

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -2- محمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية



قسم علم النفس والارطوفونيا

رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

بعنوان:

المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي

في المؤسسة الجزائرية

بإشراف الأستاذ الدكتور:  
مزيان محمد

من إعداد الطالب:  
ماحي محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

| الجامعة       | الصفة        | الرتبة               | الأستاذ      |
|---------------|--------------|----------------------|--------------|
| جامعة وهران 2 | رئيسا        | أستاذ التعليم العالي | مباركي بوحفص |
| جامعة وهران 2 | مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي | مزيان محمد   |
| جامعة وهران 2 | مناقشا       | أستاذ التعليم العالي | غيات بوفيجة  |
| جامعة وهران 2 | مناقشا       | أستاذ محاضر -        | مكي أحمد     |

السنة الجامعية

2016-2015

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و أمدهما بالصحة و العافية على التضحيات و المعاناة التي تكبداها في سبيل تربيّتي و راحتني ، فجزاهما الله كل خير عني و جعل مثواهما الجنة .

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى أخي ياسين و أخواتي فاطمة و نور الهدى و إلهام .  
كما أهدي هذا العمل إلى جميع الزملاء و أخص بالذكر دفعة ماجستير عمل و تنظيم سنة  
2013 .

## كلمة شكر

أشكر أول ذي بدء الله سبحانه و تعالى على توفيقه و امتنانه و تفضله علي لإنجاز هذا العمل ، و أصلي و أبارك على نبينا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم الذي أخرجنا من ظلمات الجهل إلى نور الإيمان .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور: محمد مزيان الذي لم يبخل علي يوما بتوجيهاته و إرشاداته القيمة التي سهلت لي إنجاز هذا العمل .

وبدون أن أنسى الأستاذ الفاضل ماحي إبراهيم على نصائحه و تشجيعاته التي لم يبخل علي بها يوما .

و إلى موظفي مؤسسة سوناطراك الذين قدموا لي كل التسهيلات في إنجاز الدراسة الميدانية بمؤسستهم و أخص بالذكر السيدة بورفوف و السيد زناسني .

## **ملخص الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي ، في مؤسسة

سوناطراك المصنوب AVAL SONATRACH في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس و الخبرة المهنية، تم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ثلاثين فقرة و استبيان لقياس الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer 1991) مكون من خمسة عشر فقرة ، على عينة من 126 موظفا و موظفة من المؤسسة المذكورة آنفا، بعد التحليل الإحصائي للمعطيات أسفرت النتائج على ما يلي :

وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية، كل هذه النتائج نوقشت في ضوء الأبحاث و الدراسات السابقة في الميدان .

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الالتزام العاطفي ، الاتصالات .

**Abstract :** The actual research subject aimed at exploring relations and differences between organizational climate and organizational commitment in the light of some demographics variables such as : gender and professional experiences. A 30 items questionnaire measuring Organizational climate (OCQ) and 15 items questionnaire measuring Organizational Commitment of (Meyer & Allen 1991) ,were applied to a sample of 126 staff from Aval Sonatrach enterprise. After the statistical analysis of collected data, the findings were as Follows:

–The staff showed an average level of Organizational climate and Commitment .A significative relationships between Organizational climate and Organizational Commitment . A significative contribution of some organizational climate dimensions to organizational commitment dimensions.

No differences were found between male and female from different professional experience level. All these findings were discussed in the light of previous researches and studies in the field.

**Key words :** Organisationnel Climate ,Organisationnel Commitment , Organigramme , Affective Commitment ,Communications.

**résumé :** Le sujet de recherche actuel visait à explorer les relations et différences entre le climat organisationnel et l'engagement organisationnel à la lumière de certaines données démographiques variables telles que: le sexe et l'expérience d Professionnel. Un questionnaire de30 items mesurant le climat Organisationnel (OCQ) et 15 items questionnaire mesurant engagement organisationnel de (Meyer et Allen, 1991), ont été appliqué à un échantillon de 126 membres du personnel d'AVALE SONATRACH entreprise.

Après l'analyse statistique des données recueillies, les résultats ont été les suivants:

- 1 - Le personnel a montré un niveau moyen du climat organisationnel et engagement.
  - 2 - des relations significatives entre le climat organisationnel et engagement organisationnel.
  - 3 - Une contribution significative de certaines dimensions du climat organisationnel aux dimensions de l'engagement organisationnel.
  - 4 – l'absence de différence entre hommes et femmes de différents niveaux d'expérience professionnelle.
- Tous ces résultats ont été examinés à la lumière des recherches antérieures et des études dans le domaine.

**Mots clés :** Climat organisationnel, engagement organisationnel, organigramme, engagement affective, communications.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي ، في مؤسسة سوناتراك المصنبة AVAL SONATRACH في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس و الخبرة المهنية، تم تطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي مكون من ثلاثين فقرة و استبيان لقياس الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer 1991) مكون من خمسة عشر فقرة ، على عينة من 126 موظفا و موظفة من المؤسسة المذكورة آنفا، بعد التحليل الإحصائي للمعطيات أسفرت النتائج على ما يلي :

وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي عند موظفي الشركة، ووجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، وهناك مساهمة دالة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي في تفسير نسبة من التباين في الالتزام التنظيمي، وليس هناك فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية، كل هذه النتائج نوقشت في ضوء الأبحاث و الدراسات السابقة في الميدان .

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الالتزام العاطفي ، الاتصالات .

## قائمة المحتويات

|         |  |
|---------|--|
| أ       | الإهداء  |
| ب       | كلمة شكر   |
| ج       | مستخلص البحث   |
| د - و   | قائمة المحتويات  |
| ز       | قائمة الجداول  |
| و       | قائمة الأشكال  |
| 2 - 1   | مقدمة البحث  |
| 10-3    | <b>الفصل الأول: تقديم البحث</b>                        |
| 4       | أ - تحديد مشكلة البحث                                  |
| 6       | ب - تساؤلات البحث                                      |
| 6       | ج - فرضيات البحث                                       |
| 7       | د- دواعي اختيار الموضوع                                |
| 7       | هـ- أهداف البحث  |
| 8       | و- أهمية البحث   |
| 8       | ز- التعريف الإجرائي للمفاهيم                           |
| 9       | ح- صعوبات البحث  |
| 35-11   | <b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي</b>                   |
| 15 - 12 | 1 - نشأة و مفهوم المناخ التنظيمي                       |
| 16 - 15 | 2 - مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي |
| 18 - 16 | 3 - أنواع المناخ التنظيمي                              |
| 26 - 18 | 4 - نماذج المناخ التنظيمي                              |
| 29 - 26 | 5 - أبعاد المناخ التنظيمي                              |
| 31 - 29 | 6 - مجالات المناخ التنظيمي                             |
| 35 - 31 | 7 - قياس المناخ التنظيمي.                              |
| 45 - 36 | <b>الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي</b>                |
| 39 - 37 | 1 - تعاريف الالتزام التنظيمي                           |

|         |  |
|---------|--|
| 40 - 39 | 2 - الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه           |
| 40      | 3 - أهمية الالتزام التنظيمي                                |
| 41      | 4 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي                          |
| 42 - 41 | 5 - محددات الالتزام التنظيمي                               |
| 43      | 6-أبعاد الالتزام التنظيمي                                  |
| 45 - 44 | 7 - قياس الالتزام التنظيمي                                 |
| 74 - 46 | <b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |
| 63 - 47 | أ - الدراسة الإستطلاعية                                    |
| 58 - 47 | 1 - بناء أدوات القياس                                      |
| 63 - 58 | 2 - تجريب أدوات البحث                                      |
| 74 - 64 | ب - الدراسة الأساسية                                       |
| 64      | 1 - منهج الدراسة   |
| 65 - 64 | 2 - مكان وزمان الدراسة                                     |
| 66      | 3 - مجتمع و عينة الدراسة                                   |
| 71 - 66 | 4- خصائص العينة  |
| 74 - 71 | 5- أدوات الدراسة   |
| 74      | 6 - الأساليب الإحصائية المستعملة                           |
| 92 - 75 | <b>الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها</b>                 |
| 86 - 76 | أ - عرض النتائج  |
| 77 - 76 | 1 - نتائج الفرضية الأولى                                   |
| 78 - 77 | 2 - نتائج الفرضية الثانية                                  |
| 80 - 78 | 3 - نتائج الفرضية الثالثة                                  |
| 82 - 80 | 4 - نتائج الفرضية الرابعة                                  |



|           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| 85 - 82   | 5 - نتائج الفرضية الخامسة           |
| 86 - 85   | 6 - عرض نتائج الفرضية السادسة       |
| 86        | 7 - عرض نتائج الفرضية السابعة       |
| 92 - 87   | ب - مناقشة النتائج                  |
| 87        | 1 - مناقشة الفرضية الأولى           |
| 88 - 87   | 2 - مناقشة الفرضية الثانية          |
| 89 - 88   | 3 - مناقشة الفرضية الثالث           |
| 90 - 89   | 4 - مناقشة الفرضية الرابعة والخامسة |
| 91 - 90   | 5 - مناقشة الفرضية السادسة          |
| 92 - 91   | 6 - مناقشة الفرضية السابعة          |
| 93        | الخاتمة                             |
| 94        | التوصيات و الإقتراحات               |
| 100 - 95  | المراجع                             |
| 120 - 101 | الملاحق                             |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 19     | أنواع المناخ التنظيمي حسب أنواع التسيير لليكرت                                  | 01         |
| 33     | يبين أنواع القياسات الخاصة بالمناخ التنظيمي                                     | 02         |
| 44     | يوضح مقارنة بين ثلاث نماذج مختلفة في قياس الالتزام التنظيمي                     | 03         |
| 45     | يبين النماذج المستعملة في قياس مفهوم الالتزام التنظيمي                          | 04         |
| 49     | يبين أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي                          | 05         |
| 49     | يبين نتائج تحكيم استبيان المناخ التنظيمي  | 06         |
| 53     | يبين الفقرات التي تم تعديلها في استبيان المناخ التنظيمي                         | 07         |
| 56     | يبين أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الخاص بالالتزام التنظيمي                        | 08         |
| 56     | يبين نتائج تحكيم استبيان الالتزام التنظيمي                                      | 09         |
| 59     | يبين معاملات الاتساق الداخلي بين أبعاد الدرجة الكلية لاستبيان المناخ التنظيمي   | 10         |
| 60     | يبين معاملات ثبات استبيان المناخ التنظيمي                                       | 11         |
| 61     | يبين معامل الثبات بطريقة حذف الأبعاد لاستبيان المناخ التنظيمي                   | 12         |
| 61     | يبين معاملات الاتساق الداخلي بين أبعاد الدرجة الكلية لاستبيان الالتزام التنظيمي | 13         |
| 62     | يبين معاملات الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي                                  | 14         |
| 63     | يبين معامل الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي بعد حذف الأبعاد                    | 15         |
| 66     | يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس                                      | 16         |
| 67     | يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن                                       | 17         |
| 68     | يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية                               | 18         |
| 69     | يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لعينة الدراسة الأساسية                          | 19         |
| 70     | يبين توزيع أفراد العينة على مختلف المصالح                                       | 20         |
| 76     | يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي           | 21         |
| 77     | يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي         | 22         |
| 77     | يبين الارتباطات الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الالتزام التنظيمي    | 23         |
| 79     | يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الثالثة                                      | 24         |
| 79     | يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الالتزام العاطفي       | 25         |
| 80     | يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالالتزام العاطفي     | 26         |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 81 | يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الرابعة   | 27 |
| 81 | يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الالتزام المعياري                                   | 28 |
| 82 | يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي للتنبؤ بالالتزام المعياري                                    | 29 |
| 83 | يبين نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الخامسة   | 30 |
| 84 | يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الالتزام المستمر                                    | 31 |
| 84 | يبين معاملا بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالالتزام المستمر                                   | 32 |
| 85 | يبين فروق في مستوى المناخ التنظيمي عند الموظفين في ضوء الجنس و الخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي | 33 |
| 86 | يبين الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في ضوء الجنس و الخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي | 34 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 67     | يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الجنس في عينة الدراسة الأساسية              | 01        |
| 68     | يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية       | 02        |
| 69     | يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية.     | 03        |
| 70     | يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة الأساسية | 04        |
| 71     | يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع أفراد العينة الأساسية على مختلف المصالح     | 05        |

العصر الحالي يعد من أسرع العصور وأكثرها تطورا في شتى المجالات و خصوصا في المجال الصناعي و الخدماتي ، و يعد عصارة ما توصلت إليه الحضارات الإنسانية على مر التاريخ ، حيث نجد المنظمات الكبيرة و العابرة للقارات التي تشغل عددا كبيرا من العمال من مختلف الجنسيات و الثقافات ، و تسير بأحدث التقنيات التكنولوجية ، و لهذا كان لزاما على القائمين على صناعة القرار داخل هذه المنظمات مواكبة كل هذه التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى التكنولوجيا و لكن أيضا على الجانب الإنساني الذي يعد الثروة الحقيقية لكل منظمة .

