

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي
لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

▪ د. عيسى نجيمي

إعداد الطالبتين:

▪ جميلة بوحاريش
▪ وحيدة بولحية

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|------------------------------------|---------------|
| رئيسا | جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - | أ. نسيم حمودة |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - | د. عيسى نجيمي |
| مناقشا | جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - | د. شفيق شاطر |

السنة الجامعية: 2018/2017



شكر وعرفان

﴿... ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي
وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادة الصالحين...﴾
الآية: 19 - سورة النمل -

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

والسلام والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على نعمه ظاهرة وباطنة، الحمد لله الذي هدانا لهذا
لإتمام هذا العمل المتواضع وبعد:

نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الذي كان له فضل

الإشراف علينا: "د. محيى نجيحي" مرجعنا الأول والأخير

في النضاح والتوجيهات طيلة مراحل انجاز هذا البحث

أدام الله له الصحة والعافية ...

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدا
بيد العون والمساعدة طوال المسار الدراسي ولو بالكلمة الطيبة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|---|---|
| | شكر وعران |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - ر | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي | |
| 12 | تمهيد |
| 13 | I. 1. ماهية المناخ التنظيمي |
| 13 | I.1.1. مفهوم المناخ التنظيمي |
| 16 | I.2.1. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي |
| 18 | I.3.1. أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به |
| 19 | I. 2. أبعاد المناخ التنظيمي، أنواعه ومستوياته |
| 19 | I.1.2. أبعاد المناخ التنظيمي |
| 27 | I.2.2. أنواع المناخ التنظيمي |
| 29 | I.3.2. مستويات المناخ التنظيمي |
| 30 | I. 3. تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة |
| 30 | I.1.3. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي |
| 33 | I.2.3. قياس المناخ التنظيمي |
| 34 | I.3.3. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم |
| 34 | I.4.3. تحسين المناخ التنظيمي |
| 36 | خلاصة الفصل |

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي كمحدد أساسي للالتزام التنظيمي

| | |
|----|--|
| 38 | تمهيد |
| 39 | II. 1. مدخل إلى الالتزام التنظيمي |
| 39 | II. 1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته |
| 42 | II. 2.1. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي |
| 43 | II. 3.1. مراحل تطور الالتزام التنظيمي |
| 43 | II. 4.1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومحدداته |
| 48 | II. 2. أنواع الالتزام التنظيمي، قياسه، أساليب تعزيزه والنتائج المترتبة عنه |
| 48 | II. 1.2. أنواع الالتزام التنظيمي |
| 48 | II. 2.2. قياس الالتزام التنظيمي |
| 51 | II. 3.2. أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي |
| 51 | II. 4.2. النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي |
| 53 | II. 3. أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي |
| 53 | II. 1.3. أثر الهيكل التنظيمي والنمط القيادي في الالتزام التنظيمي |
| 55 | II. 2.3. أثر الاتصال والتكنولوجيا في الالتزام التنظيمي |
| 56 | II. 3.3. أثر المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز في الالتزام التنظيمي |
| 58 | خلاصة الفصل |

الفصل الثالث: دراسة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

| | |
|----|---|
| 60 | تمهيد |
| 61 | III. 1. تقديم المؤسسة محل الدراسة |
| 61 | III. 1.1. التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 62 | III. 2.1. دراسة الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |

| | |
|-----|---|
| 67 | III. 2. الإطار المنهجي للدراسة |
| 67 | III.2.1. منهج وأدوات الدراسة |
| 69 | III.2.2. مجتمع وعينة الدراسة |
| 70 | III.2.3. أدوات المعالجة الإحصائية |
| 75 | III.2.4. اختبار أداة الدراسة |
| 82 | III. 3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة |
| 83 | III.3.1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية |
| 86 | III.3.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المناخ التنظيمي |
| 95 | III.3.3. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي |
| 98 | III. 4.3. اختبار فرضيات الدراسة |
| 100 | III.4.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 101 | III.4.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 101 | III.4.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 108 | III.4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة |
| 116 | خلاصة الفصل |
| 120 | الخاتمة |
| | قائمة المصادر والمراجع |
| | الملاحق |
| | الملخص |

فهرس الجداول

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | مقياس "ليكرت Likert" الخماسي | 68 |
| 02 | مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة | 69 |
| 03 | توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالاتها | 71 |
| 04 | القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r" | 73 |
| 05 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الهيكل التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد | 76 |
| 06 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد النمط القيادي بالدرجة الكلية للبعد | 76 |
| 07 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد | 77 |
| 08 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد | 78 |
| 09 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالدرجة الكلية للبعد | 78 |
| 10 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد | 79 |
| 11 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور | 80 |
| 12 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات محور الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور | 81 |
| 13 | ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha" | 82 |
| 14 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 83 |
| 15 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | 83 |
| 16 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية | 84 |
| 17 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 85 |
| 18 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة | 85 |
| 19 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 86 |
| 20 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي | 87 |

| | | |
|-----|--|----|
| 88 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي | 21 |
| 89 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال | 22 |
| 91 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا | 23 |
| 92 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات | 24 |
| 93 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز | 25 |
| 95 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور المناخ التنظيمي | 26 |
| 96 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد محور الالتزام التنظيمي | 27 |
| 99 | معامل التواء والتفرطح | 28 |
| 99 | معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 29 |
| 100 | درجة ملاءمة المناخ التنظيمي وفقا لفئات مقياس ليكرت | 30 |
| 100 | نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى | 31 |
| 101 | نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية | 32 |
| 102 | نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة | 33 |
| 103 | نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة | 34 |
| 109 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 35 |
| 110 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 36 |
| 111 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 37 |
| 112 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 38 |
| 113 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 39 |
| 114 | نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة | 40 |

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 16 | تأثير إدراك الفرد في تكوين المناخ | 01 |
| 17 | تأثير إدراك الفرد، الظروف والتفاعل بين الأعضاء في تكوين المناخ | 02 |
| 17 | المدخل الثقافي في تكوين المناخ | 03 |

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|---|
| 01 | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 02 | قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة |
| 03 | استبانة الدراسة بعد التحكيم |
| 04 | نتائج مخرجات برنامج " SPSS " |

مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات، خاصة في مجال الاقتصاد والأعمال، أدت إلى تعقد البيئة وشدة المنافسة، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات من أجل البقاء والاستمرار، يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته أهمها كونه المحرك الأساسي لأي نشاط بالمنظمة مهما كانت طبيعته.

ومن هذا المنطلق اقتضت الضرورة توفير بيئة عمل تتسم بمناخ تنظيمي ملائم تراعى فيه متطلبات العنصر البشري باعتباره شديد الحساسية والتأثر بالمناخ التنظيمي السائد، إذ ينعكس هذا التأثير على عدة جوانب من بينها الجوانب النفسية والتي تترجم في سلوكيات تؤثر بدورها على أهداف المنظمة. ولعل أبرزها الالتزام التنظيمي، بوصفه سلوك جد مرغوب تسعى أي منظمة إلى تعزيزه لدى أفرادها من أجل التقليل من السلوكيات السلبية التي غالبا ما يتميزون بها.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي بما تملكه من إمكانيات وقدرات بحثية صروحا علمية قادرة على تطوير المجتمع وحل مشكلاته ودفعه للتقدم والرقى. لذلك تسعى إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غايتها للوصول إلى مكانة علمية متميزة، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز أهمها الموارد البشرية - كما سبقت الإشارة - من إداريين وأساتذة، والذين تتأثر سلوكياتهم وتتحد بصفة مباشرة بطبيعة عملهم والمناخ الذي تتوفر عليه بيئة العمل بما ينعكس على التزامهم التنظيمي. وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ملاءمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة الكلية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على الأسئلة السابقة، قمنا ببناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

درجة ملاءمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة كبيرة.

الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مرتفع.

الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الهيكل التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النمط القيادي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة المهنية).

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؛
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية؛
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة؛
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من ناحيتين:

- 1- **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تزايد الاهتمام في أوساط المنظرين والمنظمات بموضوع الالتزام التنظيمي وسبل تعزيزه والتي من بينها تحسين المناخ التنظيمي. كما تعتبر مساهمة في إثراء المعرفة العلمية نظراً لنقص الدراسات حول الموضوع.
- 2- **الأهمية العملية:** تتبع من كونها تعالج موضوعاً هاماً يمكن أن يكون له أثر كبير على زيادة دافعية الأساتذة بصفة خاصة، والعمال في مؤسسات أخرى بصفة عامة. كما أن المقترحات المتوصل إليها قد تساعد على تبني أساليب واستراتيجيات مناسبة من أجل تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالكلية؛
2. معرفة ما إذا كان هناك تأثير للمناخ التنظيمي السائد بالكلية في الالتزام التنظيمي للأساتذة؛
3. تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة.

خامسا: منهج وأدوات الدراسة

من أجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية الجاهزة المتمثلة في الكتب، الدوريات، المنشور الرسمية والرسائل الجامعية. فيما تم في جانبها التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم تحليلها بشكل علمي منظم باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

سادسا: حدود الدراسة

تحكم هذه الدراسة الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت دراستنا على موضوع المناخ التنظيمي وتأثير أبعاده (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز) في الالتزام التنظيمي.
2. **الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري للدراسة في عينة من الأساتذة الدائمين مأخوذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
3. **الحدود المكانية:** يتحدد مجال التطبيق الميداني لدراستنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
4. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2018.

سابعا: مصطلحات الدراسة

1. **المناخ التنظيمي:** مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين. والتي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على سلوكهم وأدائهم.
2. **الالتزام التنظيمي:** يعرف بأنه نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، بحيث ترسخ الشعور الإيجابي لدى الفرد، وتعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

ثامنا: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة رصيذا مهما ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. ومن أجل إثراء موضوع الدراسة، وربط الدراسة الحالية بسابقاتها من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف، اطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة نوجزها فيما يلي:

1. الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي

- دراسة "إبراهيم بن حمد البدر" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة الملك سعود، 2006. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد بمديرية الدفاع المدني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بها، كشف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالدفاع المدني، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل نتيجة الاختلافات الشخصية والوظيفية. واستندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أما ما خلصت إليه من نتائج فهي كالتالي: وجود توجه نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- دراسة "أحمد عبد إسماعيل الصفار" بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 76، 2009. استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل) على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. اعتمد فيها الباحث على الاستبانة لجمع البيانات، استرجع (134) صالحة للتحليل من مجموع ما تم توزيعه (150) على موظفي عينة الدراسة المتمثلة في خمسة مصارف من مجتمع حجمه (23) مصرفاً مسجلاً ببورصة عمان، تم اختيارها بطريقة قصدية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد. أما نتائج الدراسة فأظهرت أنه: هناك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازلياً (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التقدم المهني وحوافز العمل). كما تبين أن المصارف المعنية بالدراسة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها، فضلاً عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

2. الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي

- دراسة "ابتسام يوسف محمد مرزوق" بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة من عينة حجمها (788) معلما ومعلمة. فيما خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي إستراتيجية التعاون، حيث جاء ترتيب هذه الإستراتيجيات تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس وإستراتيجية التجنب)، معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي وإستراتيجيات (التعاون، التسوية والتنازل)، وعلاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي وإستراتيجيات (التجنب والتنافس). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ما عدا إستراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ما عدا متغير المؤهل العلمي حيث كانت الفروق لصالح الديبلوم.
- دراسة "رابح برناخ" بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية مسيلة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة مسيلة، 2014. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية، والوقوف على علاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية والخبرة)، وكذلك فحص مستوى الالتزام لدى العمال. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة في جمع

البيانات، تم توزيعها على (117) موظفا وموظفة اختيروا بطريقة عشوائية. أما نتائج الدراسة فأشارت إلى: مستوى متوسط من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية في حين توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

- دراسة "محمد عبد سعيد عليان" بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذلك بيان ما إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (261) ممرض وممرضة، معتمدا على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تتمتع هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة غزة بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي وإدراك متوسط للعدالة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول العدالة التنظيمية لدى ممرضى المستشفيات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ما عدا الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الالتزام التنظيمي لدى ممرضى المستشفيات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ما عدا الجنس، التصنيف الوظيفي والتصنيف التخصصي.

3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

- دراسة "خالد محمد أحمد الوزان" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006. هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي وتقديم التوصيات التي من شأنها تحسينه. ومن أجل ذلك استخدم المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع والمقدر بـ (156) مفردة معتمدا على أداة الاستبيان، حيث تم استرجاع (110) استبانة صالحة للتحليل من إجمالي ما تم توزيعه. و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (1%) تشير إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن المناخ الذي يعملون فيه ملائم، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

• دراسة "فوزية هواين" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، 2014. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي انطلاقا من أبعاد المناخ التنظيمي التي اختارتها الباحثة (الهيكل التنظيمي، نمط اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، تدريب العمال ونظام الحوافز) معتمدة على المنهج الوصفي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان، حيث قامت الباحثة بتوزيع (123) استبانة في مسح شامل لمجتمع الدراسة نظرا لصغر حجمه، واسترجعت منها (95) استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس والأقدمية .

• دراسة "محمد الأمين ماحي" بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران2، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك في ضوء متغيري الجنس والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار لذلك عينة شملت (150) عامل، حيث قام بتوزيع استبانة على أفرادها واسترجع منها (126) استبانة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستويات متوسطة

للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج مساهمة كل من الهيكل التنظيمي والإشراف والاتصال في تفسير نسبة لا بأس بها من التباين في الالتزام العاطفي بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إدراك المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية لدى العينة المدروسة.

تاسعاً: التعليق على الدراسات السابقة

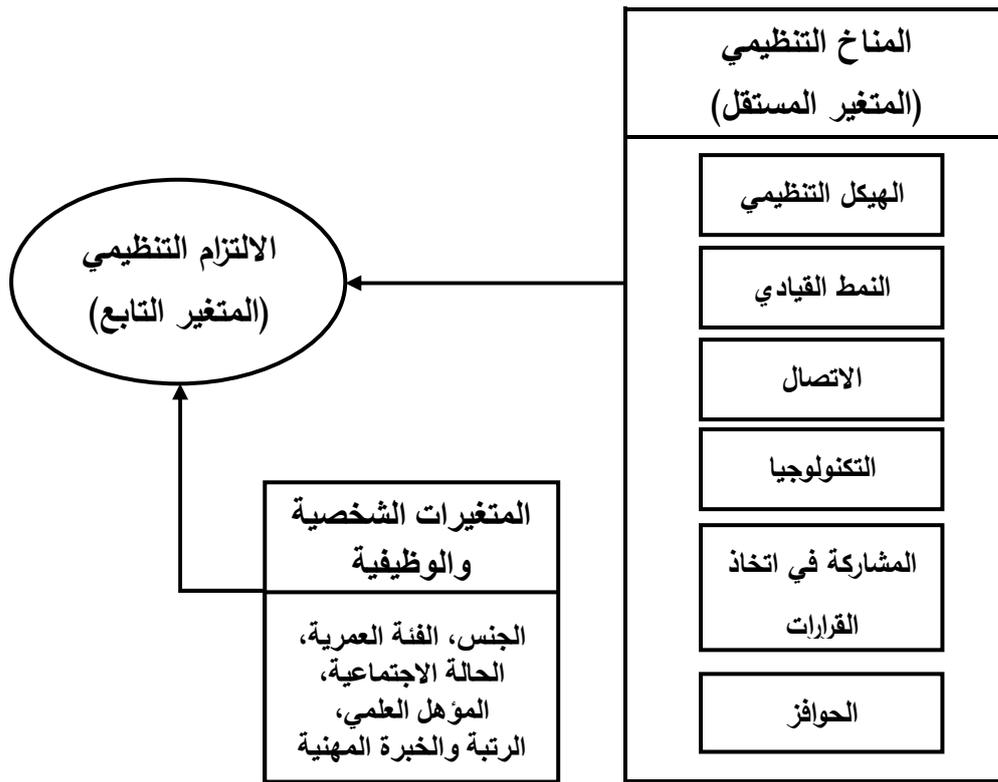
تم استعراض عدداً من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، منها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تتضمن المتغيرين معاً، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة (صناعية، خدمية، مالية، مدنية وعسكرية).

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: موضوع الدراسة، البيئة التي أجريت فيها (دراسة محلية)، المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساساً في الاستبانة. أما فيما يخص تميز الدراسة الحالية عن سابقتها فيكمن في: طبيعة مكان إجراء الدراسة، حيث لا توجد دراسة سابقة أجريت في الجامعة، وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الأساتذة. كما تميزت هذه الدراسة أيضاً من حيث عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها في الدراسة (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز)، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة، وبالتالي وجود تباين في نتائجها مقارنة بالدراسات السابقة.

عاشراً: نموذج الدراسة

يشتمل نموذج هذه الدراسة على:

1. المتغير المستقل: يتمثل في المناخ التنظيمي، ويتضمن ستة أبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار والحوافز).
2. المتغير التابع: ويتمثل في الالتزام التنظيمي.
3. المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة المهنية) ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات بالشكل الموالي:



إحدى عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، قمنا بتقسيمها إلى قسمين أساسيين:

اشتمل القسم الأول على الجانب النظري في فصلين: الفصل الأول خصص لدراسة المناخ التنظيمي من خلال ثلاثة محاور، تناولنا في أولها ماهية المناخ التنظيمي، أما المحور الثاني فتطرقنا فيه إلى أبعاد المناخ التنظيمي، أنواعه ومستوياته، وأشرنا في المحور الثالث إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة. بينما جاء الفصل الثاني تحت عنوان المناخ التنظيمي كمحدد أساسي للالتزام التنظيمي، اندرجت تحته ثلاثة محاور، المحور الأول كمدخل للالتزام التنظيمي، لنتطرق في المحور الثاني إلى أنواع الالتزام التنظيمي، قياسه، أساليب تعزيزه والنتائج المترتبة عنه، فيما خصصنا المحور الثالث لإبراز أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

أما القسم الثاني من الدراسة فخصص للجانب التطبيقي الذي تم فيه: تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحاور الاستبانة وأخيرا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

لنتضمن الخاتمة أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، والتي قادتنا إلى تقديم جملة من الاقتراحات، بالإضافة إلى بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

- ماهية المناخ التنظيمي
- أبعاد المناخ التنظيمي، أنواعه ومستوياته
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة

تمهيد

نال ولا يزال ينال المناخ التنظيمي اهتماما خاصا من قبل منظمات الأعمال من أجل إحداث التطوير والنمو والاستمرار، والحرص على إرضاء أفرادها وكسب ثقتهم واهتمامهم. حيث لا تقل أهميته فيما يتعلق بالتأثير على الأداء عن أهمية الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة، والتي لا تكون فعالة إذا ما نفذت في مناخ تنظيمي غير مناسب، كما أنه أحد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا في أداء العاملين وروحهم المعنوية ورضاهم عن العمل. وانطلاقا من هذه الحقيقة وجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي من خلال ثلاثة محاور، يتناول أولها ماهية المناخ التنظيمي من حيث: مفهومه، مداخله، أهميته ودواعي الاهتمام به، في حين يتعرض المحور الثاني إلى: أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، أنواعه وتصنيفاته ومستوياته، أما المحور الثالث فيتطرق إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة.

1.1. ماهية المناخ التنظيمي

حظي المناخ التنظيمي في الآونة الأخيرة باهتمام واضح باعتباره يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، كما أن علاقته الوطيدة بالعناصر التنظيمية تجعله ضرورة من ضرورات زيادة الأداء والإنتاج.

1.1.1. مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية، ذلك أن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام وتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية، في حين يستخدم مصطلح المناخ التنظيمي للتعبير عن التنظيم ككيان يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به¹.

وإذا كان المناخ بمفهومه الجغرافي مكون من مجموعة من المتغيرات مثل: الحرارة، الضغط، الرطوبة وغيرها، فكذلك المناخ التنظيمي مكون من مجموعة من المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، القيادة، عملية اتخاذ القرارات، السياسات المتبعة وغيرها. وعليه، فالمناخ التنظيمي محصلة التفاعل بين المكونات البشرية وغير البشرية في المنظمة وطبيعة العلاقات القائمة فيما بينها².

وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين. وتزايد هذا الاهتمام في المدة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه لا يزال محل خلاف بين الباحثين لتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية³.

وبناء على ما سبق فقد تعددت التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي، ويمكن تصنيفها وفقاً لثلاث رؤى: أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خصائص المنظمة، وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات وإدراك العاملين، أما ثالثها فيحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة⁴.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص148.

² سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التربية، جامعة نزوى، 2011، ص29.

³ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص267.

⁴ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دون سنة نشر، ص291.

وفي ما يلي مجموعة من التعاريف وفقاً للرؤى الثلاث:

I.1.1.1.1. تعريف المناخ التنظيمي التي ركزت على خصائص المنظمة

يرى "ويب" (webb,1993) أن: " المناخ التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة والجو العام الذي يسودها، وتعكسه التفاعلات المهنية والاجتماعية للأفراد"¹

كما يمكن القول بأن" المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها" أو المناخ التنظيمي" عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد. وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة².

I.2.1.1.1. تعريف المناخ التنظيمي التي ركزت على تصور الفرد للمناخ التنظيمي

حسب هذه الرؤية، يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى مجموع التصورات التي يدركها الأفراد عن بيئة العمل، والتي تعكس سلوكهم وأدائهم³، حيث:

حدد "لوتين وسترنجر" (Litwin & Stringer, 1968) مفهوم المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁴

أما "الكبيسي" فيعرفه بأنه "حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحلها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم بالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة"⁵

I.3.1.1.1. تعريف المناخ التنظيمي التي ركزت على التفاعلات والعلاقات بين الأفراد والمنظمة

ومنها نجد:

¹ نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن العصيمي، المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2009، ص24.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص305.

³ Markus Baer & Michael Frese, Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, Journal of Organizational Behavior, University of Giessen, Germany, vol24,2003, p47.

⁴ غربي بن مرجي السلماي الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص31.

⁵ عدنان إبراهيم الأوسي، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد9، 2012، ص107.

