirmihrali shah . arid agriculture university .2010.p.38 punjab(-17

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

**المناخ التنظيمي العائلي:** ارتفاع مستوى الإنسانية وإتناء ويتميز بالتماسك وتجانس المجموعات مع بعضها البعض، يهتم المدير بالحاجات الاجتماعية للعاملين ، العمل الإداري ضئيل ، انخفاض مستوى الداء في العمل.<sup>18</sup>

**المناخ التنظيمي الأبوي:** إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي<sup>19</sup> فالمسؤول على السلطة لا يرغب بظهور أي مبادرة قيادية ولا يحقق أي إشباع للحاجات الاجتماعية وجميع المبادرات تترك للمسؤول الذي يتخذ دور الأب ويلجأ إلى أخذ بعين الإعتبار آراء الآخرين إلى أن هذا الإعتبار هو نوع من المهذات للقلق و التذمر بدلا من اهتمام الحقيقي بهم لهذا الروح المعنوية<sup>20</sup>

**المناخ التنظيمي المغلق:** يسود هذا المناخ إنخفاض شديد في مستوى المعنوية ،إنفصال وعلة الأفراد ، ارتفاع معدلات ترك العمل ، يتصف سلوك المدير بإفتقاده للمبادرة وعدم القدرة على تحفيز الأفراد العمل طبق للقواعد والقوانين ، وإفتقاده كذلك للقدرة على توجيه الأنشطة ، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل ، ولا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في هذا المناخ وذلك نتيجة لإهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج<sup>21</sup>

اتضح مما سبق أن هناك أنماط مناخية عديدة ومختلفة تتماشى حسب طبيعة عمل المنظمة ، كأن تكون المنظمة عامة وخاصة، إنتاجية أو خدماتية، مدنية أو عسكرية، وبالتالي فإن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى

### المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده

#### 1- نماذج المناخ التنظيمي:

علما رغم من التقارب النسبي في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي إلى أن هناك إختلاف في تحديد نماذج المناخ التنظيمي ، عناصره وأبعاده ، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (منظمات صناعية، دوائر حكومية، مدراس....) وتباين تصوراتهم وإختلاف المداخل العديدة لدراستها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم علة حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا إعتد الباحث على المدخل الهيكلية فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية للتنظيم مثل درجة التعقيد ، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها ، أما إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد ورضى وغيرها ومن أهم هذه النماذج نذكر مايلي :

**-نموذج لتوين و سترنجر:** قام بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى إرتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، ولقد

18-44شامي صليحة،مرجع سبق ذكره،

19-خالد القرواني ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة السليفت التعليمية على الأداء الوظيفي فيها ، مجاة البحوث الإنسانية والاجتماعية ،جامعة القدس المفتوحة،مجلة2، عدد 2012،26

20-أحلام حميد ،نعمة الجنابي ،مجلة المناخ التنظيمي وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية ، جامعة بابل كلية التربية،مجلة7،العدد 2015،ص428.

21-شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ،ص42

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

لقيت وجهة نظر الباحثين إهتماما وموافقة من الباحثين الآخرين ، وقد إعتد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي البيئة التنظيمية المسؤولة، المخاطرة، الدفاء، الدعم النفسي المعايير<sup>22</sup>

**نموذج فردهانديجليمير:** يحدد 4 أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في :

الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة ، درجة التركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ قرارات

2- درجة تعقيد النظام: ويدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية والطبيعية وتداخل العلاقات بينها.

3- الاتجاهات و الأهداف :ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي تولدها المنظمة كل من هيكل الأهداف الخاصة.

4- نمط القيادة: وعو يعني إن كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>23</sup>

**نموذج ليكرت 1971:** يعيد ليكرت من أوائل الذين ساهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ، والذي حدد مكونات أبعاد المناخ التنظيمي في عناصر التالية

-الاتصالات :ويقيس درجة الاعتماد على الاتصال في توصيل القرارات وشرح الأهداف وإجراءات العمل والتقرب من العاملين في التنظيم .

-القرارات: يقيس مدى تمركز القرارات في إدارة العليا، كما يقيس مستويات تفويض الصلاحيات والمهام إلى المستويات الدنيا .

-الحوافز :يحدد مدى اعتماد الإدارة على نظم التحفيز المادية وغير مادية مع أفراد تنظيم.

-التكنولوجيا: ويقيس مدى استعمال التكنولوجيا في أداء الوظائف ، كما يقيس مواكبة إدارة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا .

**الاهتمام بالعاملين:** ويظهر مدى إهتمام الإدارة بالعاملين لديها ، ومدى توفير إجراءات السلامة في مكان العمل ويفتقر نموذج " ليكرت " للأبعاد هامة مثل ، صراع والدفاء والإعتماد ، كما أنه قصر العوامل الهيكلية في

الاتصالات فقط، وركز الاهتمام على بعد نمط القيادي حيث أصبح وكأنه مرادفا للمناخ تنظيمي.<sup>24</sup>

**-نموذج لولر وزملائه:**

يرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:

**المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

22- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2006، ص24  
23- عيسى قيقوب ، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتور، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص70.  
24- قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بسكرة، مجلة تعلم الإنسانية، جامعو محمد خيضر، العدد 2009، 16، ص166

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

أ) درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

ب) درجة الرسمية في إجراء العمل.

ت) درجة التداخل بين المنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

أ) نمط القيادة.

ب) نظم المكافأة.

ت) حل التناقضات التنظيمية.<sup>25</sup>

نموذج فرنر داروجرينبر:

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

1 التحرر.

2 العوائق.

3 الروح المعنوية.

4 الألفة والمودة.

5 التحفظات.

6 التأكيد على الإنجاز.

7 المكافآت.

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي<sup>26</sup>

2- أبعاد المناخ التنظيمي:

يختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك بإختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها.

-الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أبعاد المناخ التنظيمي المهمة من حيث مدى تناسبه مع مجال أعمال المنظمة وتخصصها و استيعابها لاحتياجاتها من الوظائف و التخصصات وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا .

فالهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات السائدة في المنظمة وتتكون من مجموعة من العناصر هي:

\* العناصر المادية: وتشمل جميع الموارد الطبيعية و المادية والمكائن والمعدات والأجهزة والمواد المالية وغيرها وتختلف هذه العناصر من الناحيتين الكمية والنوعية وفقاً لطبيعة المنظمات المختلفة.

25- قسوم زينب وآخرون، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل ماجيستر ،جامعة محمد صديق جيجل 2013،ص27.

26- البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره،ص25.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

\*العناصر البشرية: وتضم كافة الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية وتباينهم من الناحيتين الكمية والنوعية وفقا لحجم وطبيعة المنظمة

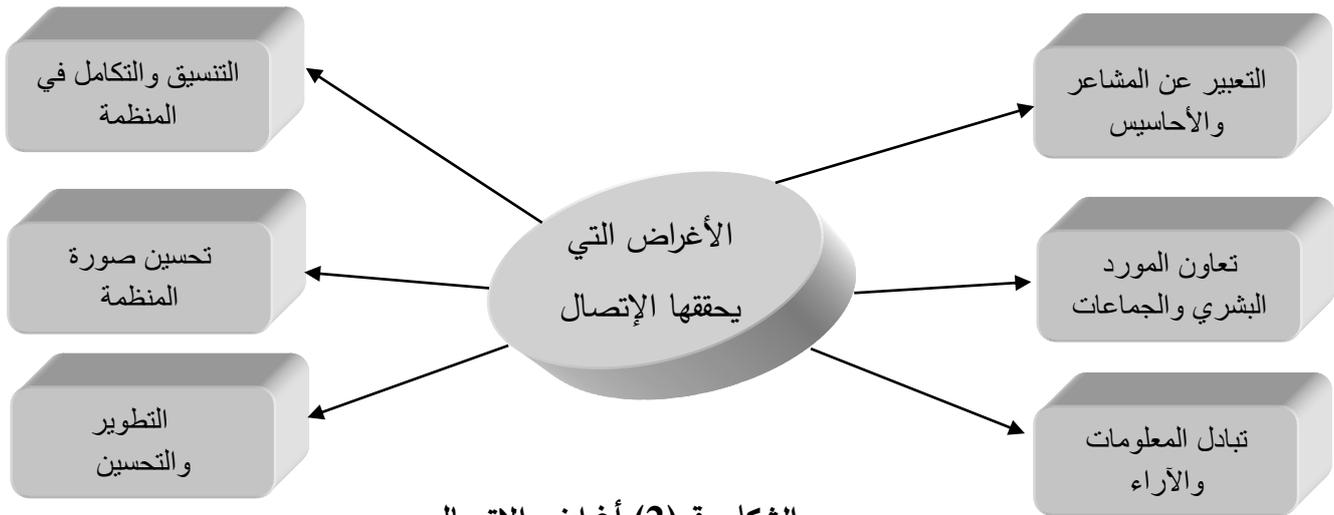
\*العناصر القانونية: ويتضمن النصوص الدستورية والقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات ذات العلاقة بالمنظمة المعنية، وهي التي تعامل كافة العناصر السابقة تعاملًا رسميًا وتعمل على ترابطها وإنتظامها في صورة وحدة متكاملة

العناصر المعنوية: هي العناصر التي لا تبدو ملموسة كبقية العناصر إلا أنها ذات أثر =هـادف في تحقيق نجاح التنظيم وتلتصق هذه العناصر بالعنصر البشري أساسا ويتضمن الفلسفة العامة للمنظمة وقيمها<sup>27</sup>

-الاتصالات: تعد الاتصالات العمود الفقري للعلاقات الداخلية الجيدة وتعد كذلك عملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ويصيب المنظمة الجمود إذا ما توقفت عن السريان في عروقها ، كما أن الاتصالات تؤثر على الطبيعة المناخ التنظيمي فيها حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى الأسفل في اتجاه عمودي واحد مما يؤدي إلى الجمود المنظمة وإيجاد مناخ تنظيمي غير صحي ، وقد يكون الإتصال مفتوحا يتيح للعاملين الإتصال أفقيا وعموديا مما يتيح جوا ومناخا تنظيميا جيد و مشجع للعاملين على الإلتناء وزيادة أداء وتحسينه ويسهم في تحقيق أهداف المرجوة.<sup>28</sup>

ويعرف براون "brown" الإتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا<sup>29</sup>

وتهدف عملية الإتصال الفعال إلى تحقيق جملة من الأهداف الأغراض وهي موضحة في الشكل الموالي:  
أهداف الاتصال والأغراض التي يؤديها



الشكل رقم (2) أغراض الإتصال

27-د إسرائ وعد الله قاسم حمدي،مرجع سبق ذكره ،ص48.

28- إسرائ وعد الله قاسم حمدي،مرجع سبق ذكره،ص49

29-طلعة إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيمي، بدون طبعة، دار غرين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،ص83

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

المصدر: حمود، خيضر كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010)، ص34،

-القيادة الادارية: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها تأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنه والتالى فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سويًا بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة.<sup>30</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر والإشراف على الآخرين" ويلعب دور القيادي دورا مهما في توجيه وتشجيع وتجميع القوى لتحقيق الأهداف المنظمة، كما يلعب نمط القيادة دورا في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد والتأثير فيه.<sup>31</sup>

المشاركة في إتخاذ القرارات: يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطا و تحديات متزايدة ومواقف يصعب السيطرة عليها ، من أهمها : العولمة، المنافسة الشديدة ،التغيرات البيئية المتسارعة جعلت عملية صنع القرارات أكثر تعقيدا وأهمية، هذه التحديات أدت إلى تزايد الداعية إلى زيادة مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ،وتتبع أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات من حقيقة أساسها أن الفرد له القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن مستواه أو تخصصه، كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية ،حيث أن عدم المشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات يلحق بهم أضرار جسمانية ونفسية على المدى البعيد ، في حين أن المشاركة تتيح إبداء الرأي وترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق إنسجام في بيئة العمل.<sup>32</sup>

الحوافز والمكافأة: تسمح الوسائل التحفيزية المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لموظفيها في تعزيز العدالة التنظيمية والثقة وإتثناء، كما تؤدي إلى الرفع من دافعا لإلتزام وأداء أعمال و إنشاء روح الإبداع وتقليل من سلوكيات السلبية وتشجع على تحمل مسؤولية ،والعمل بكل قواهم لتحقيق أهدافها المرسومة.<sup>33</sup>

<sup>30</sup>-العاني، أريج سعيد خليل، المحددات التنظيمية وتأثيرها في إبداع وأداء المنطقي، دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز ، رسالة ماجستير ،جامعة بغداد 2002، ص85.

<sup>31</sup>-محمد عبد السميع، أساسيات الإدارة العامة، عمان، دار الزمان للنشر والتوزيع، طبعة1، 2010، ص227،

<sup>32</sup>-خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طبعة1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص263

<sup>33</sup>-خالد دحية ،علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ،مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ،2021، ص339

### المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

#### المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي و أهميته

تمهيد :

لقي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات خاصة مع مطلع الستينات، ويرجع ذلك الاهتمام لوجود ارتباط وثيق بالظواهر السلوكية المتعلقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، ويستدل على الالتزام التنظيمي من خلال المخرجات المرتبطة به، كما أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، وهو يعتبر حصيلة للإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة اجتماعية ومادية سليمة، كما أنه يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنمية الالتزام للأفراد تجاه منظماتهم ليس بالأمر السهل، وإنما هو محصلة لجملة من السياسات والعوامل التي تقوم بإتباعها المنظمة.

وأكدت أغلب الدراسات الحديثة أن الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة نفسية بين الفرد والمنظمة، تنتج عن اتساق القيم الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى التأثير الكبير للالتزام التنظيمي في فعالية المنظمات، وخاصة المؤسسات التعليمية و التي هي محل الدراسة، كما أن المعوقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية والمتمثلة في بعض المظاهر السلبية، مثل التسبب الإداري وترك العمل، تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث خلل في وتيرة العمل، وبالتالي فشل المدرسة في تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة لعدم ارتباط وتعلق المعلم بمؤسسته التعليمية، وهذا ما يفرض على الإدارة المدرسية العمل على اتخاذ إجراءات وتدابير من شأنها تعزيز ولاء والتزام المعلمين تجاه مكان عملهم، والرغبة في البقاء فيه أكبر قدر ممكن، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب

#### مفهوم الإلتزام التنظيمي :

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

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "بورتر" و "سميت" سنة (1970)، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية و الإيجابية نحو المنظمة و يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه إيجابي يحسه الفرد تجاه منظمته، وهذه الإيجابية تجعل أداءه يتصف بالفعالية.<sup>34</sup>

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

أي أن الالتزام التنظيمي حسب هذا التعريف هو أن ينمو لدى الفرد الإيمان بتطابق أهدافه و تطلعاته مع أهداف التنظيم مع مرور الوقت.<sup>35</sup>

<sup>34</sup>-سوزان محمد القرشي (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض

<sup>35</sup>-Harris., A, (2003): Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial Eidentity and contesctualperformanc indicators of public employees

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

وعرفه weiner على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة"

وعرف العالمان allen&meyer الالتزام التنظيمي أنه حالة تنشأ من العلاقة العاطفية لأفراد المنظمة ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية<sup>36</sup>

ويعرف أيضا الالتزام التنظيمي من منظور النفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها<sup>37</sup>

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

### \_ أهمية الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سلطت عليها الأضواء و نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين نتيجة للدور الكبير الذي يلعب في نجاح المنظمة و ديمومة استمرارها و في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف.

و أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظماتهم.

وأن الأفراد الذين يعملون في منظماتهم مدة طويلة من الزمن و يشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظمة قوية و ليس لهم رغبة في ترك أعمالهم و سيزداد التزامهم تجاه المنظمة و يقل دوران العمل والغياب

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

\_ انخفاض مستويات دوران العمل و الغياب.

\_ زيادة تماسك الأفراد و تفهمهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.

\_ زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية.

\_ ارتفاع الروح المعنوية للأفراد من خلال زيادة معدل التوافق بين قيم و أهداف الأفراد والمنظمة.

100, unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North CaroLINE

<sup>36</sup>-محمد الجاروشة العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الأزهر غزة 2016 ص30

<sup>37</sup>-خيرية محمد بن عصمان ،دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي بجامعة البيبة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة فلسفة، 2018، ص33.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

\_ الالتزام، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد العراق.

\_ انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة<sup>38</sup>

\_ إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا، إلى حد ما، في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>39</sup>

**المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي و محدداته**

### 1- خصائص الإلتزام التنظيمي :

من خلال تعريف الإلتزام التنظيمي المذكورة سابقا وتعاريف أخرى يمكن استنتاج خصائص الإلتزام التنظيمي التالية يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و من تم قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط و منها الولاء.

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

يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم وتجسد مدى ولأئهم لمنظمتهم.

يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>40</sup>

### 2- محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات "مارش" و "ماتري (March & Manry) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

**السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزترتب عنه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن

<sup>38</sup>-موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 6 الأردن، 1994

<sup>39</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار جامعية إسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>40</sup>-عبد الفتاح سلامة عادل، الإلتزام التنظيمي ورضى الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس بكلية عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء 1، القاهرة 1999.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء فالالتزام وتتفاوت الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ما سلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن و الحاجة إلى الحب والانتماء و الحاجة إلى الاحترام، وتحقيق الذات.