و هذا الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة لم يكن وليد الصدفة بل بدأ مع الثورة الصناعية في القارة الأوروبية و قبلها في الولايات المتحدة الأمريكية ، و التي بدأت على شكل تجارب و نظريات حاولت تفسير أو حل مشكلات السلوك الإنساني في المنظمات ، و لذلك نجد اجتهادات من عدة باحثين حاولوا إيجاد أنجع الطرق و الوسائل التي تدفع بالعامل إلى بذل جهد معتبر لتحقيق كم أكبر من الإنتاج و بالتالي تحقيق أرباح كبيرة لفائدة أرباب العمل كان هذا التوجه هو الطاعي في بدايات الطريق ، و لكن مع مرور الزمن تبين و توضح أنه لا فائدة و لاجدوى من تلك الأساليب و الطرق إلا بأخذ بعين الإعتبار العامل كذات بشرية لها احتياجاتها و رغباتها و دوافعها و مخاوفها ، ما وجه أنظار الباحثين إلى الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأهم لسيرورة العمل في المؤسسة فنجد عدة دراسات اهتمت بالحاجات الإنسانية و دوافع العمل و الرضا المهني و علاقات العمل و الصراع المهني .....، ما أدى إلى ظهور عدة علوم تهتم بجوانب متعددة من العمل و العامل كل من زاوية تخصصه ، من أهم هذه العلوم نجد ( علم الإقتصاد ، علوم التسيير ، علم الإجتماع ، علم النفس ) ، كل هذه العلوم قدمت مساهمات لا بأس بها في محاولة فهم سلوك العامل في العمل و سلوكه مع زملائه و كيفية تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية و كيف يؤثر ذلك في توجهه نحو العمل .

و يعد مفهوم المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حاول الباحثون التطرق إليها من خلال عدة كتابات و نظريات بدأت بالظهور مع أربعينيات القرن الماضي ، كلها اتفقت على أنه مفهوم جوهري له دوره المحسوس في التأثير على إدراكات العمال و توجهاتهم نحو المنظمة ، بالإضافة إلى علاقاته الضمنية مع كثير من المفاهيم التي تعبر عن السلوك التنظيمي للأفراد كالرضا الوظيفي و الغيابات و مغادرة العمل و الصراعات و الإلتزام بأهداف المؤسسة و سنحاول في هذا البحث التطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي في علاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة المصب سونطراك Aval و تكونت الرسالة من الفصول التالية :

تتناول الفصل الأول طرح إشكالية البحث و تساؤلاته و صياغة فرضياته كما احتوي على التعاريف الإجرائية للمفاهيم الأساسية للبحث ، أما الفصل الثاني فقد تعرض للمناخ التنظيمي من حيث تعريفه و أنواعه و نماذجه و كيفية قياسه ، في حين تناول الفصل الثالث مفهوم الإلتزام التنظيمي من حيث النشأة و التطور و التعاريف و الأنواع والقياس، و تطرق الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي يحتوي على جزئين ، الجزء الأول خاص بالدراسة الإستطلاعية يشمل بناء أدوات الدراسة و التأكد من خصائصها السيكمترية أما الجزء الثاني فهو خاص بالدراسة الأساسية الذي يحتوي على عينة الدراسة الأساسية و خصائصها و على أداة الدراسة الأساسية في صورتها النهائية ، أما الفصل الخامس فيخص عرض النتائج ومناقشتها يحتوي على تحليل و مناقشة معطيات البحث حسب الفرضيات.وختمت الدراسة بالتوصيات والمراجع والملاحق

## الفصل الأول: تقديم البحث

أ - تحديد مشكلة البحث

ب - تساؤلات البحث

ج - فرضيات البحث

د - دواعي اختيار الموضوع

هـ - أهداف البحث

و - أهمية البحث

ز - التعاريف الإجرائية للمفاهيم

ح - صعوبات البحث

## الفصل الأول: تقديم البحث

### أ - تحديد مشكلة البحث

هناك العديد من الدراسات الأجنبية و العربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به و علاقته ببعض المتغيرات الأخرى في المنظمة و على سبيل المثال لا الحصر نجد دراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار (2009) تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية " و أظهرت النتائج المتحصل عليها أن هناك تأثيرا لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية و جاء ترتيبها تنازليا ( تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، السياسات الإدارية ، التقدم المهني و حوافز العمل) كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى تحسين و تجديد أدائها فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة و السرعة للحصول على أكبر حصة سوقية . وهناك دراسة (دفيدسون Davidson) 2003 الموسومة ب "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية " حيث أظهرت النتائج مستوى عالي من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدماتي الفندقي و وجود علاقة ايجابية بين مستوى الإدراك و مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن. في حين أشارت دراسة ملحم (2006) حول «أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة :شركة الاتصالات الأردنية الحديثة " إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي ككل و كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال ، و هناك أيضا دراسة رياض ضياء عزيز (2013) الموسومة ب" المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان " و بينت النتائج و جود علاقة ارتباط و تأثير معنوية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ، كما أشارت دراسة عدنان إبراهيم الأوسي (2012) تحت عنوان " واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد و التعاون الزراعي و علاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها " أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الالتزام الوظيفي و المناخ التنظيمي بشكل عام و عدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ( قواعد و إجراءات العمل ، تقييم الأداء ، محتوى العمل ، بيئة العمل ، الترقية و المكافآت ، أجور العمل ) و قد أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المنظمة الإرشادية و تبني سياسات لأجل تعزيز النواحي الإيجابية و تعديل النواحي السلبية و العمل على رفع الروح المعنوية للمرشدين الزراعيين و الارتقاء بالصحة النفسية لهما و هناك دراسة (الفران 2006) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند الضباط في مؤسسة أمنية في البحرين التي هدف من ورائها إلى التعرف



على مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والعوائق التي تواجهها ودلت النتائج على وجود علاقة قوية بينهما.

اهتمت الدراسات المشار إليها بالمناخ التنظيمي والأبعاد المكونة له في علاقتها مع بعض المتغيرات كالرضا الوظيفي والجودة والالتزام العاطفي في المؤسسات الخدمية كالاتصالات والفندقية والإرشاد الزراعي ، أشارت نتائج هذه الدراسات إلى طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في هذه المنظمات الخدمية. و أنه لا يزال هناك مجال واسعاً لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة و في بيئات مختلفة ولا سيما في المؤسسات الصناعية التي تندر الأبحاث حولها في البيئة العربية التي تعتبر الجزائر جزءاً منها. ونظراً لامتلاك الجزائر نسيجاً صناعياً فنياً ما فتىء يتوسع ويتنوع في مؤسساته وخدماته فإن مرافقة هذا النسيج بالأبحاث العلمية أصبح ضرورة ملحة للرفع من قدراتها التسييرية والتنافسية في عالم أصبحت فيه المعرفة سلاح التطور . يذهب هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و درجة الالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك. يمثل المناخ التنظيمي في أبسط تعاريفه شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وهو الذي يدفع العمال لبذل المجهود وتطوير مؤسساتهم أو إلى العزوف عن العمل ولا يبذلون من الجهد إلا قليلاً. أما الالتزام التنظيمي فهو ثمرة المناخ التنظيمي حيث إذا كان هذا المناخ متصفاً بالإيجابية والمرونة أدى ذلك إلى تعلق العمال بمؤسساتهم والحفاظ عليها. ويستند هذا البحث في أساسه النظري إلى مجموعة من النظريات يمكن تسميتها بنظريات التفاعل الاجتماعي وهي :

#### - نظرية المجال ( لكرت لوين Kurt Lewin )

تنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن سلوك الفرد يتأثر بشخصيته { قدرات، خصائص جسمية ونفسية، اعتقادات وقيم } وكذلك خصائص البيئة التي تحيط به. وهكذا فإن شخصية الفرد تتفاعل مع المتغيرات التنظيمية لتنتج الإدراكات للخصائص التنظيمية ويمكن تلخيص ذلك في المعادلة المعروفة

$$\text{السلوك} = \text{دالة} \{ \text{الشخصية} * \text{البيئة} \} . \text{ وما المناخ التنظيمي إلا محصلة لهذه الإدراكات إيجابية كانت أم سلبية}$$

#### - نظرية التفاعل الاجتماعي (لأيزنبارغ وآخرون 1986 )

حسب هذه النظرية فإن الأفراد الذين يدركون أن منظماتهم تساهم في ترقية شخصيتهم ومساندتهم ينمون مشاعر التزام أخلاقي اتجاه مؤسساتهم كعرفان للجميل وعلى هذا الأساس يحاول الفرد بناء علاقاته مع مؤسسته .بتطوير اتجاهات وسلوكات إيجابية نحو المؤسسة مذكورفي (بول فونيكس-Paul Phoenix2015).

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

### ب-تساؤلات البحث

- 1 - ماهي مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لعمال مؤسسة المصب سونطراك بوهران ؟
- 2 - ما هي العلاقة الموجودة بين عناصر المناخ التنظيمي و درجة الالتزام التنظيمي(العاطفي، المعيارى والمستمر؟
- 3 - مامدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ،الحوافز، الإشراف، الاتصال،الإبداع ،والتكنولوجيا )و المتغيرات الديموغرافية ( الجنس ،الخبرة) في مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي في مؤسسة المصب سونطراك ؟.
- 4- مامدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيم ،الحوافز، الإشراف، الاتصال،الإبداع ،والتكنولوجيا )و المتغيرات الديموغرافية( الجنس ،الخبرة ) في مستوى الإلتزام التنظيمي المعيارى في مؤسسة المصب سونطراك ؟.
- 5 - مامدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيم ،الحوافز، الإشراف، الاتصال،الإبداع ،والتكنولوجيا )و المتغيرات الديموغرافية ( الجنس ،الخبرة ) في مستوى الإلتزام التنظيمي المستمر في مؤسسة المصب سونطراك ؟.
- 6- هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى المناخ التنظيمي ، في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة سونطراك ؟.
- 7- هل هناك فروق بين العمال في إدراكهم لمستوى الإلتزام التنظيمي ، في ضوء الجنس والخبرة المهنية في مؤسسة سونطراك ؟.

وانطلاقا من هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية :

### ج-فرضيات البحث

- 1- هناك مستويات مرتفعة لادراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك. هذا التوقع جاء انطلاقا من السمعة التي تتمتع بها المؤسسة من حيث التنظيم والامتيازات والحوافز حيث يعتقد الباحث أن هذه العوامل قد تنعكس إيجابا على إدراكات العمال لعناصر المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي المستعملة في هذه الدراسة

2- هناك علاقات قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصب سونطراك . امتدادا للفرضية الأولى التي تتوقع مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لعناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي مادام الارتفاع يشمل المتغيرين فإن العلاقة يتوقع أن تكون قوية بينهما .

3- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الاتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سونطراك نشاط المصب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي عند الموظفين .

4- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الاتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سونطراك نشاط المصب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي المستمر عند الموظفين .

5- يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الاتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سونطراك نشاط المصب AVAL في مستوى الالتزام التنظيمي المعياري عند الموظفين ..

6 - هناك فروق في إدراك مستوى المناخ التنظيمي ، في ضوء الخبرة المهنية و الجنس لدى عمال مؤسسة سونطراك نشاط المصب

7 - هناك فروق في إدراك مستوى الالتزام التنظيمي ، في ضوء الخبرة المهنية و الجنس. لدى عمال مؤسسة سونطراك نشاط المصب.

#### د- دواعي اختيار الموضوع

رغبة الباحث في التعرف على اتجاهات العمال من موظفي مؤسسة سونطراك المصب نحو المناخ التنظيمي السائد بالشركة ، و من خلال رصد هذه التوجهات يمكن التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق الالتزام التنظيمي ، و كذلك التعرف على جوانب الضعف و القصور التي قد تكون سببا في عدم ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي .

كما يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية و النظرية لمفهوم و عناصر المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإدارية.

#### ه - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1 - التعرف على مستويات إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك

2- التعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في مؤسسة المصب سونطراك AVAL .

3- التعرف على مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده ، مع المتغيرات الشخصية في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده {العاطفي ، المعيارى والمستم} في مؤسسة المصب سونطراك AVAL .

4- التعرف على الفروق الموجودة بين الذكور و الإناث في ضوء الخبرة المهنية في مستوى المناخ التنظيمي ، في مؤسسة سونطراك AVAL .

5- التعرف على الفروق الموجودة بين الذكور و الإناث في ضوء الخبرة المهنية في مستوى الالتزام التنظيمي ، في مؤسسة سونطراك AVAL .

#### و - أهمية الدراسة

من خلال مراجعة الباحث لأدبيات البحث المتعلقة بالمناخ التنظيمي ، لاحظ وجود نقص كبير للدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في الجزائر و بالأخص في جامعة وهران على عكس ما هو كائن في الدول الغربية ، مما شجع الباحث على الخوض في هذا الموضوع و ذلك لعدة أسباب أبرزها

- تعميق فهمه لمفهوم المناخ التنظيمي، الذي أصبح من المجالات التي تخدم المنظمة لأنه يتحكم بصورة مباشرة في أداء العاملين و التزامهم و رضاهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

- إثراء المكتبة الجزائرية وتشجيع باحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة .

#### ز - التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث

#### - المناخ التنظيمي

هو ذلك المفهوم الذي يعبر عن مميزات أو خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة ، و التي تكون بدورها مدركة من طرف الموظفين ، و تؤثر بالتالي على سلوكهم و أدائهم إيجابيا أو سلبيا ، ويتكون المناخ التنظيمي حسب الباحث من ستة أبعاد هي ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الاتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) ، و تقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الفرد في استبيان المناخ التنظيمي .

## - الالتزام التنظيمي

ونعني به اقتناع الموظف بأهداف و قيم مؤسستهوتطابقهامع قيمه و أهدافه ، مما يجعله يقوم بمجهود إضافي قصد مساعدة مؤسسته إلى الوصول إلى جودة العمل و سمعةأحسن ، يقاس عن طريق الدرجة التي يحصل عليها الفرد في استبيان الالتزام التنظيمي من إعداد(ألانومايير(Allen and Meyer 1990).

## - الخبرة المهنية

نقصد بالخبرة المهنية المدة التي قضاها الموظف في العمل في مؤسسة سوناطراك ، وهي مقسمة على النحو الآتي :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10سنوات ،

- من 11 إلى 15سنة ،

- من 16سنة إلى 20 سنة ،

- من 21 سنة فما فوق

## - المصلحة

نقصد بالمصلحة ، الفرع أو القسم الذي ينتمي إليه الموظف داخل مؤسسة المصعب سوناطراك ، وتم تحديده اعتمادا على هيكل المؤسسة .

## - المستوى التعليمي

نقصد بالمستوى التعليمي ، المرحلة التعليمية التي وصل إليها الموظف قبل التحاقه بمؤسسة المصعب سوناطراك .

## ح- صعوبات البحث

لكل بحث صعوبات خاصة به وبطبيعته ولقد واجهت الباحث جملة من الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث نذكر منها مايلي :

- 1 – كون المفاهيم التي تناولها البحث جديدة في السلوك التنظيمي فإن البحوث حولها قليلة ولاسيما باللغة العربية مما اضطر الباحث على اللجوء إلى الترجمة مع صعوبتها
- 2 – قلة المصادر الأولية مما دفع بالباحث بالاعتماد على المصادر الثانوية في كثير من الأحيان
- 3 – تعقد المفاهيم على المستوى النظري جعل الباحث يعاني على المستوى المنهجي لاسيما في الجانب العملي للبحث
- 4 – صعوبة الولوج إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية إلا بعد جهد جهيد وطول انتظار

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- 1 - نشأة وتعريف المناخ التنظيمي
- 2 - تطور مفهوم المناخ التنظيمي
- 3 - عناصر المناخ التنظيمي
- 4 - نظريات حول المناخ التنظيمي
- 5 - طرق قياس المناخ التنظيمي
- 6 - أنواع المناخ التنظيمي

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

### 1 - نشأة وتعريف مفهوم المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري و السلوكي في الثلاثينيات من القرن العشرين ، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل ( لوين وآخرون Lewin et al ,1939) في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ، إلا أن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية و مقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي ، ثم أعيد استخدامه من قبل (فليشمان1953 Fleishman) و (أرجريس1958 Argyris) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية و حاجات العاملين و قيمهم إلا أن هذين الدراستين لم تتمكنوا من تقديم مفهوم واضح و متكامل للمناخ التنظيمي .

و على الرغم من الجهود البحثية المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين إلا أن دراسة المناخ التنظيمي بدأت بالظهور في إطاره العلمي المحدد مع بداية الستينيات من القرن العشرين .

و قد تعددت الدراسات الأجنبية و بعض الدراسات العربية التي حاولت تناول هذا الموضوع من مختلف جوانبه ما انعكس بالتالي على اختلاف التعريفات الخاصة به فنجد التعريفات التي ركزت على أن المناخ التنظيمي هي تلك الخصائص الداخلية للبيئة التنظيمية و المدركة بواسطة العاملين فيها ومن جملة هذه التعريفات نجد :

تعريف ( فرهاند و غليمير1964 ,Forehand&Glimer) الذي يقول فيه أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات و التي تتميز بالثبات النسبي و تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة "نقلا عن(سندس رضوي،2012: 237 ) . وفي نفس السياق يذهب تعريف كل من ((لتوين وسترنجر1968 , Litwin and stringer) الذي يؤكدان فيه أن المناخ التنظيمي " هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم ". وعلى نفس المنوال نجد تعريف ( هلريج و صولكم1974 Hellriegel&Solcum) "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الصفات المدركة حول التنظيم ، و التي تنبثق من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه و مع البيئة المحيطة "نقلا عن(سندس رضوي،2012: 237) .



ويشير (شريفقون،1989,Cherrington) أن المناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات "في(محمد عبد القادر عابدين ، محمود أحمد أبو سمرة ،2001، 279: ) .

أما(كوزلسكي و دوهيرتي 1989,kozlows and dohirty) فقد عرفاه بأنه يمثل " إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين و أنه هو العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد و تفسيرهم لخصائص التنظيم و أحداثه و عملياته و طبيعة التفاعل بين الأفراد و رؤسائهم " في(الحيدر ،2006: 45) .

و يعرف ( الشربيني) المناخ التنظيمي بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم و التي تتحدد كنتيجة لسياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة ، فضلا عن اتجاه و فلسفة الإدارة العليا فيها و يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة "

( الشربيني ،1987 : 22 ) ، نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب .و عرف (الكبيسي) المناخ التنظيمي بأنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها و يحللها العاملون فيها و التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و معنوياتهم و بالتالي على أدائهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها "

( الكبيسي ، 1998 : 63 ) .أما(كاراسيك و بريتشارد) فقد عرفاه بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته " في ( الصيرفي ، 2005 : 322) .

و هناك من يرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة و هو يتميز من منظمة لأخرى مثل تعريف( فلسيه و عبد المجيد ) حيث يعتبران أن المناخ التنظيمي يعبر عن " شخصية المنظمة أو المؤسسة و يشير إلى كافة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله ، و التي تؤثر في سلوكه و تشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه و مستوى أدائه " ( فلسيه و عبد المجيد،2005: 291) .

ويستنتج من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي أنه يتكون من:

- مجموعة من العناصر تكون بيئة المنظمة

-هذه العناصر هي بمثابة سمات الشخصية للمنظمة

-أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها

-هذا المناخ يؤثر في تفاعل الأفراد مع المنظمة

ومع ذلك فإن عملية التنظير حول مفهوم المناخ التنظيمي تدرجت ببطء بالرغم من جهود الباحثين لتوضيح هذا المفهوم حيث تحول اهتمام الباحثين إلى الدراسات الإمبريقية على حساب الدراسات النظرية للمفهوم (جوهانسون وريتشر وشايندر 1990, Reichers & Sheinder, 1973, Johannesson) هذا الاهتمام الإمبريقي بالمفهوم فتح نقاشا حول مدى استقلالية هذا المفهوم بالنسبة لمفهوم الرضا عن العمل. أصبح الآن بشكل عام مقبولا أن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى إدراك العمال لبيئة العمل و الرضا عن العمل يشير إلى تقييم هذا الإدراك ( جيمس وجون 1980 James et Jones) من مختلف المناقشات التي أثرت حول التطور المفاهيمي لمفهوم المناخ برزت صفتان له تمتاز بالثبات و هما :

- أنه ثمرة للإدراك

- وصفي في طبيعته (روسو 1988 Rousseau)

ومع ذلك لم يكن هناك اتفاق حول وحدة الوصف التي يمكن تطبيقها على المناخ التنظيمي الشيء الذي دفع الباحثين إلى التمييز بين المناخ النفسي و المناخ العام و المناخ الجمعي على أساس أن الفرد يكون دائما وحدة القياس في كل مستويات المناخ. و على هذا الأساس يرى (باكر وآخرون Parker et al) 2003 أن كل الدراسات التي تهتم بإدراك الفرد لبيئته في العمل تقودنا إلى المناخ النفسي على الرغم من أن كثير من الدراسات تسميها بالمناخ التنظيمي و على أساس هذا التجميع يمكن التمييز بين مدرستين للتفكير حول مفهوم المناخ و هما مدرسة علم النفس الجشطلت و المدرسة الوظيفية .

فالأولى تركز على كيفية إدراك و إدماج الأشياء في المحيط الخارجي من طرف الأفراد و الذي ينعكس على سلوكياتهم بينما الثانية ترى بالرغم من أن تفكير و سلوك الأفراد لهما علاقة بالبيئة المحيطة فإن الفروق الفردية تلعب دورا مهما في تكيف الشخص مع بيئته (شايندر 1975, Sheinder). و في هذا المعنى فإن المدرسة الوظيفية تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته و مشاركة هذا التفاعل في خلق المناخ التنظيمي بينما المدرسة الجشطلتية تركز على حقيقة أن الأفراد يسلكون طبقا لإدراكهم لبيئة العمل ، هذان الاتجاهان يبقيان المؤثران في الأبحاث حول مفهوم المناخ التنظيمي .

ومن جهة أخرى فإن هناك تجميع آخر للدراسات و الأبحاث التي تركز على مختلف إشكالية القياس لمفهوم المناخ التنظيمي و التي ترى أنه يمكن:

أ- قياس متعدد للخصائص التنظيمية .

ب- قياس للخصائص الإدراكية للأفراد .

ج- قياس للخصائص الإدراكية للتنظيم .

فالأول يهتم بمجموع خصائص المنظمة و الثاني يركز على الأفراد أكثر من المنظمة و الثالث يركز على التفاعل بين الأفراد و المنظمة.(بروني وصافوة1999, Brunet et Savoie)

و في تجميع ثالث يرى(مورانوفولكوين1992, Moran et Volkwein) أن هناك أربع مقاربات لدراسة المناخ التنظيمي وهي البنائية ، الإدراكية ، التفاعلية و الثقافية .

فالأولى ترى أن المناخ هو انعكاس موضوعي للبنية التنظيمية بينما الثانية ترى أن المناخ التنظيمي هو انعكاس ذاتي للأفراد في حين المقاربة التفاعلية ترى أن المناخ التنظيمي أساسه استجابات الأفراد لبيئة العمل أما المقاربة الثقافية فتأخذ بعين الاعتبار قيم و اعتقادات الأفراد في تكوين المناخ التنظيمي ، و يظهر من الناحية النظرية أن هذه المقاربات هي أكثر التوجهات المستخدمة لتفسير تطور مفهوم المناخ التنظيمي .

## 2 - مداخل تحديد العناصر المكونة لمفهوم المناخ التنظيمي :

و يقصد بها المداخل الأساسية التي اعتمد عليها مختلف الباحثين في تحديد العناصر المكونة أو المؤثرة لكيفية تكوين المناخ التنظيمي عند الأفراد داخل التنظيم و هي كالتالي :

### أ - المدخل الهيكلي

حسب هذا المدخل يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة ، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد ، و بناء على هذا المدخل ينشأ المناخ التنظيمي من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي ومنها :

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .
- حجم المنظمة .
- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي .(عمران ، 1996 : 49) .

## ب - المدخل الإدراكي

يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على إدراك الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم ، و بالتالي فإن المناخ التنظيمي ينشأ حسب تفسيرات كل فرد لتلك الإدراكات ، و بالتالي تنعكس على سلوكهم وتفكيرهم داخل المنظمة .(برجر:1979 :p242). (Bereger, 1979).

## ج - المدخل التفاعلي

يفسر هذا المدخل المناخ التنظيمي على أنه عملية التفاعل و التداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقا لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية و تفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.(عمران،1996: 51).

## د - المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر المساهمين في تكوين المناخ التنظيمي بحيث أنها تتدخل بشكل فعال في تحديد نوع التبادلات و التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم ، مع ملاحظة أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي .(عمران ، 1996 : 52 ) نقلا عن ( محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، 2006 )

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المدخل الأول ( الهيكلية )، يعتمد على خصائص الهيكل التنظيمي أو البيئة الإدارية باعتبارها المحدد الرئيسي والموضوعي للمناخ التنظيمي و أن كل الأفراد يمكنهم التعرف عليها بالتالي وجود مناخ تنظيمي واحد ، بينما المداخل الأخرى (الإدراكي ، التفاعلي ، والثقافة التنظيمية ) ترى بأن الإدراك والتفاعل بين قيم واعتقادات الأفراد من جهة والهيكل التنظيمي من جهة أخرى هي المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي و أن كل فرد له إدراك خاص به و بالتالي إنتاج عدة أنواع من المناخات التنظيمية .

## 3 - أنواع المناخ التنظيمي

قدم كثير من الباحثين تصنيفات للمناخ التنظيمي ثنائية القطب كالمناخ الإيجابي والسلبي والمناخ المساعد والمعيق ولعل أشهر التصنيفات للمناخ التنظيمي التي شاع استخدامها بين الباحثين في الميدان تلك التقسيمات التي قدمها كل من(هالبن و كروفث Halpin and kroft) وكذلك ليكرترنسيس(Likertrensيس).ذكر المسند (1994) أن هالبن و كروفث حددا ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي :

## أ-المناخ المفتوح

يمكن تسميته بالأسلوب الإنساني في التسيير حيث يركز على العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و العمال ، وما يسوده من محبة و إخلاص و تعاون ، و تفويض في الصلاحيات للمرؤوسين في اتخاذ القرارات و ينجم عنه ارتفاع في درجات (الانتماء ،و القدوة في العمل ،و النزعة الإنسانية) و تنخفض فيه درجات ( التباعد ، الإعاقة ، الشكلية في العمل ) .