تعريف "نسل وزملائه" (Neasl et al, 2000) الذين يرون أن " المناخ التنظيمي هو نمط التفاعل الاجتماعي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والذي ينتج عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في العاملين والمتعاملين مع المنظمة"¹

فيما يعرفه البعض الآخر بأنه "نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات"²

وبقراءة تحليلية للتعريف السابقة، نعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص التنظيمية، تميز البيئة الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات كما يدركها الأفراد العاملون بها، والتي توجه سلوكهم وتؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم التأثير على أهداف المنظمة ككل"

وعلى ضوء التعريف السابقة قدم الباحثون بعض خصائص المناخ التنظيمي وهي كالآتي³:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة؛
- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة؛
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة؛
- أن المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي؛
- تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من سياسات وإجراءات العمل، وكذلك الفلسفة التي تتبناها⁴؛
- للمناخ التنظيمي علاقة وطيدة بالتغيير التنظيمي، حيث أن التغيير يتعامل بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعامله مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها⁵.

¹ غربي بن مرجي السلماني الشمري، مرجع سابق، ص32.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الإسكندرية، 2007، ص12.

³ ناصر محمد ابراهيم محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع القوات الأمن الخاصة بالرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص18.

⁴ العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد24، 2016، ص45.

⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.

2.1.1. I. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

تعتبر مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي، وفي هذا الإطار يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي¹:

1.2.1. I. المدخل الهيكلي

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الفرد. ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية. وبناء على هذا المدخل، فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛
- حجم المنظمة؛
- عدد المستويات الإدارية؛
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة؛
- درجة تحكم القواعد والسياسات في التصرفات وسلوك الأفراد.

2.2.1. I. المدخل الإدراكي

يركز هذا المدخل على تفسير ردود أفعال الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد إلى آخر تبعا لإدراك كل فرد للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تأثير إدراك الفرد في تكوين المناخ



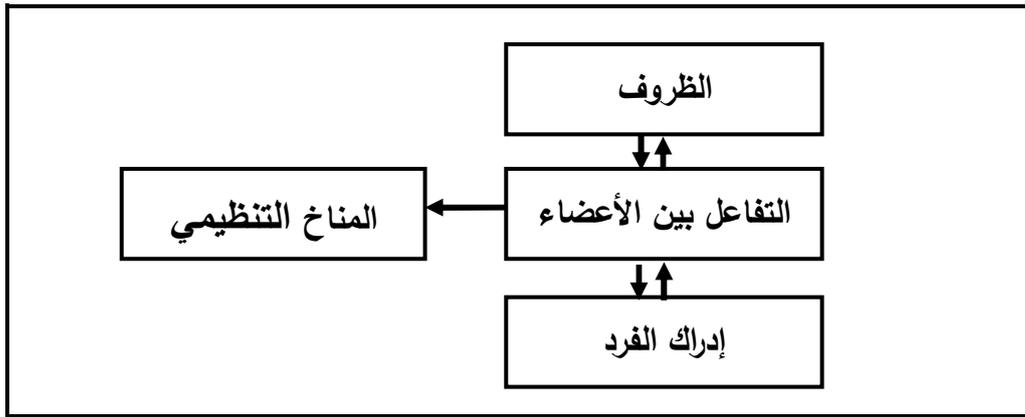
المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الإسكندرية، 2007، ص14.

3.2.1. I. المدخل التفاعلي

يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل بين الأفراد، ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، كما هو موضح بالشكل:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص13-16.

الشكل رقم (02): تأثير إدراك الفرد، الظروف والتفاعل بين الأعضاء في تكوين المناخ

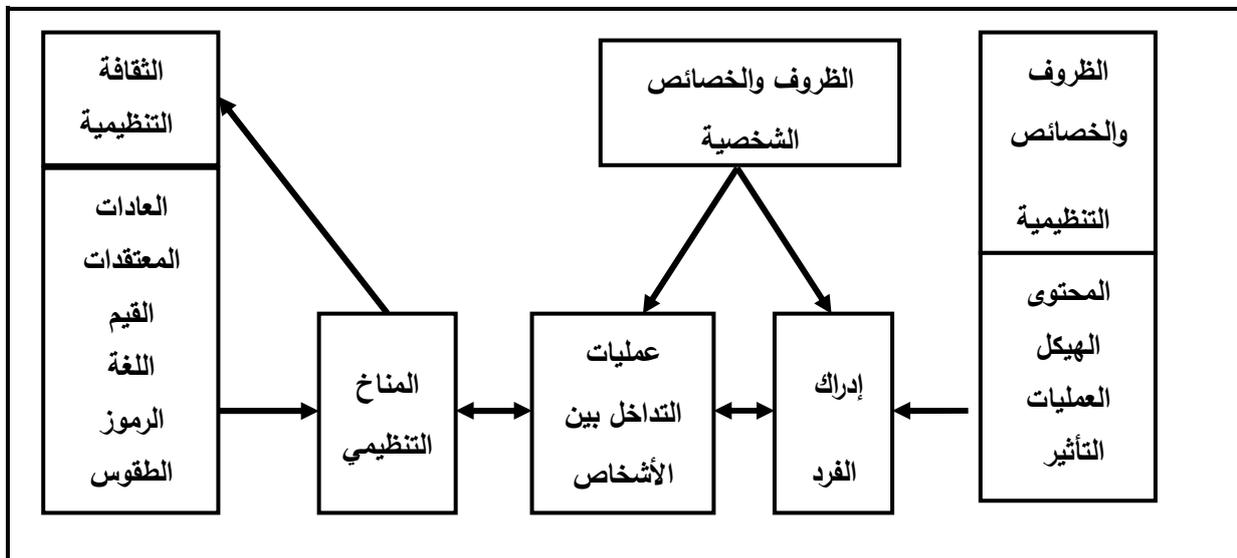


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الإسكندرية، 2007، ص15.

I. 4.2.1. المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون، ويفسرون المواقف التي يتعرضون لها داخل المنظمة، يقوم على أساس التفاعل وتبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد أو المجموعات، هذه المعارف يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. ويمثل الشكل الموالي تفسيراً لهذا المدخل:

الشكل رقم (03): المدخل الثقافي في تكوين المناخ



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الإسكندرية، 2007، ص16.

3.1.1. أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من الفرض القائل: " أن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة التفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من الأشياء أو الأشخاص أو غيرها من المكونات البيئية، ومن ثم فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها ويظهرونها في مواقع العمل، بما يسمح بخلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية¹. حيث تشير الدراسات إلى التأثيرات التالية للمناخ التنظيمي على السلوك: التأثير المباشر على دافعية الفرد للعمل، التأثير على الرضا الوظيفي والتأثير على السمات الشخصية للفرد².

كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة والتي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة، فضلا عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد³.

ويرى "السكران" أن فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة يتوقف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية، مما يؤثر مباشرة على نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت إيجابية أو سلبية⁴.

كما تؤكد الدراسات أيضا على أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية⁵.

¹ أيمن أحمد العمري وآخرون، مستوى رضا هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009، ص497.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص259.

³ أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد76، 2009، ص72.

⁴ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص18.

⁵ عمر عبد الرحيم رابعه، درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، المجلد7، العدد3، 2013، ص423.

I. 2. أبعاد المناخ التنظيمي، أنواعه ومستوياته

نظرا لتباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية للباحثين الذين تناولوا موضوع المناخ التنظيمي، فقد تعددت الآراء حول مفهومه، ومن ثم تعددت أبعاده، أنواعه وكذلك مستوياته.

I. 1.2. أبعاد المناخ التنظيمي

اختلفت البيانات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وكذلك المقاييس المستخدمة فيما يعلق بالمناخ التنظيمي، لذلك ليس هناك اتفاق وحصر دقيق لعدد معين لأبعاد المناخ التنظيمي، إلا أن هناك محاولات من طرف العديد من الباحثين لإيجاد أبعاد عامة ومقبولة. وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي حددت هذه الأبعاد:

I. 1.1.2. نماذج المناخ التنظيمي

من بين أهم النماذج التي حددت أبعاد المناخ التنظيمي نجد:

أولاً: نموذج " هالبن وكروفت " (Halpin & Croft, 1963)

هدف هذا النموذج لدراسة المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي بالاعتماد على أسلوب الاستبيان، كما حدد الباحثان من خلاله أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو عناصر فرعية¹:

- المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.
- المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة.

ثانياً: نموذج " ليكرت " (likert, 1967)

اعتمد ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الاتصال، عملية اتخاذ القرارات، الاهتمام بالعاملين، التأثير على المؤسسة، استخدام التكنولوجيا، الحوافز².

ثالثاً: نموذج " ليتون وسترنجر " (litwin & Sringer, 1968)

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف الأفراد العاملين في هذه البيئة، وذلك من خلال تسعة أبعاد تتمثل في:

¹ محمد طعمنة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، المجلد 23، العدد 2، 1996، ص 105.

² هالة غالب الناهي، معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية بجامعة البصرة، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العدد 64، 2013، ص 325.

الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الانتماء¹.

رابعاً: نموذج " كامبل وزملائه " (Campbell et al, 1974)

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد هي²:

1. الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة؛
2. المكافآت والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين؛
3. مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
4. التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية؛
5. المخاطرة والأمان؛
6. الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس؛
7. الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
8. التقدير والتغذية العكسية: إدراك الفرد (الموظف) لرأي رئيسه؛
9. تأكيد الانجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة؛
10. القدرة التنظيمية والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

خامساً: نموذج " لولر وزملائه " (Lawler et al, 1974)

يرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين

تضم كل منهما عددا من الأبعاد الفرعية³:

- المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم المتغيرات أو الأبعاد الفرعية التالية: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات (الأبعاد) التالية: نمط القيادة، نمط المكافآت، نظم مواجهة الصراعات.

¹ Daniel R. Denison, What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, Academy of Management, vol 21, No3, 1996, p623.

² مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 23، 2016، ص 86.

³ نفس المرجع، ص 86، 87.

سادسا: نموذج " دوني وزملائه " (Downey et al, 1974)

وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية هي: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي، الانفتاح¹.

سابعا: نموذج " فورهند وجيلمر " (Ferhend & Gilmer)

حدد الباحثان فورهند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في²:

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات؛
2. درجة تعقد النظام: ويدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها؛
3. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة؛
4. نمط القيادة: وهو ما يعني إن كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

ثامنا: نموذج "ستيرز" (Steers, 1974)

يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية، تتضمن عناصر فرعية كما يلي³:

1. السياسات والممارسات: يتضمن هذا البعد النمط القيادي وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب؛
2. الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات، موقع الفرد في الهيكل التنظيمي؛
3. تكنولوجيا العمل: يشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة وما يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه؛
4. البيئة الخارجية: وتتمثل في عناصر بيئة عمل المنظمة والمؤثرة عليه، بما في ذلك عوامل اقتصادية، سياسية واجتماعية.

¹ المرجع السابق، ص 87.

² عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 70، 71.

³ نفس المرجع، ص 71.

تاسعا: نموذج " تيم وبيترسون " (Timm & Peterson, 1982)

يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد هي¹:

1. الثقة: سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه؛
2. المشاركة: يهتم هذا البعد بمدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛
3. الصدق والصراحة: أي مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، أو بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرعة بعض المعلومات؛
4. المساندة والتشجيع: يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم، ومدى تعاونهم؛
5. الاتصالات الصاعدة: يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات ومشكلات المستويات الإدارية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين والاستفادة منها في تطوير المنظمة؛
6. الأداء الوظيفي: يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أعمالهم، كما يتناول مستوى التعاون السائد بينهم عند أدائهم لمهامهم.

عاشرا: نموذج " كوزلوسكي ودوهيرتي " (Kozlowski & Doherty, 1989)

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر بعدا، حيث تقوم الفكرة الرئيسية للنموذج حول أهمية النمط القيادي، طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه، ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي²:

1. هيكل العمل: يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل؛
2. قيم الوظيفة: يعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين بوضوح أهداف العمل ومهامهم؛
3. المحاسبة والمساءلة الشخصية: ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم مسؤولون عن تصرفاتهم وأنهم يحاسبون عليها؛
4. المسؤولية: يعبر هذا البعد عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المشرف؛
5. المشاركة: يعبر هذا البعد عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛

¹ المرجع السابق، ص72.

² نفس المرجع، ص72، 73.

6. الإشراف المساند أو الدعم: يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين عليهم، وأنهم يتعاملون معهم بكل ثقة واحترام ويراعون مشاعرهم؛
 7. العمل الجماعي: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بوجود تعاون وصدقة والعمل بروح الفريق؛
 8. تركيز المشرف على العمل: يعبر عن مدى إحساس الأفراد بضغط العمل بسبب المشرف؛
 9. التعاون بين المجموعات: يعبر عن مدى إدراك أفراد الجماعات المختلفة عن وجود تعاون بين مختلف مجموعات العمل؛
 10. وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها: يعبر عن مدى إدراك الأفراد بأن الإدارة واعية لحاجاتهم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية؛
 11. انسياب الاتصالات: يعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.
- وبناء على ما تم استعراضه من نماذج، قمنا باستخلاص مجموعة من الأبعاد المتضمنة في أغلب النماذج وذلك بما يتناسب وطبيعة هذه الدراسة. وتتمثل هذه الأبعاد في: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز.

• الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يضم مجموعة الأنشطة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية إلى أن نصل في النهاية إلى الأعمال نفسها¹. كما أنه يحدد خطوط السلطة والاتصالات والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية².

ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل بالمنظمة، ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، وبذلك يوجه الأداء ويحدد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها العاملون عند اتخاذ القرارات، ودرجة المرونة في إجراءات العمل، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين³.

¹ رولا نايف المعاطبة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: مدخل عملي، دون طبعة، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص155.

² صلاح الشنونان، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، دون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص558.

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص296.

• القيادة

يعرفها "عبد الكريم درويش وليلى نكلا" بقولهما: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وشحد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹. أو هي عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحب والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية².

ورغم تعدد الأنماط القيادية، إلا أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، وإنما هناك متغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال، منها ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين والبعض الآخر يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية³.

والقيادة على أنواع: منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط، مما يحد من تبادل الأفكار والآراء والإبداع، والقيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع⁴.

• الاتصال

يعتبر الاتصال من الموضوعات الهامة التي شغلت الباحثين باعتبارها أساس الحياة اليومية، فمن السؤال عن الأحوال وتبادل المشاعر ونقل الأفكار إلى استعراض الأخبار وتبادل المعارف والمعلومات وغيرها⁵.

ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل)، قد تكون في شكل آراء، أفكار، مقترحات، توجيهات وأوامر⁶. وهو أحد مظاهر السلوك الجماعي، والأسلوب الذي يساعد على إصدار التعليمات والأوامر وإدارة الاجتماعات والخطابات والتقارير⁷.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص241.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص336.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004، ص217.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص307.

⁵ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص421.

⁶ حسين حريم، مرجع سابق، ص245.

⁷ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص339.

وبغض النظر عن نوع الأسلوب (رسمي أو غير رسمي)، وطرق الاتصال (مكتوبة، شفوية) والوسيلة المستخدمة، يبقى الاتصال مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف نجاحها، فبدونه لا يعرف الموظفون عملهم، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات ويغيب التنسيق والتعاون داخل المنظمة، وهذا كله يؤدي إلى انهيار المنظمة، كما أن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل¹.

• التكنولوجيا (التقنية)

تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات إلى مخرجات بما تتطوي عليه من: آلات ومعدات مادية، معارف، طرق وأساليب الإنتاج وتقديم الخدمة، طرق حل المشاكل...². فهي بذلك تعمل على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة الخارجية، خاصة وأنا نعيش ثورة معلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا³.

وتعتبر التقنيات الحديثة من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، حيث تساهم في رفع أداء الأفراد، السرعة في الانجاز، توفير الجهد والوقت، تحسين ظروف العمل المادية (الضوء، الحرارة...)، توفير شبكة اتصال وخلق أجواء تنظيمية بعيدة عن الروتين كما تساعد على الإبداع⁴.

• المشاركة في اتخاذ القرارات

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف يصعب السيطرة عليها، من أهمها: العولمة، المنافسة الشديدة، التغيرات البيئية المتسارعة جعلت عملية صنع القرار أكثر تعقيدا وأهمية. هذه التحديات أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى زيادة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 243.

² رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 330.

³ خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، ص 8،

متاح على الرابط : http://www.qou.edu/home/sciResearch/researchersPages/khalidKerawani/r1_drKhalidKerawani ،

اطلع عليه بتاريخ: 2018/02/12، على الساعة: 15:20.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 263، 264.

وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من حقيقة أساسها أن الفرد له القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن مستواه أو تخصصه¹، كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، حيث أن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يلحق بهم أضرار جسمانية ونفسية على المدى البعيد²، في حين أن المشاركة تتيح إبداء الرأي وترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل³.

• الحوافز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁴.

ويختلف نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب نظرتها إلى الدافعية وتحريك جهود الأفراد نحو الهدف المراد تحقيقه⁵. كما تختلف كذلك أنواع الحوافز ومستوياتها من منظمة إلى أخرى، ومن التصنيفات الأكثر اعتماداً للحوافز، نجد تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما⁶: الحوافز المادية، وتعتبر الأكثر شيوعاً لقدرتها على إشباع عدد كبير من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلتها: المكافآت، المشاركة في الأرباح... والحوافز المعنوية، وتعتبر مكملة للحوافز المادية ومن أمثلتها: ضمان الاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات...

أما من حيث مستوى هذه الحوافز، فقد تكون فردية على مستوى الفرد الواحد في شكل علاوات أو على مستوى المنظمة ككل وتشمل: المشاركة في الأرباح، خطط الاقتراحات وملكية العاملين لأسهم الشركة⁷.

¹ فتحي أحمد زياب عواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 249.

² حسين حريم مرجع سابق، ص 263.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 263.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 255.

⁵ خضير كاظم حمود الفريجات، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 186.

⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 75-77.

⁷ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2007، ص 16-19.

I. 2.2. أنواع المناخ التنظيمي

ليس للمناخ التنظيمي نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظرف أو أي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة. فنجد أن المناخ التنظيمي في غالبية المنظمات الحكومية يكون ذا طابع تقييدي نسبياً، حيث تتصف الخصائص التنظيمية بالجمود بصورة واضحة ويكون الاهتمام بدقة الالتزام بالجوانب الهيكلية، بينما في عدد نادر جداً من المنظمات يتجه المناخ التنظيمي ليتصف بالمرونة والانفتاح النسبي، ويقل الاهتمام بالجوانب الروتينية¹. ومن هذا المنطلق تعددت الآراء حول تصنيفات المناخ التنظيمي.

أولاً: ميز البعض بين نوعين أساسيين للمناخ التنظيمي²:

أ- المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي؛

ب- المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق؛

ج- المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، حيث هناك بعض المحددات التي تدل على

صحة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة منها³: وضوح الهدف، ملاءمة التواصل، تساوي السلطة،

الروح المعنوية، التناغم والاستقلالية.

ثانياً: صنف البعض الآخر المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أنواع: وذلك تبعاً للمستويات الإدارية، حيث يختلف

مناخ كل مستوى عن مناخ المستويات الأخرى⁴:

أ- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي

القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

ب- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ تنظيمي مفروض من طرف الإدارة العليا

وخاص بالأفراد الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 163.

² علي تعوينات، المناخ التنظيمي، متاح على الرابط: <http://educapsy.com/blog/climat-organisationnel-146> اطلع عليه يوم: 2018/02/03، على الساعة: 11:50.

³ علي إبراهيم محمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرين والمعلمون، مجلة الفتح، جامعة ديالى، العدد 40، 2009، ص 5.

⁴ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 45.

ج- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ تنظيمي مفروض من طرف الإدارة الوسطى ويخص العمال.

ثالثا: " ليوتين وسترينجر" لهما التصنيف التالي¹:

أ- المناخ التنظيمي التسلطي: يعتمد بشكل كبير على السلطة الرسمية بشكل دائم ومستمر، وكل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

ب- المناخ التنظيمي الديمقراطي: يقوم على الاتصالات المباشرة والعلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات عن طريق المناقشة وتبادل الآراء، والمشاركة في الإدارة.

ج- مناخ الإنجاز: وفيه تضع الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني، وتمدهم بمعلومات عن أدائهم بصورة مستقرة من خلال التقارير.

رابعا: أكثر المحاولات شهرة لتصنيف المناخ التنظيمي هي " لهالين وكروفت"، حيث أشارا إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ التنظيمي المفتوح في طرف إلى المناخ التنظيمي المغلق في الطرف الآخر، وعلى امتداد هذا التدرج ميزا بين ستة أنماط للمناخ التنظيمي هي²:

أ- المناخ التنظيمي المفتوح: يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر فيما بينهم؛

ب- المناخ التنظيمي المستقل: ويتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع رغباتهم الاجتماعية، مع ممارسة المدير لقدر ضئيل من السلطة؛

ج- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه): يشير إلى التوجه الجاد والشديد نحو العمل والإنتاج على حساب متطلبات البعد الاجتماعي، فبالرغم من ارتفاع الروح المعنوية نوعا ما إلا أن العاملين يعانون من زيادة الرتابة وكثرة الأعمال وضعف العلاقات، مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول؛

د- المناخ التنظيمي العائلي: يوحي بسيادة العلاقات الاجتماعية، فالعاملون يشيدون بحميمية العلاقات أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم؛

¹ عدنان إبراهيم الأوسي، مرجع سابق، ص107.

² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص24، 25.

هـ - المناخ التنظيمي الأبوي: هو مناخ تنظيمي يؤكد على الإنتاجية والانجاز، وبالرغم من محاولة المدير التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط؛
و- المناخ التنظيمي المغلق: يتميز هذا النمط بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتراجع في العمل الجماعي، حيث لا يولي المدير أي اهتمام للحاجات الاجتماعية للأفراد الذين تنهكهم رتابة العمل.

I. 3.2. مستويات المناخ التنظيمي

كانت النظرة التقليدية ترى أن المناخ التنظيمي موحدًا ومتماثلًا داخل التنظيم ككل، إلا أن هذه النظرة بدأت تتغير نتيجة لوجود العديد من الدراسات التي بينت أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتباين من إدارة إلى أخرى ومن قسم لآخر أو من وحدة إلى أخرى وحتى من فرد لآخر ويمكن أن يكون مساوٍ لعدد أفراد العاملين بالمنظمة، وذلك لأن الشعور والإدراك يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي متعدد المستويات داخل نفس المنظمة. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

I. 1.3.2. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل

يتم إدراك المناخ التنظيمي على هذا المستوى بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

I. 2.3.2. المناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل عديدة منها: الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل... ويتكون المناخ التنظيمي على هذا المستوى عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ التنظيمي.