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

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

**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، ونجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق التعاون العدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

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

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

**نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد<sup>41</sup>

المطلب الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي و نتائجه

### 1- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

ميز "ماير" و "الين" و "سميث Meyer & Alen & meth" بين ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي و هي:

**الالتزام العاطفي (الشعوري)**: يمثل مؤشرا يعكس توجهها إيجابيا أو شعورا تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات. و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات و المشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجديدة والفعالة<sup>42</sup>

**الالتزام المعياري (الأخلاقي)**: و يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام فشعور الفرد بالالتزام و الواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة التوجه الثقافي أو العائلي)، أو بعد دخوله المنظمة التوجه التنظيمي و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه التزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه<sup>43</sup>

**الالتزام المستمر (المتواصل)**: وهو أرقى وأكثر أنواع الإلتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها و درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، و يتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن، و طول العمر الوظيفي<sup>44</sup>

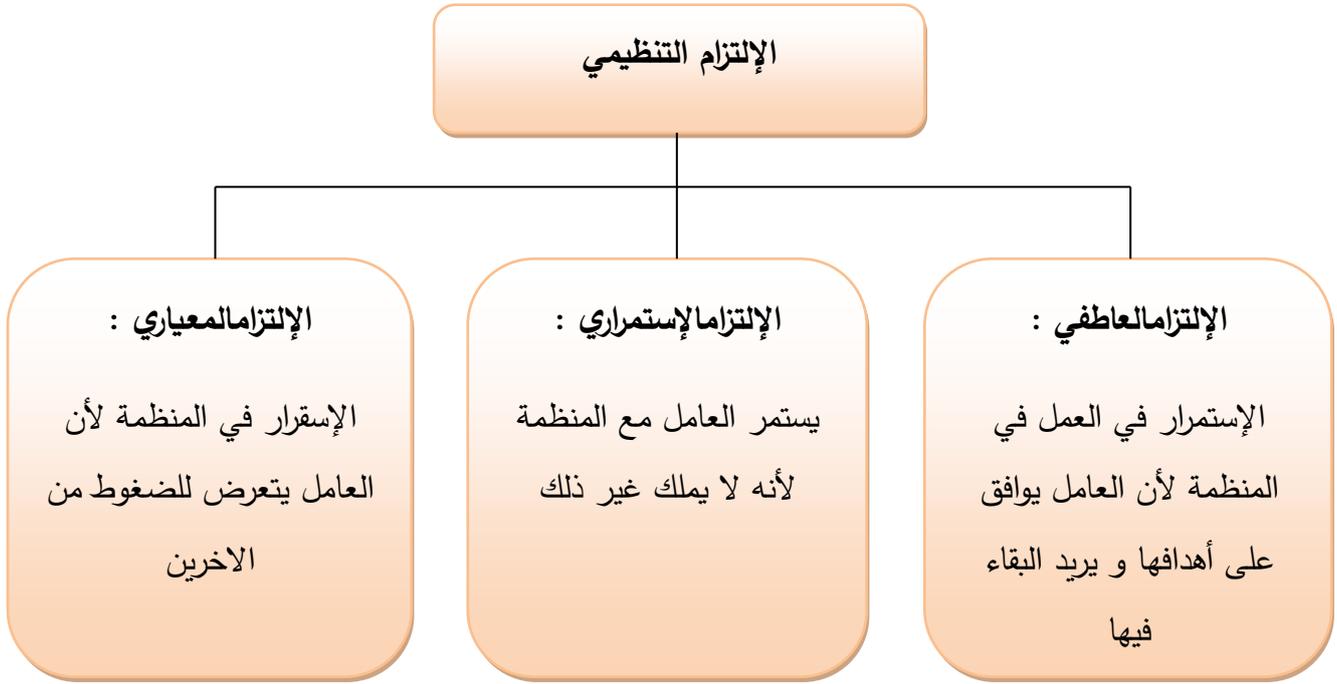
<sup>41</sup>-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص40.

<sup>42</sup>-جاد الرب عبد السميع حسانين، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، المجلد 26، العدد 2، 2004.

Kuehn, W.K. & Busaidi, Y. (2001) A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization " , Academy of International Business, Vol. 1-43

<sup>44</sup>-محمد الصيرفي السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص219.

الشكل (03): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبين

### 2\_ نتائج الإلتزام التنظيمي :

يلاحظ أن للإلتزام التنظيمي تأثيرات متعددة وعلى مستويات كثيرة، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي

ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى جماعات العمل فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الأداء، وفيما يلي نتائج الإلتزام التنظيمي للمستويات الثلاثة:

#### 1 - نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد :

يؤثر الإلتزام على مستوى الفرد من خلال قسمين الأول إيجابي، والقسم الثاني سلبي، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للأفراد، نذكر منها زيادة مشاعر الانتماء الشعور بالأمان والقوة وجود أهداف لحياة الفرد التصور الذاتي الإيجابي، كما يؤدي زيادة الإلتزام التنظيمي إلى زيادة المكافآت، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، حتى يشجعهم ذلك على مضاعفة الجهد .

أما النتائج السلبية للإلتزام نذكر منها ما يلي ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، وكذلك قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الوظائف من خلال العمل في العديد من المنظمات، كما تزيد الضغوط العائلية والاجتماعية بالنسبة للفرد الملتزم، حيث يركز جل وقته وجهده للمنظمة، وهذا يؤثر على التزاماته الأخرى ويزيد حجم الضغط عليه.<sup>45</sup>

### 2 - نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل:

بالرغم أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل فيما يلي:  
كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها  
كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية .

أما النتائج السلبية تتمثل في:

زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة .

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة .

انخفاض معدل دوران العمل، وهذا يؤدي إلى عدم السماح بتوظيف أفراد جدد لديهم أفكار جديدة.

حيث يرى ( أوليفر ) أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ، نافعة ، يرون المنظمة بشكل أفضل<sup>46</sup>

### نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة :

حيث أن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة

للمنظمة، كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالآثار الإيجابية عندما يرتفع مستواه في بيئة العمل، إذ ينتج عنه انخفاض في مستوى الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أكدت دراسات أخرى أن ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، يكلف المنظمات الكثير من الجهد والإمكانات<sup>47</sup>

<sup>45</sup>-الوزان خالد محمد ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة بوزارة الداخلية مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006،ص65.

<sup>46</sup>OLIVER Nick Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an

Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K, Human Relations, Vol 43, Issue 6, 1990, p 513-526

<sup>47</sup>-الرشيد منيرة عوض:تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية الكويت مجلة العلوم التربوية الكويت، العدد

4 الجزء 1 أكتوبر 2014 ص 01-31

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة، فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة

إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد قدرات المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جينرال موتورز، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، يفقدون القدرة على الابتكار والإبداع.<sup>48</sup>

ويظهر لنا من خلال الطرح السابق وذلك بمقارنة النتائج الإيجابية والسلبية للالتزام التنظيمي على المستوى الوظيفي للفرد، فإننا ندعم ونؤكد على وجهة النظر القائلة بأن الالتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية وصحية، لأنها تؤدي إلى نتائج مرغوبة على الأفراد العاملين والتي منها ارتفاع مستوى الأداء، وانخفاض معدل دوران العمالة، والرضا الوظيفي، انخفاض نسبة التغيب والتأخر، وزيادة الانتماء الوظيفي وزيادة معدل الثقة في الإدارة . والجدول التالي يوضح آثار الالتزام التنظيمي سواء على مستوى الفرد أو جماعة العمل أو المنظمة .

<sup>48</sup>-الوزان خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة بوزارة الداخلية مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غ م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الجدول رقم 01 : يمثل الاثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

الاثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
إنخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي	الشعور بالإنتماء والإرتباط الأمان	مستوى الفرد
إنخفاض القدرة على التقدم و التطور الذاتي	الأهداف و الإتجاهات التصور الذاتي الإيجابي	
زيادة الضغوط المترتبة بالعائلة و العلاقات الإجتماعية	المكافآت التنظيمية الجاذبية للعاملين المحتملين	
إنخفاض القدرة على الإبتكار و التكيف	ثبات العضوية	على مستوى جماعات العمل
الصراع بين الجماعات	فعالية الجماعة التماسك	
إنخفاض الفاعلية من خلال انخفاض القدرة على التطور و التكيف	زيادة الفاعلية من خلال : جهد الفرد انخفاض معدل الدوران انخفاض نسبة الغياب و التأخير	على مستوى المنظمات
	الجاذبية للاعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر :

الصيرفي محمد السلوك التنظيمي الطبعة الاولى مورس للنشر و التوزيع الاسكندرية 2005 ص 232

### المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي

#### المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي والنمط القيادي في الإلتزام التنظيمي

يتشكل كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة والنمط القيادي نتيجة فلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بما يؤثر مباشرة في مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها.

#### 1- أثر الهيكل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي

يعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز والوظائف والمهام والمسؤوليات وخطوط السلطة، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بما يضمن الاتصال والتنسيق الفعال. ومن أجل ذلك لا بد من الاتصاف بالتوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد، وكذلك التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات، بالإضافة إلى حاجة الهيكل التنظيمي للمرونة بحيث يستطيع استيعاب التعديلات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة استشراف التغيرات المستقبلية دون أن يتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك العمل.<sup>49</sup>

هذه الخصائص تجعل من الهيكل التنظيمي أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من جهة، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من جهة أخرى.<sup>50</sup>

وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في خلق مناخ تنظيمي ايجابي ومشجع على الإبداع والتكيف، ويقوي ارتباط الفرد بمنظّمته والتزامه بتحقيق أهدافها، والاستمرار في العمل بها

#### 2- أثر النمط القيادي في الإلتزام التنظيمي :

القيادة وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وتابعيه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.<sup>51</sup> وتعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه وكذلك الاتصال والدافعية، فبعد عملية التخطيط تأتي عملية التنفيذ التي تتطلب وجود قيادة تعمل على توجيه الأفراد والتأثير فيهم بما يحفز الهمم ويرفع الروح المعنوية من أجل تحقيق الأهداف المخططة.<sup>52</sup>

وكثيرة هي الأبحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفة المرؤوس ومستوى أدائه، إذ تعد مسؤولة بصفة مباشرة عن ربط الموظف بوظيفته ومنظّمته، حيث يرى

49- الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ظروف العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 79، 78.

50- فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص 296.

51- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 266.

52- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة أفراد، دون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 425.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

أورلي أن رئيس العمل أو المشرف يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقة وقدرات مرؤوسيه، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دوراً أساسياً في التأثير على إمكانياتهم وأدائهم وقيمتهم.<sup>53</sup> أما " إيفرسون فوجد بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي، أن الدعم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس المرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام التنظيمي وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظماتهم. أما بعض الباحثين فيضربون أمثلة عن الإدارة الأمريكية، حيث وجدوا أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشرة.<sup>54</sup>

وعليه لا يمكن تجاهل الدور البالغ والتأثير الواضح للقيادة في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه الخدمة أغراض منظمته والعمل على الاستمرار بها

### المطلب الثاني: أثر الاتصال والتكنولوجيا في الالتزام التنظيمي :

تعرف الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من طرف الآخر بصورة تحقق الهدف. وإذا تطرقنا إلى الاتصال على مستوى المنظمة ككيان اجتماعي هادف، فإنه لا يمكن لها الاشتغال والتحرك نحو الهدف بدون خطوط وقنوات الاتصال لنقل المعلومات بين أعضاء وأجزاء التنظيم بغض النظر عن نوع وحجم ودرجة تعقيده.<sup>55</sup> فالفرد في المنظمة في اتصالات دائمة مع غيره من الرؤساء والزملاء، ما يجعل من الاتصال عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة.<sup>56</sup>

والحديث عن الاتصال يقود إلى الحديث عن التطور التكنولوجي وما يوفره من أساليب حديثة وجد متطورة في مجال الإعلام والاتصال من وسائل وأجهزة وشبكات معلوماتية داخلية وخارجية تتميز بالسرعة والدقة في نقل المعلومة، بالإضافة إلى الآلات والمعدات الحديثة، أساليب الإنتاج والتطوير، استحداث طرق وأساليب عمل جديدة... فالتكنولوجيا تعنى إدخال التغيير والتطوير للمنظمة بما يساعد على تبسيط إجراءات العمل السرعة والدقة في الانجاز، تخفيض الأعباء وتقليل المجهود العضلي، وتوفير الوقت والجهد والتقليل من الروتين، كما تتيح للأفراد الفرصة لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

إن هذه المزايا تجعل لكل من عنصري الاتصال والتكنولوجيا تأثيرهما الواضح في بث الحيوية والنشاط في أعضاء التنظيم، إذ يساعدان على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل.<sup>57</sup> وهذا من شأنه أن يشعر الأفراد بالاستقرار ويرفع روحهم المعنوية وينمي التزامهم اتجاه منظماتهم والاستمرار في العمل بها.

53-سامي إبراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير، 2006، ص28

54-سامي إبراهيم حماد حنوننة، مرجع سبق ذكره، ص29

55-نورة بنت عبدالله، المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير، جامعة مالك السعودي، 2009، ص20

56-شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حامد، عمان، 2010، ص39

57-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص274.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

### المطلب الثالث: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز في الالتزام التنظيمي

كغيرها من عناصر المناخ التنظيمي للمشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز تأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة لا تقل أهمية عن نظيراتها من العناصر السابقة، ويمكن إبراز هذه التأثيرات فيما يلي:

#### 1- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي :

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار رشيد بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة. ويتطلب اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب مجموعة من المعايير منها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وكذلك إجراء المشاورات والاستطلاعات المعرفة أثر القرار ومدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تتطلب حلولاً ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية التي تحد من تفكير الفرد وفتح باب المشاركة لجميع الأفراد من أجل المساهمة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.<sup>58</sup>

وتعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ وتحمل النتائج واجب، كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في المنظمة، وهذا يجعلهم يبذلون كل ما لديهم لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة والرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل بها<sup>59</sup>. وعلى خلاف ذلك، فإن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني نمط اتخاذ قرارات تسلطي أو مركزي يؤدي إلى تكوين مناخ غير صحي يفتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية،<sup>60</sup> وهذا يحد من مبادرات الأفراد العاملين ومساهماتهم في التعامل مع مشاكل المنظمة وضعف إيمانهم بقيمتها و أهدافها

#### 3- أثر الحوافز في الالتزام التنظيمي :

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة: سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك هذا السلوك وقوة دفع توجه السلوك، وما الحوافز إلا وسيلة إشباع تستخدم من أجل توجيه سلوك الأفراد.<sup>61</sup> وتعتبر الحوافز مؤثرات خارجية مادية كانت أم معنوية، تمنحها الإدارة لمنتسبيها نظير القيام بعمل متميز أو لحفزهم في سبيل تحسين أدائهم،<sup>62</sup> وذلك على أساس عدة معايير هي: معيار الأداء سواء من حيث الكمية أو الجودة ... إلخ، معيار المجهود ويستخدم لقياس ناتج العمل، معيار الأقدمية أي المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، ومعيار تحقيق الأهداف وتستخدمه المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.<sup>63</sup>

وعليه فإن تبني المنظمة لنظام حوافز أو مكافآت عادل يزيد من فعاليتها، ويؤسس لمناخ تنظيمي أكثر ايجابية من وجهة نظر العاملين، يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار والبقاء بالمنظمة. وفي هذا السياق

58- ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدار الجامعية، 2004، ص 602

59- فاروق عبده فاليه، مرجع سبق ذكره، ص 299

60- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان، أثر مناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين في جامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامع

الإسلامية، غزة، مجلد 18، العدد 2، 2010، ص 1156 -

61- فاروق عبده فاليه، مرجع سبق ذكره، ص 299

62- السكران محمد إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 63

63- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة مديرية النشر لجامعة قامة، 2004، ص 157

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

تعتبر معاملة الأفراد على أنهم شركاء عن طريق خطط المشاركة في الأرباح وملكية المنظمة وليس فقط مجرد أفراد عاملين تمنح لهم مزايا مادية ومعنوية أسلوب لتعزيز التزامهم التنظيمي ودمجهم بالمنظمة

**خلاصة الفصل الأول :**

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 بالهيبه والنفوذ داخل المنظمة واستقلالية في العمل ورضى عن العمل ووجود الرغبة لدى الفرد لبقائه في المنظمة،وكدى 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 .

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

ومنه فإن المناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والابداع يعد سبب يجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي اتجاه أنفسهم واتجاه المنظمة على حد سواء وإن هذا السلوك الإيجابي اتجاه المنظمة هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي.

# الفصل الثاني :

## الدراسات السابقة

**تمهيد :**

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الى تحليل و دراسة ما توصل اليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم و مذكراتهم و اعمالهم و التي تتصل بمجال موضوعنا منها ما هو باللغة العربية و منها ما هو باللغة الاجنبية على ان يتم مقارنة كل من الدراسات السابقة و الحالية مع ابراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة

## المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

### 1-دراسة زرارياسمينة، 2017 بعنوان، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين بولاية ام البواقي، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين؟وقد توصلت الدراسة الى نتائج منها وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد بمقر ولاية ام البواقي على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي الي تحسين مستوى الأداء للموظفين .كما أن الهيكلالتنظيمي السائد بمقر ولاية ام البواقي يتناسب مع طبيعة مهام وواجبات الموظفين .