## ب-المناخ المغلق

يمكن تسميته بالأسلوب التaylorي في العمل حيث يتم التركيز فيه على العمل و الإنتاجية ، ويتم تجاهل العلاقات الإنسانية ترتفع فيه درجات ( التباعد ،و الإعاقة ،و الشكلية في العمل ،و التركيز على الإنتاج ) و تنخفض فيه درجات ( القدوة ،و النزعة الإنسانية ،و الانتماء) .

## ج-المناخ الذاتي

وهو إعطاء قدر كبير من الحرية للعمال ، حيث يشبعون حاجاتهم الإنسانية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات و التقدير ، حيث يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال ، ولا يحتاجون إلا إلى قدر بسيط من التوجيه و الإرشاد من قبل رؤسائهم و ترتفع فيه درجات (الانتماء و الألفة و الشكلية في العمل و القدوة) و تنخفض فيه درجات (التباعد ، التركيز على الإنتاج) .

## د-المناخ الموجه

يسوده اهتمام شديد من قبل المشرف على إنجاز الأعمال و يتجسد ذلك في الصرامة الموجودة في الإشراف و التوجيه، مع عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعمال و ترتفع فيه درجات (الانتماء،الإعاقة، التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (التباعد،الألفة، النزعة الإنسانية)

## هـ-المناخ العائلي

يمكن القول أنه مرادف للتسيير التسيبي ، حيث يستقبل المشرف من إنجاز مهامه مما يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية ، توجه جهودها لخدمة الجوانب الإنسانية للعمال مهملة جوانب العمل ، و ترتفع فيه درجات (التباعد ، الألفة ، النزعة الإنسانية) و تنخفض فيه درجات (الإعاقة ، التركيز على الإنتاج ، الشكلية في العمل) .

## و-المناخ الأبوي

هو يشبه كثيرا التسير التسلي حيث نجد جميع الصلاحيات موجودة في يد أشخاص معينين ، مما يؤدي بالعمال إلى عدم الاهتمام و اللامبالاة بمصير المنظمة ، و ترتفع فيه درجات ( التباعد ، التركيز على الإنتاج ) و تنخفض فيه درجات (الإعاقة ، الألفة ، الانتماء ، الشكلية في العمل).

من خلال المناخات السابقة نجد هناك تشابه كبير بينها و بين أنواع التسير ، و تلك المناخات تأخذ طابع المسير أو المدير حيث تستمد نوعها من شخصية المسير . نقلا عن فهد نجيم راجح السلمي ( 2012 ) أما(ليكرترنسيسLikert(Rensis فيرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية ، و كل مناخ يختلف عن الآخر وهي :

أ – مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : و هو مناخ خاص بالإطارات السامية في المؤسسة أو مناخ خاص بصانعي القرار .

ب – مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى : و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا و هو خاص بالإطارات الوسطى .

ج – مناخ تنظيمي خاص بالمستوى الأدنى : و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى على المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي العمال التنفيذيون .

تقسيم LikertRensis يعتمد بالأساس على تقسيم المنظمة إلى مستويات (عليا ، متوسطة ، دنيا ) ، و أن لكل مستوى مناخ تنظيمي خاص به و يؤثر بشكل مباشر على المستوى الذي دونه .(شامي صليحة ، 2010 :45).

#### 4 - نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف الباحثين و الدراسات فهناك من ركز على المدخل الهيكلية فحسب (المحمداوي) هو " المدخل الذي يركز على الخصائص التنظيمية ، أي عوامل البيئة الداخلية كالحجم ومستوى السلطة و هذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية و إنما تتمثل بتحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية و من ثم قياسها بشكل مستقل" و هناك من يركز على المدخل الذاتي حيث يرى(Gupta غوبه) "أنه المدخل الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة ،كالرضا و الالتزام التنظيمي والإبداع. نقلا عن (محمد ناصر إسماعيل وآخرون ،2012 :214) .و سنحاول إجمال معظم النماذج التي تناولت هذه الأبعاد فيما يلي:

## أ- نموذج ليكرت Likert

يعتبر ليكرت من أبرز الباحثين الذين قاموا بالتنظير لمفهوم المناخ التنظيمي ، ودراسة أثره على فعالية المنظمة و تحقيق أهدافها الاقتصادية و الإنسانية ، وذلك من خلال القيام بعدة دراسات مسحية لعينة من المؤسسات الصناعية و التجارية ، توصل من خلالها إلى نموذج من أربعة أنماط تسييرية تصف المناخ التنظيمي و السلوك القيادي داخل المنظمة وذلك بتطبيق مقياس الخصائص التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الثمانية الآتية ( القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، التفاعل ، التأثير ، صنع القرارات ، وضع الأهداف ، الرقابة ، التدريب ) . ( لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 50 – 51 : 2014 ) .

ومن خلال نتائج هذا المقياس استخرج ليكرت Likert نموذج بأربعة أنماط تسييرية كما في الجدول التالي

جدول رقم (1) أنواع المناخ التنظيمي حسب أنواع التسيير لليكرت

| مناخ أوتوقراطي مستغل   | مناخ أوتوقراطي محسن  | مناخ ديمقراطي استشاري   | مناخ ديمقراطي مشارك  |
|--|--|---|--|
| -لا يوجد ثقة بين الرئيس و المرؤوسين .<br>-تفويض الصلاحيات يكون بشكل محدود جدا<br>-استخدام الوعيد و التهديد ضد العمال . | -إشراك جزئي في اتخاذ بعض القرارات.<br>-استخدام نظام المكافآت و العقوبات. | -ثقة مقبولة بين الرئيس و المرؤوسين .<br>-تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين .<br>-الاتصال في كلا الاتجاهين . | - ثقة تامة يضعها الرئيس في مرؤوسيه<br>-التفويض باتخاذ قرارات هامة .<br>-الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين في كلا الاتجاهين .<br>-حو ودي يطبع العلاقة بين الطرفين . |

(أوبكر ، 2005 : 429 ) ، نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب (2008) .

### الجدول من تنظيم الباحث

من خلال النموذج السابق نجد أنه يسير في شكل متدرج إبتداء من النمط (الديمقراطي المشارك) الذي يمثل أكبر درجات الإنسانية و الانفتاح نحو العمال ، وصولا إلى النمط (الأوتوقراطي المستغل) الذي يمثل الطريقة التaylorية في التسيير ، إذ يمكن اعتبارهما كطرفي نقيض ، ونجد بينهما نمطين معتدلين نوعا ما .

ب-نموذج هالبن و كروفت (1963) Halpin et Crofts :

قام الباحثان بإعداد استبانته تسمى استبانته وصف المناخ التنظيمي ، حيث تعتمد على كيفية إدراك أفراد التنظيم لواقع المناخ السائد في منظماتهم من خلال وصف سلوكياتهم الشخصية فيما بينهم ، و كذلك وصف سلوك الإدارة معهم ، و ذلك في قسمين هما:

- أربعة أبعاد تصف السلوك التنظيمي فيما بينهم وهي ( الانفصال،العائق،الانتماء، الألفة ).
- أربعة أبعاد تصف سلوك الإدارة معهم متمثلة في ( الانعزالية ، التركيز على الإنتاج ، الدفع ، المراعاة ) (الحيدر، 2006 :47) .

### ج- نموذج ليتوين و سترنجر (1968) Litwin et Stringer

يختص هذا النموذج في التنقيب عن الخصائص البيئية لبيئة العمل في المنظمة و التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات ، وكيف تكون هذه الخصائص مدركة من طرف الأفراد العاملين فيها ، و ذلك بدراسة سلوكهم ودوافعهم التي في الحقيقة ماهي إلا كنتيجة لتفسير تلك الإدراكات .  
ويضم هذا النموذج تسعة أبعاد هي كالآتي:

(الهيكل التنظيمي ، المسؤولية ، المكافأة ، المخاطرة ، الدفاء ، الدعم ، المعايير ، التعارض ، الإلتواء) (لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، 52 – 53 : 2014 ) .

يمكن القول أن هذا النموذج لمح بصورة غير مباشرة إلى أن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة و كيفية إدراكها من قبل الأفراد، هي المحدد الرئيسي للسلوك داخل المنظمة، و أن لكل منظمة بيئة داخلية خاصة بها و بالتالي مناخ تنظيمي خاص بها.

### د- نموذج كامبل و زملائه ( 1974 ) Campbell et autres

قام الباحث بإعداد مقاييس مختلفة نسبيا لقياس المناخ التنظيمي في العديد من المنظمات ومن خلال تلك الدراسات استخلص أن أغلب المنظمات توجد فيها عدد من هذه الأبعاد أو كلها ، مما دفعه بالقول أن هناك عشرة أبعاد مشتركة بين مختلف المنظمات و هي كالآتي :

(هيكل أو بناء المهمة، المكافأة و العقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب و التطوير، المخاطرة و الأمان، الانفتاح، المركز الاجتماعي و الروح المعنوية، الاعتراف بالجهود أو التغذية العكسية، الكفاءة التنظيمية العامة و المرونة) (كامبل، 1974، p29) .



يمكن القول أن الأبعاد التي جاء بها كامبل و زملاءه ، لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات فيمكن أن نجدها في بعض المنظمات كما لا يمكن أن نجدها في منظمات أخرى ، إذ تبقى مجرد حقائق نسبية ، تختلف باختلاف بيئة المنظمة و ثقافة الأفراد الموجودين فيها .

#### ه - نموذج دوني و زملاؤه (Dawney et al(1974)

يقوم هذا النموذج على ستة أبعاد رئيسية هي كالآتي:

- اتخاذ القرارات
- الدفع
- المخاطرة
- المكافآت
- الهيكل التنظيمي(Dawney et al 1974, p150)

#### و- نموذج لولر و زملاؤه (Lawler et al(1974)

قام لولر و زملاؤه ، بتقسيم أبعاد المناخ التنظيمي و حصرها في بعدين رئيسيين ، تدرج تحت كل واحد منهما أبعاد فرعية ، كالآتي :

#### 1- البعد الرئيسي الأول: و يتعلق بالهيكل التنظيمي و تدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

- درجة الرسمية في إجراءات العمل

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

#### 2 - البعد الرئيسي الثاني: و يتعلق بالعملية التنظيمية و تدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- نمط القيادة

- نظم المكافآت

- نظم مواجهة الصراعات( لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد، 54 - 55 : 2014 ) .

يمكن ملاحظة أن نموذج لورلر ، حاول الاختصار أو التلخيص في أبعاد المناخ التنظيمي ، بتصنيفها تحت بعدين رئيسيين هما (الهيكل التنظيمي) و الذي يمثل في الحقيقة الجانب التنظيمي أو الرسمي في

المؤسسة وما يندرج تحته من ( مسؤولية ، اتصالات رسمية) ، و البعد الثاني و هو ( العملية التنظيمية) وما تمثله من الجانب الحركي أو الديناميكي ( علاقات العمل ، الإشراف ...) ، هذين البعدين في تفاعلها يؤثران في سلوك العمال .

#### خ- نموذج فور هاند وجلمر Forehand et Gilmer

حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

– الهيكل التنظيمي و يتضمن متغيرات فرعية مثل ( حجم المنظمة ،درجة تركيز السلطة ، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات) .

–درجة تعقد التنظيم و يدل ذلك على ( عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية و طبيعة تداخل العلاقات بينها) .

–اتجاهات الأهداف و يشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

– نمط القيادة و هو مايعني إذا كان تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة و تبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة .( لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 55 : 2014 ) .

في هذا النموذج نجد هناك تشابه مع نموذج لولر ، إلا أنه قام بتقسيم الأبعاد الرئيسية إلى أربعة أبعاد بدل اثنين ، و اهتم أيضا بتعقيد المنظمة من كثرة المستويات الإدارية و تداخلها ، و أعطى حيزا للأهداف و مستوى تنفيذها بما تشكله من عنصر هام في مستقبل المنظمة

#### ح- نموذج ستيرز Steers (1979)

أشار سليمان (1987) أن ستيرز قام سنة (1979) بتصميم نموذج قياس للمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها و توضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي :

–السياسات و الممارسات الإدارية

و يتمثل هذا البعد في السلوك القيادي و ما يحتويه من قواعد و إجراءات و طريقة التعامل مع العمال ، كما لا يستثنى جوانب الانتقاء و التدريب .

## –الهيكـل التنظيمي

يشمل هذا البعد المركزية السائدة في المنظمة و نمط الاتصالات، و كذلك طريقة الإشارك، و حجم المنظمة، و موقع الفرد في السلم الإداري.

## –تكنولوجيا العمل

و يشير هذا البعد إلى مواكبة المنظمة لآخر التكنولوجيات في مجال العمل ، و ما قد يضيفه من جودة في المنتج و كذلك تسهيلات للعمال.

## –البيئة الخارجية

يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية . فهد نجيم راجح السلمي (2012) .