I. 3.3.2. المناخ التنظيمي على المستوى الفردي

يتكون المناخ التنظيمي على المستوى الفردي نظراً للتباين في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف. ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، المستوى التعليمي وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 12، 13.

I. 3. تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، وكون هذه الأخيرة نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، فإنه من المهم قياس المناخ التنظيمي السائد فيها من أجل تحديد نوعه وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبه للأفراد العاملين فيها وتحسينه بما يتناسب معهم.

I. 1.3. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة بالعديد من المتغيرات والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة أقسام هي: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية والعوامل الشخصية.

I. 1.1.3. العوامل الخارجية (البيئية)

وتتمثل في البيئة الخارجية للمنظمة وما تفرضه من قيود سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية¹:

أولاً: البيئة الاقتصادية

تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي للمنظمة، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

ثانياً: البيئة الاجتماعية والثقافية

وتشمل العادات والتقاليد والقيم والثقافات والاتجاهات، وهي عناصر تؤثر على فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل المنظمة وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ثالثاً: البيئة التكنولوجية

تعد البيئة التقنية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير، لذلك لا بد للمنظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في هذا المجال، حيث أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية، وانخفض الإبداع، على العكس من ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل.

¹ طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2015، ص 35.

I. 2.1.3. العوامل التنظيمية

وتتمثل في العوامل التالية¹:

أولاً: الهيكل التنظيمي

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيراً واضحاً على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، السلطات الرسمية، القواعد والإجراءات وكثرة المستويات الإدارية أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين، حيث هناك العديد من المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة.

في حين أشار البعض أنه كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحاً وصراحة، وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي إيجابي مقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

ثانياً: نظام الاتصال

يعتبر نظام الاتصال الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال تصاب المنظمة بالشلل والجمود، لذلك لا بد من وجود تكامل وتنسيق بين نظام الاتصال ومختلف الأنظمة الأخرى في المنظمة حتى تتمكن من العمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصال بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

ثالثاً: درجة التكنولوجيا المستخدمة

يمكن القول أنه كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلة في العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل. وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي سيء، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير. أما زيادة الاعتماد على الآلية فإنه لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

رابعاً: طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد

كلما كان العمل متجدداً ومثيراً لروح التحدي لدى الفرد، كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملاً مؤدياً إلى تحسين المناخ التنظيمي، وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 22-24.

خامسا: نظام اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمشاركة في اتخاذ هذه القرارات يساهم في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم وكذلك يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية.

I. 3.1.3. العوامل النفسية

وتشمل العوامل التالية¹:

أولاً: الضيق والقلق

هما ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الفرد لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة التي يتصل بها. وتتولد هذه الأحاسيس لدى الفرد عند شعوره بوجود حواجز بينه وبين حاجاته وصعوبة تحقيقها.

ثانياً: الصراع النفسي

قد يعتقد البعض أنه أحد أنواع القلق والضيق. ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة قد تكون ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون أهدافاً أقل أهمية.

ثالثاً: الولاء

يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهذا الإحساس يجعل الفرد يعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدمات للمنظمة ويعتز ويفخر بالانتماء إليها.

I. 4.1.3. العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث جنسه، مستواه التعليمي وأيضاً خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر على فاعلية المناخ التنظيمي، وهذا ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء².

¹ المرجع سابق، ص 24، 25.

² نفس المرجع، ص 26.

I. 2.3. قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، وكذا الحكم على مدى ملاءمة هذا المناخ للأفراد العاملين فيها. ويتم الاتجاه إلى استخدام نوعين من المقاييس لقياس المناخ التنظيمي هما¹:

أولاً: المقاييس الموضوعية

وتركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً، والمتمثلة في: حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين، ومعدل الإنتاجية وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

ثانياً: المقاييس الوظيفية (النوعية)

وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. ويعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة. وضمن هذا الأسلوب نجد عدة نماذج من أفضلها:

أ- نموذج "لتوين وستينجر": الذي يحتوي على خمسين سؤالاً موزعاً على تسعة أبعاد تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي كما يلي²:

1. شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات ودرجة الروتين؛
2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية؛
3. إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة؛
4. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات؛
5. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة؛
6. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛
7. مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم؛
8. الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل؛
9. مدى شعور الفرد بأهميته وانتائه لفريق العمل والمنظمة ككل.

¹ إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص22.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص259.

ب- نموذج "بترسون وبيس" الذي قدم أيضا مقياسا آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي يتضمن ستة أبعاد هي: الثقة، المشاركة، المساندة، فعالية الاتصالات، التشجيع والاهتمام بمستوى الأداء¹.

I. 3.3. مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم

ينعكس المناخ التنظيمي غير الملائم على السلوك الوظيفي والإداري بعدم الانضباط والاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، تعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية².

كما لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم، تتخفف دافعيتهم للعمل، تزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، التسبب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط والتوتر، وانعدام الثقة بين العاملين والمسؤولين وبين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في انجاز الأعمال، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وعدم تمكنها من تحقيق أهدافها³.

I. 4.3. تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتحسينه من منطلق خلق أجواء عمل جيدة تعمل على تحسين وتطوير كفاءة أداء الأفراد وأداء المنظمة ككل.

وتعتبر عملية تحسين المناخ التنظيمي غير نهائية وإنما مستمرة كلما تطلب الأمر ذلك تماشيا مع الظروف المستجدة، كما أنها عملية معقدة تتطلب مهارة إدارية في استخدام الموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ التفاعل بين مختلف العناصر⁴.

ومن الإجراءات والطرق التي تستخدمها الإدارة العليا في تحسين المناخ التنظيمي ما يلي⁵:

- احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني؛
- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشكلاتهم، مما يساعد على خلق شعور بالأمن والارتياح لديهم، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو منظماتهم؛

¹ المرجع السابق، ص 260.

² فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، 2014، ص 91.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 27.

⁵ نفس المرجع، ص 27، 28.

- انتهاج طريقة علمية وعادلة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجنس..؛
- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوك الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها؛
- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالفرد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهميته داخل المجموعة؛
- مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية، وتفعيل عملية الاتصال في كافة الاتجاهات؛
- مشاركة العاملين في صناعة القرارات، مما يساهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها؛
- تبني نمط قيادي يدعم المرؤوس، مما يخلق جو من الثقة والاستقرار والتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الرقابية بمفهوم معاصر من أجل التأكد من الانجاز وتصحيح الانحرافات الحاصلة بدلا من المفهوم التقليدي¹؛
- الاهتمام بتطوير كفاءات ومهارات العاملين عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية وهذا من شأنه خلق الثقة وولاء الفرد لمنظمتة²؛
- المسؤولية الاجتماعية، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من جهة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى يعطي صورة مثلى عن المناخ التنظيمي ويعزز الانتماء للمنظمة³.

¹ شامي صليحة، مرجع سابق، ص54.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ نفس المرجع، ص55.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل، يظهر جليا اختلاف الكتاب والباحثين حول عدة جوانب تخص المناخ التنظيمي انطلاقا من: مفهومه، أبعاده ، وحتى أنواعه، إلا أنهم يجمعون ويؤكدون على أهميته كمتغير تنظيمي ذو تأثير فعال على أداء الأفراد والمنظمة ككل سواء بالإيجاب أو بالسلب. وهذا ما يجعل عملية خلق مناخ تنظيمي ملائم حتمية ومسؤولية لا يمكن للمنظمة التملص منها أو إهمالها ليس فقط من أجل ضمان بقائها واستمرارها، ولكن من أجل التميز والريادة.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي كمحدد أساسي للالتزام التنظيمي

- مدخل إلى الالتزام التنظيمي
- أنواع الالتزام التنظيمي، قياسه، أساليب تعزيزه والنتائج المترتبة عنه
- أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الأفراد في المنظمة، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار. لهذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال علم الإدارة لما له من تأثير على سلوكيات الأفراد وانعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. ومنه فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم إليها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية.

وسيتم في هذا الفصل الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي من خلال المحاور التالية: المحور الأول كمدخل إلى الالتزام التنظيمي يتناول مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، مداخله، مراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه، بينما يتطرق المحور الثاني إلى أنواع الالتزام التنظيمي، قياسه، أساليب تعزيزه والنتائج المترتبة عنه، أما المحور الثالث فخصص لإبراز أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

II.1. مدخل إلى الالتزام التنظيمي

لكي نفهم سلوك الأفراد المتعلق بالعمل فهما تاما، يجب الاهتمام بمشاعرهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها. وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي الذي يعكس مدى توحيد الأفراد مع منظماتهم وتعلقهم بها. وعليه سيكون هذا المدخل نقطة البداية لدراسة هذا الموضوع انطلاقا من: مفهومه وأهميته، المداخل التي تم التركيز عليها في دراسته، المراحل التي يتشكل ويتطور عبرها وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

II.1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، وهو أحد المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وانبثق أساسا عن حركة العلاقات الإنسانية في النصف الثاني من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الفرد والمنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها¹.

إلا أن لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال، لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في المجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية اتجاههم. ومن هنا ندرك أن الالتزام التنظيمي جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، بما يحويه من أفراد ومنظمات وما يسوده من أفكار ومبادئ وقيم².

II.1.1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام التنظيمي من قبل العديد من الدراسات والبحوث، إلا أنها لم تستطع أن تقدم له مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، وعليه فقد وردت تعاريف كثيرة ومتعددة للالتزام التنظيمي نستعرض بعضا منها فيما يلي:

¹ خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص33.

² محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص173.

أكد "كانتر" (Kanter, 1968) على أن: "الالتزام التنظيمي بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"¹

وورد في معجم إدارة الموارد البشرية أن الالتزام التنظيمي هو: "التزام الموظف بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه وأهداف منظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالاحترام والثقة وتحقيق النتائج"²

في حين عرفه كل من "بورتر وسميث" (Porter & Smith, 1970) بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة"³

أما "ماير وألين" (Meyer & Allen, 1990) فقد عرفاه بأنه: "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، ويتعلق بدرجة اندماجه فيها واهتمامه بالاستمرار فيها"⁴. و كذلك عرف ماير وآخرون (Meyer et al, 1991) الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها"، وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد هي:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
- الرغبة القوية والأكيدة في الاستمرار في العمل في المنظمة⁵.

وعبر عنه (عبد الوهاب وخطاب، 1993) بأنه: "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، وتترتب عنها أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، من أجل الإسهام في نجاحها واستمراريتها"⁶

¹ سندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد35، 2015، ص129.

² حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1997، ص93.

³ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد4، العدد9، 2012، ص295.

⁴ Nabil Zayani, Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité : Sciences de Gestion, Université Paul Valéry – Montpellier3, 2016, p21.

⁵ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دون طبعة، دار الأيام، عمان، 2015، ص48.

⁶ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص33.

وبناء على ما سبق من تعاريف، نعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم"

وقد خلص الباحثون إلى تقديم جملة من خصائص الالتزام التنظيمي نوجزها فيما يلي¹:

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه.
- أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يعتبر الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يستغرق الالتزام 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 إستراتيجية ضاغطة.

II. 2.1.1. أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بموضوع الالتزام التنظيمي منها²:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا على تحقيق أهدافها.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه.

¹ نغم دايبخ عبد علي، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، دون سنة نشر، ص 73.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 316.

- كما أن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى من خلال تأثيره متعدد المستويات من خلال¹:
 - زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - كلما زاد معدل التوافق بين قيم وأهداف الأفراد وبين قيم وأهداف المنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - انخفاض معدل دوران العمل والغياب.
 - انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

II. 2.1. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة الالتزام التنظيمي نوجزها فيما يلي:

II. 1.2.1. المدخل التبادلي

يشير هذا المدخل إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والأفراد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها². فالفرد يقدم الجهد والوقت مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تقدم له إشباعاً أكبر فسوف ينتقل إليها، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذا المفهوم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه³.

II. 2.2.1. المدخل الاتجاهي (النفسي)

يفسر هذا المدخل الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف الأفراد⁴.

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 22، العدد 2، دون سنة نشر، ص 170.

² ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2016، ص 41.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 176.

⁴ ماحي محمد الأمين، مرجع سابق، ص 41.

II. 3.2.1. المدخل التكاملي (السلوكي)

ويوضح هذا المدخل ما يسلكه الفرد في ظل ظروف معينة، حيث يكون هذا السلوك لصالح المنظمة وصالح الفرد معا¹.

II. 3.1. مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يترسخ الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل عبر مراحل يمر بها في منظمته، و التي حددها كل من "ولتشي ولافن Welschet & Laven" في مرحلتين هما²:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة انضمام الفرد إلى المنظمة التي يريد العمل بها، وفي غالب الأحيان يقع اختياره على المنظمة التي يتوقع منها أن تحقق رغباته وتطلعاته.
- المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يعمل الفرد على بذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما "أورلي Oreilly" فيشير إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي هي³:

- الأذعان: وهو مبني على ما سيحصل عليه الفرد من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تراه يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه مقابل ما يحصل عليه.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين بسبب رغبته في الاستمرار في المنظمة، فهي تشبع حاجاته، لذا فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- مرحلة التبنى: وفي هذه المرحلة يعتبر الفرد أهداف وقيم المنظمة بمثابة أهدافه وقيمه الخاصة، فالالتزام التنظيمي هنا يكون نتيجة تطابق أهداف وقيم المنظمة مع الأهداف والقيم الخاصة بالفرد.

II. 4.1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومحدداته

هناك العديد من العوامل التي تحدد مستوى التزام التنظيمي وتؤثر فيه، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل الداخلية والعوامل التنظيمية الأخرى.

¹ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 83.

² زين نايي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 34.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

II. 1.4.1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية متمثلة في سوق العمل، فرص الاختيار ودقة المعلومات على اتجاهات الأفراد، وبالتالي التأثير على درجة التزامهم التنظيمي. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل والاختيار بأقل ضغوط، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وعلى العكس من ذلك، تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستويات البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع¹.

كما قد تؤثر كمية ودقة المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام التنظيمي².

II. 2.4.1. الخصائص الشخصية

تناولت العديد من الدراسات تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي من حيث: السن، طول مدة الخدمة، مستوى التعليم، الجنس، دوافع وقيم الأفراد.

أولاً: السن ومدة الخدمة

أكد الباحثون أن كبار السن أكثر التزاماً من صغار السن، وهذا راجع إلى أن كبار السن أكثر حرساً وظيفياً ويتمتعون برضا وظيفي أكبر. كما أن فرص توظيفهم بمنظمات أخرى ضئيلة، لأن الكثير من المنظمات تتردد في تعيين كبار السن نظراً للمساهمات المتواضعة المتوقعة منهم، لذلك لا يميل هؤلاء الأفراد إلى ترك منظماتهم والانتقال إلى منظمات أخرى³.

أما بالنسبة لمدة الخدمة، فيلاحظ أنه كلما كان عدد سنوات الخدمة كبيراً كلما كان هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الاجتماعي بين الفرد وزملائه وقيادته، تزايد وتراكم خبراته يكسبه طرق وأساليب التعامل مع الزملاء وأداء الأعمال، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لتحقيق مراكز وظيفية والمزيد من الامتيازات. لذلك لا يميل هؤلاء الأفراد إلى ترك منظماتهم والانتقال إلى منظمات أخرى⁴.

¹ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 42.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ Becky J. Starnes, Stephen A. Truhon, **Organizational commitment**, p5,

<http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment>, 10/02/2018, 13:10.

⁴ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد 6، دون سنة نشر، ص 71.

ثانيا: المستوى التعليمي

تباينت نتائج الدراسات فيما يخص علاقة هذا المتغير بالالتزام التنظيمي. ففي حين أكدت بعضها على الارتباط السالب بين التأهيل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي بسبب ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه إلى تحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع تأهيله العلمي، أكدت دراسات أخرى على الارتباط الايجابي بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي¹.

ثالثا: الجنس والحالة الاجتماعية

تباينت الدراسات أيضا فيما يخص العلاقة بين جنس الفرد ومستوى التزامه التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر التزاما من الرجل وبالأخص المرأة غير المتزوجة².

رابعا: دوافع وقيم الأفراد

كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، ويدركون أن عملهم يساعدهم على إشباع دافعهم للإنجاز، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون مرتفعة³. كما تؤثر القيم كذلك على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين يقдسون العمل ويرون أنه جانب ذو أهمية كبيرة في حياتهم، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا⁴.

II. 3.4.1. الخصائص الوظيفية

تناولت الدراسات هذا المتغير انطلاقا من متطلبات الوظيفة ونطاقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فكلما زاد واتسع نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي⁵.

فيما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، والتي أشارت في معظمها إلى علاقة عكسية بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع

¹ المرجع السابق، نفس الصفحة.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص318.

³ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص44.

⁴ نفس المرجع، ص45.

⁵ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص71.

الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية، كما أن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها مما يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي¹.

أما بعض الدراسات فكشفت عن العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي، حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يقوم به، فهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه².

II. 4.4.1. العوامل الخاصة ببيئة العمل الداخلية

ركزت الأبحاث في دراسة العلاقة بين البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي على بعض المتغيرات منها: الأجر، العمل الجماعي، الإشراف والقيادة كما يلي³:

أولاً: الأجر

بينت الدراسات أنه كلما كان نظام الأجر يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل، فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وينمي التزامهم التنظيمي.

ثانياً: جماعة العمل

كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية، وكان هناك درجة تماسك كبيرة بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: الإشراف والقيادة

تؤثر نوعية القيادة والإشراف على مستوى الالتزام التنظيمي، فالإشراف والقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات كلها عوامل تحقق درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

II. 5.4.1. العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي

يعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدراً كبيراً من الاهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتمتع بفرص أكبر للترقية وتفاعل أكبر وامتنيازات أكثر، وهذا ما يفتح المجال أمام زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، في حين أن دراسات

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 185.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 45، 46.

أخرى توصلت إلى نتائج عكسية، وقد يرجع السبب إلى أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، وهذا يؤثر سلبا على درجة الالتزام التنظيمي للأفراد¹.

وهناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة بما يجعل فرص تقوية الالتزام التنظيمي أمامها محدودة، فعلى سبيل المثال وفرة الفرص الوظيفية يخفض درجة الالتزام الاستمراري لدى الأفراد، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها اللجوء إلى الأساليب التالية لتقوية الالتزام العاطفي:

• الإثراء الوظيفي

قد يشعر العامل بقلّة أهمية الدور الذي يؤديه، وهذا سوف يؤثر عليه عكسيا وعلى قدرته في الإبداع، كما أنه قد يفقد الاطمئنان والاستمرار في عمله². لذلك لا بد من جعل الوظيفة أكثر ثراء وعمقا بالشكل الذي يجعل الفرد أكثر مسؤولية، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لديه³.

• ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها

إذا شعر العاملون بأن ما تحقّقه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع، فهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت⁴. وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للموظفين⁵.

• استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة

فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما كان التزامهم التنظيمي أكبر⁶.

¹ مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006، ص162.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، دون مكان نشر، 1999، ص98.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص188.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص211.

⁶ نفس المرجع، ص212.

II. 2. أنواع الالتزام التنظيمي، قياسه، أساليب تعزيزه والنتائج المترتبة عنه

تعتبر ظاهرة الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة التي تعزز الجبهة الداخلية للمنظمة لبلوغ أهدافها، لذلك كان لزاما عليها دراسة هذه الظاهرة ومتابعتها بانتظام من أجل معرفة نوع الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأفراد العاملين فيها، وكذلك قياسه لمعرفة مستواه وتعزيزه.

II. 1.2. أنواع الالتزام التنظيمي

قام (Meyer & Allen, 1990) بتحديد أهم أنواع الالتزام التنظيمي والتي تشمل ثلاثة أنواع هي¹:

II. 1.1.2. الالتزام العاطفي (الشعوري)

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيقها. وفي حال قامت المنظمة بإحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمتها، فهذا قد يجعل الفرد يترك العمل بها إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة.

II. 2.1.2. الالتزام المستمر (البقائي)

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد بالبقاء في منظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: فقدان الأجر والتعويضات، الصداقات... وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمرارية عالية.

II. 3.1.2. الالتزام المعياري (الأدبي)

يشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، فهم لا يريدون أن يتركوا انطبعا سيئا عنهم لدى زملائهم بسبب تركهم للعمل، وبالتالي فالتزامهم أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

II. 2.2. قياس الالتزام التنظيمي

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، نظرا لأهميتها بالنسبة للمنظمة رغم ما قد تتحمله في سبيل ذلك من تكاليف.

¹ فائق جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين: دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص 48.

II. 1.2.2. طرق قياس الالتزام التنظيمي

تتباين المقاييس التي تستهدف قياس مستوى التزام الفرد تجاه منظمته، ويمكن تقسيمها إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية¹:

أولاً: المقاييس الموضوعية

تقيس الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل: مدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة (من خلال حديثه مع زملائه)، دوران العمل، حوادث العمل، ومستوى الأداء.

ثانياً: المعايير الذاتية

هي مقاييس تقديرية تعتمد على مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل التعرف على مستوى التزامهم التنظيمي. وهي الأكثر استخداماً لدى الباحثين والمنظمات. ومن بين هذه المقاييس²:

أ- مقياس "بورتير وزملائه" (Porter et al, 1973): وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، وتتكون من 15 فقرة تستهدف قياس: درجة التزام الأفراد بالمنظمة، ولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.

ب- مقياس "مارش ومانري" (Marsh & Mannari, 1977): قدما مقياساً يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تحقيق الالتزام التنظيمي مدى الحياة. يتكون من 04 فقرات تقيس: إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة، تعزيز استحسان المنظمة، حث الفرد على الالتزام بقيم العمل، الولاء لها حتى إحالته على التقاعد وإبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

ج- مقياس "جوش وزملائه" (Jauch et al, 1978): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

د- مقياس "كوردن وزملائه" (Cordon et al, 1980): يهدف إلى الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي بالاعتماد على (30) فقرة خماسية الاستجابة كما يلي: (16) فقرة منها تتعلق ببعد الأداء، (7) فقرات تصف المسؤولية اتجاه المنظمة، (4) فقرات تقيس الرغبة في العمل بالمنظمة و(4) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

¹ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 20.