وأظهرت هذه الدراسة انه يوجد خلل في الأسلوب القيادي المتبني في ولاية ام البواقي بالإضافة إلى نظام الاتصال التنظيمي المطبق بمقر ولاية ام البواقي يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمال كما بينت النتائج أن إدارة مؤسسة تقوم بتطبيق مبدأ المشاورة في صنع واتخاذ القرارات وأن مستوى أداء الموارد البشرية بمقر ولاية ام البواقي متوسط الى حسن على العموم.<sup>1</sup>

### 2-دراسة .بكوش لامية.2019بعنوان تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير مختلف أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، من خلال تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد بالجامعة والمتضمن للأبعاد التالية: الممارسات القيادية والإدارية، ظروف العمل، الاتصال، والتكنولوجيا، حوافز العمل المتاحة والتدريب، إضافة إلى وقوف الباحثة على مستوى أداء الوظيفي للأستاذ الجامعي .

و توصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بكليات العلوم الاقتصادية بالجامعات محل الدراسة منخفض في حين أن مستوى الأداء الوظيفي لأساتذتها مرتفع وذلك وفقا لأراء الأساتذة المبحوثين بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده السالفة الذكر والأداء الوظيفي للأستاذ.<sup>2</sup>

### 3-دراسة حما دوش عبد السلام 2019بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء

#### السياقي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من المناخ التنظيمي ، التمكين الوظيفي وأداء السياقي ، وكدي اختبار دلالة الإحصائية لعلاقة المناخ التنظيمي وأبعاده (الاتصال التنظيمي ، اتخاذ القرارات ، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز ، العمل الفريق والتدريب) بالتمكين الوظيفي ، وأثر كلا من المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي على أداء السياقي ، واختبار مدى توسط التمكين الوظيفي بين المناخ التنظيمي وأداء السياقي لدى عينة من موظفي الخلايا الجوارية للتضامن .

<sup>1</sup>-زرارياسمينة، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية ب: ولاية أم البواقي 2017، ماجستير .

<sup>2</sup>-.بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة .جامعة أم البواقي،دكتورة،2019

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية مستوى مناخ التنظيمي متوسط، وأما مستوى التمكين الوظيفي وأداء السياقي مرتفع لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن ، للمناخ التنظيمي وأبعاده (الاتصال التنظيمي ، اتخاذ قرارات ، الهيكل التنظيمي ، نظام الحوافز ، العمل الفريق والتدريب ) علاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن ،المناخ التنظيمي والتمكين الوظيفي يؤثران ويتنبأان بأداء السياقي ،إلى أن أثر المناخ التنظيمي أكبر من أثر التمكين الوظيفي على أداء السياقي بسبب الأثر القوي للمناخ التنظيمي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن ،التمكين الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن.<sup>1</sup>

#### 4-دراسة ( رزيقة جايب 2021)بغنوان تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

هدفت هذه الدراسة الى وصف وتحليل المناخ التنظيمي وإبراز مدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مجمع كوسيدار وما يتسم به من خصائص ( إيجابية أو سلبية) وذلك فيما يخص الأبعاد التالية: نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، إلى جانب تحديد صعوبات التي قد تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمجمع، وبالتالي التوصل إلى تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يزيد من إجاباتها من ناحية وبما يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية من ناحية أخرى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المجمع كوسيدار يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا نتيجة تبني أسلوب المركزي في تسيير الذي يفتقد للتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا ضعف في تفويض الصلاحيات إلى جانب وجود خلل في قنوات الاتصال التي تتسبب في صعوبة وصول المعلومات ، فبالنتالي الجو العام بالمجمع يفتقد للإدارة تشاركية ،وعليه يجب تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي بالصورة التي تمكن متخذ القرار من أداء وجباته بكفاءة وفعالي.<sup>2</sup>

#### 5-دراسة مينة شهري 2023 بعنوان أثر المناخ التنظيمي في الاحتراق الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات العمومية الاقتصادية الصناعية وعلاقته وأثره في مستوى بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين فيها، ومعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة.....) في تقدير المبحوثين لواقع المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسات .

وتوصلت النتائج الدراسة أن العاملين أعطوا تقييماً متوسطاً للمناخ التنظيمي المعاش في المؤسسة، وتقييماً متوسطاً لمستوى الاحتراق الوظيفي الموجود لدى العاملين بتلك المؤسسات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

<sup>1</sup>-حما دوش عبد السلام،المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا جوارية للتضامن،دكتوراه،جامعة سطيف2019

<sup>2</sup>-رزيقة جايب،تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3

إحصائية في تقدير المبحوثين لواقع المناخ التنظيمي. مستوى الدلالة السائد في المؤسسة تعزى إلى متغير (الجنس العمر، الخبرة، الوظيفة، المؤسسة) كما أوضحت النتائج إلى المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة له دور في بروز ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين صفوف العاملين، وأن المناخ التنظيمي المعتدل هو السائد على العموم.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:**

### 1- دراسة عائشة العوضي 2012 بعنوان، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة

وهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟ وأظهرت نتائج الدراسة أن: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام. وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً. وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. وجود علاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع مجالات قيادة التغيير، والالتزام التنظيمي للمعلمين.<sup>2</sup>

### 2-دراسة هدى درنوني 2015 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

وهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، لدى الفئاتالعمالية للمؤسسة الصناعية. التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية. إن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -مينة شهري أثر المناخ التنظيمي في الإحترق الوظيفي لدى العاملين في عينة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية،دكتوراة،القلعة،2023

<sup>2</sup> -عائشة العوضي ، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن،2012

<sup>3</sup> -دراسة هدى درنوني ،دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة،2015

**3: دراسة محمد اسماعيل داود الجماسي 2016 بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة: وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.<sup>1</sup>

**4: دراسة بن اونا ح صباح 2016 بعنوان أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل ، والقسم الأخير و هو المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي الالتزام العاطفي الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ثم يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل . مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري و مستوى الالتزام الاستمراري لديهم.. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 40,05 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 50,05. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 6.0.05. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 70,05 . لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة الدلالة 8.0.05. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية جدا مستوى الإلتزام.<sup>2</sup>

**5: دراسة خيرية محمد بن عصمان 2018 بعنوان دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي**

يهدف البحث إلى التعرف على أهم مكونات الإلتزام التنظيمي، وايضا التعرف على طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي كما هدف البحث إلى التوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

<sup>1</sup>- محمد اسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة جامعة الاقصى 2016،

<sup>2</sup>-بن اونا ح صباح ،أثر أنماط القيادة الادارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة،دكتوراة . جامعة بسكرة2016

ومن بين التوصيات التي خلص إليها البحث : تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الندوات والورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة، من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافأة ، وتشجيع إجراء المزيد من البحوث من قبل الجامعة للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وانجازهم مما يسهم في تحقيق اهداف الجامعة ورفيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

#### دراسة هواين فوزية 2014 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي 1-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي إنطلاقاً من أبعاد المناخ التنظيمي التي اخترتها الباحثة (الهيكل التنظيمي ، نمط إتخاذ القرارات ، نمط الإتصال ، تدريب العمال ونظام الحوافز ) معتمداً على المنهج الوصفي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي والتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والأقدمية.<sup>2</sup>

#### 2-دراسة بن صافية فاطمة الزهراء 2015 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال ومحاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، والتعرف على العوامل الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تنعكس على المستويات الالتزام التنظيمي، وإعتماد على الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة كمؤشر مهم على ظروف العمل داخل المؤسسة، ثم العمل على تحسينها.

حيث توصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال هو مناخ إيجابي، 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، وأخيراً الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعليه فإن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-خيرية محمد بن عصمان ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية أطروحة دكتوراه في الفلسفة 2018

<sup>2</sup>-هواين فوزية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية ، ماجيستر ، جامعة سطيف 2014

<sup>3</sup>-دراسة بن صافية فاطمة الزهراء ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، ماجيستر ، جامعة الجزائر 2015

**3-دراسة ماحي محمد الأمين 2016 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، في المؤسسة سونطراك المصوب في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كجنس وخبرة المهنية .

أسفرت النتائج على ما يلي وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند موظفي المؤسسة ، ووجود علاقة إرتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من تباين في التزام التنظيمي ، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية ،كل هذه النتائج نقشت بضوء الأبحاث والدراسات السابقة في الميدان.<sup>1</sup>

**4- دراسة أيهم سليمان 2016 بعنوان أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي و نية ترك العمل**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل. ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية. عاملاً لتحقيق أهداف البحث.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الابداع، الاستقلالية، والانسجام) في الالتزام العاطفي في حين لم يكن هناك أثر لبقية الابعاد التقدير و الثقة العدالة والإنصاف الدعم .يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الابداع والاستقلالية في الالتزام المعياري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد الانسجام، التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف و الدعم .يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي الدعم والعدالة والإنصاف في نية ترك العمل في حين لم يكن هناك أثر لبقية الابعاد الابداع و الاستقلالية و الانسجام . التقدير و الثقة.<sup>2</sup>

**5- دراسة زانا مجيد صادق 2017 بعنوان دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي**

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي ممثلاً بأبعاده الأربعة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الالتزام التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) للكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة كوية بإقليم كردستان العراق.

و توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها وجود علاقة وتأثير بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي. وقد أوصى البحث بضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد لتعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -ماحي محمد الأمين ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،ماجستير ، جامعة وهران 2016

<sup>2</sup> -أيهم سليمان، اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي و نية ترك العمل دراسة ميدانية على المنظمات الغير ربحية في سوريا رسالة ماجستير في علوم الادارة 2016

<sup>3</sup> -دراسة زانا مجيد صادق ،دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية 2017

## 6-دراسة فاطمة الزهرة بن صافية 2020 بعنوان السلوك القيادي و المناخ التنظيمي و علاقتهما بالالتزام التنظيمي .

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وكذا استقصاء مستوى الالتزام التنظيمي السائد ومدى وجود فروق في الالتزام التنظيمي بين العاملين حسب الخصائص الشخصية، ودراسة علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي، وعلاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، ومدى وجود علاقة تفاعلية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي في تأثيرهما على الالتزام التنظيمي.

و توصلنا إلى النتائج التالية: طبيعة السلوك القيادي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، يوجد توازن بين السلوك المهتم بالعمل والسلوك المهتم بالعلاقات الانسانية في نفس الوقت وهذا ما يعبر عن النمط الديمقراطي. طبيعة المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر العاملين هو مناخ تنظيمي ايجابي بنسبة 60.00% ومناخ تنظيمي سلبي بنسبة 40.00%. طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي، ثم يليه الالتزام المستمر، وأخيرا الالتزام المعياري. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول طبيعة السلوك القيادي. يوجد فروق دالة بين اجابات أفراد العينة حول طبيعة المناخ التنظيمي. لا توجد فروق بين اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي حسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في الجنس الحالة العائلية، والأقدمية، بينما توجد فروق بين اجابات أفراد العينة حسب متغير السن. توجد علاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، حيث تبين من خلال النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة وموجبة بين أبعاد المتغيرين باستثناء العلاقة بين بعد السلوك القيادي المهتم بالعمل وبعد الالتزام العاطفي جاءت سلبية. توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة قوية نظرا للعلاقة الموجودة بين مختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. توجد علاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي في تأثيرهما على الالتزام التنظيمي، حيث جاءت النتائج أن المناخ التنظيمي لديه تأثير جوهري في تباين الالتزام التنظيمي أكثر من السلوك القيادي.<sup>1</sup>

## 7- دراسة بهازجيلاليوجقاوة أميرة 2022 بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي

هدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على واقع تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة والية غرداية. .

حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى متوسط للمناخ التنظيمي ومرتفع بالنسبة للإلتزام التنظيمي في المديرية، و وجود عالقة إرتباط طردية موجبة بين المناخ والالتزام

<sup>1</sup>-دراسة فاطمة الزهرة بن صافية دكتوراه بعنوان السلوك القيادي و المناخ التنظيمي و علاقتهما بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التتمية المحلية 2020

التنظيميين، وأيضا وجود أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العالقات الداخلية، التكنولوجيا) على الالتزام التنظيمي. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية الافراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية و المستوى الوظيفي لدى كل المتغيرين<sup>1</sup>.

**8: دراسة غليداسماعين 2022 بعنوان واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية و أثره على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي .**

هدفت الدراسة الحالية إلى وصف أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين للعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

حيث أكدت نتائج إختبار نموذج الدراسة علوجود تأثير سلبي للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل، ووجود تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود تأثير غير مباشرة للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتأثير سلبي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى الإلتزام التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، ووجود تأثير غير مباشر سلبي لضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

<sup>1</sup>-بهازي جليلي وحقاوة أميرة، أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر، مجلة أبحاث

إقتصادية، المجلد 05، العدد 02، غرداية 2022

<sup>2</sup>-غليداسماعين، واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية و أثره على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من

اعوان الحماية المدنية لولاية، دكتورة، غيليزان 2022

## الدراسة الأولى :

**Stress et engagement organisationnel des cadres .cas de l'entreprisealgerienne.these en vue de lobtenir du doctorat en sience de gestion presente par benosmanamina/2022**

يتلخص هدف هذه الأطروحة في ثلاثة مستويات:

سنسعى أولاً إلى توضيح دور الالتزام التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أبعاده الثلاثة، في إدراك الضغوط لدى رجال الأعمال الجزائريين. ونرغب في تحسين فهم طبيعة العلاقة بين المفهومين وطرق المساهمة وكذلك المخاطر. الجزء الثاني من بحثنا سيتكون من دراسة تأثير النمط التنظيمي المعتمد في الشركة على الضغوط المهنية للمديرين، والهدف هو توفير عناصر الإجابات التي من شأنها أن تسمح للشركات الجزائرية بمنع الضغوط المهنية للمديرين أثناء تطوير قدراتهم. الالتزام التنظيمي.

ثالثاً، بالإضافة إلى الدراسة التي سنخصصها لتأثير الالتزام التنظيمي على الضغوط المهنية للمديرين التنفيذيين، فإن خصوصية دراستنا يجب أن تكمن في أننا سنسعى إلى توسيع مجال دراستنا ليشمل عناصر تنظيمية أخرى قادرة على ضمان توازن الشركات بين الأداء والرفاهية في العمل

و توصلت هذه الأطروحة للنتائج التالية في: يعاني المسؤولون التنفيذيون الذين تمت مقابلتهم من ضغوط مهنية تتجلى في الإرهاق الجسدي في نهاية يوم العمل. إن مستوى الالتزام التنظيمي للمديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع مرتفع والنوع السائد من الالتزام هو الالتزام العاطفي، مما يعني أن المديرين التنفيذيين لديهم الرغبة في الانتماء والبقاء في شركاتهم. وبعبارة أخرى أنهم مجبرون على القيام بذلك ولكن لأنهم يقررون ذلك بمفردهم. أنهم مجبرون على القيام بذلك ولكن لأنهم يقررون ذلك بمفردهم. أنهم مجبرون على فعل ذلك ولكن لأنهم هم من يقررون ذلك بمفردهم. يليه الالتزام المحسوب بمتوسط أصغر، يقدم المسؤولون التنفيذيون الذين تمت مقابلتهم التزاماً محسوباً، مما يشير إلى أنهم قد يقررون البقاء في شركاتهم بسبب الخوف في المقام الأول ليفقدوا المزايا التي يستفيدون منها ومن ثم بسبب قلة البدائل في السوق العمل. فيما يتعلق بالالتزام المعياري، لا يبدو أن المديرين التنفيذيين الذين تمت مقابلتهم قد فعلوا ذلك. الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه شركاتهم والذي قد يكون شرطاً لرحيلهم.<sup>1</sup>

## الدراسة الثانية :

## DounikoktaylbindakrecepKschoolclimate and organizationalcommitment as perdicyors of math teacher K burnouts inouniuniversity journal of the faculty of education 2022

سعت دراسة 2022dounikbindak إلى فحص تأثير مباشر وغير مباشر لتصورات معلمي الرياضيات لواقع المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مستوى بروز ظاهرة الإحترق الوظيفي لديهم وذلك في مدارس الإمام الخطيب محمد عاكف الثانوية بمدينة ملاطية بدولة تركيا ولتحقيق ذلك المسعى تم جمع معلومات الدراسة وتحليلها من خلال عينة عشوائية قدرة ب 312 معلم ومعلمة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها وجود درجات منخفضة من الاحترق الوظيفي لدى مجمل أفراد عينة الدراسة في أبعاده الثلاثة حيث جاء بعد تدنى الشعور بالإنجاز في مرتبة الأولى بمستوى متوسط ليليه بعد الإجهاد الانفعالي في مرتبة الثانية بمستوى منخفض ليليه بعد تبدل الشعور في مرتبة الأخيرة بمستوى منخفض جدا كما تأكد وجود علاقة تأثير عكسية مهمة بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإلتزام التنظيمي مع أبعاد الإحترق الوظيفي لكن لوحظ أن بعد تدنى الشعور بالإنجاز هو أكثر أبعاد الإحترق الوظيفي إرتباطا وتأثيرا بالمناخ التنظيمي السائد<sup>1</sup>

الدراسة الثالثة :

## The Organizational Commitment of employees in the economic institution

### 2022مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات المجلد 11 ((analytical framework

إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مفهوم الإلتزام التنظيمي كعامل مهم يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية من منطلق العلاقة الطردية الموجودة والقائمة بينه والمؤسسة الاقتصادية والآثار المترتبة عنها.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الإلتزام التنظيمي للعاملين يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، خاصة اذا ما توفرت الشروط المساعدة على ذلك، وحتى تحافظ المؤسسة الاقتصادية على مكانتها التنافسية واستمرارها في السوق، فهي مطالبة بإيلاء أهمية كبيرة لفكرة الإلتزام التنظيمي، خاصة وأنه أصبح من المتطلبات الواجب توافرها لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

*DounikoktaylbindakrecepKschoolclimate and organizationalcommitment as -<sup>1</sup>perdicyors of math teacher K burnouts inouniuniversity journal of the faculty of education 2022*

The Organizational Commitment of employees in the economic institution

مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات المجلد 11 (2022)analytical framework<sup>2</sup>-

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع قمنا باستعراض عددا من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراستنا خاصة الدراسات العربية، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة ثم رصد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وكذا تمييز البحث الحالي عن الدراسات السابقة وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: أوجه الشبه

- 1- اعتماد أغلب الدراسات على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهو نفس المنهج البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- 2- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث إختيارها للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) المعتمدة للنقصي عن وجود فروق معنوية في تقديرات المبحوثين لواقع المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- 3- لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمناهج بحثية مختلفة أساليب وأدوات إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات، وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها، إلى أن معظمها استخدم المنهج الإحصائي الوصفي.
- 4- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وموضوع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع
- 5- تتشابه الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة فيما يخص مقياس التحليل المعتمد لتبويب إدراك وتصورات المبحوثين، والمتمثل في مقياس (ليكرت الرباعي) حيث تم استخدامه للإجابة على الأسئلة الدراسة، والتي صنفنت نتائجها بعد ذلك إلى خمسة مستويات مختلفة كالتالي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

- 1- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة والتي أجريت في الفترة من (2012 وحتى 2023) بينما أجريت هذه الدراسة في الفترة من (2023 وحتى 2024)
- 2- من حيث اختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، ويرجع ذلك إلى المتغيرات والأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات عن الموضوع الذي ينصب عليه اهتمام الدراسة، وهذا بدوره يؤدي إلى اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية
- 3- من حيث اختلاف الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجري على المنشأة ذات طبيعة إنتاجية أو اقتصادية وبعضها على منظمات خدمية.
- 4- تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بشكل منفصل فمهما ما تناول محور المناخ التنظيمي، كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيره بها، ومنها ما تناولت محور الالتزام التنظيمي كمحور أساسي في دراستها.