ذكر هذا النموذج البيئة الخارجية كعنصر مؤثر من عناصر المناخ التنظيمي، بينما ترى فئة كبيرة من الباحثين أن المناخ التنظيمي يتأثر أساسا بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

## س– نموذج تيم و بيترسون (1982) Timm et Peterson

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن دراستها في ستة أبعاد هي كالاتي :

– **الثقة:**ويقصد بها الثقة المتبادلة بين مختلف أعضاء المنظمة و من مختلف المستويات الإدارية .

–**المشاركة:**ويقصد بها مدى إشارك الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة و كذلك تفويض الصلاحيات.

– **الصدق و الصراحة :** و تشمل إعطاء الأفراد كل المعلومات اللازمة المتعلقة بمجال عملهم و إطلاعهم على التحديات المقبلة عليها مؤسستهم.

– **المساندة و التشجيع :** ويقصد به التحفيز المادي و المعنوي الذي يلقاه الأفراد من طرف زملائهم و رؤسائهم ، و ما له من أثر بليغ في إشباع الرغبات الاجتماعية لهم .

–**الاتصالات الصاعدة:**وهي إصغاء أصحاب القرار في المؤسسة إلى اقتراحات و انشغالات المستويات الدنيا، و ما لها من أثر في تعزيز روابط الثقة و التعاون بين أفراد المنظمة.

– الأداء الوظيفي: و نقصد به الفعالية التنظيمية و كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة و قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم و كذلك تشمل العمل الجماعي.(لوكيا الهاشمي، يومنقار مراد، 56 – 57: 2014) ركز هذا النموذج كثيرا على الأبعاد الإنسانية الموجودة بين أفراد التنظيم وما لها من أثر كبير على تكوين مناخ تنظيمي إيجابي أو سلبي.

### ش- نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (1989) Kozlowski et Doherty

يقوم هذا النموذج على إعطاء أهمية كبيرة للأسلوب القيادي و عملية التفاعل التي تحصل بين الرؤساء و المرؤوسين ، في إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد و أثر ذلك في سلوكهم التنظيمي ، و يحتوي هذا النموذج على إحدى عشر بعدا ، هي كالاتي :

– الهيكل التنظيمي: وهو إدراك الأفراد لجودة و ملائمة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.

– فهم الوظيفة : يقصد به وضوح المهام و الأهداف المسطرة لإنجاز العمل .

– المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويقصد بها وجود رقابة صارمة في العمل

– المسؤولية: ويقصد به تفويض الصلاحيات و تحمل المسؤولية من قبل العمال .

– تركيز المشرف على العمل: يقصد به أسلوب المشرف في التعامل مع العمال و إذا كان يفرض عليهم ضغطا شديدا أو العكس.

– المشاركة: و هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم في مجال عملهم.

– الإشراف المساند أو الدعم : و هو نوعية الدعم و التحفيز الذي يتلقاه العمال من طرف المشرفين عليهم .

– العمل الجماعي: وهو العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد، و كيف أنه يسهل المهام و يزيد من الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

– التعاون بين المجموعات : مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة .

– وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها : مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنها توليهم اهتمامها و رعايتها .

–الاتصالات:ويقصد به أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة و كذلك الوسائل المعتمدة في ذلك .( البار الرميساء، 2014: 44 ) .

من خلال النموذج نلاحظ هناك تكرار و واضح للأبعاد ، إذ نجد عدة أبعاد تناقش نفس الأفكار ، حيث كان بإمكان صاحب النموذج اختصاره إلى أقل من إحدى عشر بعدا بكثير .

### ص – نموذج كويز و توماس Koys et Thomas

حدد كل من كويز و توماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية

–الاستقلالية.

–درجة التماسك.

– الثقة.

– ضغط العمل.

–الدعم و التقدير.

– العدالة.

– الإبداع ومدى تحمل المخاطرة .(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ،59 : 2014) .

### ي – نموذج فريدردار و جرينبرغ Friedeardar et Greenberg

حدد الباحثان سبعة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي و هي:

–التحرر.

–العوائق.

–الروح المعنوية.

–الألفة و المودة.

–التحفظات.

– التأكيد على الإنجاز .

–المكافأة). (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 60 : 2014 ) .

وهو نموذج يهتم بالجانب الإنساني بامتياز ، حيث نجده يتكلم عن صميم العلاقات الإنسانية ، متجاهلا بذلك العوامل الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المؤسسة .

قد يعجب القارئ من التعرض إلى هذا الكم الهائل من نماذج المناخ التنظيمي التي أشار إليها الباحثون فالهدف الأساسي من هذا هو إطلاع القارئ على الصعوبة المنهجية الموجودة في دراسة هذا المفهوم من الناحية العملية بالرغم من وجود بعض العناصر المشتركة بين الباحثين إلا أن الاختلاف يطغى على التوافق وهذا يعني صعوبة مقارنة النتائج في الدراسات المختلفة .

## 5 - أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينها باختلاف الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف طبيعة الدارسين لهذا الموضوع وكذلك اختلاف توجهاتهم فمنهم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد ورغم كل هذه الاختلافات فهذا لا يمنع من وجود بعض الأبعاد المشتركة التي اتفق عليه مجموعة من الباحثين، وكان هذا أيضا اختيار الباحث فقد اطلع على مجموعة لأبأس بها من الدراسات وقد لاحظ تكررة أبعاد لدى مجموعة من الباحثين ونظرا أيضا لطبيعة المؤسسة وعينة الدراسة قرر الباحث الاعتماد على الأبعاد التالية في دراسته وهي : (الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، الحوافز، الاتصالات، الإبداع، التكنولوجيا) .

### أ - الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل أو التركيبية التي تجسد طبيعة العلاقات الداخلية في المنظمة، ويبين مختلف المصالح والأقسام الرئيسية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، زيادة عن توضيح أشكال وأنواع الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة، كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات (أحمد عبد إسماعيل الصفار، 2009: 74) نقلا عن الشماع وحمود (2007) .

ويعرفه ( رشيد، 1992: 26 ) بأنه : " الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها، ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والعاملين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازي (ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004: 25) .

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الفعالية في الأداء لابد أن تتحقق فيه الشروط التالية:

1 - التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

2-المرونة وهي القدرة على إحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي بحسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

3 - أن يسهم لعملية الاتصالات بين كل المستويات الإدارية المتوازية، وكذلك المستويات الهرمية.

4 - أن يسهم الهيكل التنظيمي بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية.

## ب - نمط الإشراف

هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم الإشراف الإداري نذكر منها:

تعريف ( الشريف 1995 ) حيث يرى بأنه " الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة له" ، كما نجد أيضا تعريف ( المدهش 1998 ) الذي يرى بأن الإشراف هو " عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم " ، أما تعريف ( بابكر 2000 ) فيرى أن الإشراف في الوظيفة الإدارية هي " عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل ( الوحدة ، القسم ..... ) ، من أنشطة إدارية و تنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز ( إنتاجية ، خدمات ..... ) كما و كيفا و بأقل من التكلفة البشرية أو المادية " .  
( جبير سعيد صايل السبحاني ، 2004 : 12 )

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية الإشراف عملية إدارية يقوم بها المشرف ، يحرص من خلالها على السهر على إنجاز الأعمال من طرف العمال و كذلك يقوم بتوجيههم ومساعدتهم على تخطي المشاكل التي تواجههم بدون إغفال الجانب الرقابي ، قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بصفة كبيرة .

## ج - الحوافز

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المثيرات التي تقوم بإثارة الدافعية لدى الفرد حيث أنها مؤثرات خارجية تقوم بتحريك السلوك الذاتي للفرد باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها (الفريجات وآخرون، 2009: 104) ويشير (Downey) إلى أن الحوافز عامل يعبر عن وعي الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز والمحابة في تقديمها للأفراد وتوعيتهم بأنها متعلقة

بالأداء الجيد والفعالية مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب، ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والمسار المهني في (العباسي، 2008: 28). نقلا عن (رياض عزيز، 2013: 45).

#### د - الاتصالات:

يشير (فيند بميش 16-22, 1991, Feyand Beamish) إلى أن الاتصالات هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تساعد على تبادل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وتعتبر عملية الاتصال بين الافراد العاملين نقطة جوهرية في توجيهه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعد أيضا وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة، ويشير (دافت 581, 2003, Daft) أن الاتصالات هي الطريقة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والبيانات والربط بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسيير أحسن للعمل وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (أكرم أحمد الطويل وإسراء وعبدالله السبعواوي، 2012: 49-50)

#### ه - الإبداع

يعرف خير الله الإبداع بأنه " قدرة الفرد على الإنتاج ، إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية و الأصالة و بالتداعيات البعيدة ، و ذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير " ( فاخر عادل ، 1983 : 58 ) . و يعرف (تورانس Torenس) الإبداع على أنه " عملية التحسس بالمشكلات و النقائص و الثغرات في المعرفة و العناصر المفقدة و عدة التناسق و غير ذلك ، ثم تحديد الصعوبة و تبين هويتها ، ثم البحث عن الحلول و إجراء التخمينات ، أو صياغة الفرضيات عن النقائص و العيوب ، ثم اختبار هذه الفرضيات و إعادة اختبارها ، و أخيرا صياغة النتائج و نقلها " في ( نور سالم حجلان ، 1417 هـ : 87 ) و ( عادل بن صالح الشقحاء ، 2003 : 41 ) .

مما سبق يمكن وصف الإبداع على أنه سيرورة فكرية خارجة عن نمط التفكير العادي ، تستثار عن طريق المشكلات و النقائص التي تعترض الفرد في حياته العملية ، و تؤدي إلى إيجاد حلول تساعد على تجاوز تلك المشكلات .

#### و - التكنولوجيا المستخدمة

يشير (اللوزي، 2002 : 151-153 ) إلى أن التكنولوجيا تعمل على إحداث تغييرات في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية والإنتاجية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة أننا نعيش في عصر المعلوماتية والتقنيات الحديثة التي



تسهل عمل الأفراد وكذلك تزيد من النوعية والكفاءة في أداء المنظمات، ولهذا السبب أصبح استخدام التكنولوجيا أكثر من ضرورة في القرن الواحد والعشرين. (خالدقرواني، 2012: 21).

## 6 - مجالات المناخ التنظيمي

يشير (هالبن 1966 Halpin) إلى أن هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي ، أربعة تتعلق بخصائص سلوك العمال و الأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد وهي كالتالي :

### أولاً: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين

أ-التباعد: و تشير إلى أن فريق العمل يكون مشتتاً كلا منهم في اتجاه مختلف و هم كثير و الشكوى و التذمر.

ب-الإعاقة: و هو إحساس لدى العمال بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية و غير مهمة قصد إعاقتهم عن أداء الأعمال المكلفين بها.

ج-الانتماء : و يشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على العاملين ، فالعمال يشعرون بالرضا و الانتماء للمنظمة نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية ، وفي نفس الوقت الاستمتاع بتأدية المهام و الواجبات المكلفين بها .

د- الألفة : و هو وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية .

### ثانياً : مجالات تتعلق بقائد المنظمة

أ- الشكالية في العمل : و يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكالية في العمل دون الإهتمام بالعلاقات الشخصية و الاجتماعية ، فهو يطبق اللوائح و القوانين تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة .

ب- التركيز في العمل: و يشير إلى أن قائد المنظمة يحرص حرصاً شديداً على الإشراف و متابعة إنجاز العمل و قنوات الاتصال بينه و بين العاملين تسير في اتجاه واحد و لا يحاول الاستفادة من آرائهم و أفكارهم

ج- القدوة في العمل: و تشير على أن قائد المنظمة يساعد الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة و لكن عن طريق إعطاء القدوة الحسنة و هو لا يطلب من العمال أكثر مما يعطي .

د-النزعة الإنسانية: و يشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية و إنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.( لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد ،

92 – 93 : 2014 ) .وتسعى المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة إلى تحسين مناخها التنظيمي بتطوير وتحسين بيئتها الداخلية و بالتالي التحسين من المناخ التنظيمي و إجمالاً يمكن تعديد مجالات التدخل كالاتي :

– الهيكل التنظيمي : وذلك بإدخال تعديلات دورية عليه بحث تسمح بتقسيم جيد للمسؤوليات وتوزيع عادل للمهام ، مما يخدم أهداف التنظيم و أهداف الأفراد معا من الأمثلة الحية على ذلك نجد :

مؤسسة( سيزر و روبك (Seaser et Reubeack) الشهيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي عدل هيكلها التنظيمي ( من النوع الطويل إلى النوع المفرطح ) بتقليص المستويات الإدارية و تقصير قنوات الإتصال بين الإدارة العليا و الدنيا .

– السياسات : ونعني بالسياسات ، الفلسفة أو الثقافة التي تقوم عليها المؤسسة بحيث يجب أن تكون متكيفة مع الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة و في نفس الوقت تكون تتميز باستقرار نسبي بحيث تكون واضحة ، تبعث على الثقة و الإرتياح في صفوف الأفراد ، عكس السياسات الغامضة التي تبعث على الشك و الإرتياب في أوساط العاملين .