² نفس المرجع، ص 21، 22.

هـ - مقياس "ثورنتن" (Thornton, 1981): يتضمن هذا المقياس (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

و - مقياس "ماير، ألين وسميث" (Meyer, Allen & Smith, 1993): استنادا إلى المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده "Meyer & Allen"، تم تصميم هذا المقياس لقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة، الولاء الاستمراري المبني على الحاجة والولاء المعياري المبني على الشعور بالواجب. ويتكون هذا المقياس من ثماني (8) فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي وهو سباعي الاستجابة، وتم تطويره ليصبح في صورته النهائية خماسي الاستجابة ويتكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي.

ي - مقياس "جرينيج و بارون" (Greenber & Baron, 2004): يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (المستمر، العاطفي، المعياري).

II. 2.2.2. فوائد قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي عملية إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد ما يلي¹:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من معرفة وتحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة أو بمقارنة مستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى.

- يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

- تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

¹ رايح برناخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية مسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة مسيلة، 2014، ص38.

II. 3.2. أساليب تعزيز الالتزام

- يوجد العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين منها¹:
- ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وانجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء إليها.
 - إدراك الإدارة بأن الالتزام التنظيمي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه على المنظمة الاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.
 - خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية، وحفظ الوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم وإشراكهم.
 - التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار، وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إغفال حقوق الأفراد بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
 - العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية.
 - تطوير أساليب ارتباط وانخراط الفرد بالعمل ويأتي ذلك من خلال عملية تصميم العمل وتحقيق الإثراء الوظيفي.

و يضيف (Dessler, 2008) بأن على المنظمات العمل على الاهتمام بالجوانب التالية: من أجل زيادة الالتزام²:

- إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
- تحقيق العدالة التنظيمية.
- تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضهم.
- التزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم.

II. 4.2. النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي نتائج إيجابية ونتائج سلبية، سواء على مستوى الفرد، على مستوى جماعات العمل ومستوى المنظمة: وتتمثل هذه النتائج فيما يلي³:

¹ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ رايح برناخ، مرجع سابق، ص 38، 39.

II. 1.4.2. نتائج الالتزام على مستوى الفرد

أولاً: النتائج الإيجابية

يرتبط ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بالعديد من النتائج الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد. كما أن زيادة الالتزام التنظيمي تؤدي إلى زيادة المكافآت.

ثانياً: النتائج السلبية

تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد تكون مرتبطة بتكاليف، وتتمثل هذه الجوانب السلبية في ما يلي:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد الملتزم اتجاه منظمة معينة يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى، وهذا يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

II. 2.4.2. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعات العمل

أولاً: النتائج الإيجابية

وتتمثل هذه النتائج في أنه:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة ثبات وفاعلية الجماعة ودرجة التماسك بين أفرادها.

ثانياً: النتائج السلبية

تتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، و في هذا الصدد يرى " أوليفر" (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل يمثل مؤشراً سلبياً دائماً، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً للمنظمة، قد يأتي أفراد آخرون أكثر التزاماً ولديهم أفكار جديدة ونافعة.
- أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

II. 3.4.2. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

أولاً: النتائج الإيجابية

تتمثل في:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخر.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

ثانياً: النتائج السلبية

وتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة يميلون عادة إلى مناقشة سياسة المنظمة مما يحد من قدرتها على الابتكار. ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جنرال موتورز وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء عادة ما تخفق لديهم القدرة على الابتكار.

ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية على الأقل من الوجهة النظرية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد. وتتمثل هذه النتائج في: ارتفاع معدلات الأداء، الرضا عن العمل، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

II. 3. أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وسنحاول في هذا الجزء من دراستنا إبراز هذا الأثر نظرياً انطلاقاً من تأثير كل بعد على حدا.

II. 1.3. أثر الهيكل التنظيمي والنمط القيادي في الالتزام التنظيمي

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

II. 1.1.3. أثر الهيكل التنظيمي في الالتزام 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 العمل¹.

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 أخرى².

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.

II. 2.1.3. أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي

القيادة وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وتابعيه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية³. 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 المخططة⁴.

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

¹ الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 78، 79.

² فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 296.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 226.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 425.

"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 دورا أساسيا في التأثير على إمكانياتهم وأدائهم وقيمهم¹.

أما " إيفرسون" فوجد بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه 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 المباشر².

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

II. 2.3. أثر الاتصال والتكنولوجيا في الالتزام التنظيمي

تعرف الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من طرف لآخر بصورة تحقق الهدف³. 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 تعقيده⁴. فالفرد في المنظمة في اتصالات دائمة مع غيره من الرؤساء والزملاء، ما يجعل من الاتصال عملية ضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة⁵.

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 تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة بما يساعد على تبسيط إجراءات

¹ سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة غزة، 2006، ص28.

² نفس المرجع، ص29.

³ نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن العصيمي، مرجع سابق، ص20.

⁴ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010، ص39.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص274.

العمل، السرعة والدقة في الانجاز، تخفيض الأعباء وتقليص 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 لمشكلات ومعوقات العمل¹. وهذا من شأنه أن يشعر الأفراد بالاستقرار ويرفع روحهم المعنوية وينمي التزامهم اتجاه منظماتهم والاستمرار في العمل بها.

II. 3.3. 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:

II. 1.3.3. 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 لمعرفة 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 المنظمة².

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

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدار الجامعية، دون مكان نشر، 2004، ص 602.

² فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 299.

والأكيدة للاستمرار في العمل بها¹. وعلى خلاف ذلك، فإن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني نمط اتخاذ قرارات تسلطي أو مركزي يؤدي إلى تكوين مناخ غير صحي يفترق لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية²، وهذا يحد من مبادرات الأفراد العاملين ومساهماتهم في التعامل مع مشاكل المنظمة وضعف إيمانهم بقيمتها أهدافها.

II. 2.3.3. 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 الأفراد³.

وتعتبر الحوافز مؤثرات خارجية، مادية كانت أم معنوية، تمنحها الإدارة لمنتسبيها نظير القيام بعمل متميز أو لحفزهم في سبيل تحسين أدائهم⁴، 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 انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً⁵.

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 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.

¹ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 18، العدد 2، 2010، ص 1156.

² فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 299.

³ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 63.

⁴ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 107.

⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص 157.

خلاصة الفصل

يعتبر الالتزام التنظيمي ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، تتمثل في حالة إيجابية يشعر بها الفرد تجاه منظمته تدفعه للارتباط بها، ويستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تترجم في سلوك الفرد. وكونه أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات، فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، خاصة العوامل التي تؤثر فيه وتساعد على تنميته من أجل المحافظة على العنصر البشري، باعتبار الفرد الملتزم يكون أكثر ارتباطاً بمنظمته وأطول بقاء بها وببذل أقصى ما يستطيع في سبيل تحقيق أهدافها. لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى أفرادها بشتى السبل والتي من بينها وأهمها توفير المناخ التنظيمي المناسب.

الفصل الثالث

دراسة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- تقديم المؤسسة محل الدراسة
- الإطار المنهجي للدراسة
- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

بعد استيفائنا للجانب النظري في الفصلين السابقين أين تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع. ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى تأثير المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية بأحد القطاعات الإستراتيجية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثلة في جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب وفرضيات الدراسة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي انطلاقا من أربعة محاور، يتناول أولها تقديم المؤسسة محل الدراسة، في حين يتطرق المحور الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المحور الثالث فتم تخصيصه لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، فيما جاء المحور الرابع لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

III.1. تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المحور تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية والمتمثل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وذلك انطلاقاً من التعريف بالكلية وبعدها التطرق إلى هيكلها التنظيمي بمختلف مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة.

III.1.1. التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لم تكن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقاً، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما لا يقل عن (100) طالب وحوالي (12) أستاذ و(10) موظفين. إلا أنها أصبحت بمثابة صرح علمي ومعرفي تقوم عليه جامعة جيجل، وذلك بعد هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430هـ الموافق لـ 17 فبراير 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1424هـ الموافق لـ 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل¹، وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، حيث تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (05) أقسام هي:

1. قسم التعليم الأساسي؛

2. قسم العلوم الاقتصادية؛

3. قسم العلوم التجارية؛

4. قسم علوم التسيير؛

5. قسم المالية والمحاسبة.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الإمكانيات²:

- يقدر عدد طلاب الكلية بـ (5091) طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2018/2017 موزعين على مختلف أقسام الكلية.
- يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة (143) أستاذ دائما، بالإضافة إلى (120) أستاذ مؤقت و(85) موظف بمختلف الرتب والمستويات.

¹ نقلا عن الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

² نفس المرجع.

- تتوفر الكلية على (06) مدرجات، ثلاثة منها تستوعب (240) طالب، واثنان منها تستوعب (340) طالبا، أما الأخير فتقدر طاقته الاستيعابية بـ (280) مقعدا. يضاف إلى ذلك (64) قاعة تدريس تستوعب كل منها (40) طالبا، (04) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للأنترنت، و (03) قاعات للأعمال التطبيقية.

III. 2.1. دراسة الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مختلف المصالح والأقسام الإدارية للمؤسسة والعلاقات بين المراكز والوظائف والمهام والمسؤوليات وخطوط السلطة بما يضمن الاتصال والتنسيق الفعال.

وبخصوص الهيكل التنظيمي للهيئات الجامعية بالجزائر، يعد هذا الهيكل من طرف الإدارة الوصية بمقتضى مرسوم وزاري وينشر في الجريدة الرسمية.

III. 1.2.1. تقديم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- من مجموعة من الفروع والأقسام والمصالح المتناسقة فيما بينها بما يضمن تحقيق أهداف الكلية (انظر الملحق رقم 01).

III. 2.2.1. مصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومهامها

تتمثل مصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمهام التي تختص بها فيما يلي¹:

أولاً: الأمانة العامة

يتأهّلها الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام، مكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من (03) حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و (14) حارسا، إضافة إلى حاجب برتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف، وتتكفل الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛

¹ المرجع السابق.

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
 - أ- **مصلحة المستخدمين:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، إضافة إلى (03) متصرفين إداريين وعامل مهني من المستوى الأول، وهي بدورها تشتمل على فرعين هما: فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، ومن أبرز مهامها:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة؛
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة؛
 - تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.
 - ب- **مصلحة الميزانية والمحاسبة:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، محاسب إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على فرعين هما: فرع الميزانية وفرع المحاسبة، ومن أبرز مهامها:
 - حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية؛
 - مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير (نفقات المستخدمين ونفقات التسيير) الخاصة بالكلية؛
 - السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ نفقات ميزانية التسيير؛
 - تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.
 - ت- **مصلحة الوسائل العامة:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشتمل على فرعين أساسيين: فرع الوسائل العامة وفرع الصيانة، ومن أبرز مهامها:
 - ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير؛
 - ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية؛

- السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية؛
- ضمان وصيانة الكلية؛

- ضمان مختلف الخدمات لإطارات للكلية وضيوفها.

ث- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: لم يتم تفعيلها حتى الآن.

ثانيا: نيابة عميد الكلية للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

يترأسها نائب عميد الكلية الذي يتكفل بالمهام التالية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛

- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛

- جمع و معالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه ثلاث مصالح بيداغوجية:

أ- مصلحة التدريس: يترأسها متصرف إداري بمساعدة (05) تقنيين سامين في الإعلام الآلي و(03) تقنيين في الإعلام الآلي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على الأقسام الموجودة بالكلية، ومن أبرز مهامها:

• التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد؛

• توثيق الشهادات وكشوف النقاط؛

• المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي والمتمثلة في الحالات التالية:

- تجميد السنة؛

- التخلي عن الدراسة؛

- التحويلات إلى معاهد وجامعات أخرى؛

- متابعة الطلبة المطرودين؛

- المجالس التأديبية (كالغش في الامتحانات...)

- ضبط قوائم الطلبة المتوقع تخرجهم وذلك بالتنسيق مع مصلحة الشهادات؛

- ضبط الإحصائيات النهائية بالتنسيق مع المصالح التقنية؛

- الإشراف على تسجيلات طلبة السنة الأولى ماستر؛

- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية؛

- متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية؛
- متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية؛
- إعداد نسخ ثنائية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع؛
- متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها.
- ب- مصلحة التعليم والتقييم:** يترأسها متصرف رئيسي، ومن أهم المهام التي تقوم بها ما يلي:
 - تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية؛
 - متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة؛
 - متابعة توزيع الأساتذة؛
 - توزيع الهياكل (المدرجات والحجرات) على الأقسام خلال فترات الامتحانات؛
 - متابعة سير الامتحانات؛
 - مراقبة وأرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام؛
 - تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم؛
 - استقبال ملفات العطل الأكاديمية وإرسالها لرئاسة الجامعة للبحث فيها؛
 - الاطلاع على النتائج النهائية للغيابات لمعرفة العلاقة التي تربطها بالنتائج النهائية للطلبة.
- ج- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** يترأسها متصرف إداري، وتقوم بالمهام التالية:
 - إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج؛
 - عداد إحصائيات الأساتذة والطلبة بالكلية؛
 - حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم؛
 - إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
- د- الأقسام البيداغوجية:** يتواجد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (05) أقسام بيداغوجية: قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، قسم التعليم الأساسي وقسم المالية والمحاسبة. ولرئيس القسم مساعدان: مساعد مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج والثاني مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

ثالثا: نيابة عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

يترأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرة ومتصرف إداري ومستخدم في إطار إدماج أصحاب

الشهادات، ويتكفل بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين بما بعد التدرج؛
 - السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
 - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة؛
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
- أ- مصلحة متابعة أنشطة البحث: يترأسها متصرف إداري.
 - ب- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: يترأسها متصرف إداري.

رابعاً: مكتبة الكلية

- يقوم بالإشراف على المكتبة مسؤول برتبة محافظ مكتبة بمساعدة (09) موظفين على مستوى الإدارة و(17) عون إعاره برفقة حارسي أمن. تضم المكتبة قاعة مطالعة تستوعب (500) مقعد، قاعة للأساتذة بـ (80) مقعداً، قاعة المراجع (الدوريات) بـ (104) مقعداً، بحيث يتواجد على مستوى الكلية حوالي (35236) مرجع و(1454) مذكرة تخرج. وتكلف مكتبة الكلية بما يأتي:
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
 - تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
 - صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعه باستمرار لعملية الجرد؛
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة؛
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- وتشمل المكتبة مصلحتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، ومصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

خامساً: مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي

- يوجد بالكلية (04) قاعات مجهزة بالإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للإنترنت، و(03) قاعات للأعمال التطبيقية، يشرف عليها مهندس دولة في الإعلام الآلي، تقني ، تقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

III.2. الإطار المنهجي للدراسة

يندرج تحت هذا العنوان عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل: منهج وأدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

III.1.2. منهج وأدوات الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة ميدانية إتباع منهجا معيناً يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

III.1.1.2. منهج الدراسة

يعد المنهج مهماً كان نوعه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة أو ظاهرة ما، واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة¹. وفي ظل تعدد مناهج البحث العلمي، فإن اختيار المنهج المناسب يتعلق بطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وكذلك فرضيات الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومحاولة التعبير عنها كمياً ونوعياً من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى فهم أشمل وأعمق لموضوع الدراسة.

III.2.1.2. أدوات جمع البيانات

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع، وما هو متاح لدى الباحث من إمكانيات ووقت، وكذلك الهدف المراد الوصول إليه. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية:

أولاً: الوثائق والسجلات الإدارية

تعرف على أنها " تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"².

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 177.

² رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص 268.

ومن أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات الضرورية حول هيكلتها المادية والبشرية، تم الاطلاع على بعض الوثائق الإدارية التي قدمتها لنا مصلحة المستخدمين حول: الهيكل التنظيمي، المرافق والعتاد، تعداد الموظفين والأساتذة.

ثانياً: الاستبانة

عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث، وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على بيانات¹. وتعد الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية ووسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة.

وبعد الاطلاع على أدبيات الموضوع في جانبه النظري وكذا الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الدراسة، قمنا ببناء استبانة في شكلها المغلق (انظر الملحق رقم 03) تضم ثلاثة محاور هي:

- **المحور الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة المهنية؛
- **المحور الثاني:** يضم هذا المحور (30) فقرة لقياس المناخ التنظيمي موزعة على ستة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي (01-05)، النمط القيادي (06-10)، الاتصال (11-16)، التكنولوجيا (17-21)، المشاركة في اتخاذ القرارات (22-25) والحوافز (26-30)؛
- **المحور الثالث:** يشتمل على (12) فقرة لقياس متغير الالتزام التنظيمي مرقمة من (31-42).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات محوري المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي تم استخدام مقياس "ليكرت Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت Likert الخماسي

| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|---------------|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أما حصيلة توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 10.

الجدول رقم (02): يحدد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

| الاستبانات غير المسترجعة | الاستبانات المسترجعة | | حجم العينة (الاستبانات الموزعة) | حجم المجتمع الأصلي |
|--------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------|
| | الاستبانات المستبعدة | الإستبانات الصالحة للتحليل | | |
| 11 | 05 | 88 | 104 | 143 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

III. 2.2. مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة (المجتمع الإحصائي) بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث¹. وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي، وتدعى هذه المفردات "بالعينة"².

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، والمقدر عددهم بـ (143) أستاذ دائم، اخترنا منه "عينة عشوائية بسيطة"³ حجمها (104) أستاذ أي ما نسبته 72.73% من مجتمع الدراسة، تم حسابها بالمعادلة التالية⁴:

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M-1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث:

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص148.

² العينة: مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي يتم دراسة الظاهرة وجمع البيانات من خلالها، ثم يتم تعميم نتائجها على المجتمع ككل، ويشترط فيها أن تكون ممثلة للمجتمع وذات حجم مناسب. أنظر: نبيل جمعه صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010، ص35.

³ العينة العشوائية البسيطة: تعتمد على مبدأ الاختيار العشوائي لمفردات العينة بحيث يكون لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختيار، فإذا كان حجم المجتمع هو N فإن فرصة كل مفردة في الظهور هي N/1، ومن شروطها أن يكون المجتمع الإحصائي متجانس. أنظر: بلال محمد الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012، ص22.

⁴ R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 1970, p 608.

- **M**: حجم المجتمع؛
- **n**: حجم العينة؛
- **S**: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (**0.95**)، أي قسمة (**1.96**) على معدل الخطأ (**0.05**)؛
- **p**: نسبة توافر الخاصية وهي (**0.50**)؛
- **q**: النسبة المتبقية للخاصية وهي (**0.50**).

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها بـ (**88**) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (**88**) أستاذ دائم أي ما نسبته **61.54%** من مجتمع الدراسة.

III. 3.2. أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تمت الاستعانة بالعديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج الإحصائي "SPSS"¹، وفيما يلي مجموعة الأساليب التي تم توظيفها في هذه الدراسة.

III. 1.3.2. التكرارات والنسب المئوية

تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات المحاور الخاصة بالاستبانة.

III. 2.3.2. مقاييس النزعة المركزية

ومن "مقاييس النزعة المركزية"² التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

• المتوسط الحسابي المرجح

هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات³. وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، وكذلك ترتيب

¹ "SPSS": اختصار للعبارة "Statistical Package for Social Science"، وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وهو أحد أهم البرامج الإحصائية وأكثرها شيوعاً لإجراء التحليلات الإحصائية والرسوم البيانية في مختلف المجالات. وبظهوره كان برنامج "SPSS" يعمل بنظام "MS_DOS"، وتم بعدها تطويره ليعمل ضمن نظام التشغيل "Windows". وقد عرف عدة إصدارات تبعاً للتطورات المتسارعة التي يعرفها الحاسب الآلي وبيئة التشغيل "Windows". انظر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.

² مقاييس النزعة المركزية: تحدد هذه المقاييس القيمة التي تتمركز (تتجمع) حولها قيم المجموعة ويعتبر المتوسط الحسابي أهمها وأكثرها استخداماً انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص255.

³ حسين محمد جواد الجبوري، نفس المرجع، ص257.

الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، كما تم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية¹:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث:

- ni: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار "موافق"؛
- xi: وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و5؛
- N: مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب 88 أستاذ.

III. 3.2.3. مقاييس التثنت

من "مقاييس التثنت"² التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولا: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكرت" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب "المدى"³ بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.80=1+0.80)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي ودلالاتها

| درجات المقياس | الرمز | الفئات | درجة الموافقة |
|--------------------|-------|------------------|---------------|
| غير موافق بشدة | 1 | من 1 إلى 1.80 | ضعيفة جدا |
| غير موافق | 2 | من 1.81 إلى 2.60 | ضعيفة |
| موافق بدرجة متوسطة | 3 | من 2.61 إلى 3.40 | متوسطة |
| موافق | 4 | من 3.41 إلى 4.20 | عالية |
| موافق بشدة | 5 | من 4.21 إلى 5 | عالية جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء: دروس مفصلة- تمارين ومسائل مع الحلول- الجزء الأول، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص148.

² مقاييس التثنت: توضح مقدار تباعد (انتشار) قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابتة كالوسط الحسابي. انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص270.

³ المدى: هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في التوزيع الإحصائي، أو هو الفرق بين الحد الأعلى للفئة الأخيرة والحد الأدنى للفئة الأولى. انظر: جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص70.

ثانياً: الانحراف المعياري

استخدم مقياس "الانحراف المعياري"¹ لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كانت قيمته أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب فقرات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها الحسابية. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية²:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

- ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً خيار "موافق"؛
- xi : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛
- \bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛
- N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 88 أستاذ.

III. 4.2.3. مقاييس الشكل

تم استخدام مقياسين من "مقاييس الشكل"³ هما: مقياسي "الالتواء والتفرطح"⁴، حيث تم حساب معاملي الالتواء والتفرطح من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

¹ الانحراف المعياري: يعرف بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي. انظر: حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 275.

² عبد الرزاق عزوز، مرجع سابق، ص 221.

³ مقاييس الشكل: هي مقاييس تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التناول والتفرطح) مقارنة بتوزيع مرجعي (التوزيع المتناظر بالنسبة للالتواء والتوزيع الطبيعي بالنسبة للتناول والتفرطح). انظر: جلاطو جيلالي، مرجع سابق، ص 77.