- 5- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة قياس المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) حيث تبين أن الباحثين المنجزين للدراسات السابقة قد اختلفوا كثيرا فيما بينهم في طريقة تناول وقياس المناخ التنظيمي، ما جعلهم يتبنون نماذج مختلفة لقياسه ومن ثم الاعتماد على أبعاده، الشيء الذي يفسر تنوع واختلاف الأبعاد المعتمدة لقياس المناخ التنظيمي في دراسات السابقة من الدراسة الأخرى
- المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها**
- 1- من حيث عناصر الدراسة فقد تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي ( الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الاتصالات، حوافز والمكافأة) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- 2- تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في نوعية العينة المستهدفة وكذا القطاع المختار، حيث طبقت الدراسة الحالية على عمال في واحد من بين أهم قطاعات في الاقتصاد الجزائري وهو قطاع التجاري، في حين أغلب الدراسات السابقة كانت تميل لتطبيق دراستها في قطاع الخدمات.
- 3- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وكذا العرض السليم لمكوناته
- 4- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصميم وبناء أدوات الدراسة وتحديد مجالاتها وفقرتها.
- 5- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد المنهجية العلمية الملائمة للدراسة الحالية .
- 6- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم توصيات والإقتراحات.

خلاصة الفصل الثاني :

سعى منا للمحافظة على جدية العمل قمنا بدراسة مقارنة مع جملة الدراسات المتناولة لموضوع أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة و تحليلها و تبيان نقاط التشابه و الاختلاف و النقاط المميزة التي تنفرد بها عن باقي الدراسات

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت

بسعيدة

**تمهيد:**

إن مادة الاسمنت تعد مادة أساسية وهامة جدا نحو قطاع البناء وال عمران ولها دور أساسي نحو الاقتصاد الوطني حيث مداخيلها الهامة.

وأثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق بموجب مرسوم 1997/12/28 ثم اتحاد عدة شركات في نظام يسمى (HOLDING) أو (BMC) والتي هي شركة القابضة للبناء ومواد البناء التي هي :

- (ERCE) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاتها للشرق.
- (ERCC) المؤسسة الجهوية ومشتقاتها للوسط.
- (ERCO) المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاتها للغرب التي توزع على وحدة زهانة (SCIZ) بني صاف (SCIBS) سعيدة (SCIS).

كما يعد مركب الاسمنت بشلف مجمع وأكبر وحدة في الجزائر، يقدر إنتاجه ب : 02 مليون طن/سنة وأخرى تجارية كشركات توزيع مواد البناء (SODMAC) بالإضافة إلى شركات الجير والجبس (SODEPAC).

وتعتبر كل وحدة كشركة ذات مساهمة مستقلة ماليا عن المديرية العامة التابعة لها.

### المبحث الأول : نشأة المؤسسة وتعريفها.

إن شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) هي فرع مستقل من المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاتها بالغرب (ERCO) وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب: 1050000000.00 دج، يعد (ERCO) مالك لهذه الأسهم أما التسيير فهي مسيرة 100% (CPJ45) وتقدر الطاقة الإنتاجية ب: 500000 طن/سنة ولها زيون واحد وهو (SODMAC) بسعيدة.

### المطلب الأول : تقديم المؤسسة.

✓ مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

✓ وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفه انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

✓ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

✓ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

✓ وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل 1979

في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

• مصنع بني صاف

• مصنع زهانة

• مصنع سعيدة ( مركب الاسمنت و الجير).

• وحدة الجبس بوهران

• وحدة الصخر الحريري بزهانة

• الوحدات التجارية علي مستوي الغرب

وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1. وحدة الجير.

2. وحدة الاسمنت

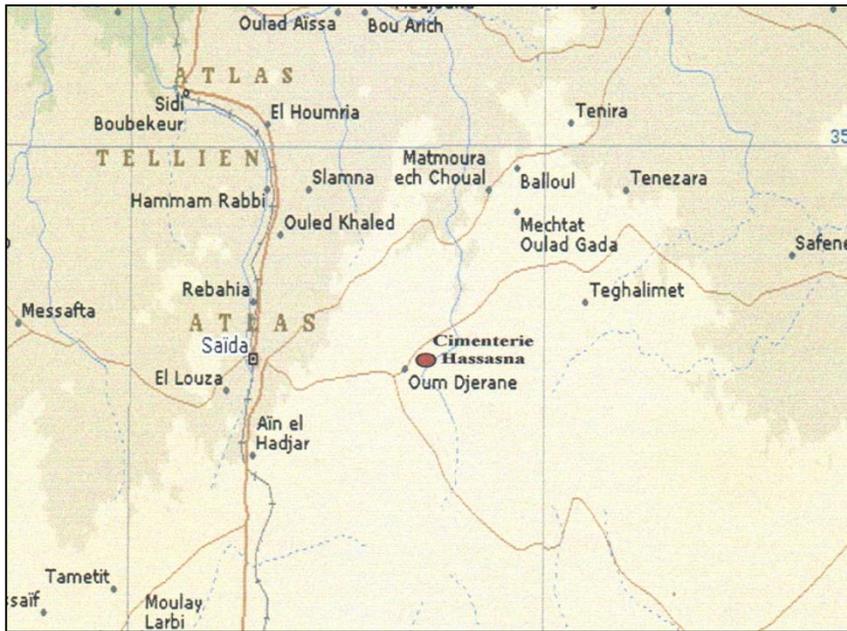
➤ بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس

المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 105.000.000.000 دج وهي تابعة

لمجمع GIC.ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها

- مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.
- الموقع الجغرافي :
- تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :
- 08 هكتار مبنية.
- 11 هكتار للاستغلال ( للتفريغ)
- 4 هكتار مساحة خضراء.

الشكل رقم (04) الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة

الطاقة الاستهلاكية :

الماء: يتم جلبه من منبع سيدي قاسم على بعد 06 كلم وقد قدر الاستهلاك السنوي ب: 180000م3 كما أن هناك منبعان في إطار الدراسة بجانب العمل.

الكهرباء: نقطتان للربط، الأولى على بعد 01 كلم من المصنع، أ/ الثانية في مركز الضغط العالي بسعيدة الذي أنجز في 1978/05/03 الطاقة المستوعبة تقدر ب: 150000 كيلواط.

الغاز الطبيعي: تستهلك الوحدة ما يقدر ب: 50 مليون م3/ السنة من نقطة ربط أنبوب الغاز غليزان - سعيدة تاريخ الربط جوان 1978.

استهلاكات وسيطية : زيت الغاز : 50000ل/سنة، الكرات الحديدية : 100طن/السنة، المتفجرات : 85طن/السنة، الجبس : 50000طن/السنة، حديد : 20000طن/السنة، المادة المقاومة البريك: 300طن/السنة.

المواد الداخلة في تركيب الاسمنت : الكلس، الطين الذي بعد إضافة آلية للمواد الثانوية (الجبس) يعطي الاسمنت.

مناطق تواجدها :

الكلس :يبعد عن المؤسسة ب: 05كلم، وقد احتياطه ب: 140 مليون طن.

الطين : يبعد ب 25كلم ويتواجد بعين الحجر ولاية سعيدة وقد احتياطي ب : 20مليون طن.

**Minerhiderfer**: يتم جلبه من منطقة بني صاف على بعد 320كلم عن الوحدة.

الجبس (**gypse**) : تتواجد بمنطقة فلوريس (floriss) على بعد 230كلم من المعمل.

نشاط المؤسسة :

➤ يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 42,5 CPJ 2 Kg F/Mm حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

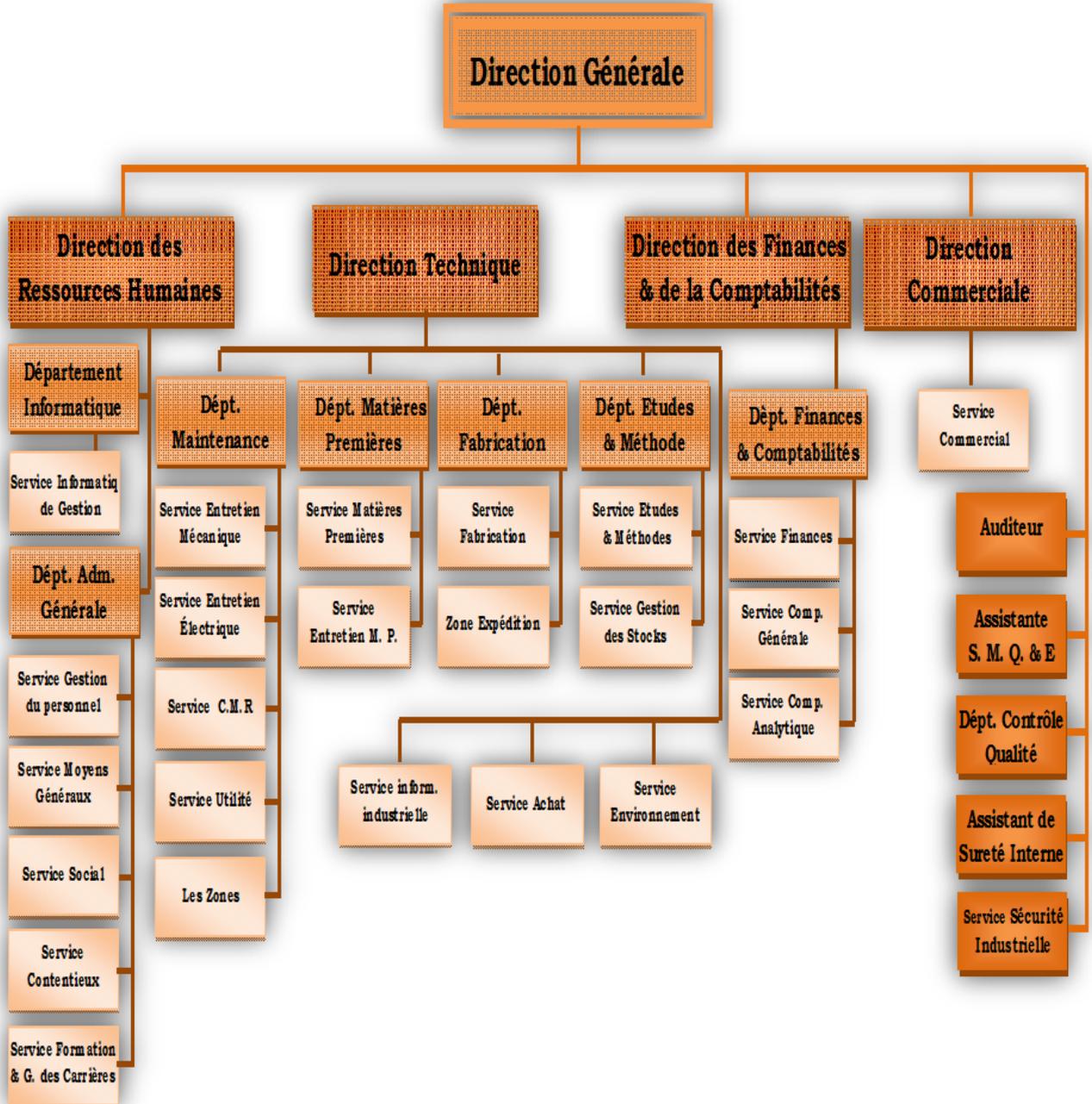
الجدول رقم (02) جدول نشاط المؤسسة

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai defer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20 إلى 25%	05%	01%

المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت

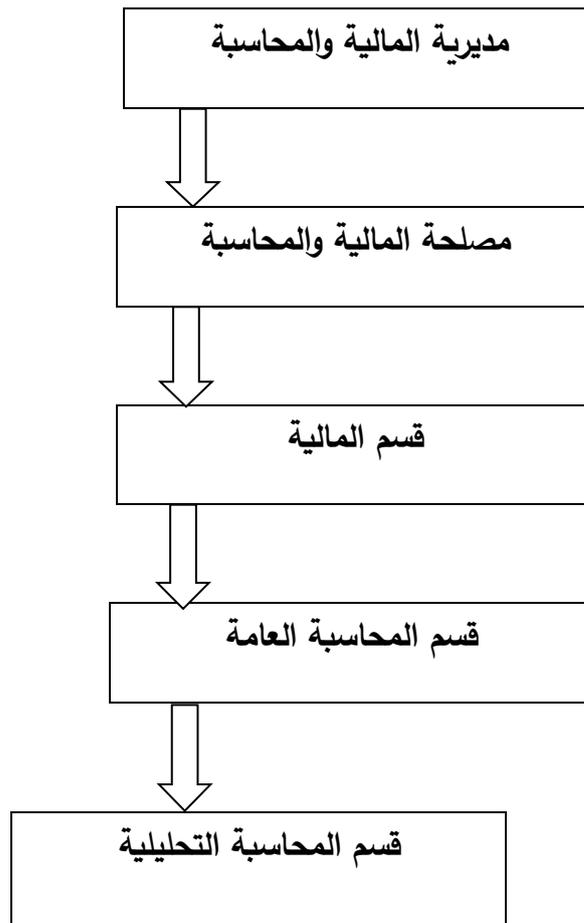


المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- إن المؤسسة متكونة من أربعة مديريات تدرج كلها تحت المديرية العامة وهي كالتالي:
- **المديرية التقنية:**تتضمن على قسم الإنتاج، قسم الصيانة، قسم الدراسات.....الختقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها على أحسن وجه وإعطاء توجيهات لدى المصالح الأخرى في المؤسسة لتحسين وضعيتها وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأعمال بصورة دائمة.
  - **مديرية الموارد البشرية:**تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الإسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي و تتمثل هذه المصالح في مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية،مصلحة المنازعات، مصلحة التكوين.
  - **مديرية المالية والمحاسبة:**تنفرد إلى ثلاثة مصالح هي مصلحة المالية ، مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المحاسبة التحليلية و تقوم هذه المديرية بوضع احتياجات من المواد والمعدات من خلال المخطط السنوي عند الحاجة و تتقدم بطلب الشراء إلى مصلحة التموين و تقدم سند الطلب للاتصال بجميع العملاء ودراسة عروضهم.
  - **المديرية التجارية:** مهمتها الأساسية هي الفوترة ومراقبة سجلات العملاء و هي مديرية إستراتيجية بحيث تقوم بتحريك مديرية الإنتاج من خلال سند الطلب وتقوم بتسليم الفواتير والسندات لمصلحة المحاسبة وتجدر الإشارة إلى أنه يتواجد كل من مدقق ( مراقب ) يعد تقريرا بعد كل عملية حيث يسلم هذا التقرير للمدير العام ، كما يتواجد أيضا مسؤول إدارة النوعية.
- هيكل مديرية المالية والمحاسبة :**
- مديرية المالية والمحاسبة :**
- **مصلحة الالتزامات والمعاملات الخارجية :** تتكفل هذه المصلحة بالالتزامات المؤسسة اتجاه عملائها سواء البنك الجزائرية الخارجي أو العملاء الأجانب مهمته الأساسية فتح ملفات لدى البنك لشراء احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات اللازمة وغير متوفرة في السوق الوطنية أو تلك الموجودة ولكن بأثمان غالية.
  - **مخطط عملية الشراء :** تتكفل كل مصلحة على مستوى القطاع الإنتاجي في المصنع بوضع احتياجاتها من المواد والمعدات من خلال مخطط سنوي عند الحاجة تتقدم بطلب شراء إلى مصلحة تموين التي تقدم سند طلب بعد الاتصال بجميع العملاء الأجانب ودراسة عروضها تهم عبر الجوانب التالية على فواتير النموذجية :

1. نوعية المادة أو المعدات المطلوبة (موافقتها للميزات والخصائص التي يقرها التقنيون على مستوى المصنع).
  2. ثمن البضاعة.
  3. التسهيلات في عملية التسديد.
  4. مدة إرسال البضائع.
- زيادة على سند الطلب وطلب شراء والفاتورة النموذجية يجب أن يحتوي الملف على جدول مقارنة لجميع العروض من خلاله يعين العميل المناسب عن طريق لجنة تتعقد عند الحاجة لذلك تكتب أسمائهم والوظائف التي يشغلونها زيادة على توقيعاتهم وموافقهم لعملية الشراء. يتم استلام هذا الملف من طرف المكلف بمصلحة الالتزامات حيث يقوم بعملية فتح قرض وثائقي غير قابل لمراجعته من كل الأطراف.