– تدريب العاملين :وهو وضع مخطط واضح قصد تدريب و تكوين العاملين قصد الرفع من كفاءاتهم و إمكانياتهم مما يسمح بتحسين أدائهم ، وذلك بما يعود على مؤسستهم بالفائدة .

– وسائل و أنماط الإتصال : لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و لكن لإيصال المعلومة بالطريقة و الوقت المناسبين يجب تحسين طرق الإتصال ذات الكفاءة العالية و التي تؤدي أيضا إلى تنمية روح التعاون بين العاملين و إلى تنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الإدارة .

ه – عدالة التعامل : وذلك بوضع نظام عاد للترقيات و الحوافز و العقوبات ، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة و الإرتياح وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح ايجابية .

– النمط القيادي : يجب على الإدارة ان تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال مع العمال و ذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم و بإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الإستقرار النفسي و التقدم نحو الأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب و التذمر و التغيب و التمارض.

– أساليب الرقابة :لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ، و لكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفورا و مقاومة من طرف العمال ، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية إلتزامهم بالأهداف المطلوبة منهم .

– المسؤولية الاجتماعية : و يمكن أن نعرفها بأنها نوع من الإحساس أو الترابط مع البيئة الخارجية للمؤسسة ، فالمنظمة تعمل في وسط إجتماعي مفتوح من هنا جاءت أهمية مشاركتها في تنمية المجتمع المحيط بها وإشراك أفرادها في ذلك . ( كامل محمد المغربي ، 2004 : 306 - 308 ) .

## 7 - قياس المناخ التنظيمي

تختلف طرق قياس المفهوم المناخ التنظيمي باختلاف التوجهات النظرية للباحثين في هذا المجال و كذا المستويات التي يعملون عليها و يهتم القياس بإدراكات و تمثلات الأفراد ضمن تصور التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة و يرى (مارك ميرري وآخرون Marc Mury et al 2004) أن الإدراكات و التمثلات الفردية يجب أن تكون متشابهة عند الأفراد لتكون المناخ التنظيمي للمنظمة و هذا التشابه لا يعني عدم وجود اختلافات فيها على أساس أن الأفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة وحسب(أربسي Arabaci 2010) فإن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم واسع يشمل عوامل مختلفة من ثلاث مستويات في المنظمة هذه المستويات هي :

أ– بنية و صورة المنظمة .

ب–الإنتماءات و الصراعات بين أفراد المجموعات .

ج– قرارات و اتصالات الأفراد العاملين فيها .

و بذلك يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمكن النظر إليه على مستوى الأفراد، الجماعات و المستويات التنظيمية.

فمستوى الأفراد يركز على المناخ النفسي و يبحث في إدراكات العمال لبيئة عملهم ، بينما مستوى الجماعات يركز على التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء الذين يعملون في مجموعة واحدة أو قسم واحد و يشترط ( أندرسون ووست Anderson et West 1998) ثلاثة شروط ضرورية لتشكيل المستوى الجماعي للمناخ و هي أن:

–تكون هناك فرص للتفاعل بين أفراد الجماعة .

–ينقسم افراد الجماعة أهداف مشتركة .

–تكون مهمات أفراد الجماعة معتمدة على بعضها البعض لتنمية اهداف و تمثلات متبادلة .

أما على المستوى التنظيمي فهو يهتم بإدراكات العمال ككل و يحدد على أساس متوسط الإدراكات و القيم للعمال إتجاه بيئة عملهم .

و يرى (شالت وآخرون 2006 Shulte et al) أن المقاربة الكلية هي أحسن وسيلة لقياس المناخ التنظيمي و ذلك بالتعامل مع خصائص متعددة عند النظر إلى العلاقات البيئية بين العمال ، الشيء الذي يمنح إمكانية تكاملية لهذه العناصر و لكن هذه الطريقة تحتاج إلى عينات كبيرة نظرا لإعتمادها على أبعاد كثيرة .

كذلك من الأمور المهمة في قياس المناخ التنظيمي مفهوم قوة المناخ و يقصد به مستوى الإتفاق في إدراكات العمال ( شينست وآخرون 2009 Schynset al) حيث إرتفاع مستوى الإتفاقي الإدراكات يدل على قوة و انسجام التصور الإيجابي للمناخ التنظيمي و العكس صحيح أي أن الإنخفاض في الإتفاق يدل على أن هناك اختلاف بين العمال في نظرتهم للمناخ التنظيمي بالإضافة إلى ذلك فإن اتجاه المناخ التنظيمي يعتبر ايضا مهما لأنه قد يحدد لنا ماهي العناصر التي يركز عليها العمال في المناخ ، فمثلا إذا كان العمال في منظمة يتقاضون عمولة على المبيعات فإنهم قد يركزون على المبيعات أكثر من خدمة الزبائن في هذه الحالة فإن المناخ قوي ( وجود إدراكات متماثلة أو مشتركة و لكنها ليست في الإتجاه المطلوب و هو إرضاء الزبون ).

و مع أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها فقد أوضح (ميلتون 1981 Milton)مذكور في) برند و ولسون 2000 Braind et Wilson) أن هناك أربع عناصر عامة في المنظمات اهتم بها البحث في هذا الإطار:

- أن المنظمات لها أكثر من مناخ الذي يمكن أن يتأثر بتدخلات مختلفة .
- أن الأفراد من مراكز تسييرية مختلفة عادة ما يدركون المناخ بطرق مختلفة .
- كل المنظمات وحيدة و لها مناخ تنظيمي متميز و بالتالي فإن التغيرات في المناخ يكون له تأثير مختلف في كل منظمة.
- أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية كدافعية العمال ، الرضا الوظيفي و كذلك التغيرات في المناخ التنظيمي ينتج عنها التغيرات في هذه العوامل .(أنا ماري نيوودت

12-16: 2011, Anna Marie Nieuwoudt) ويمكن تلخيص مخلف المقاييس المستخدمة في هذا المجال في الجدول التالي :

جدول (2) يلخص أنواع القياسات للمناخ التنظيمي

| إسم المقياس | عدد الفقرات | الأبعاد        | نوع المقياس | الجوانب المركز عليها | المصدر            |
|-------------|-------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|
| مقياس       | 31 فقرة     | أساليب الإشراف |             | يركز على طبيعة       | Kanjis et william |



|                                     |  |       |  |         |  |
|-------------------------------------|--|-------|--|---------|--|
|                                     | لبينة عملهم  | ليكرت | -انسجام الأهداف<br>-وضوح الأدوار<br>-القيادة التدميمية<br>- المشاركة في<br>اتخاذالقرارات<br>النموالمهني<br>التفاعل المهني                                    |         | المناخ<br>التنظيمي                             |
| Mcmurray(2003)                      | لا يوجد  | ليكرت | - الاستقلالية<br>- الاتصال البيئي<br>شخصي<br>- البحث، التماسك<br>- الضغوط  | 40 فقرة | سلم<br>المناخ<br>التنظيمي                      |
| Ruiz- Moreno et al<br>(2008)        | اشتق من أبحاث<br>Decotis et<br>koys(1991)                                | ليكرت | - ضغوط ثقل العمل<br>- التماسك<br>- الإدارة التدميمية   | لا يوجد | سلم<br>المناخ<br>التنظيمي                      |
| KoeneVojelaar et<br>Soeteres (2002) | لا يوجد  | ليكرت | - الفعالية التنظيمية<br>- الإستعداد للتجديد<br>- الإتصال العام   | لا يوجد | مؤشر<br>المناخ<br>التنظيمي<br>للأعمال          |
| Schulte et al (2006)                | الفقرات اشتقت من<br>مقابلات مع العمال و<br>دراسات حول المناخ<br>التنظيمي | ليكرت | - التدميم الإداري<br>- الرؤية للمؤسسة<br>- اتصال واضح و -<br>مفتوح<br>التركيز على التدريب<br>- التركيز على<br>الجماعة،الوضوح<br>- الثواب التدميم<br>التسييري | 94 فقرة | مسح<br>للمناخ<br>التنظيمي                      |
| Brand and wilson<br>(2000)          | لا يوجد  | ليكرت | الهيكل،المسؤولية<br>الدفء، التدميم<br>المعايير، الصراع<br>الهوية، الإشراف<br>المخاطر   | 40 فقرة | إستبيان<br>المناخ<br>التنظيمي<br>Litwin<br>and |

|                          |  |       |  |         |                        |
|--------------------------|--|-------|--|---------|------------------------|
|                          |  |       |  |         | stringer               |
| Loewen and Loo<br>(2004) | استخدم لتقييم الطبيعة<br>التعددية لمناخ<br>الجماعة | ليكرت | الوقاية بالمشاركة<br>التدعيم للتجديد<br>الرؤية،التوجه النهائي<br>الرغبة الاجتماعية | 44 فقرة | مسح<br>مناخ<br>الجماعة |

نقلا عن (Anna Marie Nieuwoudt ,2011,21-23).

نلاحظ من خلال الجدول السابق تعدد سلاليم القياس الخاصة بالمناخ التنظيمي وكذا تعدد العناصر المكونة لهذه السلاليم والذي يفترض أنها تمثل المناخ التنظيمي للمؤسسة وهذا التنوع يقدر ما هو تنوع في التناول فهو أيضا يشير إلى صعوبة منهجية في التعامل مع هذا المفهوم إجرائيا .

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

1 - تعريف الالتزام التنظيمي

2 - الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه

3 - أهمية الإلتزام التنظيمي

4 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

5 - محددات الالتزام التنظيمي

6 - أبعاد الإلتزام التنظيمي

7 - قياس الالتزام التنظيمي



## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

بالرغم من إختلاف المقاربات في التعامل مع مفهوم الالتزام التنظيمي باختلاف تخصصات الباحثين واتجاهاتهم إلا انه يمكن الإشارة إلى بعض الاتجاهات في تعريف هذا المفهوم التي أصبحت متبلورة بشكل واضح.

### 1 - تعاريف الالتزام التنظيمي

فكثير من التعاريف تركز على السلوكيات التي تعكس مفهوم الالتزام فمثلا عندما يكون الكلام عن سلوكيات تتعدى التوقعات الرسمية و المعيارية تكون الإشارة إلى ظواهر مفتوحة للالتزام هذه السلوكيات تمثل إنغماسا عميقا في المنظمة حيث يخضع الأفراد إلى تطورات و فرص تجعلهم يختاروا الارتباط بهذه المنظمة هذا الاتجاه السلوكي للالتزام قد أشار إليه كل من (ستوسلانسك Staw et Salancik,1977).

أما الاتجاه الثاني الذي يبرز من خلال التعاريف و النظريات حول الإلتزام هو النظر إليه من خلال مصطلح الاتجاهات فالالتزامالاتجاهي يوجد عندما يتماهى الفرد مع المنظمة(شلدون Sheldon,1971,p143) أو عندما "تصبح أهداف المنظمة و أهداف الافراد مندمجة و متماسكة" (هال وآخرون Hall et al 1970,p176)، و بذلك فإن مفهوم الالتزام كاتجاه يمثل حالة تماهي الأفراد مع منظماتهم و أهدافها و يرغبون في الاحتفاظ بعضويتهم لتسهيل تحقيق تلك الأهداف فحسب(مارش و سيمون March and Simon,1958) هذا الإلتزام عادة ما يشير إلى علاقة تبادلية تربط الافراد بالمنظمة مقابل بعض الفوائد المادية أو المعنوية منها و يظهر من خلال هذا التوجه أن الإلتزام التنظيمي يتميز بثلاث عوامل هي :

- اعتقاد قوي و قبول أهداف و قيم المنظمة.

- إرادة في بذل مجهود كبير لحساب المنظمة.

- رغبة قوية للاحتفاظ بالعضوية في المنظمة. (بورتر و سميث Porter and Smith,1970)

وانطلاقاً من هذه المقاربات نسجت كثير من التعاريف للالتزام التنظيمي من طرف الباحثين حيث عرف كل من عبد الوهاب و خطاب الالتزام التنظيمي " أنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، و رغبة الفرد الاسهام في نجاح و استمرارية المنظمة ، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات اضافية " ( عبد الوهاب ، خطاب ، 1993 : 58 ) . أما نضير و نعمة فقد عرفت الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء ، و يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ماهي إلا عملية الايمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الاهداف و تجسيد تلك القيام ( نضير ، نعمة عباس ، 1996 : 77 ) . في حين ماثيو و زاجاك فقد عرفاه بأنه " درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة " ( رشيد ، 2004 : 12 ) . و ركز أورايلى و شاتمن على المنظور النفسي للالتزام حيث عرفاه بأنه " الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة " و يشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي و هي :

أ – الإذعان

ب – تحديد الهوية

ج – التشرب أو الاستبطان

و يتمثل مفهوم الإذعان في المكافآت المادية التي سيحصل عليها الفرد من المنظمة ، أما مفهوم الهوية فهي القيمة الرمزية التي يشعر بها الفرد عند ذكر انتمائه لمؤسسة ما ، و في الأخير نقصد بالتشرب أو الاستبطان تماهي الفرد مع المنظمة و يحصل ذلك عند حصول تطابق بين قيم الفرد و أهدافه من جهة و قيم و أهداف المنظمة من جهة أخرى . ( القرشي، 1998: 16 ) . و يرى بوكائن " أن فهم الالتزام التنظيمي و استيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة ( التطابق ، الانتماء ، الولاء ) و قد عبر عنه بقوة إيمان الفرد و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها و المحافظة على عضويته فيها " ( نضير و آخرون، 1996 : 77 ) ، نقلا عن محمد بن غالب العوفي

وهناك تعريف (جوو شيم2010 Joo&Shim) اللذان يريا " أنه انتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة " في(محمد جودت محمد فارس،2014: 170). من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود صفات مشتركة تتمثل في أن الالتزام هو :

- درجة ارتباط الفرد بمنظّمته.
- تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- استعداد الفرد لتقديم مجهودات إضافية قصد مساعدة المنظمة على النجاح

## 2 –الالتزام التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه

### أ – الولاء التنظيمي:

يمكن التعبير عن الولاء التنظيمي بأنه حالة نفسية فقط تتمثل في (الولاء،الإخلاص،التعلق ) لاينجم عن هذا تضحيات أو جهود،عكس الالتزام التنظيمي الذي بالإضافة إلى كونه الارتباط والتعلق،فيمكنه أيضا أن يكون بدافع قسري من أجل مصالح مادية ومعنوية،بالإضافة إلى أنه يدفع الفرد إلى بذل مجهودات والتضحية من أجل منظّمته،يمكن القول أن الالتزام هو درجة أعلى من الولاء. (نماء جواد العبيدي، 2012: 83 – 84).