⁴ الالتواء والتفرطح: الالتواء هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، أما التفرطح فهو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. انظر: إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 131-133.

III. 5.2.3. مقاييس العلاقة

ومن هذه المقاييس تم الاستعانة بـ:

أولاً: معامل الارتباط "بيرسون" (r) ومعامل التحديد (r^2)

استخدم "معامل الارتباط بيرسون"¹ من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أما معامل التحديد " r^2 " والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح قيمته بين (0 و 1)، فاستخدم لتفسير درجة تأثير المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي. ويمكن حساب معامل الارتباط لبيرسون وفقاً للعلاقة التالية²:

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

– $Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛

– σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛

– σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): يوضح القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"

| القرار الإحصائي | معامل ارتباط بيرسون "r" |
|-----------------|-------------------------|
| علاقة طردية | r موجب |
| لا يوجد ارتباط | 0 = r |
| علاقة عكسية | r سالب |
| ارتباط تام | 1 ± = r |
| ارتباط ضعيف | 0.5 ≥ r > 0 |
| ارتباط متوسط | 0.75 ≥ r > 0.5 |
| ارتباط قوي | 1 ≥ r > 0.75 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 272.

¹ معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. انظر: إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سابق، ص 271.

² إيهاب عبد السلام محمود، نفس المرجع، ص 272.

ثانياً: الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

يقتصر الانحدار الخطي البسيط على دراسة وتحليل أثر متغير كمي في متغير كمي آخر¹. بينما تقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع²، واستخدم لدراسة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي.

III. 6.2.3. معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة³:

- ضعيفا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
- مقبولا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
- جيدا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
- ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

III. 6.2.3. اختبار " T لعينتين مستقلتين Test T pour échantillon indépendants "

يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين مستقلتين⁴، وله شكلان: الأول في حالة تباين العينتين متساو، والثاني في حالة تباين العينتين غير متساو⁵. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في الالتزام التنظيمي (متغير الجنس، المؤهل العلمي).

III. 7.2.3. اختبار " تحليل التباين الأحادي "F" ANOVA à un facteur "

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار الفروق بين متوسطات ثلاث فئات (مستويات) أو أكثر للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع⁶. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في الالتزام التنظيمي (الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، الرتبة والخبرة المهنية).

¹ جلاطو جيلالي، مرجع سابق، ص 131.

² محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2009، ص 389.

³ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005، ص 50.

⁴ إيهاب عبد السلام، مرجع سابق، ص 195.

⁵ محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، مرجع سابق، ص 191.

⁶ محمود جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008، ص 239.

III. 4.2. اختبار أداة الدراسة

تعتبر هامة تلك العملية التي تستهدف ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج. ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة و ثباتها.

III. 1.4.2. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أولاً: الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (انظر الملحق رقم 02) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 03).

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها، والذي يعكس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للبعد أو للمحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من (30) أستاذ. ولمعرفة مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول فقرات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "Sig"، وقد جاءت النتائج كما يلي:

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الهيكل التنظيمي" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الهيكل التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | يتناسب المقياس الذي أدرسه مع تخصصي. | 0.823** | 0.000 |
| 02 | يوجد تنسيق بين أقسام الكلية. | 0.571** | 0.001 |
| 03 | تتنصف القواعد المعمول بها بدرجة من المرونة. | 0.591** | 0.001 |
| 04 | تتميز مسؤولياتي بالوضوح. | 0.859** | 0.000 |
| 05 | هناك مرونة في ممارسة العمل. | 0.644** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "النمط القيادي" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد النمط القيادي بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد النمط القيادي بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 06 | يمنحني رئيس القسم الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي. | 0.675** | 0.000 |
| 07 | يعاملني رئيس القسم بمودة وثقة. | 0.744** | 0.000 |
| 08 | يأخذ رئيس القسم مشاكلي الشخصية بعين الاعتبار. | 0.631** | 0.000 |
| 09 | يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأساتذة. | 0.662** | 0.000 |
| 10 | يشجعني رئيسي على طرح الأفكار الجديدة. | 0.595** | 0.001 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد النمط القيادي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الاتصال" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 11 | انسياب المعلومات في الكلية يتم في مختلف الاتجاهات. | 0.763** | 0.000 |
| 12 | تعتمد إدارة الكلية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال (الأنترنت). | 0.683** | 0.000 |
| 13 | تسمح قنوات الاتصال بالكلية بوصول المعلومات في الوقت المناسب. | 0.716** | 0.000 |
| 14 | أجد سهولة في الاتصال مع زملائي الأساتذة لتبادل المعلومات. | 0.698** | 0.000 |
| 15 | يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق. | 0.696** | 0.000 |
| 16 | أجد سهولة في رفع أي تظلم في حالة تعرضي لممارسات غير عادلة. | 0.583** | 0.001 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاتصال والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "التكنولوجيا" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 17 | هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية. | 0.719** | 0.000 |
| 18 | تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وظيفتي. | 0.841** | 0.000 |
| 19 | أشعر بالرضا تجاه ما توفره إدارة الكلية من تقنيات حديثة في مجال العمل. | 0.784** | 0.000 |
| 20 | تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت. | 0.882** | 0.000 |
| 21 | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي. | 0.882** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 22 | تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي. | 0.687** | 0.000 |
| 23 | يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس. | 0.801** | 0.000 |
| 24 | يتم إشراك الأساتذة في تقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تخص الكلية. مناقشة المشاكل التي تخص الكلية. | 0.828** | 0.000 |
| 25 | تسمح الإدارة للأساتذة بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات. | 0.750** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الحوافز" من محور "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 26 | تقدم إدارة الكلية حوافز للأساتذة المتميزين. | 0.859** | 0.000 |
| 27 | تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة. | 0.800** | 0.000 |
| 28 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في وظيفتي. | 0.616** | 0.000 |
| 29 | أتحصل على عبارات الشكر من رئيس القسم عند قيامي بأعمال متميزة. | 0.823** | 0.000 |
| 30 | تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء. | 0.880** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "المناخ التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | البعد | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|----------------------------|----------------|---------------|
| 01 | الهيكل التنظيمي | 0.828** | 0.000 |
| 02 | النمط القيادي | 0.360 | 0.051 |
| 03 | الاتصال | 0.702** | 0.000 |
| 04 | التكنولوجيا | 0.658** | 0.000 |
| 05 | المشاركة في اتخاذ القرارات | 0.655** | 0.000 |
| 06 | الحوافز | 0.615** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (المناخ التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01). و في ضوء ذلك يمكن القول أن محور المناخ التنظيمي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات محور الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور. وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات محور الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 31 | أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه الكلية. | 0.595** | 0.001 |
| 32 | أرى أن أهدافي الشخصية تتفق مع أهداف الكلية. | 0.517** | 0.003 |
| 33 | أعتبر مشاكل الكلية جزء من مشاكل الشخصية. | 0.475** | 0.008 |
| 34 | أتحدث بإثراء عن كليتي مع الآخرين . | 0.648** | 0.000 |
| 35 | سأكون سعيدا إن أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية. | 0.748** | 0.000 |
| 36 | أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف الكلية. | 0.480** | 0.007 |
| 37 | المزايا التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل بالكلية. | 0.554** | 0.002 |
| 38 | قرار ترك عملي الحالي سيسبب لي العديد من الاضطرابات. | 0.567** | 0.001 |
| 39 | بقائي للعمل بالكلية يعكس حاجتي للعمل. | 0.467** | 0.009 |
| 40 | يهمني جدا مستقبل الكلية. | 0.493** | 0.006 |
| 41 | تركلي للعمل في الكلية سيتترك انطبعا سيئا عني لدى زملائي. | 0.522** | 0.003 |
| 42 | أشعر بالذنب إن انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى. | 0.522** | 0.003 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية لجميع فقراته، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01). وفي ضوء ذلك يمكن القول أن محور الالتزام التنظيمي يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

III. 2.4.2. ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة¹. وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها معادلة "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"، أين قمنا بحساب "معامل الثبات ألفا كرونباخ" لجميع الأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة، كما هو موضح بالجدول:

الجدول رقم (13): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

| جودة المقياس | معامل الثبات ألفا كرونباخ | رقم الفقرة | محاور أداة الدراسة |
|--------------|---------------------------|------------|----------------------------|
| ممتاز | 0.824 | 05-01 | الهيكل التنظيمي |
| ممتاز | 0.956 | 10-06 | النمط القيادي |
| ممتاز | 0.817 | 16-11 | الاتصال |
| ممتاز | 0.881 | 21-17 | التكنولوجيا |
| جيد | 0.792 | 25-22 | المشاركة في اتخاذ القرارات |
| ممتاز | 0.863 | 30-26 | الحوافز |
| ممتاز | 0.916 | 30-01 | المناخ التنظيمي |
| ممتاز | 0.837 | 42-31 | الالتزام التنظيمي |
| ممتاز | 0.921 | 42-01 | الثبات الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور يتراوح بين (79.2% و 91.6%)، أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة. كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي 92.1%، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

III. 3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة الثلاثة المتمثلة في: الخصائص الشخصية والوظيفية، محور المناخ التنظيمي ومحور الالتزام التنظيمي.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 170.

III. 1.3. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة والخبرة المهنية.

III. 1.1.3. متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر | 57 | 64.8 |
| أنثى | 31 | 35.2 |
| المجموع | 88 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عنصر الذكور يمثل ما نسبته (64.8%) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل (35.2%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يغلب عليه العنصر الرجالي.

III. 2.1.3. الفئة العمرية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|---------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 11 | 12.5 |
| من 30 إلى 40 سنة | 62 | 70.5 |
| من 41 إلى 50 سنة | 13 | 14.8 |
| أكثر من 50 سنة | 02 | 2.3 |
| المجموع | 88 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن (62) من أفراد العينة أي ما نسبته (70.5%) تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة

(14.8%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى فئة أقل من 30 سنة (12.5%) محتلة بذلك المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فعاادت للفئة التي يفوق عمرها 50 سنة ممثلة في فردين بنسبة (2.3%).

وقد يرجع ذلك إلى المجتمع الجزائري الشاب بطبيعته، أما تجاوز سن معظم الأساتذة عتبة الثلاثين سنة فراجع إلى قلة المناصب المفتوحة سنويا في الجامعة، مما لا يتيح فرصا كبيرة للتوظيف بعد التخرج مباشرة، إضافة إلى أنه من شروط توظيف الأساتذة بالجامعة تحصلهم على الأقل على درجة الماجستير بالنسبة للذين تابعوا دراستهم في النظام الكلاسيكي، أما بالنسبة للذين تابعوا دراستهم في نظام (L.M.D) فيشترط حصولهم على درجة الدكتوراه، وهذا مؤشر واضح عن تأخر سنهم في التوظيف¹.

III. 3.1.3. الحالة الاجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|--------------------|---------|-------------------|
| 67 | 59 | متزوج (ة) |
| 33 | 29 | أعزب/عزباء |
| 00 | 00 | مطلق (ة) |
| 00 | 00 | أرمل (ة) |
| 100 | 88 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ما نسبته (67%) من أفراد العينة متزوجون و تمثل أغلبية أفراد العينة - دون وجود مطلقين أو أرامل - في حين تمثل النسبة المتبقية والمقدرة بـ (33%) فئة العزاب. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة (حيث تقدر نسبتهم بحوالي 70.5%)، وهذا مؤشر إيجابي يوحي بوجود نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي.

III. 4.1.3. المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ مرسوم تنفيذي رقم 08-130، مؤرخ في 03 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأساتذة الباحث، الجريدة الرسمية العدد 23، مؤرخة في 04 مايو سنة 2008، ص22.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|---------|--------------------|
| ماجستير | 52 | 59.1 |
| دكتوراه | 36 | 40.9 |
| المجموع | 88 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من الأساتذة حملة الماجستير حيث يمثلون (59.1%)، أما حملة الدكتوراه فتمثل نسبتهم (40.9%). ومن بين الأسباب التي تفسر هذه النتائج قلة المناصب المفتوحة في إطار مدرسة الدكتوراه، بالإضافة إلى الصعوبات التي يجدها الأساتذة فيما يخص شروط مناقشة الدكتوراه.

III. 5.1.3. الرتبة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب رتبهم كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

| الرتبة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------|---------|--------------------|
| أستاذ مساعد "ب" | 17 | 19.3 |
| أستاذ مساعد "أ" | 38 | 43.2 |
| أستاذ محاضر "ب" | 26 | 29.5 |
| أستاذ محاضر "أ" | 07 | 08 |
| أستاذ التعليم العالي | 00 | 00 |
| المجموع | 88 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن فئة الأساتذة ذوي الرتبة أستاذ مساعد "أ" تحتل الصدارة بنسبة (43.2%)، تليها فئة الأساتذة برتبة أستاذ محاضر "ب" بما نسبته (29.5%)، في حين بلغت نسبة الأساتذة برتبة أستاذ مساعد "ب" بنسبة (19.3%) محتلة بذلك المرتبة الثالثة، أما فئة الأساتذة برتبة أستاذ محاضر "أ" فلا تمثل سوى (08%)، في حين لم تتضمن عينة الدراسة أي مفردة برتبة أستاذ التعليم العالي. وتعود هذه النتائج إلى طبيعة نظام الترقية الخاص بقطاع التعليم العالي.

III. 6.1.3. الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الخبرة المهنية |
|--------------------|---------|-------------------|
| 23.9 | 21 | أقل من 5 سنوات |
| 54.5 | 48 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 14.8 | 13 | من 11 إلى 15 سنة |
| 6.8 | 6 | أكثر من 15 سنة |
| 100 | 88 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة (54.5%)، أما ما نسبته (23.9%) فهم أفراد لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات، في حين تمثل الفئة الأفراد ذوو خبرة ما بين 11 و 15 سنة ما نسبته (14.8%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة والتي لا تمثل سوى (6.8%). وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها في مجال التعليم العالي من أجل تطوير القطاع والنهوض به.

III. 2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي

يمثل محور المناخ التنظيمي المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (30) فقرة موزعة على (06) أبعاد. ومن أجل معرفة واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام للمناخ التنظيمي.

III. 1.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الهيكل التنظيمي

يتضمن بعد الهيكل التنظيمي (05) فقرات (من 01 إلى 05)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

| الترتيب | الدرجة | الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الترتيب |
|---------|-----------|----------|-------------------|---|--------|---------|
| 01 | عالية جدا | 0.816 | 4.24 | يتناسب المقياس الذي أدرسه مع تخصصي. | 01 | |
| 04 | متوسطة | 0.882 | 3.13 | يوجد تنسيق بين أقسام الكلية. | 02 | |
| 05 | متوسطة | 0.849 | 3.06 | تتنصف القواعد المعمول بها بدرجة من المرونة. | 03 | |
| 03 | متوسطة | 0.938 | 3.38 | تتميز مسؤولياتي بالوضوح. | 04 | |
| 02 | متوسطة | 0.999 | 3.39 | هناك مرونة في ممارسة العمل. | 05 | |
| | عالية | 0.585 | 3.44 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الهيكل التنظيمي | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الهيكل التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.06 و 4.24)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية جدا. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "يتناسب المقياس الذي أدرسه مع تخصصي" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري قدره (0.816) بدرجة موافقة عالية جدا، أما باقي العبارات فنالت درجة متوسطة من الموافقة، حيث عادت المرتبة الثانية للفقرة "هناك مرونة في ممارسة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري قدره (0.999)، فيما حصلت الفقرة "تتميز مسؤولياتي بالوضوح" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.938)، وبمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (0.882) جاءت الفقرة "يوجد تنسيق بين أقسام الكلية" في المرتبة الرابعة، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة "تتنصف القواعد المعمول بها بدرجة من المرونة" بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.849).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على بعد الهيكل التنظيمي عالية بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.585) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة، حيث يرون أنه ملائم من حيث مرونة القواعد وإجراءات العمل ووضوح المسؤوليات، بالإضافة إلى وجود تناسق بين مختلف المصالح والأقسام، وهو توجه إيجابي في آراء أساتذة الكلية نحو هيكلها التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

III. 2.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي

يتضمن بعد النمط القيادي (05) فقرات (من 06 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الترتيب |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|---------|
| 02 | عالية | 0.841 | 3.93 | يمنحني رئيس القسم الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي. | 06 |
| 01 | عالية | 0.704 | 4.18 | يعاملني رئيس القسم بمودة وثقة. | 07 |
| 03 | عالية | 0.974 | 3.75 | يأخذ رئيس القسم مشاكلي الشخصية بعين الاعتبار. | 08 |
| 04 | عالية | 1.005 | 3.52 | يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأساتذة. | 09 |
| 05 | عالية | 0.934 | 3.47 | يشجعني رئيسي على طرح الأفكار الجديدة. | 10 |
| | عالية | 0.702 | 3.77 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد النمط القيادي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد النمط القيادي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.47 و 4.18)، أي بدرجة موافقة عالية على جميع فقراته. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "يعاملني رئيس القسم بمودة وثقة" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري قدره (0.704)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "يمنحني رئيس القسم الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي" بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.841)، فيما حصلت الفقرة "يأخذ رئيس القسم مشاكلي الشخصية بعين الاعتبار" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.974)، وبمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري (1.005) جاءت الفقرة "يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأساتذة" في المرتبة الرابعة، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة "يشجعني رئيسي على طرح الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.934).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد النمط القيادي عالية بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.702)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على أن قيادة الكلية ممثلة في رؤساء الأقسام تولي أهمية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتعمل على بناء الثقة والمودة بينها وبين الأساتذة وتحقيق المعاملة العادلة فيما بينهم، كما أنها تشجع المبادرة وغير متسلطة. وهذا ما يبرر التوجه الإيجابي العالي لأفراد عينة الدراسة نحو بعد النمط القيادي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

III. 3.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الاتصال

يتضمن بعد الاتصال (06) فقرات (من 11 إلى 16)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 04 | متوسطة | 0.929 | 2.85 | انسياب المعلومات في الكلية يتم في مختلف الاتجاهات. | 11 |
| 06 | ضعيفة | 1.052 | 2.36 | تعتمد إدارة الكلية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال (الأنترنت). | 12 |
| 05 | متوسطة | 0.994 | 2.48 | تسمح قنوات الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. | 13 |
| 03 | متوسطة | 1.037 | 2.93 | أجد سهولة في الاتصال مع زملائي الأساتذة لتبادل المعلومات. | 14 |
| 01 | متوسطة | 1.023 | 3.18 | يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق. | 15 |
| 02 | متوسطة | 1.008 | 3.14 | أجد سهولة في رفع أي تظلم في حالة تعرضي لممارسات غير عادلة. | 16 |
| متوسطة | | 0.672 | 2.82 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الاتصال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (22) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاتصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.36 و 3.18)، أي بدرجة

موافقة متوسطة ماعدا العبارة ذات المرتبة الأخيرة التي نالت موافقة ضعيفة. وعليه فترتيب فقرات هذا البعد جاء كالآتي: في المرتبة الأولى فقرة "يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري قدره (1.023)، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "أجد سهولة في رفع أي تظلم في حالة تعرضي لممارسات غير عادلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري قدره (1.008)، فيما حصلت الفقرة "أجد سهولة في الاتصال مع زملائي الأساتذة لتبادل المعلومات" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.93) بانحراف معياري (1.037)، وبمتوسط حسابي قدره (2.85) وانحراف معياري (0.929) جاءت الفقرة "انسياب المعلومات في الكلية يتم في مختلف الاتجاهات" في المرتبة الرابعة، بينما حصلت الفقرة "تسمح قنوات الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.48) و بانحراف معياري (0.994)، فيما عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "تعتمد إدارة الكلية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال (الأنترنت)" بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وانحراف معياري (1.052).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الاتصال متوسطة، حيث قدر متوسطه الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.672)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن عملية الاتصال بالكلية بين الأساتذة والإدارة و بين الأساتذة أنفسهم غير فعالة بما يكفي من أجل تبادل المعلومات وطرح انشغالاتهم في الوقت المناسب. ويمكن أن تعود أسباب ذلك إلى نقص الاتصالات غير الرسمية وكذلك ضعف أو نقص تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستخدمة مما يؤثر سلبا على السرعة والدقة في نقل المعلومة. وهذا ما جعل توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي متوسط.

III. 4.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التكنولوجيا

يتضمن بعد التكنولوجيا (05) فقرات (من 17 إلى 21)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا

| الترتيب | الموافقة درجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|------------------|----------------------|--------------------|---|-------|
| 03 | ضعيفة | 0.957 | 2.56 | هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية. | 17 |
| 01 | متوسطة | 0.950 | 2.83 | تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وظيفتي. | 18 |
| 05 | ضعيفة | 0.929 | 2.32 | أشعر بالرضا تجاه ما توفره إدارة الكلية من تقنيات حديثة في مجال العمل. | 19 |
| 03 | ضعيفة | 1.004 | 2.56 | تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت. | 20 |
| 02 | متوسطة | 1.090 | 2.73 | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي. | 21 |
| | ضعيفة | 0.831 | 2.60 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التكنولوجيا | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التكنولوجيا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.32 و 2.83)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري قدره (0.950) بدرجة موافقة متوسطة، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي" بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وانحراف معياري قدره (1.090) بموافقة متوسطة كذلك، أما الفقرات المتبقية فحصلت على درجات ضعيفة من الموافقة، حيث حصلت الفقرتين "هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية" والفقرة "تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت" على نفس المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.957) و (1.004) على الترتيب، فيما عادت المرتبة الخامسة للفقرة "أشعر بالرضا تجاه ما توفره إدارة الكلية من تقنيات حديثة في مجال العمل" بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.929).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد التكنولوجيا ضعيفة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.60) وانحراف معياري (0.831)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة. ويتبين من هذه النتائج أن أساتذة الكلية غير راضين عن التقنيات

المستخدمة فيما يخص متطلباتهم الوظيفية بما يسمح بتوفير الجهد والوقت وتحسين أدائهم، وهذا ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة نحو التكنولوجيا كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

III. 5.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات

يتضمن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات (04) فقرات (من 22 إلى 25)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقاته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-----|
| 04 | متوسطة | 1.094 | 2.90 | تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي. | 22 |
| 02 | متوسطة | 1.001 | 3.18 | يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس. | 23 |
| 03 | متوسطة | 0.985 | 2.64 | يتم إشراك الأساتذة في تقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تخص الكلية مناقشة المشاكل التي تخص الكلية. | 24 |
| 01 | عالية | 0.983 | 3.49 | تسمح الإدارة للأساتذة بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات. | 25 |
| | متوسطة | 0.807 | 3.05 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.90 و 3.49)، أي بدرجة موافقة تتراوح من متوسطة إلى عالية. في حين جاء ترتيب فقرات هذا البعد كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "تسمح الإدارة للأساتذة بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري قدر (0.983) بدرجة موافقة عالية، أما بقية العبارات فحصلت على درجات موافقة متوسطة، حيث عادت المرتبة الثانية للفقرة "يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.001)، في حين حصلت الفقرة "يتم إشراك الأساتذة في تقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تخص الكلية" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها

الحسابي (2.64) بانحراف معياري (0.985)، فيما عادت المرتبة الرابعة والأخيرة للفقرة "تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي" بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.094).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد المشاركة في اتخاذ القرارات متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.05) بانحراف معياري (0.807)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن عملية إشراك الأساتذة في صنع القرارات والأخذ بآرائهم سواء فيما تعلق بمهام التدريس أو ما تعلق منها بالقرارات البيداغوجية والإدارية مقبولة، ولكنها لا ترقى إلى مستوى المطلوب، كونها عملية تتيح ترشيد القرارات وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. وهذا ما جعل توجه آراء أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي متوسطاً.