الشكل رقم (06) هيكل المديرية المالية والمحاسبة



المصدر : من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث : مراحل سير الإنتاج.

إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل قد يصبح المنتج تام الصنع وهي :  
بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها، يتم أولاً تكسيرها (concassage) التي تكون في البداية عبارة عن الصخور، وبعد ذلك يتم تخزينها (stockage) كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة.

المواد الثلاثة (الكلس، الطين، Minerhiderfer) يتم نقلها إلى محطة الاندماج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة.

الكلس 75%، الطين 24.5%، MF: 0.5% يتم نقلها إلى محطة الطحن (broyer) حتى تصبح عبارة عن مسحوق أبيض كالقرينة يسمى (cru).

وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات (les silos) بواسطة محركات ضغط الهواء.  
ثم تأتي عملية الطهي (cuisson) التي فيها تدخل مادة (CRU) إلى الفرن (four) أسطواناني الشكل ذو ثلاث مناطق: المنطقة الأولى بدرجة حرارة 900° أما الثانية ب: 1450° والثالثة ب: 400°، يدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا، المواد الأولية الخفيفة تخرج إلى الهواء "الأعلى" عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINCKER وبعد عملية التبريد بجهاز FROIDISSEUR تنقل إلى خزان خاص.

المواد الثانوية الأخرى "الجبس pouzzolane-gypse" يتم دمجها مع مادة الكانكر بنسب معينة "gypse = 7.5%، pouzzolane = 20%، clinck = 72.5%" وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتج تام أخضر اللون إسمنت يخزن في خزانات ويتم توزيعه "expédition" بطريقتين عن طريق أكياس (en sacs)، بدون أكياس إلى صهاريج الشاحنات مباشرة (en vracs).

القدرة الإنتاجية: تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع ب: 1700 طن يوميا، إنتاج يوازي 500000 طن في السنة.

## المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بناء على ما سبق في الفصل النظري والفصل الخاص بالدراسات السابقة والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبتها متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال اتباع منهج دراسة حالة، بحيث تم اختيار مؤسسة الإسمنت كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي تم على مستواها دراسة دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه إلى:

في الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

وفي الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة ثم دراسة أثر المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.

### الإطار التطبيقي للدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعها قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics22).

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

### الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا العنصر سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الاداة المستخدمة لجمع البيانات والاساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالشركة، تم استهداف عينة مكونة من 56 عامل من مجموع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 160 عامل على مستوى ولاية سعيدة، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	32
عون تحكم	13
عون تنفيذ	11
المجموع	56

المصدر: من إعداد الطالبان

#### 1-2- أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة، استهدفت مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2-1- يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

#### 1-2-2- يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: المناخ التنظيمي، ويتكون من:

المحور الأول: الهيكل التنظيمي (04 عبارات)؛

المحور الثاني: الاتصالات (04 عبارات)؛

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات (04 عبارات).

المحور الرابع: القيادة الإدارية (04 عبارات)؛

المحور الخامس: الحوافز والمكافآت (04 عبارات).

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي، ويتكون من:

المحور الأول: الالتزام العاطفي (05 عبارات).

المحور الثاني: الالتزام المعياري (05 عبارات).

المحور الثالث: الالتزام الاستمراري (05 عبارات).

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الجدول رقم (04): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00 موافقة منخفضة جداً	2,60_1,81 موافقة منخفضة	3,40_2,61 موافقة متوسطة	4,20_3,41 موافقة عالية	5,00_4,21 موافقة عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على محمد خير سليم أبو زيد. (2010). التحليل الإحصائي لبيانات باستخدام برمجية SPSS. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع. صفحة 27.

### 1-3- الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي؛

- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛
- اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة الإسمنت لأبعاد المناخ

التنظيمي والالتزام التنظيمي؛

- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة، وأبعاد الالتزام التنظيمي كمتغيرات تابعة؛

- اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار ANOVA a

1facteur

## 2- وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة ووفقاً للمتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

### 2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

نهدف إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وإلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، وتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

#### 2-1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

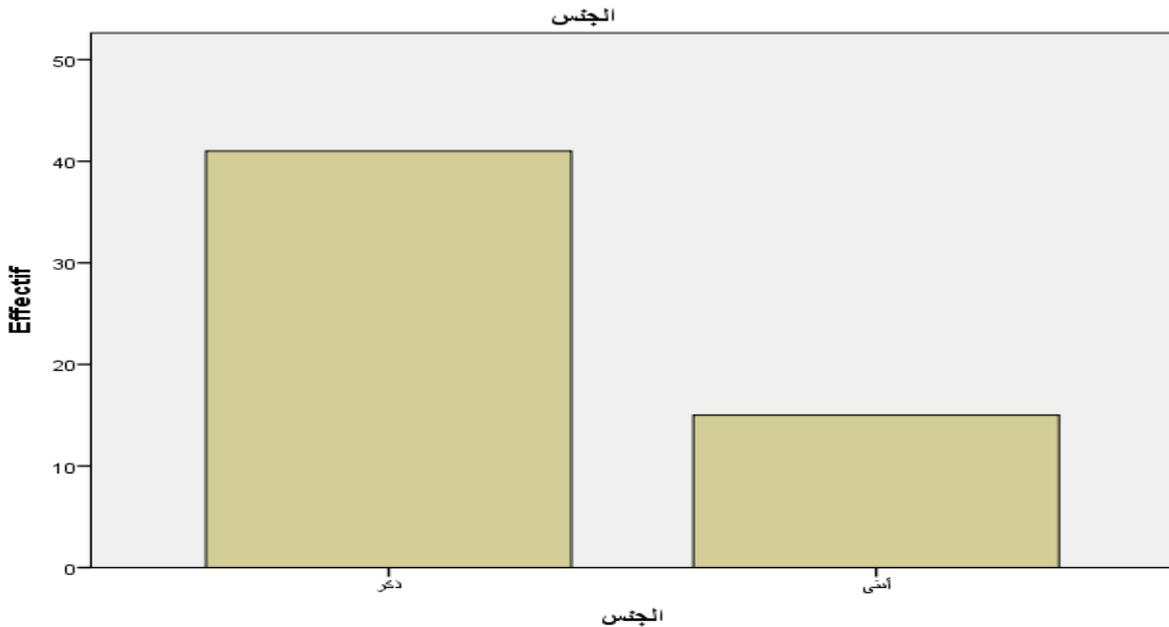
توزع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في ادناه:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
23,7%	41	ذكر
86,2%	15	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (07): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 41 مفردة بنسبة 73,2%، في حين أن عدد الإناث تمثل في 15 مفردة بنسبة 26,8%، يتبين ان إجمالي نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث، ما يعني ان مؤسسة الإسمنت بسعيدة تعتمد على فئة الذكور يرجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط المؤسسة.

### 2-1-2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

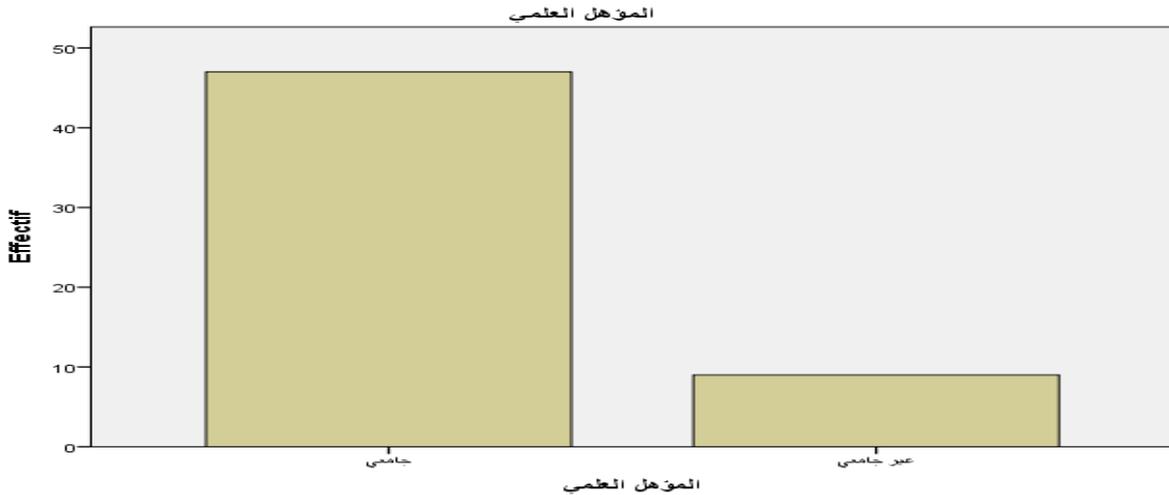
حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضحادناه:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	47	83.9%
غير جامعي	09	16.1%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (08): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

بلغ أفراد العينة الحاملين لمؤهل علمي جامعي مجموع 47 بنسبة 83.9%، في حين كان مجموع العينة 09 لغير الجامعيين بنسبة 16.1%، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

### 2-1-3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

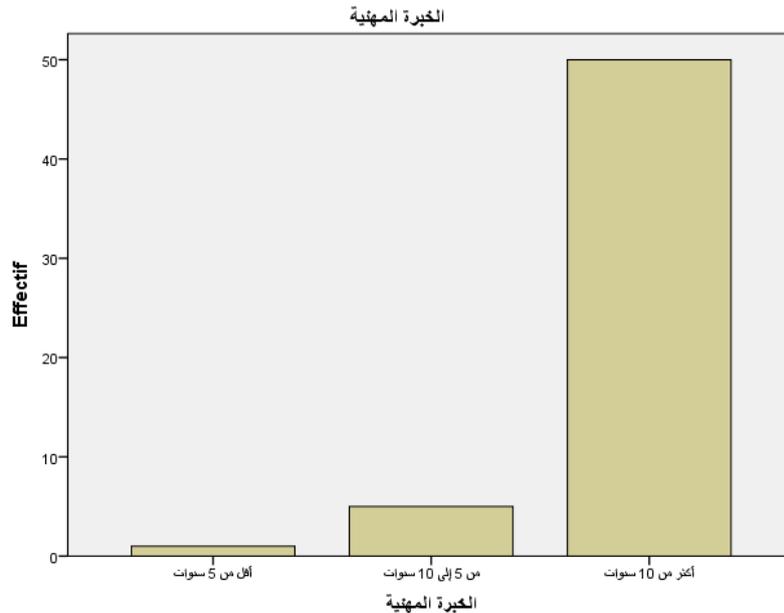
نهدف إلى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
1.8%	01	أقل من 5 سنوات
8.9%	05	من 5 إلى 10 سنة
89.3%	50	أكثر من 10 سنة
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

اتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 89.3%، ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في مآل الاستبيان الموجه لهم.

2-1-4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

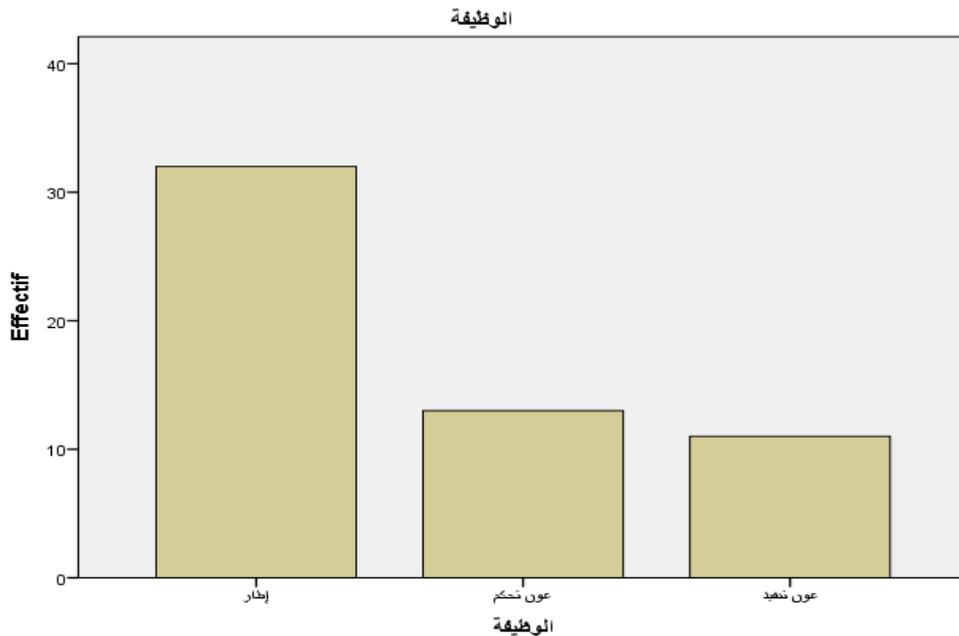
تم التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	32	57.1%
عون تحكم	13	23.2%
عون تنفيذ	11	19.6%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم إطارات وهذا بنسبة 57.1% بينما يوجد ما نسبته 23.2% من فئة أعوان تحكم ونسبة 19.6% من فئة أعوان التنفيذ، وهذا يوضح أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل مستوى وظيفي.

## 2-2- تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

### 2-2-1- قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدي ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذبيعد أحدهما الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث تلخص نتائج هذا الاختبار يتم تعديلا الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة علميا أثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة ألفا كرو نباخ هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرو نباخ
	المجال الأول: المناخ التنظيمي (20 فقرة)	8730,
	المجال الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي (15 فقرة)	8850,
	جميع عبارات الاستبيان (35 عبارة).	1890,

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0.873 و0.885)، أما قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,891 وهي درجة ثبات مقبولة تدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

### 2-2-2- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات إجابات أفراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

المجال الأول: المناخ التنظيمي.

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة الإدارية، الحوافز والمكافأة.

المحور الأول: الهيكل التنظيمي.

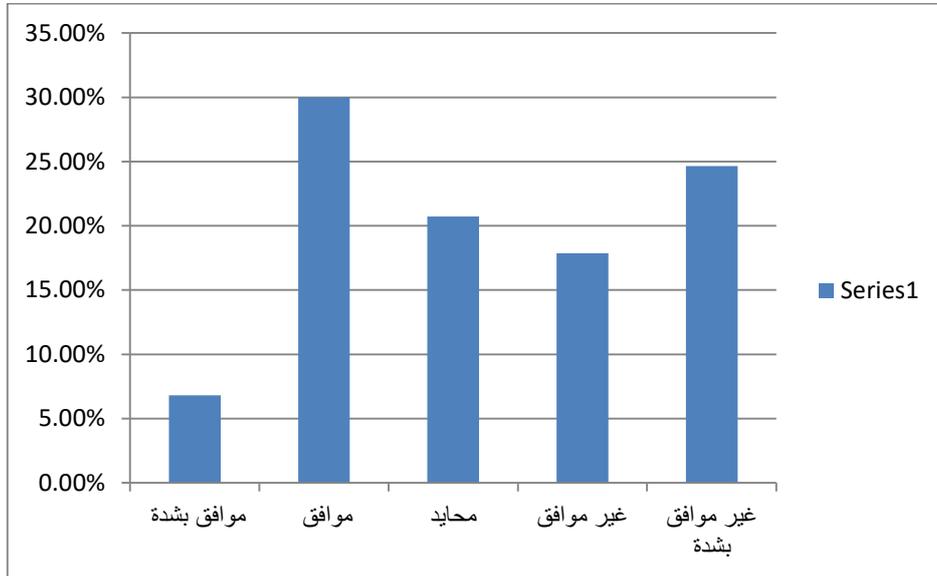
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الهيكل التنظيمي.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل.	4	16	13	21	2	3,02	1,05	متوسطة
		7.1%	28.6%	23.2%	37.5%	3.6%			
02	الهيكل التنظيمي يصف ويحدد بوضوح السلطات والمسؤوليات.	3	16	12	20	5	3,14	1,10	متوسطة
		5,4%	28,6%	21,4%	35,7%	8,9%			
03	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	8	21	10	14	03	2,70	1,15	متوسطة
		14,3%	37,5%	17,9%	25,4%	5,4%			
04	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	3	23	10	16	04	2,91	1,10	متوسطة
		5.4%	41.4%	17,9%	28,6%	7,1%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	08,05%	34,02%	20.1%	31,8%	6.25%	2,94	0,92	متوسطة
							20	809	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الهيكل التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر بأن نسبة 41.1% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الهيكل التنظيمي تدل على أن الرؤساء داخل المؤسسة يرون بأن عمالهم يمتازون بالسرعة و الجودة في انجاز العمل، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الاولى وهي " الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل." بنسبة 37,5%، وهذا ما يدل على أن رؤساء فرق العمل داخل الشركة يعملون على تحسين وتطوير مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي فكانت تتجه نحو الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي يساوي 2,9420 وبانحراف معياري قدره 0.92809، يؤكد على أن رؤساء العمل داخل المؤسسة ملتزمون بتطبيق الهيكل التنظيمي في التعامل مع العاملين.

المحور الثاني: الاتصالات.