### ب – المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة من أكثرها لمفاهيم المرتبطة بالالتزام إذفسر(لغومارسيووكاردون199: Lagomarsion et Cardon,2003) الالتزام بوصفه ميولا نفسية وسلوكية تقود إلى القيام بسلوكيات معينة منها المواطنة التنظيميةوالذي هو سلوك فردي طوعي( إيرتورك257: Erturk,2007) و(غوفان 14: Gaufan,2004)

### ج – الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يستعمل عادة للتعبير عن رضا الفرد اتجاه مجال من مجالات العمل مثل ( الرضا عن الأجور،الرضا عن ظروف العمل،الرضا عن العلاقات الإنسانية في العمل ) ،وترتبط غالبا

بالظروف المادية والمحسوسة، أما الالتزام فهو حالة نفسية تعبر عن تطابق قيم وأخلاق الفرد مع قيم وأخلاق المنظمة. (نماء جواد العبيدي، 2012: 83- 84) .

### 3- أهمية الالتزام التنظيمي

لا شك أن الالتزام التنظيمي يعد من أبرز الظواهر السلوكية التي اهتم بها الكتاب و الباحثين في علم الإدارة ، و ذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد و المنظمة بشكل عام ، حيث كلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا زادت نسبة ارتباط الأفراد بمنظمتهم وتضحياتهم من أجلها من أجل بلوغ أهدافها و تحسين سمعتها ، و العكس صحيح حيث كلما قلت درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد انعكس ذلك بالسلب على المنظمة بظهور ظواهر سلبية مثل (كثرة الغيابات ، انخفاض معدل دوران العمل ، قلة الإنتاجية ) ، من هنا كان لزاما على الباحثين التعمق في فهم هذا الموضوع ومعرفة العوامل الكامنة وراءه ومحاولة اقتراح حلول للمنظمات من أجل رفع التزام أفرادها ، مما يعود بالنفع عليها و عليهم .

وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في الجوانب التالية :

– يمثل الالتزام التنظيمي أحد المحددات الأساسية للتنبؤ بالظواهر السلوكية و خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون يقضون وقتا أطول في المنظمة و يكونون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف (عبد الباقي، 2005: 316) .

– قوة تماسك الأفراد و ثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .

– زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية.

– كلما زاد معدل التوافق بين القيم و الأهداف بين الأفراد و المنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .

– انخفاض المشكلات في العمل ( فليح، 2010: 178 – 179 ) نقلا عن(اللوزي، 2003: 128) .

#### 4 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

قام العديد من الباحثين و المهتمين بمفهوم الالتزام التنظيمي، بتحديد عدد من الأبعاد التي حاولوا من خلالها الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي، وهناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة الالتزام التنظيمي، نوجزها كالتالي:

##### أ - المدخل التبادلي

يشير هذا المدخل إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة و الأفراد و مدى شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة و المكافآت التي يحصلون عليها .

##### ب - المدخل النفسي

يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف و قيم المنظمة مع أهداف و قيم الفرد .

##### ج - المدخل التكاملي

يتجسد في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة من جانب و الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة في جانب آخر . (باسم عبد الحسين ، 2012 : 268)

#### 5-محددات الالتزام التنظيمي

اختلفت و تعددت وجهات نظر الباحثين حول العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي في المنظمات و لكن دراسات( روبرت مارش و ماناري Robert Murch&Manary) تعد من أبرز الدراسات ، و توصلت إلى المحددات التالية :

##### أ - السياسات

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

## ب - وضوح الأهداف

إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد بشكل كبير الأفراد على معرفة ما هو مطلوب منهم ويساعدهم على إنجاز أعمالهم ما ينعكس بشكل إيجابي على ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم .

## ج - العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم

تعتبر المشاركة من أهم الأمور في المنظمة التي تعمل في شكل جماعي ، و يعرفها (دايفن Diven) بأنها الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف . من هنا كانت المشاركة عنصرا مهما يساعد على سيادة روح الفريق الواحد مما يساعد على تماسك المنظمة .

## د - العمل على تحسين المناخ التنظيمي

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

## ه - تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

من المعلوم أن وجود أنظمة حوافز عادلة و جيدة يساهم في إحساس الفرد بالعدل و المساواة مع بقية الأفراد في المنظمة، ما ينعكس إيجابا على تعلق الفرد بها.

## و - العمل على بناء ثقافة مؤسسية

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

## ي - نمط القيادة

اختيار أسلوب قيادي ناجح يراعي إنجاز الأعمال و الرقابة ولا يهمل الجوانب الإنسانية، يسهم في تقبل الأفراد له و دعمه. ( اللوزي ، 1999 : 126 ) . نقلا عن ( محمد بن غالب العوفي ، 2005 : 39 )

## 6 - أبعاد الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الإلتزام التنظيمي ، مثل أبعاد الإلتزام التنظيمي عند (جوردن وإيتا، 1981, Gordon, Eta) اللذان قاما بتحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي في أربع عوامل هي ( الولاء التنظيمي ، المسؤولية ، الرغبة في العمل و الاستمرار فيه ، الإيمان بالمنظمة ) و سوف نعلم في بحثنا هذا على أبعاد الإلتزام التنظيمي حسب نموذج (مايرون آلان Meyer and Allen 1990) و الذي لقي انتشارا واسعا لدى مختلف الباحثين المهتمين بهذا الموضوع ، و الذي قام بدوره بتقسيم أبعاد الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد و هي كالتالي :

### أ - الإلتزام العاطفي (الوجداني)

و يشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها و يعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف . (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، 2009 : 28).

### ب - الإلتزام المعياري

و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري (عطا الله بشير عبود النويقه ، 2015 : 50) .

### ج- الإلتزام المستمر

و يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى ، و هذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الإلتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها (أحمد محمد بني عيسى ، رياض أحمد ابازيد ، 2014 : 364) .

## 7 - قياس الالتزام التنظيمي

إن مقاييس الالتزام التنظيمي متنوعة ومتعددة كتعدد و تنوع تعاريف هذا المفهوم من حيث محتوياتها و أغلبها يعتمد على سلاسل مكونة من فقرتين إلى أربع فقرات أو أكثر موضوعة على أساس قواعد مسبقة فمثلا مقياس (غراسكي 1966 Gruscky) يتكون من أربع فقرات تقيس التماهي مع المنظمة ، الاتجاهات نحو الإدارة ، الاتجاه العام نحو المنظمة.

والجدول التالي يبين بعض النماذج التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس الالتزام التنظيمي

جدول (3) يوضح مقارنة بين ثلاث نماذج مختلفة في قياس الالتزام التنظيمي

| نموذج الأبعاد الأربعة<br>(Quijano et al ,2000)   | نموذج الأبعاد الثلاث<br>(O'Reilly&Chatman,1986)  | نموذج المكونات الثلاث<br>(Allen&Meyer ,1990)  |
|--|--|---|
| الارتباط القيمي (Value-related)<br>-الحاجة للانتماء<br>-التبادلي (Exchange)<br>-الحاجة للاحتفاظ بالعمل | - الإستدخال (Internalization) أي<br>الانسجام بين القيم و الأهداف<br>-التماهي (Identification) وهو<br>الرغبة في الانتماء .<br>-النفعية (Compliance) | الالتزام العاطفي (Affective)<br>الالتزام المستمر (Continuance)<br>الالتزام المعياري (Normative) |

نقلا عن (Felipe de Sequeira Rocha et al,2008,218)

يتضح من خلال الجدول أن هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أبعاد النماذج كما و نوعا ، التي تكون مفهوم الإلتزام التنظيمي .

و لقد أشار (Meyer et al , 2001) إلى نماذج أخرى بجانب النماذج التي ذكرها فيليب (2008)، كما يظهر في الجدول التالي :



جدول رقم (4) يبين النماذج المستعملة في قياس مفهوم الإلتزام التنظيمي .

| تفسير البعد   | الأبعاد   | الباحث                      |
|---|---|-----------------------------|
| الإلتزام بتنفيذ أهداف المنظمة<br>الإلتزام بالحفاظ على العضوية في المنظمة  | الإلتزام القيمي<br>الإلتزام المستمر   | Angle & Perry<br>(1981)     |
| المشاركة من أجل حوافز خارجية خاصة<br>الإرتباط على أساس الرغبة في الإنتماء للمنظمة.<br>تطابق بين قيم الفرد و قيم المنظمة .   | الإذعان (compliance)<br>التماهي ( Identification )<br>الإستدخال Internalization | O,Reilly&chatman<br>(1986)  |
| قبول و تماهي مع أهداف المنظمة .<br>الإلتزام في المنظمة على أساس الربح و الخسارة .<br>ينتج عندما يصبح العامل يدرك أن الثواب لا يتناسب<br>مع الإستثمار ومع ذلك يبقى لضغوط بيئية . | الإلتزام الأخلاقي<br>الإلتزام المحسوب<br>الإلتزام الإعتراضي                     | Penley& Gould<br>(1988)     |
| التماهي مع المنظمة .<br>الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة .<br>الشعور بالإلزامية الإستمرار في العمل .  | الإلتزام العاطفي<br>الإلتزام المستمر<br>الإلتزام المعياري                       | Meyer & Allen<br>(1990)     |
| الإعتقاد و قبول أهداف المنظمة .<br>الرغبة بالبقاء كعضو في المنظمة .   | الإلتزام القيمي<br>الإلتزام المستمر   | Mayer & Schoorman<br>(1992) |

نقلا عن (Meyer j.p , Herscovitch L,2001)

من خلال الجدول نلاحظ وجود نماذج متنوعة لقياس مفهوم الإلتزام التنظيمي .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أ - الدراسة الإستطلاعية

1 - بناء أدوات الدراسة

2 - تجريب أدوات الدراسة

ب - الدراسة الأساسية

1 - منهج الدراسة

2 - مكان وزمان الدراسة

3 - عينة الدراسة

4 - خصائص العينة

5 - أدوات الدراسة

6 - الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### أ - الدراسة الإستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية تعتبر خطوة مهمة في إنجاز الدراسة، فهي نقطة الوصل الأولى التي يلتقي فيها الجانب النظري بالجانب الميداني للبحث حيث تأتي بعد مرحلة مراجعة أدبيات البحث و تحديد مشكلته و صياغة فرضياته وهي تهدف فيما تهدف إليه إلى :

- بناء أدوات القياس اعتمادا على ما حصله الباحث من معلومات ومعارف حول موضوع البحث
- عرض أدوات البحث على خبراء للاستئناس بأرائهم وتوجيهاتهم
- تجريب أدوات القياس على عينة استطلاعية من المجتمع المستهدف بالبحث
- حساب المؤشرات السكومترية لأدوات القياس
- التعرف على ميدان إجراء الدراسة الأساسية.

### 1 - بناء أدوات القياس

#### أ - بناء استبيان المناخ التنظيمي

تم بناء هذا الاستبيان انطلاقا من مراجعة مجموعة من النظريات و الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات نذكر من بينها دراسة بندر كريم أبو تايه و آخرون (2012) تحت عنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية " ، دراسة نادر أحمد أبو شيخة (2005) تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية - دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين " ، دراسة أكرم احمد الطويل و إسراء وعد الله السبعاعي (2012) المعنونة ب" علاقات الارتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج - الموصل " و المناخ التنظيمي حسب تعريف (Forehand&Glimer ,1964) بأنه "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات و التي تتميز بالثبات النسبي و تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة".

كما تم الإطلاع على بعض المقاييس التي تناولت المناخ التنظيمي للأساتذة و العمال في مختلف المصالح و الشركات ، انظر الجدول (3) ، منها مقياس رياض ضياء عزيز(2013) الذي تناول المناخ التنظيمي لدى شركة نفط ميسان .