III. 6.2.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الحوافز

يتضمن بعد الحوافز (05) فقرات (من 26 إلى 30)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 05 | ضعيفة | 0.830 | 2.02 | تقدم إدارة الكلية حوافز للأساتذة المتميزين. | 26 |
| 03 | ضعيفة | 0.916 | 2.26 | تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة. | 27 |
| 02 | متوسطة | 1.150 | 2.74 | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله في وظيفتي. | 28 |
| 01 | متوسطة | 1.106 | 2.75 | أتحصل على عبارات الشكر من رئيس القسم عند قيامي بأعمال متميزة. | 29 |
| 04 | ضعيفة | 0.945 | 2.13 | تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء. | 30 |
| | ضعيفة | 0.703 | 2.38 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الحوافز | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (25) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحوافز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.02 و 2.75)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة. أما ترتيب فقرات هذا البعد فهي كالتالي: في المرتبة الأولى فقرة "أتحصل على عبارات الشكر من رئيس القسم عند قيامي بأعمال متميزة" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.106) بدرجة موافقة متوسطة، وعادت المرتبة الثانية للفقرة " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري قدره (1.150) بدرجة موافقة متوسطة كذلك، أما الفقرات المتبقية فحصلت على درجات ضعيفة من الموافقة، حيث حصلت الفقرة "تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (0.916)، وبتوسط حسابي قدره (2.13) وانحراف معياري (0.945) احتلت الفقرة "تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء" المرتبة الرابعة، فيما عادت المرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة "تقدم إدارة الكلية حوافز للأساتذة المتميزين" بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (0.830).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة على بعد الحوافز ضعيفة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.703)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن أساتذة الكلية غير راضين عن نظام الحوافز المطبق بالكلية، وهذا ما يبرر التوجه السلبي لأفراد عينة الدراسة نحو نظام الحوافز كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.

III. 7.2.3. عرض وتحليل الإجابات المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي ككل

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور ككل، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور المناخ التنظيمي

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري العام | المتوسط الحسابي العام | رقم الفقرة | أبعاد المتغير المستقل |
|---------|---------------|-------------------------|-----------------------|--------------|---|
| 02 | عالية | 0.585 | 3.44 | من 01 إلى 05 | الهيكل التنظيمي |
| 01 | عالية | 0.702 | 3.77 | من 06 إلى 10 | النمط القيادي |
| 04 | متوسطة | 0.672 | 2.82 | من 11 إلى 16 | الاتصال |
| 05 | ضعيفة | 0.831 | 2.60 | من 17 إلى 21 | التكنولوجيا |
| 03 | متوسطة | 0.807 | 3.05 | من 22 إلى 25 | المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 06 | ضعيفة | 0.703 | 2.38 | من 26 إلى 30 | الحوافز |
| | متوسطة | 0.516 | 3.00 | من 01 إلى 30 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المناخ التنظيمي قد تراوحت ما بين (2.38 و 3.77)، أي بدرجة موافقة تتراوح من ضعيفة إلى عالية، حيث احتل بعد "النمط القيادي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.702)، يليه بعد "الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري قدره (0.585)، فيما عادت المرتبة الثالثة لبعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري قدره (0.807)، أما بعد "الاتصال" فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (2.82) وانحراف معياري (0.672)، وبمتوسط حسابي قدره (2.60) وانحراف معياري (0.831) جاء بعد "التكنولوجيا" في المرتبة الخامسة، في حين عادت المرتبة السادسة والأخيرة لبعد "الحوافز" بمتوسط حسابي قدره (2.38) وانحراف معياري (0.703).

وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي ككل والذي بلغ (3.00) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة ممثلين في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالكلية كان بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر (0.516) وهو انحراف أقل من 1.

III. 3.3. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

يمثل محور الالتزام التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن (12) فقرة موزعة على (03) أبعاد. ومن أجل معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، قمنا

بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات ضمن البعد الذي تنتمي إليه استنادا إلى متوسطاتها الحسابية، بالإضافة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي

| الترتيب | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 02 | عالية | 0.935 | 3.50 | أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه الكلية. | 31 |
| 04 | متوسطة | 0.993 | 3.05 | أرى أن أهدافي الشخصية تتفق مع أهداف الكلية. | 32 |
| 03 | متوسطة | 0.977 | 3.18 | أعتبر مشاكل الكلية جزء من مشاكلي الشخصية. | 33 |
| 05 | متوسطة | 0.937 | 2.70 | أتحدث بإثراء عن كليتي مع الآخرين . | 34 |
| 06 | متوسطة | 0.998 | 2.69 | سأكون سعيدا إن أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية. | 35 |
| 01 | عالية | 1.008 | 3.92 | أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف الكلية. | 36 |
| 01 | متوسطة | 0.715 | 3.17 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الالتزام العاطفي | |
| 03 | ضعيفة | 0.978 | 2.59 | المزايا التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل بالكلية. | 37 |
| 02 | متوسطة | 1.124 | 2.98 | قرار ترك عملي الحالي سيسبب لي العديد من الاضطرابات. | 38 |
| 01 | عالية | 0.970 | 3.53 | بقائي للعمل بالكلية يعكس حاجتي للعمل. | 39 |
| 02 | متوسطة | 0.721 | 3.03 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الالتزام الاستمراري | |
| 01 | عالية | 0.910 | 4.00 | يهمني جدا مستقبل الكلية. | 40 |
| 03 | ضعيفة | 1.014 | 2.27 | تركي للعمل في الكلية سيتترك انطبعا سيئا عني لدى زملائي. | 41 |
| 02 | ضعيفة | 1.078 | 2.32 | أشعر بالذنب إن انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى. | 42 |
| 03 | متوسطة | 0.782 | 2.86 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الالتزام المعياري | |
| | متوسطة | 0.605 | 3.06 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الالتزام التنظيمي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (27) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الالتزام التنظيمي موزعة على ثلاثة أبعاد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد ما بين (2.86 و 3.17)، أي بدرجة موافقة متوسطة. وعليه جاء ترتيب هذه الأبعاد وكذلك الفقرات التي يتضمنها كل بعد كما يلي:

• **المرتبة الأولى:** بعد "الالتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.715)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من الموافقة جاءت فقرة "أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف الكلية" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري قدره (1.008)، تليها فقرة "أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه الكلية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري قدره (0.935) بدرجة موافقة عالية كذلك، أما باقي العبارات فنالت درجة موافقة متوسطة، حيث عادت المرتبة الثالثة للفقرة "أعتبر مشاكل الكلية جزء من مشاكل الشخصية" بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري قدره (0.977)، فيما حصلت الفقرة "أرى أن أهدافي الشخصية تتفق مع أهداف الكلية" على المرتبة الرابعة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.05) وانحراف معياري (0.993)، وبمتوسط حسابي قدره (2.70) وانحراف معياري (0.937) جاءت العبارة "أتحدث بإثراء عن كليتي مع الآخرين" في المرتبة الخامسة، في حين عادت المرتبة السادسة والأخيرة للفقرة "سأكون سعيدا إن أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية" بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري (0.998). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الالتزام العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

• **المرتبة الثانية:** بعد "الالتزام الاستمراري" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.721)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من الموافقة جاءت فقرة "بقائي للعمل بالكلية يعكس حاجتي للعمل" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدره (0.970)، تليها في المرتبة الثانية فقرة "قرار ترك عملي الحالي سيسبب لي العديد من الاضطرابات" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري قدره (1.124) أي بدرجة موافقة متوسطة، فيما عادت المرتبة الثالثة والأخيرة للفقرة "المزايا التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل بالكلية" بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري قدره (0.978) بدرجة موافقة ضعيفة. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

• **المرتبة الثالثة:** بعد "الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.782)، وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من الموافقة جاءت فقرة "يهمني جدا مستقبل الكلية" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.910)، في حين عادت المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب للفقرتين "أشعر بالذنب إن انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى" بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري قدره (1.078) والفقرة "تركي للعمل في الكلية سيتترك انطبعا سيئا عني لدى زملائي" بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري قدره (1.014) وذلك بدرجة موافقة ضعيفة. وتدل هذه النتائج على أن مستوى الالتزام المعياري لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

وبصفة عامة يتبين من خلال المتوسط الحسابي العام لمحور الالتزام التنظيمي ككل والذي بلغ (3.06) بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة ممثلين في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل متوسط، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في آراء أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي استنادا إلى الانحراف المعياري المقدر (0.605) وهو انحراف أقل من 1. ويمكن إرجاع ذلك إلى درجة الملاءمة المتوسطة للمناخ التنظيمي السائد بالكلية كما يدركه أفراد عينة الدراسة.

III. 4. اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض. ومن أجل ذلك اعتمدنا على: معاملي "الالتواء والتفرطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، فيما استخدمنا معامل تضخم التباين "VIF" والتباين المسموح "Tolérance" لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

• وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): معاملي الالتواء والتفرطح

| معاملي التفرطح "Kurtosis" | معاملي الالتواء "Skewnes" | المتغيرات | |
|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| -0.729 | -0.076 | الهيكل التنظيمي | أبعاد المناخ التنظيمي |
| 0.878 | -0.560 | النمط القيادي | |
| -0.310 | 0.277 | الاتصال | |
| -0.169 | 0.511 | التكنولوجيا | |
| -0.028 | 0.072 | المشاركة في اتخاذ القرارات | |
| 1.138 | 0.468 | الحوافز | |
| -0.146 | 0.406 | المناخ التنظيمي | |
| 0.535 | -0.014 | الالتزام العاطفي | أبعاد الالتزام التنظيمي |
| -0.788 | -0.246 | الالتزام الاستمراري | |
| 0.499 | 0.464 | الالتزام المعياري | |
| 0.226 | 0.365 | الالتزام التنظيمي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (28) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0.560) و(0.468) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين (-0.788) و(0.878) وهي أقل من (20). وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005)¹.

• أما نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة فهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

| التباين المسموح "Tolérance" | معاملي تضخم التباين "VIF" | المتغيرات | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 0.575 | 1.738 | الهيكل التنظيمي | أبعاد المناخ التنظيمي |
| 0.758 | 1.320 | النمط القيادي | |
| 0.441 | 2.267 | الاتصال | |
| 0.595 | 1.681 | التكنولوجيا | |
| 0.513 | 1.948 | المشاركة في اتخاذ القرارات | |
| 0.602 | 1.660 | الحوافز | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

¹ Cao.Q, Dowlatshahi.s, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, journal of operations management, vol 23, issue5,2005,P542.

يشير الجدول رقم (29) إلى أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين (1.320) و(2.267) وهي أقل من (10)، في حين تتراوح معاملات التباين المسموح بين (0.441) و(0.758) وهي أكبر من (0.2)، وهي نتائج تؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وهذا حسب دراسة (Nystrom. P.C, et al, 2002, P. 239)¹.

وانطلاقاً من هذين الاختبارين يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

III.1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن: درجة ملائمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة كبيرة. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الوسط الحسابي وفقاً لقاعدة القرار المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): درجة ملائمة المناخ التنظيمي وفقاً لفئات مقياس ليكرت

| الفئات | درجة الملاءمة |
|------------------|---------------|
| من 01 إلى 2.60 | ضعيفة |
| من 2.61 إلى 3.40 | متوسطة |
| من 3.41 إلى 5 | كبيرة |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

| نص الفرضية | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | القرار |
|--|-----------------|---------------|--------|
| درجة ملائمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة كبيرة. | 3.00 | متوسطة | مرفوضة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي بلغ (3.00) من (05)، وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم (30)، وهذا يشير إلى أن درجة ملائمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة متوسطة، مما يفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: درجة ملائمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة كبيرة.

¹ Nystrom.P.C, *Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology*, Journal of Engineering and Technology. Management, vol 19, Issue 3-4, 2002, p239.

III.2.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مرتفع. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الوسط الحسابي وفقاً لقاعدة القرار المبينة في الجدول رقم (30). وكانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

| القرار | درجة الموافقة | المتوسط الحسابي | نص الفرضية |
|--------|---------------|-----------------|--|
| مرفوضة | متوسطة | 3.06 | مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مرتفع. |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي بلغ (3.06) من (05) وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] حسب قاعدة القرار المبينة في الجدول رقم (30)، وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط، مما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن: مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مرتفع.

III.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وذلك وفق قاعدة القرار الآتية:

- إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (33): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

| القرار | معامل التحديد R^2 | مستوى الدلالة Sig | قيمة F الجدولة | قيمة F المحسوبة | الفرضية الرئيسية الثالثة |
|--------|------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------------|
| مقبولة | 0.410 | 0.000 | 2.37 | 9.372 | |

$$87 = 1 - n = ddl$$

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال لأبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وهذا ما تدعمه قيمة "F" المحسوبة والبالغة (9.372)، وهي أكبر من قيمة "F" الجدولة المقدر (2.37).

كما يتضح من خلال الجدول أيضا أن معامل التحديد " R^2 " قد بلغ (0.410)، أي أن (41%) من التباين الذي يحدث في الالتزام التنظيمي تفسره أبعاد المناخ التنظيمي، أما ما نسبته (59%) منه فيعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج قيد الدراسة.

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد وفقا لقاعدة القرار التالية:

• إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

• إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (34): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة

| الفرضيات | الأبعاد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | القرار |
|-------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| الفرضية الفرعية الأولى | الهيكل التنظيمي | 0.039 | 0.969 | مرفوضة |
| الفرضية الفرعية الثانية | نمط القيادة | 0.047 | 0.963 | مرفوضة |
| الفرضية الفرعية الثالثة | الاتصال | 1.179 | 0.242 | مرفوضة |
| الفرضية الفرعية الرابعة | التكنولوجيا | 3.128 | 0.002 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الخامسة | المشاركة في اتخاذ القرارات | 0.463 | 0.645 | مرفوضة |
| الفرضية الفرعية السادسة | الحوافز | 2.050 | 0.044 | مقبولة |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T الجدولة = 1.960 $ddl = 1 - n = 87$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

➤ الفرضية الفرعية الأولى

تتص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الهيكل التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الهيكل التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (H_0): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الهيكل التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده الهيكل التنظيمي قد بلغ (0.969) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعده الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي لا يفسره بعد الهيكل التنظيمي وإنما تفسره الأبعاد الأخرى. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة البالغة (0.039)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.960).

وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الهيكل التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده النمط القيادي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده النمط القيادي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده النمط القيادي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده النمط القيادي قد بلغ (0.963) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني عدم وجود أثر دال لبعده النمط القيادي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي لا يفسره بعد النمط القيادي وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة التي بلغت (0.047)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.960).

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده النمط القيادي في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده اتصال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده الاتصال قد بلغ (0.242) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر دال لبعده الاتصال في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي لا يفسره بعد الاتصال وإنما تفسره الأبعاد الأخرى وهذا ما تدعّمه قيمة "T" المحسوبة البالغة (1.179)، وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدره (1.960).

وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصال في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التكنولوجيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التكنولوجيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التكنولوجيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعء التكنولوجيا قد بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعء التكنولوجيا في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي يفسره بعد التكنولوجيا ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (3.128)، وهي أكبر من قيمة "T" الجدولة المقدر (1.960).

وانطلاقا من هذه النتائج نقرر رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التكنولوجيا في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد بلغ (0.645) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر دال لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي لا يفسره بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة البالغة (0.463)، وهي أقل من قيمة "T" الجدولة المقدر (1.960).

وعليه نقرر قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويمكن صياغتها كما يلي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده الحوافز قد بلغ (0.044) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعده الحوافز في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في الالتزام التنظيمي يفسره بعد الحوافز ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهذا ما تؤكد قيمة "T" المحسوبة البالغة (2.050)، وهي أكبر من قيمة "T" الجدولة المقدره (1.960).

وبناء على هذه النتائج نقرر رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الحوافز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وخلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات المندرجة تحتها تشير إلى أنه: يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يفسره بعدي التكنولوجيا والحوافز ولا تفسره الأبعاد الأخرى، وهو تأثير ضعيف - حسب قيمة " R^2 " -- وعليه نطرح السؤال التالي: هل يمكن تفسير ضعف درجة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وهذا ما سنحاول معرفته من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

III. 4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وسيتم اختبار هذه الفرضية انطلاقا من اختبار الفرضيات المتفرعة عنها:

➤ الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام "اختبار T لعينتين مستقلتين Test T pour échantillons indépendants"، أما النتائج فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (35): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "T" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الجنس | الفرضية الفرعية الأولى |
|--------|-------|--------|-------------------|-----------------|-------|------------------------|
| مرفوضة | 0.342 | 0.956- | 0.655 | 3.02 | ذكر | |
| | | | 0.500 | 3.15 | أنثى | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T المجدولة = 1.960 ddl = 1-n = 87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات فئة الذكور فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بلغ (3.02) بانحراف معياري (0.655)، وهو بذلك أقل من المتوسط الحسابي لإجابات فئة الإناث الذي بلغ (3.15) بانحراف معياري (0.500).

كما يوضح الجدول أيضا أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.342) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "T" المحسوبة (القيمة المطلقة) بلغت (0.956-) وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدرة (1.960).

وبناء على ذلك وطبقا لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

➤ الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي ANOVA à un facteur"، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (36): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "F" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفئة العمرية | الفرضية الفرعية الثانية |
|--------|-------|-------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------------|
| مرفوضة | 0.089 | 2.245 | 0.696 | 3.16 | أقل من 30 سنة | |
| | | | 0.571 | 3.00 | من 30 إلى 40 سنة | |
| | | | 0.620 | 3.37 | من 41 إلى 50 سنة | |
| | | | 0.354 | 2.42 | أكثر من 50 سنة | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F المجدولة = 2.370 ddl = 1 - n = 87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة عمرية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" إذ قدر (3.37) بانحراف معياري (0.620)، تليها فئة "أقل من 30 سنة" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.571)، فيما عادت المرتبة الثالثة للفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بمتوسط (3.00) وانحراف معياري (0.571). أما أدنى متوسط حسابي فكان للفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" حيث قدر (2.42) بانحراف معياري (0.354).

كما يبين الجدول أيضا أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.089) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "F" المحسوبة بلغت (2.245) وهي أقل من قيمة "F" المجدولة المقدر (2.370).

وبناء على ذلك وطبقا لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي ANOVA à un facteur"، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (37): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "F" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الحالة الاجتماعية | الفرضية الفرعية الثالثة |
|--------|-------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| مرفوضة | 0.697 | 0.153 | 0.641 | 3.10 | أعزب/عزباء | |
| | | | 0.591 | 3.04 | متزوج(ة) | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F المجدولة = 2.370 ddl = 1 - n = 87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات الحالة الاجتماعية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات فئة العزاب (3.10) بانحراف معياري (0.641)، وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات فئة المتزوجين الذي بلغ (3.04) بانحراف معياري (0.591).

كما يبين الجدول أيضاً أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.597) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "F" المحسوبة بلغت (0.153) وهي أقل من قيمة "F" المجدولة المقدر (2.370).

وبناء على ذلك وطبقاً لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام "اختبار T لعينتين مستقلتين Test T pour échantillons indépendants"، أما النتائج فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "T" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المؤهل العلمي | الفرضية الفرعية الرابعة |
|--------|-------|-------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------------|
| مرفوضة | 0.091 | 1.709 | 0.528 | 3.15 | ماجستير | |
| | | | 0.688 | 2.93 | دكتوراه | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة T المجدولة = 1.960 ddl = 1-n = 87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لإجابات فئة الأساتذة حاملي شهادة الماجستير فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بلغ (3.15) بانحراف معياري (0.528)، وهو بذلك أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات فئة الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه الذي بلغ (2.93) بانحراف معياري (0.688).

كما يوضح الجدول أيضا أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.091) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "T" المحسوبة بلغت (1.709) وهي أقل من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.960).

وبناء على ذلك وطبقا لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي ANOVA à un facteur"، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "F" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | الفرضية الفرعية الخامسة |
|--------|-------|-------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| مرفوضة | 0.491 | 0.811 | 0.613 | 3.17 | أستاذ مساعد "ب" | |
| | | | 0.511 | 3.11 | أستاذ مساعد "أ" | |
| | | | 0.755 | 2.91 | أستاذ محاضر "ب" | |
| | | | 0.413 | 3.11 | أستاذ محاضر "أ" | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F المجدولة = 2.370 $ddl = 1 - n = 87$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لإجابات كل رتبة من الرتب فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث كان أعلى متوسط حسابي لرتبة "أستاذ مساعد ب" إذ قدر (3.17) بانحراف معياري (0.613)، تليها رتبتي "أستاذ محاضر أ" و "أستاذ مساعد أ" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.413) و (0.511) على الترتيب، فيما عاد أدنى متوسط حسابي لرتبة "أستاذ محاضر ب" حيث قدر (2.91) بانحراف معياري (0.755).

كما يبين الجدول أيضا أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.491) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "F" المحسوبة بلغت (0.811) وهي أقل من قيمة "F" المجدولة المقدر (2.370).