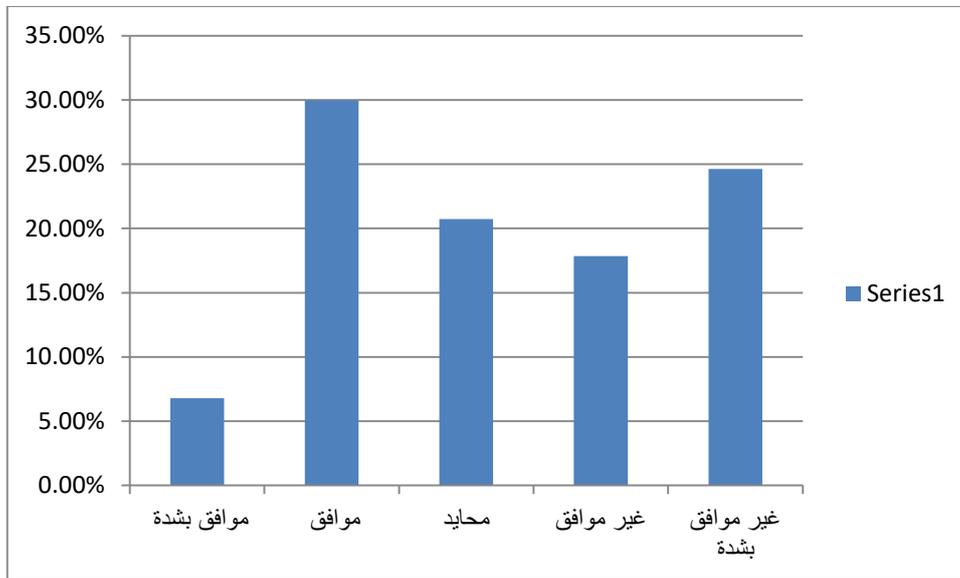
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الاتصالات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الاتصالات.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	يتم استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات داخل المؤسسة	5	11	08	32	0	3,20	1,052	متوسطة
		8.9%	19.6%	14.3%	57.1%	0%			
06	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات أفقيا وعموديا	5	19	16	13	03	2,82	1,064	متوسطة
		8,9%	33,9%	28,6%	23,2%	5,4%			
07	يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق	5	22	13	14	02	2,75	1,049	متوسطة
		8,9%	39,3%	23,2%	25,0%	3,6%			
08	تضمن المؤسسة أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف مصالحها	5	13	18	16	4	3,02	1,087	متوسطة
		8.9%	23.2%	32,1%	28,6%	7,1%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 2	8.9%	29 %	24.5 %	33.4 %	2.85 %	2, 9464	0, 90669	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (13): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإتصالات.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر أن نسبة 57,1% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الإتصالات تتدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن رؤسائهم في العمل يعتمدون في نقل المعلومات على وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة ، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الخامسة وهي "يتم استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات داخل المؤسسة " بنسبة 57.1%، يبين بأن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الحديثة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي يساوي 2,9464 وبانحراف معياري قدره 0,90669، يعني بأن العاملين داخل المؤسسة يرون ان التكنولوجيا الحديثة تساهم في سرعة نقل المعلومات.

#### المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات.

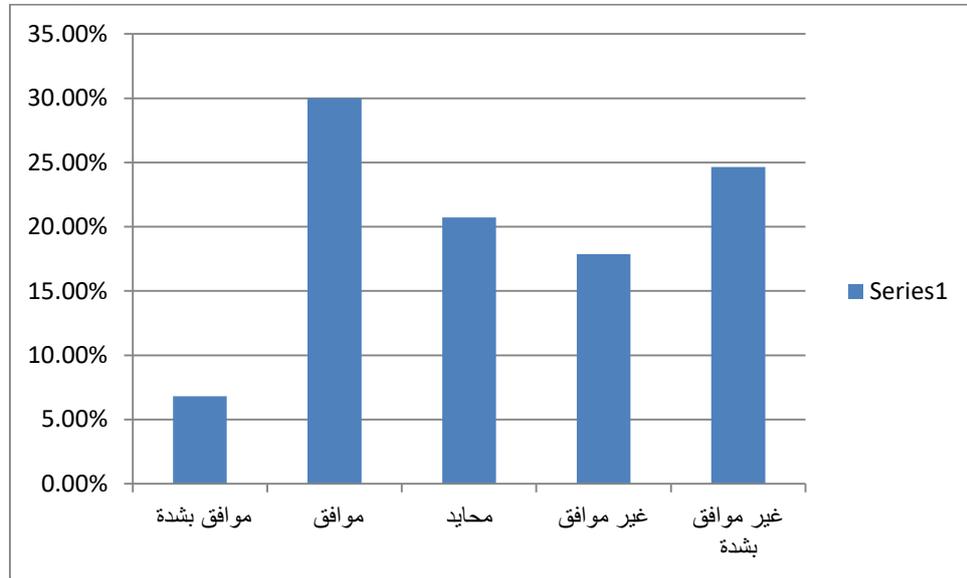
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات كما هو موضح في جدول الموالي

الجدول رقم (14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
09	يعقد المديرين اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود	18	17	10	8	3	2,30	1,220	متوسطة
		32.1%	30.4%	17.9%	14.3%	5.4%			
10	يتم حل المشاكل التي تواجه مهام ونشاطات العمل بشكل جماعي	11	19	15	10	1	2,48	1,062	متوسطة
		19,6%	33,9%	26,8%	17,9%	1,8%			
11	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها العاملين لديها	14	15	14	12	1	2,48	1,114	متوسطة
		25,0%	26,8%	25,0%	21,4%	1,8%			
12	تستطلع إدارة المؤسسة آراء العاملين لديها قبل اتخاذ قراراتها	14	23	12	6	1	2,23	1,009	متوسطة
		25.0%	41.1%	21,4%	10,7%	1,8%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	25,4%	33,0%	22,7%	16,0%	2,7%	2,3750	1,02025	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن نسبة 23,2% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم الموافقة على محور المشاركة في اتخاذ القرارات وتدل على أن رؤساء المؤسسة يؤخذون بعين الاعتبار المقترحات العاملين لديها ، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الحادية عشر وهي "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها العاملين لديها " بنسبة 21,3%، ما يدل على أن الرؤساء يهتموا لآراء العمال ولهم القدرة على التأثير فيهم، حيث سجلت أكبر نسبة لعدم الموافقة على العبارة العاشرة "يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل "وهذا يدل على أن الرؤساء لا يعملون على راحة العمال.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور المشاركة في إتخاذ القرار فكانت تتجه نحو عدم الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي يساوي 2,3750 وبانحراف معياري قدره 1,0202، ما يبين بأن رؤساء فرق العمل لا يمارسون المشاركة في إتخاذ القرار اتجاه العاملين.

#### المحور الثالث: القيادة الإدارية.

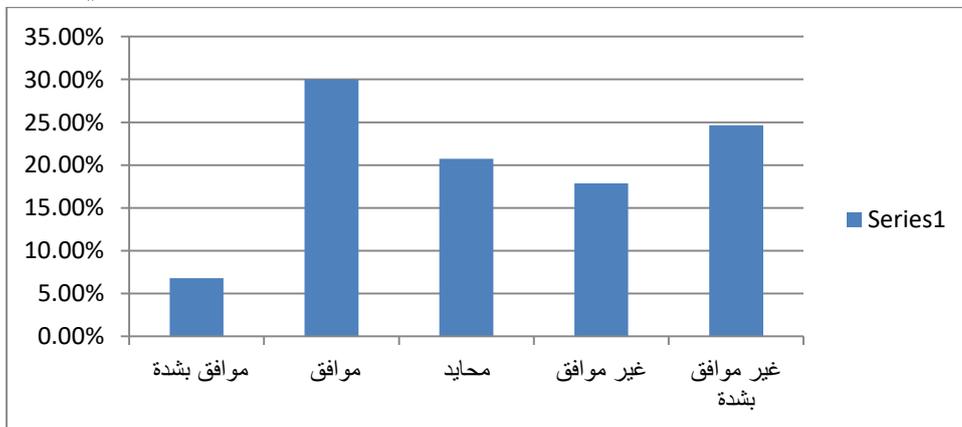
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور القيادة الإدارية كما هو موضح في جدول الموالي:

الجدول رقم (15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعملتي	9	24	10	12	3,02	4,334	متوسطة
		16.1%	42.9%	17.9%	21.4%	1.8%		
14	الرئيس يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم	11	19	12	12	2,55	1,143	متوسطة
		19,6 %	33,9%	21,4%	21,4%	3,6%		
15	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بطريقة التي يرونها مناسبة	11	16	8	17	2,77	1,279	متوسطة
		19,6%	28,6%	14,3%	30,4%	7,1%		
16	القيادة تعامل جميع العمال بنفس الطريقة وبعادلة	17	15	15	7	2,32	1,146	متوسطة
		30.4%	26.8%	26.8%	12,5%	3,6%		
	النسبة المئوية لإجابات المحور 4	21.42 %	33.05 %	20.1%	21.42 %	2,6652	1,51678	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (15): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن نسبة 37,05% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم الموافقة على محور القيادة الإدارية هذه النسبة على أن المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بطريقة التي يرونها مناسبة ،، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الخامس عشر وهي "المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بطريقة التي يرونها مناسبة " بنسبة 30,4%، ما يدل على أن الرؤساء يهتموا لأراء العمال ولهم القدرة على التأثير فيهم،

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور القيادة الإدارية فكانت تتجه نحو عدم الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2,6652 وبانحراف معياري قدره 1,51678، ما يبين بأن رؤساء فرق العمل لا يمارسون القيادة الإدارية اتجاه العاملين.

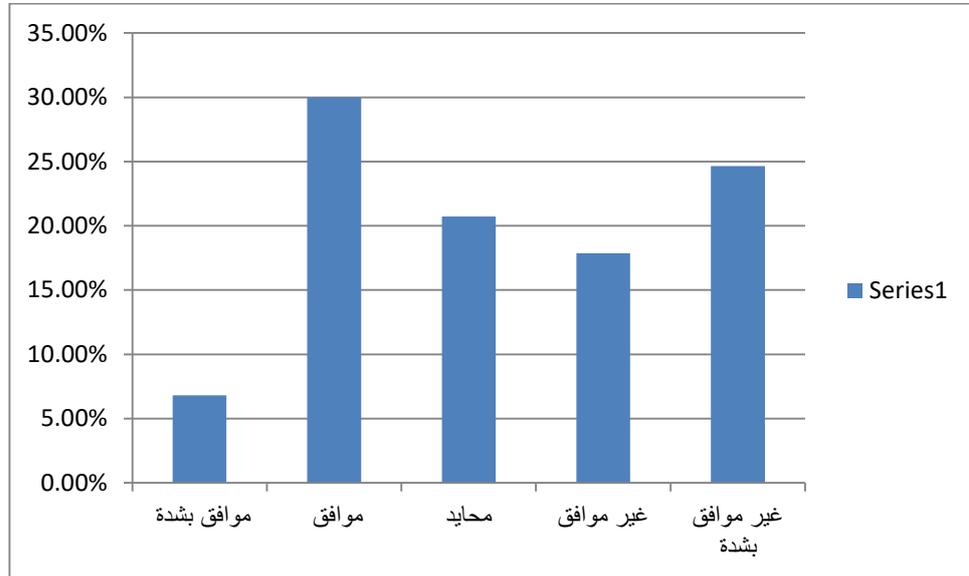
#### المحور الثالث: الحوافز والمكافآت.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات كما هو موضح في جدول الموالي:

الجدول رقم (16): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الحوافز والمكافآت

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي في المؤسسة	11	15	14	13	3	2,68	1,193	متوسطة
		19.6%	26.8%	25.0%	32.2%	5.4%			
18	تمنح المنح والعلاوات بناء على أداء العمال	16	18	9	11	2	2,38	1,199	متوسطة
		28,6 %	32,1%	16,1%	19,6%	3,6%			
19	أتحصل على عبارات الشكر من رئيسي في العمل عند قيامي بأعمال متميزة	18	14	14	8	2	2,32	1,177	متوسطة
		32,1%	25,0%	25,0%	14,3%	3,6%			
20	تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من تركيز على العقوبة	23	12	17	3	1	2,05	1,052	متوسطة
		41.1%	21.4%	30,4%	5,4%	1,8%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	30,35 %	26.32 %	24.12 %	15.6%	3.6%	2,3571	0,9143 5	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.  
الشكل رقم (16): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الحوافز والمكافآت.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن نسبة 37,6% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم الموافقة على محور الحوافز والمكافأة هذه النسبة تدل على أن العمال مستوون من لأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة، حيث سجلت أكبر نسبة لعدم الموافقة على العبارة السابع عشر "الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي في المؤسسة" وهذا يدل على أن الرؤساء لا يعملون على راحة العمال.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور الحوافز والمكافأة فكانت تتجه نحو عدم الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي يساوي 2,3571 وبانحراف معياري قدره 0,91435، ما يبين بأن رؤساء فرق العمل لا يمارسون الحوافز والمكافأة اتجاهاً عامليين.

#### المجال الأول: المناخ التنظيمي.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارة المجال الأول "المناخ التنظيمي" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المناخ التنظيمي	2,6571	0,85989	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات المناخ التنظيمي بلغت 2,6571 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة متوسطة، مما يدل على أن رؤساء فرق العمل ملتزمون في ممارساتهم اتجاه العاملين بالمناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة الإدارية، الحوافز والمكافأة).

**المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.**

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

**المحور الرابع: الالتزام العاطفي.**

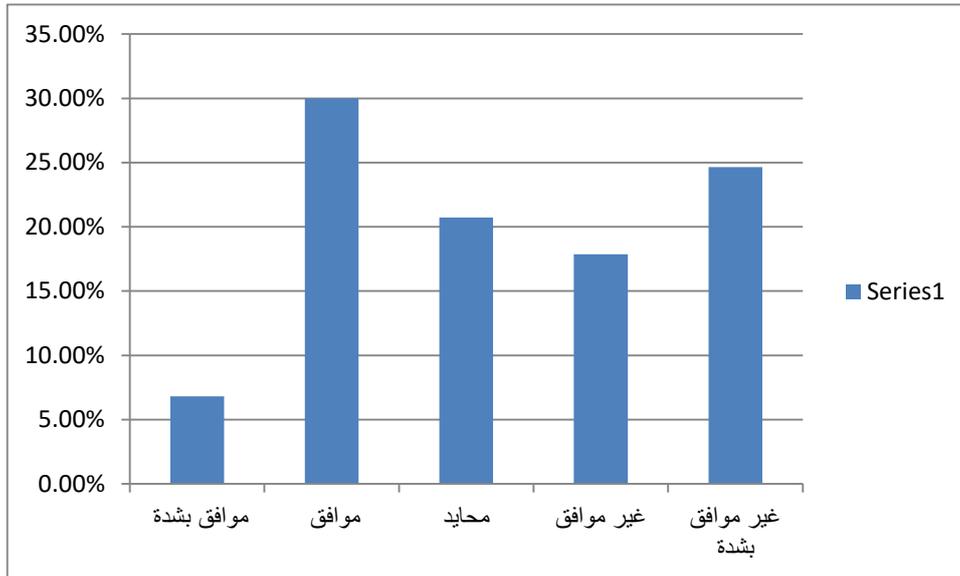
يضم هذا العنصر متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام العاطفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (18): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام العاطفي.**

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	أشعر بالرضى من خلال عملي في المؤسسة	7	11	12	23	3	3.07	1,158	عالية جدا
		12,5%	19,6%	21,4%	41,1%	5,4%			
22	أفتخر بالمؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين	3	8	12	28	5	3.43	1.024	عالية جدا
		5.4%	14,3%	21.4%	50.0%	8,9%			
23	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي	1	4	2	32	17	4.07	0.892	عالية جدا
		1.8%	7.1%	3.6%	57,1%	30,4%			
24	دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة	4	11	16	20	5	3.20	1.086	عالية جدا
		7,1%	19,6%	28,6%	35,7%	8,9%			
25	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في المؤسسة	3	10	7	29	7	3,48	1.095	عالية جدا
		5,4%	17,9%	12,5%	51,8%	12,5%			
	<b>النسبة المئوية لإجابات المحور 6</b>	5.36%	15.7%	17.5%	47.17%	13.22%	3,4500	0.7076	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (17): يوضح أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام العاطفي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 57.5% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام العاطفي وهذه النسبة عالية جدا، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة العشرون وهي " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي" بنسبة 87.5 وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر باعتزاز وفخر كونها جزء من تنظيم المؤسسة وهذا ما يجعلها ملتزمين عاطفيا.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي 3,4500 وبانحراف معياري قدره 0,70762، وهذا يدل بأن عمال الشركة تتتابهم مشاعر واحاسيس تعكس في صورة التزام عاطفي اتجاه الشركة.

**المحور الخامس: الالتزام المعياري.**

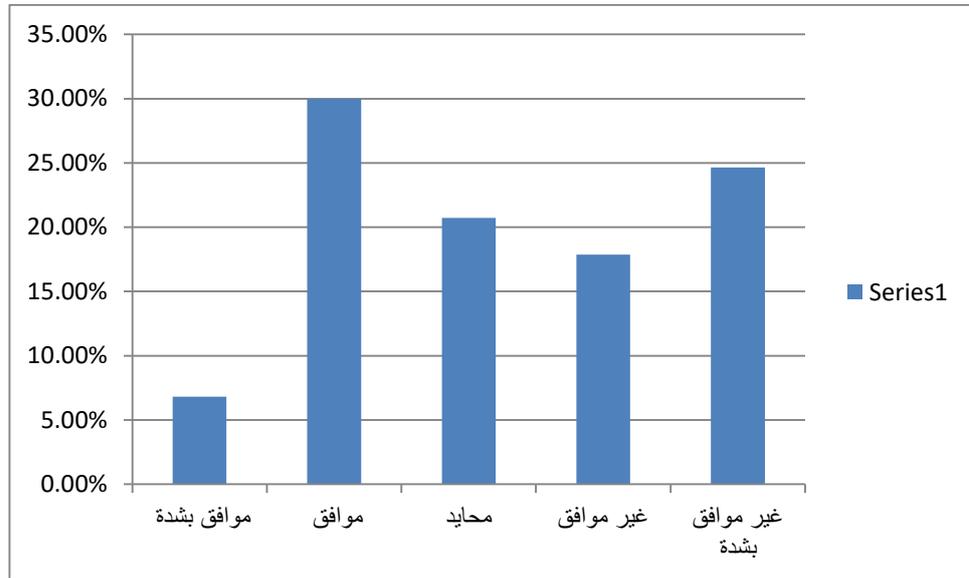
يضم هذا العنصر متوسطات اتجاهات اجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام المعياري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الالتزام المعياري.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	أتمسك بعملي في المؤسسة رغم ضغوط العمل.	3	3	6	34	10	3.80	0.980	منخفضة
		5.4%	5.4%	10,7%	60,7%	17,9%			
27	زملائي في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة	4	6	9	28	9	3.57.	1.110	منخفضة
		7,1%	10,7%	16,1%	50,0%	16,1%			
28	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي	3	3	2	35	13	3.93	,0.988	منخفضة
		5,4%	5,4%	3,6%	62,5%	23,2%			
29	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعملي المؤسسة	3	2	6	34	11	3.86	,0.962	منخفضة
		5.4%	3.6%	10,7%	60,7%	19,6			
30	العاملين يلتزمون بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة	5	7	14	23	7	3.36	1,135	منخفضة
		8,9%	12,5%	25,0%	41.1%	12,5%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور7	6.44%	7.52%	13.22 %	55%	17.86 %	3,7036	,0.839 04	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (18): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام المعياري.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ بأن نسبة 62.5% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام المعياري وهذه النسبة عالية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالث والثلاثين وهي "أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي" بنسبة 85.7%، وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة منخفضة، بمتوسط حسابي 3.7036 وانحراف معياري قدره 0.83904، وهذا ما يفسر أن العمال يلتمسون معاملة سيئة من قادتهم في العمل وهذا ما يجعلهم غير ملتزمون بتأدية مهامهم على أكمل وجه.

المحور السادس: الالتزام الاستمراري.

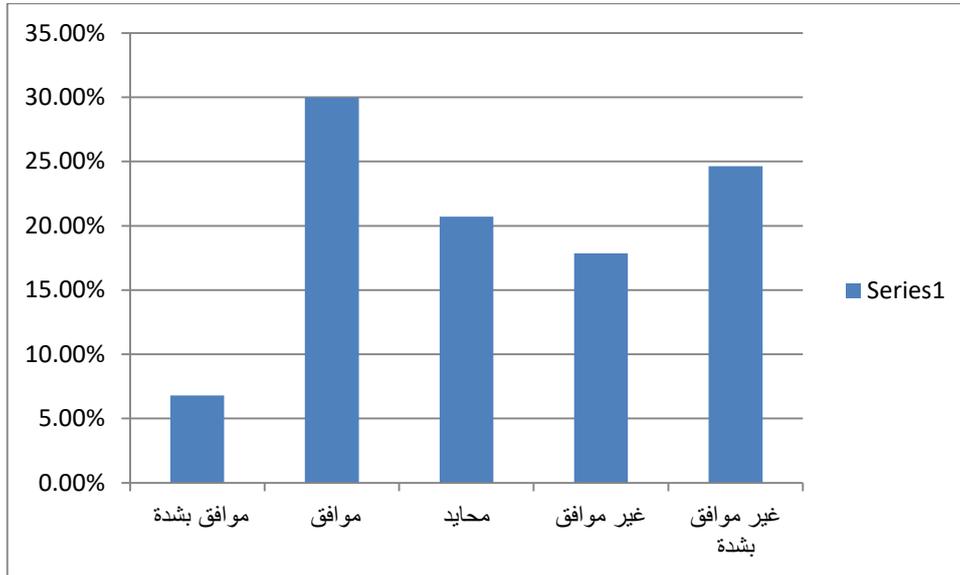
يضم هذا العنصر متوسطات اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام الاستمراري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور الالتزام الاستمراري.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	العمل في المؤسسة مكثري من اكتساب خبرات في مجال عملي	5	2	5	32	12	3.79	1.107	منخفضة
		8.9%	3.6%	8.9%	57.1%	21.4%			
32	توفر المؤسسة الظروف الضرورية الملائمة للعمل	12	11	13	18	2	2.77	1.221	متوسطة
		21.4%	19.6%	23.2%	32.1%	3.6%			
33	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لي المؤسسة جيدة (ترقية، علاوات، عطل...)	19	15	9	12	1	2.30	1.205	متوسطة
		33.9%	26.8%	16.1%	21.4%	1.8%			
34	أشعر بأن لدي رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	16	8	17	12	3	2.61	1.260	متوسطة
		28.6%	14.3%	30.4%	21.4%	5.4%			
35	تسعى المؤسسة للمحافظة على عمالها لمدة طويلة.	17	14	14	10	1	2.36	1.151	متوسطة
		30.4%	25.0%	25.0%	17.9%	1.8%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 8	24.6%	17.8%	20.7%	29.9%	6.8%	2.7643	0.969	متوسطة
		4%	6%	2%	8%			43	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (19): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام الاستمراري.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن 57.1% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام الاستمراري وهذه النسبة عالية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الواحد وثلاثون وهي العمل في المؤسسة مكنني من اكتساب خبرات في مجال عملي 78.5%، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة راضية عن ظروف العمل داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة متوسطة، بمتوسط حسابي يساوي 2.7643 وبانحراف معياري قدره 0.96943 وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة تشعر بتوفر بعض الضروريات من طرف قادتهم في العمل من ظروف ملائمة للعمل وهذا من شأنه ان يخلق لدى العاملين نوع من الشعور بالالتزام الاستمراري اتجاه المؤسسة.

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "الالتزام الاستمراري" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الالتزام التنظيمي	3,3060	0,72817	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (22) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الالتزام التنظيمي بلغت 3,306 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن العمال المستجوبين لديهم التزام تنظيمي اتجاه شركتهم بمختلف أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

الارتباط بين محاور الدراسة

جدول رقم (22): يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

Corrélations

		الهيكل التنظيمي	الاتصا لات	المشاركة في إتخاذ القرارات	القيادة الإدارية	الحوافز والمكافآت	أبعاد المناخ التنظيمي	الإلتزام التنظيمي
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,648*	,629**	,457**	,490**	,767**	,424**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	56	56	56	56	56	56	56
الاتصالات	Corrélation de Pearson	,648**	1	,644**	,578**	,529**	,820**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
المشاركة في إتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,629**	,644*	1	,603**	,633**	,856**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
القيادة الإدارية	Corrélation de Pearson	,457**	,578*	,603**	1	,547**	,833**	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56

	N	56	56	56	56	56	56	56
الحوافز والمكافآت	Corrélacion de Pearson	,490**	,529*	,633**	,547**	1	,773**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
أبعاد المناخ التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,767**	,820*	,856**	,833**	,773**	1	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56
الإلتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,424**	,537*	,579**	,629**	,664**	,705**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56

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

## 2-3-اختبار فرضيات الدراسة

ان أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الاحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

### 2-3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

$H_0$ : لا تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة ابعاد المناخ التنظيمي من منظور عمالها.

$H_1$ : تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة ابعاد المناخ التنظيمي من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق ابعاد المناخ التنظيمي اتجاه العاملين مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول ابعاد المناخ التنظيمي أدناه:

جدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة الإسمنت ابعاد المناخ التنظيمي.

القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,004	-2,984	55	0,85989	2,6571	أبعاد المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق ابعاد المناخ التنظيمي لمؤسسة الإسمنت قدر بـ 2,6571 وبانحراف معياري قدره 0,85989 وهذا ما يقابل درجة الموافقة متوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0,004 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن مؤسسة اسمنت بسعيدة تطبق ابعاد المناخ التنظيمي من منظور عالها.

### 2-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

$H_0$ : عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة غير ملتزمون تنظيميا اتجاه المؤسسة.

$H_1$ : عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة ملتزمون تنظيميا اتجاه المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التزام العمال تنظيميا بمؤسسة الإسمنت مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الإسمنت.

القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,003	3,144	55	0,72817	3,3060	الالتزام التنظيمي لدى عمال مصنع الاسمنت

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الإسمنت قدر بـ 3,3060 وبانحراف معياري قدره 0,72817 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.003 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة ملتزمون بتنظيميا اتجاه شركتهم.

### 2-3-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

جدول رقم (25): يوضح نتائج إختبار الإندار البسيط بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: أبعاد المناخ التنظيمي.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد R	
0,488	0,497	0,705	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,705$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد المصحح  $R^2=0,497$  مما يعني أن أبعاد المناخ التنظيمي فسرت ما نسبته 49.7% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت.

جدول رقم (26): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	14,497	1	14,497	53,382	0.000
البواقي	14,665	54	0,272		
المجموع	29,162	55			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F=53,382$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت سعيدة.

ومن أجل معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على الالتزام التنظيمي ودرجة تأثير كل بعد من هذه الأنماط سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): يوضح نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة

المتغيرات المستقلة: أبعاد المناخ التنظيمي.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد R	
0,511	0,555	0,745	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,745$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,555$  مما يعني أن أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، مشاركة في إتخاذ القرار، القيادة الإدارية، الحوافز والمكافأة) مجتمعة فسرت ما نسبته 55.5، من التغير الحاصل على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (28): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	16,192	5	3,238	12,485	0,000
البواقي	12,970	50	0,259		
المجموع	29,162	55			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F = 12.485$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (29): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري		
الثابت	1,838	0,262	7,020	0,000
الهيكل التنظيمي.	-0,038	0,105	-0,364	0,718
الإتصالات.	0,095	0,114	0,833	0,409
المشاركة في إتخاذ القرارات.	0,069	0,107	0,649	0,519
القيادة الإدارية	0,149	0,061	2,428	0,019
الحوافز والمكافأة	0,314	0,102	3,080	0,003

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية والحوافز والمكافأة) ظهر معنوي بينما الهيكل التنظيمي والإتصالات و المشاركة في إتخاذ القرارات ظهرا غير معنويان، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى القيادة الإدارية والحوافز والمكافآت.

جدول رقم (30): يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت سعيدة.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	الحوافز والمكافأة	0.664	0.440	0.430
الثاني	القيادة الإدارية	0.736	0.542	0.524

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت سعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو الحوافز والمكافأة ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للنموذج الأول 0.440 مما يعني أن المتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) يفسر لوحده ما نسبته 44% من التغير الحاصل في التزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت سعيدة.

بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما الحوافز والمكافأة والقيادة الإدارية ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للنموذج الثاني قد بلغت 0.542 مما يعني أن المتغيرين المستقلين قد فسرا ما نسبته 54.2% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت سعيدة، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.542 مما يعني أن المتغيرين لهذا النموذج قد فسروا ما نسبته 54.2% من الالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت سعيدة.

#### 2-4- اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الالتزام التنظيمي

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة) على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على الالتزام التنظيمي.

H<sub>0</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,229	54	1,216	0,435	0,618	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,435$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,229$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,538	54	-0,619	0,406	0,701	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,406 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,538 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### ثالثا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على الالتزام التنظيمي

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA للالتزام التنظيمي والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,907	0,098	0,054	2	0,107	بين المجموعات
		0,548	53	29,055	داخل المجموعات
			55	29,162	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر  $F=0,098$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,907 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

### رابعا: اختبار تأثير الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (34): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفي

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,697	0,363	0,197	2	0,394	بين المجموعات
		0,543	53	28,769	داخل المجموعات
			55	29,162	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر  $F=0,363$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,697$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة.

#### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، والتي تم إجرائها في مؤسسة الإسمنت بسعيدة. كما سعت هذه الدراسة من خلال اتباعها لمنهج دراسة الحالة، الى معرفة ما إذا كانت أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وذلك بالاعتماد على تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان،حيثمن خلال هذه الإجاباتتضح أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان إيجابي، وتم التوصل الى وجودتأثير دال احصائيا لأبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، في حين ثبت أنه لا يوجد تأثير دال احصائيا للمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

أصبح للمناخ التنظيمي دور كبير في تحقيق كفاءة أنشطة المؤسسة لذلك زاد الاهتمام به لتأثيره الواضح علة تحقيق الكفاءة وضمن البقاء والإستمرارية للمؤسسة، فالمناخ التنظيمي يحوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون تهيئة ظروف ملائمة تساعد الأفراد على العمل براحة بعيد عن كل ظروف العمل لدى كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المنظمات والذي يؤثر على قدرة العاملين على التواصل وإبداع لإنجاز وأداء الأعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز المتوقع وحسب ماخطط له وبالتالي نجاحها.

ومن جهة أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي هو اقتناع أساسي للأفراد بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف و أهداف الفرد وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لترك المنظمة ومن تم بدل المجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمؤسسة.

فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين إتجاه العلاقات السائدة فسلوكيات العمال ودافعيتهم للعمل وإنسجام مرتبط بدرجة ملائمة بالمناخ التنظيمي في منظماتهم، فالمنظمة التي يسودها المناخ التنظيمي غير إيجابي والغير ملائم لا يلتزم عمالها بالعمل في حين أن المناخ التنظيمي الإيجابي يكون هناك إلتزام من قبل العمال ، ومن خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك علاقة وثيقة بين أبعاد مناخ التنظيمي والإلتزامالتنظيمي فالمناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في نجاح المنظمات نظرا لأثره المباشر على رضا العاملين وولائهم والالتزام التنظيمي فالعمال ملتزمون بما تقدمه المؤسسة و هذا ما يؤدي الى رفع أداء العاملين و زيادة انضباط العمال و كذلك زيادة ولاءهم للمنظمة .

ومن خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع فقد تطرقنا إلى أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مصنع الإسنت بسعيدة بحيث تم توزيع إستبيان على جميع العاملين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إيطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وذلك بتركيز على أبعاد المناخ التنظيمي ( الفهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات ، القيادة الإدارية ، الحوافز والمكافأة) وأبعاد الإلتزام التنظيمي وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من نتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة كالآتي :

## -النتائج الخاصة بدراسة النظرية:

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من خصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من منظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار البيئي في بيئة عمل المنظمة.

- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهاتالعاملين ، إذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين على انطباعاتهمواتجاهاتهم بخصوص المناخ الذي يعملون في إطارهوالمنبئعلمدإدراكهمله وهذا الإدراك مرتبط بنظام المعرفي للفرد المؤلف من خبراته، تجاربه، تعلمه وثقافته .

- يشير المناخ التنظيمي إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل
  - تساهم أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري في تعزيز وتحسين انطباع جيد عن المؤسسة لدى العاملين، كما لها أثر كبير في تحقيق التميز في أداء العاملين .
  - ضمان التزام واستمرار الأفراد هو نتيجة أساسية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها لأنه الطريق الوحيد الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية
  - الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد في المنظمة واستمراره فيها.
- النتائج الخاصة بدراسة الميدانية:**

توصلنا في دراسة الميدانية إلى جملة من النتائج وهي:

- **قبول الفرضية الأولى:** فقد توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة مصنع الإسمنت بسعيدة تطبق أبعاد المناخ التنظيمي من منظور عمالها، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة متوسطة على أن رؤساء مؤسسة يمارسون أبعاد المناخ التنظيمي في تصرفاتهم ومعاملاتهم للعمال بمؤسسة مصنع الإسمنت
- **قبول الفرضية الثانية:** فقد توصلت دراستنا إلى أن عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة ملتزمون تنظيمياً تجاه المؤسسة، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة متوسطة على أن العمال ملتزمون تنظيمياً تجاه مؤسسة إسمنت بسعيدة، وذلك نتيجة لدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير عليهم، وهذا ما يولد لديهم الرغبة القوية في البقاء واستمرارية في المؤسسة
- **قبول الفرضية الثالثة:** فقد توصلت الدراسة على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، مما يعني أن أبعاد المناخ التنظيمي فسرت ما نسبته 49.7% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي في مؤسسة الإسمنت
- حيث توصلت الدراسة على أن بعدي الحوافز والقيادة كان دالين إحصائياً دون أبعاد الأخرى وقد فسر ما نسبته 54.2% من التغير الحاصل في التزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- بينما كان للمتغير المستقل الحوافز والمكافأة أثر كبير على الالتزام التنظيمي حيث فسر لوحده ما نسبته 44% من التغير الحاصل في التزام التنظيمي بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على التزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( جنس، مؤهل العلمي ، الخبرة المهنية والوظيفة).

**الاقتراحات:**

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة :
- تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وجعله أكثر مرونة من حيث : استيعاب المستجدات ، قواعد وإجراءات العمل وتحقيق التنسيق بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة دون تداخل في الصلاحيات ومسؤوليات.
  - إجراء دراسات أخرى للمناخ التنظيمي بأبعاد جديدة ضمن مجتمع دراسة آخر، كما توصي دراسة بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بالمناخ التنظيمي كأداء الوظيفي والولاء الوظيفي.
  - ضرورة تعزيز العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمامهم لإبداء وجهة نظرهم وأفكارهم.