وبناء على ذلك وطبقا لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.

➤ الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية. ويمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي ANOVA à un facteur"، وقد جاءت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (40): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

| القرار | "Sig" | "F" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الخبرة المهنية | الفرضية الفرعية السادسة |
|--------|-------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| مرفوضة | 0.834 | 0.288 | 0.687 | 3.15 | أقل من 5 سنوات | |
| | | | 0.574 | 3.03 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| | | | 0.677 | 3.09 | من 11 إلى 15 سنة | |
| | | | 0.465 | 2.92 | أكثر من 15 سنة | |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة F المجدولة = 2.370 $ddl = 1 - n = 87$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات الخبرة المهنية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفئة ذات خبرة "أقل من 5 سنوات" إذ قدر (3.15) بانحراف معياري (0.686)، تليها فئة "من 11 إلى 15 سنة" بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري (0.677)، فيما عادت المرتبة الثالثة للفئة "من 5 إلى 10 سنوات" بمتوسط قدره (3.03) وانحراف معياري

(0.574). أما أدنى متوسط حسابي فكان لفئة "أكثر من 15 سنة" حيث قدر (2.92) بانحراف معياري (0.465).

كما يبين الجدول أيضا أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" قد بلغ (0.834) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة "F" المحسوبة بلغت (0.288) وهي أقل من قيمة "F" المجدولة المقدر (2.370).

وعليه وطبقا لقاعدة القرار السابقة، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نرفض الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

وبناء على ما سبق من نتائج اختبار الفرضيات المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنفي جميعها وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، فهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة، وكذلك تأثير هذا المتغير في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وقد كانت الاستبانة وسيلتنا إلى ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (104) أستاذ من مجموع (143) أستاذ دائم بالكلية، استرجعت منها (88) استبانة صالحة للتليل، تم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وبعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أن: درجة اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمناخ التنظيمي متوسطة، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي يفسره بعدي التكنولوجيا والحوافز دون غيرهما من الأبعاد المعتمدة في الدراسة، في حين لم تسجل فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخاتمة

يتوقف نجاح المنظمات في الوقت الراهن على مدى قدرتها على خلق مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق المستوى المطلوب من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها، بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق أهدافها. ومن أجل الوقوف على أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، جاءت هذه الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- والتي توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج بشقيها النظرية والتطبيقية، كما قدمنا بعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية للدراسة.

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

أ- النتائج النظرية

من خلال الإطار النظري للدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- المناخ التنظيمي حصيلة تفاعل العوامل أو العناصر الشخصية مع المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة بما يميزها عن غيرها من المنظمات؛
- يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل في العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والنفسية؛
- يستدل على المناخ التنظيمي بعدة عناصر منها: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا والحوافز، وهي عناصر يمكن قياسها، ومن ثم تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية؛
- المناخ التنظيمي يؤثر على معنويات ودافعية الأفراد للعمل ورضاهم الوظيفي، وبالتالي التأثير على أدائهم وأداء المنظمة ككل؛
- الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتبنيه لقيمتها والعمل على تحقيق أهدافها، وله ثلاث أشكال: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري؛
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر والسلوكيات؛
- يترسخ الالتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، يتأثر خلالها بالعديد من العوامل بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية والبعض الآخر يتعلق بيئة العمل الداخلية؛
- الالتزام التنظيمي يمكن قياسه وتعزيزه، ومن سبل ذلك توفير مناخ تنظيمي ملائم.

ب- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

• النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية

من خلال ما تم عرضه حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية خلصنا إلى أن: فئة الذكور هي الغالبة على عينة الدراسة، فيما تراوحت أعمار أغلب أفرادها بين 30 و40 سنة، وهم في معظمهم متزوجين، أما فيما يخص المؤهل العلمي فهم من حملة الماجستير، برتبة أستاذ مساعد "أ" وخبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات.

• نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي

يدرك أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ملاءمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل. أما درجة ملاءمة أبعاده كل على حدى فقد جاءت بالترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى: بعد النمط القيادي بدرجة ملاءمة عالية؛
- في المرتبة الثانية: بعد الهيكل التنظيمي بدرجة ملاءمة عالية؛
- في المرتبة الثالثة: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة ملاءمة متوسطة؛
- في المرتبة الرابعة: بعد الاتصال بدرجة ملاءمة متوسطة؛
- في المرتبة الخامسة: بعد التكنولوجيا بدرجة ملاءمة ضعيفة،
- في المرتبة السادسة: بعد الحوافز بدرجة ملاءمة ضعيفة.

• نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

يتمتع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي للمحور ككل والمتوسطات الحسابية لأبعاده الثلاثة. أما ترتيب هذه الأبعاد فهو التالي:

- في المرتبة الأولى: الالتزام العاطفي؛
- في المرتبة الثانية: الالتزام الاستمراري؛
- في المرتبة الثالثة: الالتزام المعياري.

• النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- درجة ملاءمة المناخ التنظيمي السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة متوسطة؛
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسط؛
- يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يفسره بعدي التكنولوجيا والحوافز ولا تفسره الأبعاد الأخرى؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً: الاقتراحات

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وجعله أكثر مرونة من حيث: استيعاب المستجدات، قواعد وإجراءات العمل، وتحقيق التنسيق بين مختلف أقسام ومصالح الكلية دون تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات؛
- فتح قنوات الاتصالات في جميع الاتجاهات وبكل أنواعها وخاصة غير الرسمية منها، بما يسمح بتفعيل عملية الاتصال؛
- العمل على توظيف التقنيات الحديثة سواء فيما تعلق بعملية الاتصال أو بمتطلبات وظيفة التدريس؛
- ضرورة تعزيز العلاقة بين الإدارة والأساتذة من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات، وفتح المجال أمامهم لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- تأكيداً على أهمية دراسة بعض الظواهر والمواضيع في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وضمان تحقيق امتداد وترابط البحوث العلمية، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً:
- إجراء دراسات فيما يتعلق بتأثير المناخ التنظيمي في مستوى التحصيل العلمي للطلاب؛
- القدرات القيادية للجامعة ودورها في تحسين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؛
- الضغوط الوظيفية والنفسية وعلاقتها بكل من المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؛
- إجراء دراسات مقارنة بين المناخ السائد بالجامعة (الكلية) محل الدراسة وبين جامعات أخرى سواء على الصعيد الوطني أو الأجنبي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم أبو عقيل، مبادئ في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
3. إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2011.
4. أنس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. بلال محمد الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدار الجامعية، دون مكان نشر، 2004.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دون طبعة، دار الحامد، عمان، 2004.
10. جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
11. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.

13. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
14. خضير كاظم حمود الفريجات، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.
17. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
18. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007.
19. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: مدخل عملي، دون طبعة، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
20. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010.
21. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
25. صلاح الشنونان، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، دون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الإسكندرية، 2007.
27. عبد الرزاق عزوز، الكامل في الإحصاء: دروس مفصلة- تمارين ومسائل مع الحلول- الجزء الأول، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
28. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دون طبعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
29. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظريات- التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
30. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، دون مكان نشر، 1999.
31. علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دون طبعة، دار الأيام، عمان، 2015.
32. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دون سنة نشر.
33. فتحي أحمد زياب عواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
34. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
35. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
36. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.
37. محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2009.
38. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

39. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
40. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
41. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2005.
42. محمود جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008.
43. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
44. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
45. نبيل جمعه صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2010.
46. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ثانياً: المجالات والدوريات

1. أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 76، 2009.
2. الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 2، 2015.
3. العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 24، 2016.

4. أيمن أحمد العمري وآخرون، مستوى رضا هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي والتطبيقي المهني في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.
5. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2012.
6. سندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 35، 2015.
7. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، العدد 6، دون سنة نشر.
8. عدنان إبراهيم الأوسي، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012.
9. علي إبراهيم محمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية كما يتصوره المديرون والمعلمون، مجلة الفتح، جامعة ديالى، العدد 40، 2009.
10. عمر عبد الرحيم ربابعة، درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 7، العدد 3، 2013.
11. فائق جواد كاظم، دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين: دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد 12، العدد 3، 2010.
12. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 22، العدد 2، دون سنة نشر.

13. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، المجلد 27، العدد 3، 2011.
14. محمد طعمنة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، المجلد 23، العدد 2، 1996.
15. مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 4، العدد 9، 2012.
16. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 23، 2016.
17. نغم دايع عبد علي، محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، دون سنة نشر.
18. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012.
19. هالة غالب الناهي، معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية بجامعة البصرة، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العدد 64، 2013.
20. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 18، العدد 2، 2010.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

أ- الأطروحات

1. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

2. غربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2006.

3. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006.

ب- الرسائل الجامعية

1. إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

2. بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012.

3. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

4. رابح برناخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية: دراسة ميدانية لولاية مسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة مسيلة، 2014.

5. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة غزة، 2006، ص 28.

6. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

7. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التربية، جامعة نزوى، 2011.
8. طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2015.
9. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، 2014.
10. ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران2، 2016.
11. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
12. ناصر محمد إبراهيم محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع القوات الأمن الخاصة بالرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
13. نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن العصيمي، المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، 2009.

رابعاً: النصوص القانونية

1. مرسوم تنفيذي رقم 08-130، مؤرخ في 03 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية العدد 23، مؤرخة في 04 مايو سنة 2008.

خامساً: المعاجم

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1993.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، ص8، متاح على الرابط :
http://www.qou.edu/home/sciResearch/researchersPages/khalidKerawani/r1_drKhalidKerawani ،
اطلع عليه بتاريخ: 2018/02/12، على الساعة، 15:20.
2. علي تعوينات، المناخ التنظيمي، متاح على الرابط:
<http://educapsy.com/blog/climat-organisationnel-146> ، اطلع عليه
بتاريخ: 2018/02/03، على الساعة: 11:50.

II. المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المجالات والدوريات

1. Cao.Q, Dowlatsahi.s, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management, vol 23, issue5,2005.
2. Daniel R. Denison, **What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars**, Academy of Management, vol 21,N°3, 1996.
3. Markus Baer & Michael Frese, **Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance**, Journal of Organizational Behavior, University of Giessen, Giessen, Germany, vol 24, 2003.
4. Nystrom.P.C, **Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology**, Journal of Engineering and Technology. Management, vol 19, issue 3-4, 2002.
5. R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, *Educational and Psychological Measurement*,30(3), 1970.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

أ – الأطروحات

1. Nabil Zayani, **Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Spécialité : Sciences de Gestion, Université Paul Valéry – Montpellier3, 2016.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

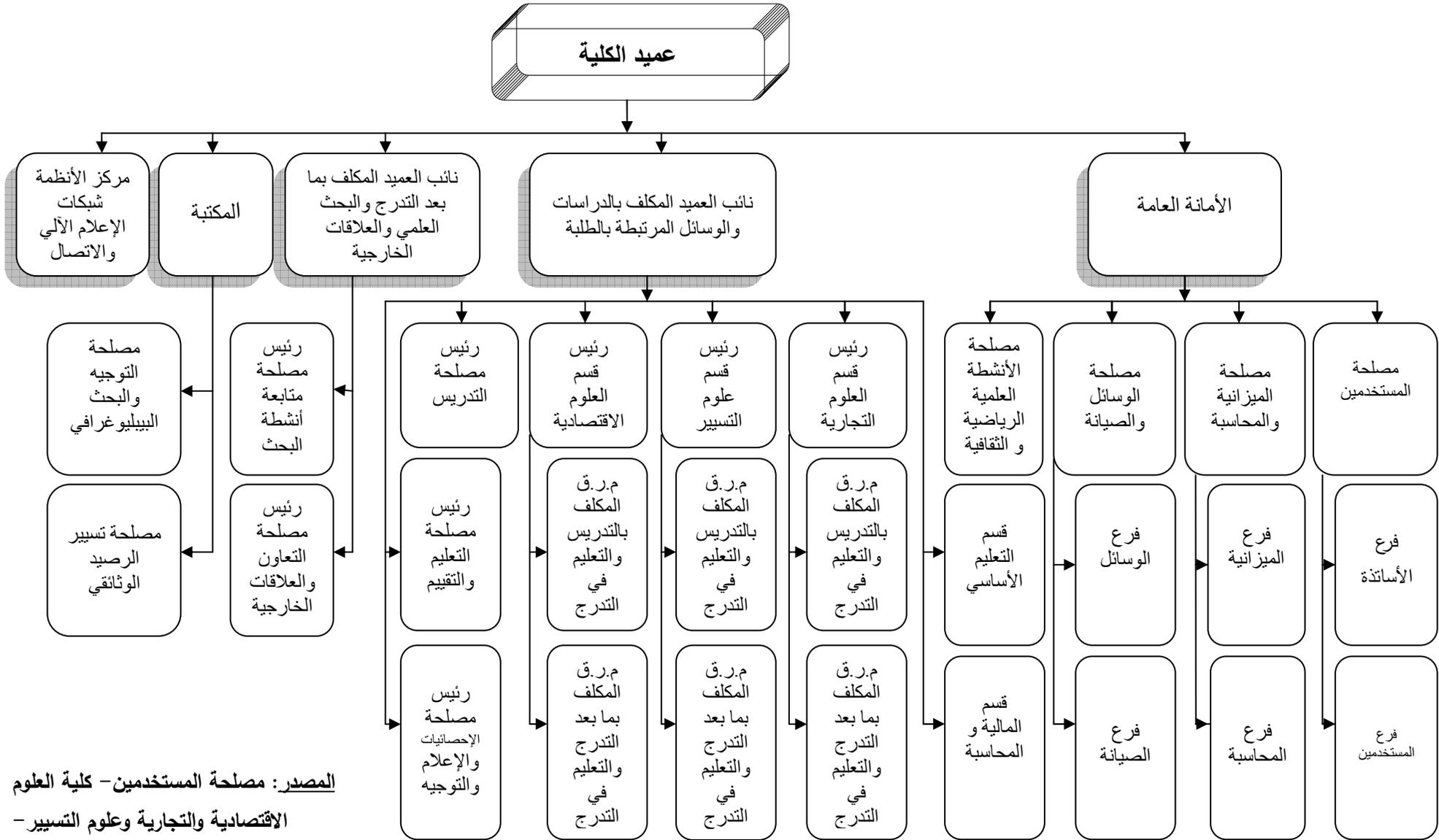
1. Becky J. Starnes, Stephen A. Truhon, **Organizational commitment**, <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment>, 10/02/2018, 13:10.

الملاحق

الملحق رقم (01)

المركز التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

| الكلية | الاسم واللقب | الرقم |
|--|--------------|-------|
| كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -قسم علوم التسيير- | بلال كرامش | 01 |
| | شريف عمارة | 02 |
| | شفيق شاطر | 03 |

الملحق رقم (03)
استبانة الدراسة بعد التحكيم



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة

أستاذي الكريم/ أستاذتي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار اعداد مذكرة التخرج لطور الماستر واجراء تريض ميداني حول موضوع: أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل، نقدم لكم هذه الاستبانة راجين من سيادتكم التفضل بقراءة العبارات التي تتضمنها والاجابة عليها بدقة، علما أن الاجابات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم واهتمامكم.

الطالبين: جميلة بوحاريش/ وحيدة بولحية

إشراف: د. عيسى نجيمي

• المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي حالتك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية:
أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة الاجتماعية:
أعزب/عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
4. المؤهل العلمي:
ماجستير دكتوراه
5. الرتبة:
أستاذ مساعد "ب" أستاذ مساعد "أ" أستاذ محاضر "ب" أستاذ محاضر "أ" أستاذ
6. الخبرة المهنية:
أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

• المحور الثاني: المناخ التنظيمي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | الرقم |
|-------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| البعد الأول: الهيكل التنظيمي | | | | | | |
| | | | | | يتناسب المقياس الذي أدرسه مع تخصصي. | 1 |
| | | | | | يوجد تنسيق بين أقسام الكلية. | 2 |
| | | | | | تتصف القواعد المعمول بها بدرجة من المرونة. | 3 |
| | | | | | تتميز مسؤولياتي بالوضوح. | 4 |
| | | | | | هناك مرونة في ممارسة العمل. | 5 |
| البعد الثاني: النمط القيادي | | | | | | |
| | | | | | يمنحني رئيس القسم الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي. | 6 |
| | | | | | يعاملني رئيس القسم بمودة وثقة. | 7 |
| | | | | | يأخذ رئيس القسم مشاكلي الشخصية بعين الاعتبار. | 8 |
| | | | | | يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأساتذة. | 9 |
| | | | | | يشجعني رئيسي على طرح الأفكار الجديدة. | 10 |
| البعد الثالث: نمط الاتصال | | | | | | |
| | | | | | انسياب المعلومات في الكلية يتم في مختلف الاتجاهات. | 11 |
| | | | | | تعتمد إدارة الكلية على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال (الأنترنت). | 12 |
| | | | | | تسمح قنوات الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. | 13 |
| | | | | | أجد سهولة في الاتصال مع زملائي الأساتذة لتبادل المعلومات. | 14 |
| | | | | | يمكنني الاتصال بمختلف المستويات الإدارية دون عوائق. | 15 |
| | | | | | أجد سهولة في رفع أي تظلم في حالة تعرضي لممارسات غير عادلة. | 16 |

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | الرقم |
|---|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| البعد الرابع: التكنولوجيا (التقنية) | | | | | | |
| | | | | | هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية. | 17 |
| | | | | | تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات وظيفتي. | 18 |
| | | | | | أشعر بالرضا تجاه ما توفره إدارة الكلية من تقنيات حديثة في مجال العمل. | 19 |
| | | | | | تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت. | 20 |
| | | | | | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي. | 21 |
| البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات | | | | | | |
| | | | | | تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي. | 22 |
| | | | | | يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس. | 23 |
| | | | | | يتم إشراك الأساتذة في تقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تخص الكلية مناقشة المشاكل التي تخص الكلية. | 24 |
| | | | | | تسمح الإدارة للأساتذة بطرح آرائهم بكل حرية خلال الاجتماعات. | 25 |
| البعد السادس: الحوافز | | | | | | |
| | | | | | تقدم إدارة الكلية حوافز للأساتذة المتميزين. | 26 |
| | | | | | تركز الإدارة على جانب المكافأة أكثر من التركيز على العقوبة. | 27 |
| | | | | | يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في وظيفتي. | 28 |
| | | | | | أتحصل على عبارات الشكر من رئيس القسم عند قيامي بأعمال متميزة. | 29 |
| | | | | | تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء. | 30 |

• المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | الرقم |
|--|-----------|-------|-------|------------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| البعد الأول: الالتزام العاطفي | | | | | | |
| | | | | | أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه الكلية. | 31 |
| | | | | | أرى أن أهدافي الشخصية تتفق مع أهداف الكلية. | 32 |
| | | | | | أعتبر مشاكل الكلية جزء من مشاكل الشخصية. | 33 |
| | | | | | أتحدث بإثراء عن كليتي مع الآخرين . | 34 |
| | | | | | سأكون سعيدا إن أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الكلية. | 35 |
| | | | | | أعمل بإخلاص إدراكا مني بأهمية دوري في تحقيق أهداف الكلية. | 36 |
| البعد الثاني: الالتزام الاستمراري | | | | | | |
| | | | | | المزايا التي أحصل عليها هي أحد أسباب استمراري في العمل بالكلية. | 37 |
| | | | | | قرار ترك عملي الحالي سيسبب لي العديد من الاضطرابات. | 38 |
| | | | | | بقائي للعمل بالكلية يعكس حاجتي للعمل. | 39 |
| البعد الثالث: الالتزام المعياري | | | | | | |
| | | | | | يهمني جدا مستقبل الكلية. | 40 |
| | | | | | تركي للعمل في الكلية سيترك انطباعا سيئا عني لدى زملائي. | 41 |
| | | | | | أشعر بالذنب إن انتقلت للعمل في مؤسسة أخرى. | 42 |

الملحق رقم (04)

نتائج مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (1-3): نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة

Corrélations

| | | العبارة 1 | العبارة 2 | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | الهيكل_التنظيمي |
|-----------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| العبارة 1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,538** | ,370* | ,932** | ,637** | ,823** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,044 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 2 | Corrélation de Pearson | ,538** | 1 | ,043 | ,587** | ,631** | ,571** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,821 | ,001 | ,000 | ,001 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 3 | Corrélation de Pearson | ,370* | ,043 | 1 | ,378* | ,134 | ,591* |
| | Sig. (bilatérale) | ,044 | ,821 | | ,039 | ,481 | ,001 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 4 | Corrélation de Pearson | ,932** | ,587** | ,378* | 1 | ,698** | ,859** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,039 | | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 5 | Corrélation de Pearson | ,637** | ,631** | ,134 | ,698** | 1 | ,644** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,481 | ,000 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الهيكل_التنظيمي | Corrélation de Pearson | ,823** | ,571** | ,591** | ,859** | ,644** | 1** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | | العبارة 6 | العبارة 7 | العبارة 8 | العبارة 9 | العبارة 10 | القيادي_النمط |
|---------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
| العبارة 6 | Corrélation de Pearson | 1 | ,608** | ,978** | ,959** | ,978** | ,675** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 7 | Corrélation de Pearson | ,608** | 1 | ,557** | ,563** | ,557** | ,744** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,001 | ,001 | ,001 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 8 | Corrélation de Pearson | ,978** | ,557** | 1 | ,934** | ,955** | ,631** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 9 | Corrélation de Pearson | ,959** | ,563** | ,934** | 1 | ,934** | ,662** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 10 | Corrélation de Pearson | ,978** | ,557** | ,955** | ,934** | 1 | ,595** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | | ,001 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| النمط_القيادي | Corrélation de Pearson | ,675** | ,744** | ,631** | ,662** | ,595** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