#### افاق البحث:

- أثناء قيامنا بهذه الدراسة والبحث في متغيراتها ظهرت لنا بعد المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي رأينا أنها قد تساهم في إثراء البحث العلمي في هذا المجال ومن بين هذه المواضيع نذكر :
- تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية
  - المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي
  - أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- أحمد محمد عوض بني أحمد ،الإحتراق التنظيمي والمناخ التنظيمي في المدارس، طبعة 1 ، دار حامد للنشر والطباعة عمان 2007،صفحة44
- إسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2015،ص23
- ثابت عبد الرحمان إدريس،السلوكالتنظيمي،نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ذو طبعة،الدار الجامعية،2004،ص602
- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص41.
- حمادات حمد حسن محمد ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى، دار حامد، الاردن2008 ص 65
- حمد إسماعيل بلال،السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،دونطبعة،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2008،ص266
- حمد عبد السميع ،أساسيات الإدارة العامة، عمان ،دار الزمان للنشر والتوزيع،طبعة1، 2010،ص227
- حمدأوي وسيلة،إدارة الموارد البشرية،دونطبعةمديرية النشر لجامعة قامة،2004،ص15
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،طبعة1،إثراء للنشر والتوزيع،عمان،2009،ص263
- شوقي ناجي جواد،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال،الطبعة1،دار حامد،عمان،2010،ص39
- صلاح الدين عبد الباقي،مبادئالسلوك التنظيمي ،طبعة1،دارجامعية إسكندرية،2005،ص25.
- طلعة إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيمي، بدون طبعة ،دار غرين للنشر والتوزيع،القاهرة ،2007،ص83
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية ، طبعة1، القاهرة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2007،ص18.
- عبد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي وإدارة أفراد،دونطبعة،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،1993،ص425.
- عفيف صديق محمد و آخرون ،السلوكالتنظيمي،مكتبة عين الشمس،الطبعة العاشرة، الإسكندرية،مصر،55،ص200
- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2005،ص295.296 .
- محمد الصيرفي السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2005،ص219

## قائمة المصادر والمراجع:

- محمود سلمان العاميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص305
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسياتومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص40
- أطروحات:**
- دراسة بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، ماجيستر، جامعة الجزائر 2 2015
- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوطالعمل، مذكرة ماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2006، ص24
- السكران ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف عربية للعلوم الأمنية، 2004، ص18.
- العاني، أريج سعيد خليل، المحددات التنظيمية وتأثيرها في إبداع وأداء المنطقي، دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، رسالة ماجيستر، جامعة بغداد، 2002، ص85.
- الوزان خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة بوزارةالداخلية مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص65
- أيمن سعيد محمود شرافي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة الأزهر كلية علوم التربية، 2013، ص23.
- أيهم سليمان، اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي و نية ترك العمل دراسة ميدانية على المنظمات الغير ربحية في سوريا رسالة ماجيستر في علوم الادارة 2016
- بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة .جامعة أم البواقي، دكتوراة، 2019
- بن اوناح صباح، أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، دكتوراة . جامعة بسكرة 2016
- جديدي نجيبية، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص11
- حما دوش عبد السلام، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا جوارية للتضامن، دكتوراة، جامعة سطيف 2019
- خيرية محمد بن عصمان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي بجامعات اليبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة فلسفة، 2018، ص33

## قائمة المصادر والمراجع:

- خيرية محمد بن عصمان ،دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية أطروحة دكتوراه في الفلسفة 2018
- دراسة فاطمة الزهرة بن صافية دكتوراه بعنوان السلوك القيادي و المناخ التنظيمي و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية 2020
- دراسة هدى درنوني ،دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة،2015
- رزيقة جايب،تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3
- زراري ياسمين، تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية ب: ولاية أم البواقي 2017، ماجيستر
- سامي إبراهيم حماد حنونة،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية،بقطاع غزة،رسالة ماجيستر،2006،ص28
- سوزان محمد القرشي (1998): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض
- شامي صليحة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،رسالة ماجيستر غير منشورة ،جامعة بومرداس ،2010،ص42
- عائشة العوضي ، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن،2012
- عيسى قيقوب ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل،دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة،أطروحة دكتوراه،جامعة منتوري ،قسنطينة،2008،ص70
- غليداسماعيل،واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية و أثره على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من اعوان الحماية المدنية لولاية،دكتوراه،غليزان 2022
- قسوم زينب وآخرون،المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل ماجيستر ،جامعة محمد صديق جيجل 2013،ص27
- قطامنة منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي وإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في وزارات الأردنية، رسالة ماجيستر غير منشورة جامعة الأردنية،2000،ص27.
- ماحي محمد الأمين ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية،ماجستير ، جامعة وهران 2016

## قائمة المصادر والمراجع:

- محمد اسماعيل داود الجماسي،العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة جامعة الاقصى ،2016
- محمد الجاروشة العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال جامعة الازهر غزة 2016 ص30
- مينة شهري أثر المناخ التنظيمي في الإحترق الوظيفي لدى العاملين في عينة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الصناعية الجزائرية،دكتورة،القليعة،2023
- نورة بنت عبدالله،المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان ،رسالة ماجيستر،جامعة مالك السعودي،2009،ص.20
- هواين فوزية ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية ،ماجستير، جامعة سطيف 2 2014
- المجلات:**
- بهاز جيلاليوجقاوة أميرة ،أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر ،مجلةأبحاث إقتصادية،المجلد05،العدد02،غرداية2022
- أحلام حميد ،نعمة الجنابي ،مجلة المناخ التنظيمي وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية جامعة بابل كلية التربية،مجلد7،العدد 2015،ص428.
- الأحول نوال،بركان زاهية، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون،مجلةأقتصاد الجديد،2020،ص267
- الرشيدي منيرة عوض:تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفراونية الكويت مجلة العلوم التربوية الكويت، العدد 4 الجزء 1 أكتوبر 2014 ص 01-31
- الطاهر أحمد محمد علي،أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ظغوط العمل في المؤسساتالجامعية،مجلة العلوم الاقتصادية،جامعة السودان،المجلد16،العدد2015،ص2،78،79
- جاد الرب عبد السميع حسانين ،أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26، العدد2004
- خالد القرواني ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة السليفت التعليمية على الأداء الوظيفي فيها ، مجاة البحوث الإنسانية والإجتماعية ،جامعة القدس المفتوحة،مجلد2،عدد 2012،26
- خالد دحية ،علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ،مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية 2021،ص339
- دراسة زانا مجيد صادق ،دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية 2017

## قائمة المصادر والمراجع:

- عبد الفتاح سلامة عادل، الالتزام التنظيمي ورضى الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس بكلية عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء 1، القاهرة 1999.
- قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، بسكرة، مجلة علوم الإنسانية، جامعو محمد خيضر العدد 2009، 16، ص 166
- موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 6 الأردن، 1994
- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان، أثر مناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين في جامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامع

باللغة الأجنبية:

- DounikoktaylbindakrecepKschoolclimate and organizationalcommitment as perdicyors of math teacher K burnouts inouniuniversity journal of the faculty of education 2022
- Harris., A, (2003): Towards Cultural Competence: An Exploratory study of the relationship between racial Eidentity and contesctualperformanc indicators of public employeesunpublished dissertation, North Carolina State University, Releigh, North CaroLINE100
- KuehnW.K.&Busaidi, Y. (2001) A Comparison of OrganizationalCommitmentbetween National and ExpatriateEmployees in public and privateSectorOrganization " ,Academy of International Business,Vol.1
- Stress et engagement organisationnel des cadres .cas delentreprisealgerienne.these en vue de lobtenir du doctorat en sience de gestion presente par benosmanamina/2022
- \_ Syed ahmedraza)relation chip betwenorganisationclimet and Revue de gestion et de développement 2022 pour la ( (analytical framework recherche et les études, volume 11

performance of teachers in public and private colleges of unpublished doctoral dissertation .punjab. university institute of education and research pirmihrali shah . arid agriculture university 2010.p.38 punjab

الملاحق

## استبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: (دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة)، لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

جامعي

غير جامعي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

المجال الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: الهيكل التنظيمي</b>						
1	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة انجاز و جودة العمل					
2	الهيكل التنظيمي يصف ويحدد بوضوح السلطات والمسؤوليات					
3	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
4	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).					
<b>المحور الثاني: الاتصالات</b>						
5	يتم استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات داخل المؤسسة					
6	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (أفقياً، عمودياً)					
7	يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق					
8	تضمن المؤسسة أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف مصالحها					
<b>المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
9	يعقد المديرين اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود					
10	يتم حل المشاكل التي تواجه مهام ونشاطات العمل بشكل جماعي					
11	تاخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها العاملين لديها					

					12	تستطلع إدارة المؤسسة آراء العاملين لديها قبل اتخاذ قراراتها
<b>المحور الرابع: القيادة الإدارية</b>						
					13	تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعملية
					14	الرئيس يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم
					15	المسؤول المباشر يعطى العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
					16	القيادة تعامل جميع العمال بنفس الطريقة وبعدالة
<b>المحور الخامس: الحوافز والمكافآت</b>						
					17	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي في المؤسسة
					18	تمنح المنح و العلاوات بناء على أداء العمال
					19	أتحصل على عبارات الشكر من رئيسي في العمل عند قيامي بأعمال متميزة
					20	تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة

\*\*

### المجال الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: الالتزام العاطفي</b>						
21	أشعر بالرضا من خلال عملي في المؤسسة					
22	أفتخر بالمؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين					
23	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي					
24	دائما ما أقضي أوقاتا سعيدة في عملي داخل المؤسسة					
25	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في المؤسسة					
<b>المحور الثاني: الالتزام المعياري</b>						
26	أتمسك بعملية في المؤسسة رغم ضغوط العمل.					

					27	زملائي في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة
					28	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي
					29	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعمل في المؤسسة
					30	العاملين يلتزمون بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة
<b>المحور الثالث: الالتزام الاستمراري</b>						
					31	العمل في المؤسسة مكنتني من اكتساب خبرات في مجال عملي
					32	توفر المؤسسة الظروف الضرورية للملائمة للعمل.
					33	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لي المؤسسة جيدة (ترقية، علاوات، عطل...)
					34	أشعر بأن لدي رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد
					35	تسعى المؤسسة للمحافظة على عمالها لمدة طويلة.

## مخرجات spss

1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

-الجنس:

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	73,2	73,2	73,2
Valide أنتى	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

-المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	47	83,9	83,9	83,9
Valide غير جامعي	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	1	1,8	1,8	1,8
Valide من 5 إلى 10 سنوات	5	8,9	8,9	10,7
أكثر من 10 سنوات	50	89,3	89,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

-الوظيفة:

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	32	57,1	57,1	57,1
عون تحكم	13	23,2	23,2	80,4
عون تنفيذ	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

2- قياس ثبات الإستبيان:

-المجال الأول: أبعاد المناخ التنظيمي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	20

-المجال الثاني: الالتزام التنظيمي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	15

-جميع عبارات الإستبيان:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	35

4- إتجاهات إجابات أفراد العينة:

- الهيكل التنظيمي:

**Statistiques**

	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة انجاز و جودة العمل	الهيكل التنظيمي يصف ويحدد بوضوح السلطات والمسؤوليات	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)
N	Valide Manquante	56 0	56 0	56 0
Moyenne	3,02	3,14	2,70	2,91
Ecart-type	1,053	1,103	1,159	1,100

-الاتصالات:

**Statistiques**

	يتم استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات داخل المؤسسة	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (أفقيًا، عموديًا)	يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق	تضمن المؤسسة أمن المعلومات التي يتم تبادلها بين مختلف مصالحها
N	Valide Manquante	56 0	56 0	56 0
Moyenne	3,20	2,82	2,75	3,02
Ecart-type	1,052	1,064	1,049	1,087

-المشاركة في إتخاذ القرارات:

**Statistiques**

	يعقد المديرين اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود	يتم حل المشاكل التي تواجه مهام ونشاطات العمل بشكل جماعي	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات التي يقدمها العاملين لديها	تستطلع إدارة المؤسسة اراء العاملين لديها قبل اتخاذ قراراتها
N	Valide Manquante	56 0	56 0	56 0
Moyenne	2,30	2,48	2,48	2,23
Ecart-type	1,220	1,062	1,144	1,009

- القيادة الإدارية:

Statistiques					
		تقدم لي الإدارة الدعم للقيام بعمل	الرئيس يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم	المسؤول المباشر يعطى العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	القيادة تعامل جميع العمال بنفس الطريقة وبعادلة
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,02	2,55	2,77	2,32
	Ecart-type	4,334	1,143	1,279	1,146

- الحوافز والمكافآت:

Statistiques					
		الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي في المؤسسة	تمنح المنح و العلاوات بناء على اداء العمال	أتحصل على عبارات الشكر من رئيسي في العمل عند قيامي بأعمال متميزة	تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2,68	2,38	2,32	2,05
	Ecart-type	1,193	1,199	1,177	1,052

-الالتزام العاطفي:

Statistiques						
		أشعر بالرضا من خلال عملي في المؤسسة	أفتخر بالمؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي	دائما ما أقضي أوقاتنا سعيدة في عملي داخل المؤسسة	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي في المؤسسة
N	Valide	56	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,07	3,43	4,07	3,20	3,48
	Ecart-type	1,158	1,024	,892	1,086	1,095

- الالتزام المعياري:

Statistiques					
	أتمسك بعملتي في المؤسسة رغم ضغوط العمل.	زملائي في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار للعمل في المؤسسة	العاملين يلتزمون بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,80	3,57	3,93	3,86
	Ecart-type	,980	1,110	,988	,962

- الالتزام الاستمراري:

Statistiques					
	العمل في المؤسسة مكنتني من اكتساب خبرات في مجال عملي	توفر المؤسسة الظروف الضرورية للملائمة للعمل	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لي المؤسسة جيدة (ترقية، علاوات، عطل...)	أشعر بأن لدي رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد	تسعى المؤسسة للمحافظة على عمالها لمدة طويلة
N	Valide	56	56	56	56
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,79	2,77	2,30	2,61
	Ecart-type	1,107	1,221	1,205	1,260

-إختبار الفرضيات:

-إختبار الفرضية الأولى :

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أبعاد المناخ التنظيمي	56	2,6571	,85989	,11491

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
أبعاد المناخ التنظيمي	-2,984	55	,004	-,34286	-,5731	-,1126

اختبار الفرضية الثانية :

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإلتزام التنظيمي	56	3,3060	,72817	,09731

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإلتزام التنظيمي	3,144	55	,003	,30595	,1109	,5010

اختبار الفرضية الثالثة:

الانحدار :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,488	,52113

a. Valeurs prédites : (constantes), أبعاد المناخ التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,497	1	14,497	53,382	,000 <sup>b</sup>
Résidu	14,665	54	,272		
Total	29,162	55			

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), أبعاد المناخ التنظيمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,838	,262		7,020	,000
1 الهيكل التنظيمي	-,038	,105	-,049	-,364	,718
الاتصالات	,095	,114	,118	,833	,409
المشاركة في إتخاذ القرارات	,069	,107	,097	,649	,519
القيادة الإدارية	,149	,061	,309	2,428	,019
الحوافز والمكافآت	,314	,102	,394	3,080	,003

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

## الانحدار المتعدد :

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 <sup>a</sup>	,440	,430	,54980
2	,736 <sup>b</sup>	,542	,524	,50215

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت, القيادة الإدارية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,839	1	12,839	42,474	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	16,323	54	,302		
	Total	29,162	55			
2	Régression	15,798	2	7,899	31,327	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	13,364	53	,252		
	Total	29,162	55			

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت

c. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت, القيادة الإدارية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,060	,205		10,063	,000
	الحوافز والمكافآت	,528	,081	,664	6,517	,000
2	(Constante)	1,964	,189		10,386	,000
	الحوافز والمكافآت	,363	,088	,456	4,103	,000
	القيادة الإدارية	,183	,053	,380	3,426	,001

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

الانحدار التدريجي :

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 <sup>a</sup>	,555	,511	,50931

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت, الهيكل التنظيمي, القيادة الإدارية, الاتصالات, المشاركة في إتخاذ القرارات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,192	5	3,238	12,485	,000 <sup>b</sup>
Résidu	12,970	50	,259		
Total	29,162	55			

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والمكافآت, الهيكل التنظيمي, القيادة الإدارية, الاتصالات, المشاركة في إتخاذ القرارات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,838	,262		7,020	,000
1 الهيكل التنظيمي	-,038	,105	-,049	-,364	,718
الاتصالات	,095	,114	,118	,833	,409
المشاركة في إتخاذ القرارات	,069	,107	,097	,649	,519
القيادة الإدارية	,149	,061	,309	2,428	,019
الحوافز والمكافآت	,314	,102	,394	3,080	,003

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

تأثير المتغيرات الشخصية :

الجنس :

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité de		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
Hypothèse de variances égales	,618	,435	1,216	54	,228
الإلتزام التنظيمي Hypothèse de variances inégales			1,129	21,908	,271

المؤهل العلمي :

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t po		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
Hypothèse de variances égales	,701	,406	-,619	54	,53
الإلتزام التنظيمي Hypothèse de variances inégales			-,747	13,926	,46

الخبرة المهنية :

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,107	2	,054	,098	,907
Intra-groupes	29,055	53	,548		
Total	29,162	55			

الوظيفة :

ANOVA à 1 facteur

الإلتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,394	2	,197	,363	,697
Intra-groupes	28,769	53	,543		
Total	29,162	55			