Corrélations

| | 11 العبارة | 12 العبارة | 13 العبارة | 14 العبارة | 15 العبارة | 16 العبارة | الاتصال | |
|------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|--------|
| 11 العبارة | Corrélation de Pearson | 1 | ,473** | ,702** | ,355 | ,415* | ,556** | ,763** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,008 | ,000 | ,054 | ,022 | ,001 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 12 العبارة | Corrélation de Pearson | ,473** | 1 | ,676** | ,514** | ,322 | ,163 | ,683** |
| | Sig. (bilatérale) | ,008 | | ,000 | ,004 | ,082 | ,390 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 13 العبارة | Corrélation de Pearson | ,702** | ,676** | 1 | ,443* | ,371* | ,327 | ,716** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,014 | ,043 | ,078 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 14 العبارة | Corrélation de Pearson | ,355 | ,514** | ,443* | 1 | ,463* | ,201 | ,698** |
| | Sig. (bilatérale) | ,054 | ,004 | ,014 | | ,010 | ,287 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 15 العبارة | Corrélation de Pearson | ,415* | ,322 | ,371* | ,463* | 1 | ,467** | ,696** |
| | Sig. (bilatérale) | ,022 | ,082 | ,043 | ,010 | | ,009 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 16 العبارة | Corrélation de Pearson | ,556** | ,163 | ,327 | ,201 | ,467** | 1 | ,583** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,390 | ,078 | ,287 | ,009 | | ,001 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الاتصال | Corrélation de Pearson | ,763** | ,683** | ,716** | ,698** | ,696** | ,583** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | 17 العبارة | 18 العبارة | 19 العبارة | 20 العبارة | 21 العبارة | التكنولوجيا | |
|-------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------|
| 17 العبارة | Corrélation de Pearson | 1 | ,568** | ,559** | ,431* | ,463** | ,719** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 | ,001 | ,018 | ,010 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 18 العبارة | Corrélation de Pearson | ,568** | 1 | ,594** | ,648** | ,636** | ,841** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 19 العبارة | Corrélation de Pearson | ,559** | ,594** | 1 | ,572** | ,553** | ,784** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,001 | | ,001 | ,002 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 20 العبارة | Corrélation de Pearson | ,431* | ,648** | ,572** | 1 | ,917** | ,882** |
| | Sig. (bilatérale) | ,018 | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 21 العبارة | Corrélation de Pearson | ,463** | ,636** | ,553** | ,917** | 1 | ,882** |
| | Sig. (bilatérale) | ,010 | ,000 | ,002 | ,000 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| التكنولوجيا | Corrélation de Pearson | ,719** | ,841** | ,784** | ,882** | ,882** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | | العبارة 22 | العبارة 23 | العبارة 24 | العبارة 25 | المشاركة في القرارات اتخاذ |
|----------------------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| العبارة 22 | Corrélation de Pearson | 1 | ,341 | ,568** | ,376* | ,687** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,066 | ,001 | ,041 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 23 | Corrélation de Pearson | ,341 | 1 | ,701** | ,546** | ,801** |
| | Sig. (bilatérale) | ,066 | | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 24 | Corrélation de Pearson | ,568** | ,701** | 1 | ,431* | ,828** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,000 | | ,017 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 25 | Corrélation de Pearson | ,376* | ,546** | ,431* | 1 | ,750** |
| | Sig. (bilatérale) | ,041 | ,002 | ,017 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| المشاركة في القرارات اتخاذ | Corrélation de Pearson | ,687** | ,801** | ,828** | ,750** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | | العبارة 26 | العبارة 27 | العبارة 28 | العبارة 29 | العبارة 30 | الحوافز |
|------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| العبارة 26 | Corrélation de Pearson | 1 | ,787** | ,535** | ,603** | ,775** | ,859** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 27 | Corrélation de Pearson | ,787** | 1 | ,299 | ,594** | ,691** | ,800** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,108 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 28 | Corrélation de Pearson | ,535** | ,299 | 1 | ,298 | ,391* | ,616** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,108 | | ,110 | ,032 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 29 | Corrélation de Pearson | ,603** | ,594** | ,298 | 1 | ,801** | ,823** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,110 | | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العبارة 30 | Corrélation de Pearson | ,775** | ,691** | ,391* | ,801** | 1 | ,880** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,032 | ,000 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الحوافز | Corrélation de Pearson | ,859** | ,800** | ,616** | ,823** | ,880** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | الهيكـل _التنظيمي | النمط _القيادي | الاتصال | التكنولوجيا | المشاركة اتخاذ في القرارات | الحوافز | المناخ _التنظيمي | |
|----------------------------------|------------------------|-------------------|---------|-------------|----------------------------------|---------|---------------------|--------|
| الهيكـل _التنظيمي | Corrélation de Pearson | 1 | ,344 | ,546** | ,474** | ,343 | ,407* | ,828** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,063 | ,002 | ,008 | ,063 | ,026 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| النمط _القيادي | Corrélation de Pearson | ,344 | 1 | ,070 | -,030 | ,034 | ,070 | ,360 |
| | Sig. (bilatérale) | ,063 | | ,714 | ,876 | ,857 | ,713 | ,051 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الاتصال | Corrélation de Pearson | ,546** | ,070 | 1 | ,446* | ,322 | ,237 | ,702** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,714 | | ,014 | ,083 | ,206 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| التكنولوجيا | Corrélation de Pearson | ,474** | -,030 | ,446* | 1 | ,429* | ,167 | ,658** |
| | Sig. (bilatérale) | ,008 | ,876 | ,014 | | ,018 | ,376 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| المشاركة في اتخاذ القرارات | Corrélation de Pearson | ,343 | ,034 | ,322 | ,429* | 1 | ,585** | ,655** |
| | Sig. (bilatérale) | ,063 | ,857 | ,083 | ,018 | | ,001 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الحوافز | Corrélation de Pearson | ,407* | ,070 | ,237 | ,167 | ,585** | 1 | ,615** |
| | Sig. (bilatérale) | ,026 | ,713 | ,206 | ,376 | ,001 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| المناخ _التنظيمي | Corrélation de Pearson | ,828** | ,360 | ,702** | ,658** | ,655** | ,615** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,051 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

Corrélations

| | 31 العبارة | 32 العبارة | 33 العبارة | 34 العبارة | 35 العبارة | 36 العبارة | 37 العبارة | 38 العبارة | 39 العبارة | 40 العبارة | 41 العبارة | 42 العبارة | الالتزام التنظيمي |
|-------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 31 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 ,533** 30 | ,439* ,002 30 | ,584** ,001 30 | ,634** ,000 30 | ,307 ,099 30 | ,551** ,002 30 | ,145 ,444 30 | ,201 ,286 30 | ,337 ,069 30 | ,200 ,289 30 | ,281 ,132 30 | ,595** ,001 30 |
| 32 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,533** ,002 30 | 1 ,108 30 | ,299 ,002 30 | ,539** ,001 30 | ,561** ,111 30 | ,297 ,004 30 | ,324 ,081 30 | ,244 ,194 30 | ,169 ,372 30 | ,183 ,333 30 | ,206 ,276 30 | ,517** ,003 30 |
| 33 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,439* ,015 30 | ,299 ,108 30 | 1 ,269 30 | ,208 ,305 30 | ,194 ,011 30 | ,458* ,099 30 | ,307 ,508 30 | -,126 ,803 30 | -,048 ,795 30 | ,050 ,622 30 | ,094 ,287 30 | ,201 ,008 30 |
| 34 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,584** ,001 30 | ,539** ,002 30 | ,208 ,269 30 | 1 ,000 30 | ,688** ,760 30 | ,058 ,007 30 | ,480** ,254 30 | ,215 ,060 30 | ,348 ,021 30 | ,421* ,004 30 | ,514** ,032 30 | ,392* ,000 30 |
| 35 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,634** ,000 30 | ,561** ,001 30 | ,194 ,305 30 | ,688** ,000 30 | 1 30 | ,255 ,174 30 | ,537** ,002 30 | ,469** ,009 30 | ,456* ,011 30 | ,410* ,024 30 | ,455* ,012 30 | ,561** ,001 30 |
| 36 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,307 ,099 30 | ,297 ,111 30 | ,458* ,011 30 | ,058 ,760 30 | ,255 ,174 30 | 1 30 | ,081 ,671 30 | ,147 ,437 30 | ,153 ,420 30 | ,167 ,377 30 | ,201 ,288 30 | ,276 ,139 30 |
| 37 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,551** ,002 30 | ,505** ,004 30 | ,307 ,099 30 | ,480** ,007 30 | ,537** ,002 30 | ,081 ,671 30 | 1 ,456 30 | ,142 ,245 30 | ,219 ,192 30 | ,245 ,136 30 | ,278 ,047 30 | ,366* ,002 30 |
| 38 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,145 ,444 30 | ,324 ,081 30 | -,126 ,508 30 | ,215 ,254 30 | ,469** ,009 30 | ,147 ,437 30 | ,142 ,456 30 | 1 ,001 30 | ,565** ,322 30 | ,187 ,210 30 | ,236 ,332 30 | ,183 ,001 30 |
| 39 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,201 ,286 30 | ,244 ,194 30 | -,048 ,803 30 | ,348 ,060 30 | ,456* ,011 30 | ,153 ,420 30 | ,219 ,245 30 | ,565** ,001 30 | 1 ,325 30 | ,186 ,008 30 | ,477** ,068 30 | ,337 ,009 30 |
| 40 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,337 ,069 30 | ,169 ,372 30 | ,050 ,795 30 | ,421* ,021 30 | ,410* ,024 30 | ,167 ,377 30 | ,245 ,192 30 | ,187 ,322 30 | ,186 ,325 30 | 1 ,239 30 | ,268 ,152 30 | ,493** ,006 30 |
| 41 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,200 ,289 30 | ,183 ,333 30 | ,094 ,622 30 | ,514** ,004 30 | ,455* ,012 30 | ,201 ,288 30 | ,278 ,136 30 | ,236 ,210 30 | ,477** ,008 30 | ,239 ,203 30 | 1 ,000 30 | ,522** ,003 30 |
| 42 العبارة | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,281 ,132 30 | ,206 ,276 30 | ,201 ,287 30 | ,392* ,032 30 | ,561** ,001 30 | ,276 ,139 30 | ,366* ,047 30 | ,183 ,332 30 | ,337 ,068 30 | ,268 ,152 30 | ,661** ,000 30 | 1 ,003 30 |
| الالتزام التنظيمي | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,595** ,001 30 | ,517** ,003 30 | ,475** ,008 30 | ,648** ,000 30 | ,748** ,000 30 | ,480** ,007 30 | ,554** ,002 30 | ,567** ,001 30 | ,467** ,009 30 | ,493** ,006 30 | ,522** ,003 30 | 1 ,003 30 |

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

الملحق رقم (3-2): نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Cronbach Alpha

معامل الثبات لبعء النمط القيادي

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,956 | 5 |

معامل الثبات لبعء الهيكل التنظيمي

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,824 | 5 |

معامل الثبات لبعء التكنولوجيا

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,881 | 5 |

معامل الثبات لبعء الاتصال

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,817 | 6 |

معامل الثبات لبعء الحوافز

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,863 | 5 |

معامل الثبات لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,792 | 4 |

معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,837 | 12 |

معامل الثبات لمحور المناخ التنظيمي

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,916 | 30 |

معامل الثبات الكلي

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,921 | 42 |

الملحق رقم (3-3): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| ذكر | 57 | 64,8 | 64,8 | 64,8 |
| أنثى | 31 | 35,2 | 35,2 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

الفئة العمرية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 11 | 12,5 | 12,5 | 12,5 |
| من 30 إلى 40 سنة | 62 | 70,5 | 70,5 | 83,0 |
| من 41 إلى 50 سنة | 13 | 14,8 | 14,8 | 97,7 |
| أكثر من 50 سنة | 2 | 2,3 | 2,3 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

الحالة الاجتماعية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| أعزب / أعزباء | 29 | 33,0 | 33,0 | 33,0 |
| متزوج (ة) | 59 | 67,0 | 67,0 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

المؤهل العلمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| ماجستير | 52 | 59,1 | 59,1 | 59,1 |
| دكتوراه | 36 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

الرتبة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| أستاذ مساعد "ب" | 17 | 19,3 | 19,3 | 19,3 |
| أستاذ مساعد "أ" | 38 | 43,2 | 43,2 | 62,5 |
| Valide أستاذ محاضر "ب" | 26 | 29,5 | 29,5 | 92,0 |
| أستاذ محاضر "أ" | 7 | 8,0 | 8,0 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

الخبرة المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | 21 | 23,9 | 23,9 | 23,9 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 48 | 54,5 | 54,5 | 78,4 |
| Valide من 11 إلى 15 سنة | 13 | 14,8 | 14,8 | 93,2 |
| أكثر من 15 سنة | 6 | 6,8 | 6,8 | 100,0 |
| Total | 88 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (3-4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

Statistiques

| | | العبارة 1 | العبارة 2 | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | الهيكل التنظيمي |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,24 | 3,13 | 3,06 | 3,38 | 3,39 | 3,44 |
| Ecart-type | | ,816 | ,882 | ,849 | ,938 | ,999 | ,585 |

Statistiques

| | | العبارة 6 | العبارة 7 | العبارة 8 | العبارة 9 | العبارة 10 | النمط القيادي |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,93 | 4,18 | 3,75 | 3,52 | 3,47 | 3,77 |
| Ecart-type | | ,841 | ,704 | ,974 | 1,005 | ,934 | ,702 |

Statistiques

| | | العبارة 11 | العبارة 12 | العبارة 13 | العبارة 14 | العبارة 15 | العبارة 16 | الاتصال |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,85 | 2,36 | 2,48 | 2,93 | 3,18 | 3,14 | 2,82 |
| Ecart-type | | ,929 | 1,052 | ,994 | 1,037 | 1,023 | 1,008 | ,672 |

Statistiques

| | | العبارة 17 | العبارة 18 | العبارة 19 | العبارة 20 | العبارة 21 | التكنولوجيا |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,56 | 2,83 | 2,32 | 2,56 | 2,73 | 2,60 |
| Ecart-type | | ,957 | ,950 | ,929 | 1,004 | 1,090 | ,831 |

Statistiques

| | | العبارة 22 | العبارة 23 | العبارة 24 | العبارة 25 | المشاركة في اتخاذ القرارات |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,90 | 3,18 | 2,64 | 3,49 | 3,05 |
| Ecart-type | | 1,094 | 1,001 | ,985 | ,983 | ,807 |

Statistiques

| | | العبارة 26 | العبارة 27 | العبارة 28 | العبارة 29 | العبارة 30 | الحوافز |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,02 | 2,26 | 2,74 | 2,75 | 2,13 | 2,38 |
| Ecart-type | | ,830 | ,916 | 1,150 | 1,106 | ,945 | ,703 |

Statistiques

| | | العبارة 31 | العبارة 32 | العبارة 33 | العبارة 34 | العبارة 35 | العبارة 36 | الالتزام العاطفي |
|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,50 | 3,05 | 3,18 | 2,70 | 2,69 | 3,92 | 3,1742 |
| Ecart-type | | ,935 | ,993 | ,977 | ,937 | ,998 | 1,008 | ,71515 |

Statistiques

| | | العبارة 37 | العبارة 38 | العبارة 39 | الالتزام الاستمراري |
|------------|-----------|------------|------------|------------|---------------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 2,59 | 2,98 | 3,53 | 3,0341 |
| Ecart-type | | ,978 | 1,124 | ,970 | ,72192 |

Statistiques

| | | العبارة 40 | العبارة 41 | العبارة 42 | الالتزام المعياري |
|------------|-----------|------------|------------|------------|-------------------|
| N | Valide | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,00 | 2,27 | 2,32 | 2,8636 |
| Ecart-type | | ,910 | 1,014 | 1,078 | ,78237 |

الملحق رقم (3-5): نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات

Statistiques descriptives

| | N | | Asymétrie | | Kurtosis | |
|----------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| الهيكل_التنظيمي | 88 | ,257 | -,076 | ,257 | -,729 | ,508 |
| النمط_القيادي | 88 | ,257 | -,560 | ,257 | ,878 | ,508 |
| الاتصال | 88 | ,257 | ,277 | ,257 | -,310 | ,508 |
| التكنولوجيا | 88 | ,257 | ,511 | ,257 | -,169 | ,508 |
| المشاركة_في_اتخاذ_القرارات | 88 | ,257 | ,072 | ,257 | -,028 | ,508 |
| الحوافز | 88 | ,257 | ,468 | ,257 | 1,138 | ,508 |
| المناخ_التنظيمي | 88 | ,257 | ,406 | ,257 | -,146 | ,508 |
| الالتزام_التنظيمي | 88 | ,257 | ,365 | ,257 | ,226 | ,508 |
| الالتزام_العاطفي | 88 | ,257 | -,014 | ,257 | ,535 | ,508 |
| الالتزام_الاستمراري | 88 | ,257 | -,246 | ,257 | -,788 | ,508 |
| الالتزام_المعياري | 88 | ,257 | ,464 | ,257 | ,499 | ,508 |
| N valide (listwise) | 88 | | | | | |

الملحق رقم (3-6): نتائج اختبار استقلالية المتغيرات

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| (Constante) | 1,405 | ,354 | | 3,973 | ,000 | | |
| الهيكل_التنظيمي | ,005 | ,116 | ,004 | ,039 | ,969 | ,575 | 1,738 |
| النمط_القيادي | ,004 | ,084 | ,005 | ,047 | ,963 | ,758 | 1,320 |
| الاتصال | ,136 | ,116 | ,151 | 1,179 | ,242 | ,441 | 2,267 |
| التكنولوجيا | ,252 | ,081 | ,346 | 3,128 | ,002 | ,595 | 1,681 |
| المشاركة_في_اتخاذ_القرارات | ,041 | ,089 | ,055 | ,463 | ,645 | ,513 | 1,948 |
| الحوافز | ,194 | ,095 | ,225 | 2,050 | ,044 | ,602 | 1,660 |

a. Variable dépendante : التنظيمي_الالتزام

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

Statistiques de groupe

| الجنس | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| ذكر | 57 | 3,02 | ,655 | ,087 |
| أنثى | 31 | 3,15 | ,500 | ,090 |

Test d'échantillons indépendants

| | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|
| | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) |
| Hypothèse de variances égales | 2,002 | ,161 | -,956 | 86 | ,342 |
| Hypothèse de variances inégales | | | -1,035 | 76,467 | ,304 |

Descriptives

الالتزام التنظيمي

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|------------------|-----------|-------------|-------------|-----------------|---|------------------|----------|----------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| أقل من 30 سنة | 11 | 3,16 | ,696 | ,210 | 2,69 | 3,63 | 2 | 4 |
| من 30 إلى 40 سنة | 62 | 3,00 | ,571 | ,072 | 2,86 | 3,15 | 2 | 5 |
| من 41 إلى 50 سنة | 13 | 3,37 | ,620 | ,172 | 2,99 | 3,74 | 2 | 5 |
| أكثر من 50 سنة | 2 | 2,42 | ,354 | ,250 | -,76 | 5,59 | 2 | 3 |
| Total | 88 | 3,06 | ,605 | ,064 | 2,93 | 3,19 | 2 | 5 |

ANOVA à 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----------|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,361 | 3 | ,787 | 2,245 | ,089 |
| Intra-groupes | 29,451 | 84 | ,351 | | |
| Total | 31,812 | 87 | | | |

Descriptives

الالتزام التنظيمي

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|--------------|-----------|-------------|-------------|-----------------|---|------------------|----------|----------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| أعزب /عزباء | 29 | 3,10 | ,641 | ,119 | 2,85 | 3,34 | 2 | 5 |
| متزوج (ة) | 59 | 3,04 | ,591 | ,077 | 2,89 | 3,20 | 2 | 5 |
| Total | 88 | 3,06 | ,605 | ,064 | 2,93 | 3,19 | 2 | 5 |

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----------|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,057 | 1 | ,057 | ,153 | ,697 |
| Intra-groupes | 31,756 | 86 | ,369 | | |
| Total | 31,812 | 87 | | | |

Statistiques de groupe

| المؤهل العلمي | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---------------|----|---------|------------|-------------------------|
| ماجستير | 52 | 3,15 | ,528 | ,073 |
| دكتوراه | 36 | 2,93 | ,688 | ,115 |

Test d'échantillons indépendants

| | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|
| | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatérale) |
| Hypothèse de variances égales | 3,039 | ,085 | 1,709 | 86 | ,091 |
| Hypothèse de variances inégales | | | 1,630 | 62,242 | ,108 |

Descriptives

الالتزام التنظيمي

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|-----------------|-----------|-------------|-------------|-----------------|---|------------------|----------|----------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| | | | | | أستاذ مساعد" ب" | 17 | | |
| أستاذ مساعد" أ" | 38 | 3,11 | ,511 | ,083 | 2,94 | 3,28 | 2 | 5 |
| أستاذ محاضر" ب" | 26 | 2,91 | ,755 | ,148 | 2,61 | 3,22 | 2 | 5 |
| أستاذ محاضر" أ" | 7 | 3,11 | ,413 | ,156 | 2,73 | 3,49 | 3 | 4 |
| Total | 88 | 3,06 | ,605 | ,064 | 2,93 | 3,19 | 2 | 5 |

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----------|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,896 | 3 | ,299 | ,811 | ,491 |
| Intra-groupes | 30,917 | 84 | ,368 | | |
| Total | 31,812 | 87 | | | |

Descriptives

التنظيمي الالتزام

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne | | Minimum | Maximum |
|-------------------|-----------|-------------|-------------|-----------------|---|------------------|----------|----------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure | | |
| | | | | | أقل من 5 سنوات | 21 | | |
| من 5 إلى 10 سنوات | 48 | 3,03 | ,574 | ,083 | 2,87 | 3,20 | 2 | 4 |
| من 11 إلى 15 سنة | 13 | 3,09 | ,677 | ,188 | 2,68 | 3,50 | 2 | 5 |
| أكثر من 15 سنة | 6 | 2,92 | ,465 | ,190 | 2,43 | 3,41 | 2 | 4 |
| Total | 88 | 3,06 | ,605 | ,064 | 2,93 | 3,19 | 2 | 5 |

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---------------|------------------|-----------|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,324 | 3 | ,108 | ,288 | ,834 |
| Intra-groupes | 31,489 | 84 | ,375 | | |
| Total | 31,812 | 87 | | | |

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز) في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة حجمها (104) أستاذ دائم باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وقد توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وأن الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي (التكنولوجيا والحوافز) لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، بينما (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، الالتزام التنظيمي.

Abstract

This study aimed at identifying the impact of organizational climate dimensions (organizational structure, leadership style, communication, technology, participation in taking decisions and incentives) on the organizational commitment of the teachers at the faculty of economic, commercial and management sciences. The study hypotheses were tested on the study sample of (104) teachers using multiple regression based on the statistical packages of social sciences (Spss). The study found that there is a statistically significant effect of organizational climate dimensions on organizational commitment at the faculty of economic, commercial and management sciences. The dimensions of organizational climate (technology, incentives) have an impact on the dependent variable organizational commitment, while (organizational structure, leadership style, communication and participation in taking decisions) have no statistically significant impact on organizational commitment. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

Keywords: organizational climate, organizational structure, leadership style, communication, technology, participation in taking decisions, incentives, organizational commitment.