ومن خلال المقاييس و الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث وجود اختلاف كبير بين الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كما و نوعا ، فنجد من الباحثين من تعصب لنظرية أو نموذج ما ، و نجد أيضا من قام بتحديد ثلاثين بعدا و آخرون قاموا بذكر ستة أو خمسة أبعاد وهكذا ، مما صعب على الباحث عملية الاختيار للأبعاد التي سوف يختارها وبعد استشارة المشرف استقر الأمر على اختيار الأبعاد التي ظهرت بشكل متكرر أكثر من غيرها . و كانت النتيجة استقراره على ستة أبعاد رآها مناسبة حسب وجهة نظره لبيئة الدراسة الأساسية. وهي :

- الهيكل التنظيمي
- الإشراف
- الحوافز
- الاتصالات
- الإبداع
- التكنولوجيا المستخدمة.

وبالاعتماد على البحوث و الدراسات و الأطر النظرية التي اهتمت بالمناخ التنظيمي تم صياغة مجموعة من الفقرات لكل بعد من الأبعاد المذكورة أدناه بمعدل خمس فقرات لكل بعد. وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان تم إعداد الصورة الأولية له مع ملخص لإشكالية البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد وتعليمات الإجابة تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المنتمين إلى قسم علم النفس للتحكيم كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (5) يبين أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي

| أسماء الأساتذة | رتبهم                | جامعة الانتماء |
|----------------|----------------------|----------------|
| ماحي إبراهيم   | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| مباركي بوحفص   | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| تيغزة امحمد    | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| مقدم سهيل      | أستاذ محاضر-أ-       | جامعة وهران 2  |
| بطاهر بشير     | أستاذ محاضر-أ-       | جامعة وهران 2  |

وقد طلب منهم اعتمادا على مشكلة البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد أن يدلوا بخبرتهم حول مدى صلاحية هذه الفقرات لقياس مفهوم المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التي تمثله. وتوجيه الباحث إلى الفقرات التي يجب أن تعدل أو تلغى. وبعد استرجاع الاستبيانات المحكمة تم تفرغ نتائج التحكيم في الجدول التالي :

الجدول (6) يبين نتائج تحكيم استبيان المناخ التنظيمي

| البعد 1 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة  | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
|---------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 01      | هناك انسجام بين الإدارة العامة للمؤسسة و الأقسام و المصالح التابعة لها | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 02      | الهيكل التنظيمي للمؤسسة متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف                   | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 03      | إن المهام في المؤسسة موزعة بشكل منطقي                                  | %100   | %100   | %100   | %100   | 100%   | %100        |

|                |  |        |        |        |        |        |             |
|----------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
|                |  |        |        |        |        |        |             |
| 04             | يساير الهيكل التنظيمي متطلبات التغيير                              | %100   | %100   | %100   | %100   | 100    | %100        |
| 05             | الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل.                | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| <b>البعد 2</b> | <b>الإشراف</b>   | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
| 06             | يعمل المشرف على استشارتي في الأمور التي تخص عملي قبل اتخاذ القرار. | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 07             | يشجعني المشرف على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي                      | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 08             | يقدم لي المشرف الدعم اللازم للقيام بعلمي.                          | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 09             | علاقتي بالمشرف يسودها التعاون                                      | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 10             | يشجعني المشرف على حل مشكلات العمل بنفسي.                           | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| <b>البعد 3</b> | <b>الحوافز</b>   | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
| 11             | أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة                     | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |

|             |        |        |        |        |        |  |         |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--|---------|
|             |        |        |        |        |        |  |         |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله                                    | 12      |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | تركز إدارة المؤسسة على المكافآت أكثر من العقوبات                         | 13      |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة              | 14      |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال                  | 15      |
| نسبة القبول | محكم 5 | محكم 4 | محكم 3 | محكم 2 | محكم 1 | نمط الاتصال  | البعد 4 |
| %100        | %100   | %100   | %100   | %100   | %100   | يمكنك الاتصال بالمسؤولين بكل سهولة في هذه المؤسسة                        | 16      |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال متنوعة (الانترنت ، إعلانات) لنقل المعلومات | 17      |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | تبذل إدارة المؤسسة جهداً لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها              | 18      |
| %90         | %50    | %100   | %100   | %100   | %100   | توصف عملية الاتصال بالفعالية في هذه المؤسسة                              | 19      |
| %85         | 25%    | %100   | %100   | %100   | %100   | يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة                                 | 20      |

| البعد 5 | الإبداع  | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
|---------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 21      | تنسجم مهام تقويم الأفكار الجديدة في المؤسسة في اتجاه العمل الذي أقوم به. | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 22      | تتوافر في المؤسسة إمكانية لتطبيق الأفكار الجديدة                         | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 23      | تشجع إدارة المؤسسة الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة                     | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 24      | يفتح أسلوب العمل الجماعي داخل المؤسسة الآفاق لطرح الأفكار الجديدة        | %100   | %100   | %100   | %100   | %50    | %95         |
| 25      | يمتاز العمل في هذه المؤسسة بالروتين و الرتابة .                          | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| البعد 6 | التكنولوجيا المستخدمة  | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
| 26      | تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها.          | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 27      | تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.                            | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 28      | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.                  | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 29      | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.                         | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |
| 30      | إدارة المؤسسة على إطلاع على ماهو جديد في تكنولوجيا العمل                 | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة قبول الفقرات وصلت إلى 95%.

هناك بعض الفقرات طلب المحكمون تعديلها في طريقة صياغتها كالتالي :

الجدول (7) يبين الفقرات التي تم تعديلها في استبيان المناخ التنظيمي

| الهيكل التنظيمي   |  | البعد 1        |
|---|--|----------------|
| صياغة الفقرة بعد التعديل  | صياغة الفقرة قبل التعديل   |                |
| هناك انسجام بين الإدارة العامة للمؤسسة والأقسام التابعة لها     | هناك توافق واضح بين الإدارة العامة للمؤسسة و الأقسام التابعة لها | 01             |
| إن المهام في المؤسسة موزعة بشكل منطقي                           | إن الوظائف في المؤسسة موزعة بشكل منطقي                           | 03             |
| يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات | يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات)  | 04             |
| <b>الإشراف</b>  |  | <b>البعد 2</b> |
| صياغة الفقرة بعد التعديل  | صياغة الفقرة قبل التعديل   |                |
| يعمل المشرف على استشارتي قبل اتخاذ القرار                       | يعمل مشرفك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار.                  | 06             |
| يشجعي المشرف على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي                    | يشجعك مشرفك المباشر على إبداء وجهة نظرك و اقتراحاتك.             | 07             |
| علاقتي بالمشرف يسودها التعاون                                   | علاقتك بـمشرفك المباشر تسودها الثقة و التعاون                    | 09             |
| <b>الحوافز</b>  |  | <b>البعد 3</b> |
| صياغة الفقرة بعد التعديل  | صياغة الفقرة قبل التعديل   |                |

|   |   |                |
|---|---|----------------|
|   |   |                |
| أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله                                   | يناسب الراتب الذي أتقاضاه الجهد الذي أبذله                          | 12             |
| <b>نمط الاتصال</b>  |   | <b>البعد 4</b> |
| <b>صياغة الفقرة بعد التعديل</b>   | <b>صياغة الفقرة قبل التعديل</b>                                     |                |
| يمكن الاتصال بالمسؤولين بكل سهولة في هذه المؤسسة                        | يمكن الاتصال بالمسؤولين و البحث معهم في بحث المشاكل التي تواجهك.    | 16             |
| تعتمد المؤسسة على وسائل متنوعة(الانترنت، الإعلانات،....) لنقل المعلومات | تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في الاتصال لنقل المعلومات.            | 17             |
| توصف عملية الاتصال بالدقة في هذه المؤسسة                                | توصف عملية الاتصال بالدقة و الموضوعية في هذه المؤسسة                | 19             |
| <b>التكنولوجيا المستخدمة</b>  |   | <b>البعد 6</b> |
| <b>صياغة الفقرة بعد التعديل</b>   | <b>صياغة الفقرة قبل التعديل</b>                                     |                |
| تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها          | تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة. | 26             |

كما تم إعطاء تقدير لإجابات المفحوصين حسب سلم ليكرت ذو الخمس درجات كالتالي :

|                |           |           |       |            |
|----------------|-----------|-----------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | غير متأكد | موافق | موافق بشدة |
| 1              | 2         | 3         | 4     | 5          |

## ب - بناء استبيان الإلتزام التنظيمي

بعد الإطلاع على عدة دراسات أجنبية و عربية تناولت الإلتزام التنظيمي ،استقر اختيارنا

على استبيان الإلتزام التنظيمي (Meyer and Allen 1990) ، ويحتوي هذا الإستبيان على خمسة عشرة فقرة مكونة من ثلاثة أبعاد كل بعد يحتوي على خمسة فقرات .

و يعرف الإلتزام التنظيمي (Joo&Shim 2010) " أنه انتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة " في(محمد جودت محمد فارس،2014: 170). و قد

قام (Meyer and Allen 1990) بتقسيم الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي :

### 1 - الإلتزام العاطفي(الوجداني)

و يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة و انسجامة معها و يعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .(إيناس فؤاد نواوي فلمبان ،2009: 28).

### 2 - الإلتزام المعياري

و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء إلتحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري (عطا الله بشير عبود النويقه ،2015: 50) .

### 3 - الإلتزام المستمر

و يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى ، و هذا يفيد أن العاملين الذين

لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها  
(أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، 2014: 364).

و قد تم تقديم الاستبيان المتكون من خمسة عشرة فقرة إلى مجموعة الأساتذة المذكورة أدناه للتحكيم.

الجدول (8) يبين أعضاء لجنة تحكيم الإستبيان الخاص بالالتزام التنظيمي

| أسماء الأساتذة | رتبهم                | جامعة الإنتماء |
|----------------|----------------------|----------------|
| ماحي إبراهيم   | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| مباركي بوحفص   | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| تيفزة محمد     | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران 2  |
| مقدم سهيل      | أستاذ محاضر-أ-       | جامعة وهران 2  |
| بطاهر بشير     | أستاذ محاضر-أ-       | جامعة وهران 2  |

وقد طلب منهم اعتمادا على مشكلة البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد أن يدلوا بخبرتهم حول مدى صلاحية هذه الفقرات لقياس مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد التي تمثله. وتوجيه الباحث إلى الفقرات التي يجب أن تعدل أو تلغى. وبعد استرجاع الاستبيانات المحكمة تم تفرغ نتائج التحكيم كالتالي:  
وقد تم التحصل على النتائج التالية:

الجدول (9) يبين نتائج تحكيم استبيان الالتزام التنظيمي

| البعد | الالتزام العاطفي   | محكم 1 | محكم 2 | محكم 3 | محكم 4 | محكم 5 | نسبة القبول |
|-------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 1     |  |        |        |        |        |        |             |
| 01    | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة . | %100   | %100   | %100   | %100   | %75    | %95         |

|             |        |        |        |        |        |  |                    |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--------------------|
|             |        |        |        |        |        |  |                    |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلها الخاصة.                         | 02                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أشعر بالإعتراف عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين                              | 03                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة و الانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة. | 04                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أشعر بوجود جو عائلي في هذه المؤسسة   | 05                 |
| نسبة القبول | محكم 5 | محكم 4 | محكم 3 | محكم 2 | محكم 1 | <b>الالتزام المعياري</b>   | <b>البعد<br/>2</b> |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أشعر بأنني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه المؤسسة.                            | 06                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | حتى لو كان الأمر مفيدا لي أشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.                | 07                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.  | 08                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها  | 09                 |
| %95         | %75    | %100   | %100   | %100   | %100   | أرى أن انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي                        | 10                 |
| نسبة القبول | محكم 5 | محكم 4 | محكم 3 | محكم 2 | محكم 1 | <b>الالتزام المستمر</b>  | <b>البعد<br/>3</b> |

|     |     |      |      |      |      |   |    |
|-----|-----|------|------|------|------|---|----|
|     |     |      |      |      |      |   |    |
| %95 | %75 | %100 | %100 | %100 | %100 | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.  | 11 |
| %95 | %75 | %100 | %100 | %100 | %100 | بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.  | 12 |
| %95 | %75 | %100 | %100 | %100 | %100 | إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.   | 13 |
| %95 | %75 | %100 | %100 | %100 | %100 | أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى.                                  | 14 |
| %95 | %75 | %100 | %100 | %100 | %100 | أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مماثلة لها. | 15 |

كما تم إعطاء تقدير لإجابات المفحوصين حسب سلم ليكرت التالي :

| موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3         | 2         | 1              |

## 2 - تجريب أدوات البحث

أجريت الدراسة الإستطلاعية من 8 نوفمبر 2015 إلى 12 من نفس الشهر و السنة بمؤسسة . AVAL SONATRACH بوهران .

### - حجم عينة الدراسة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 إطارا ( ذكورا ، إناثا ) من إطارات مؤسسة المصب سوناطراك . و قد تم اختيارهم بطريقة عرضية . تم تطبيق الاستبيانين على هذه العينة من أجل الحصول على معطيات تمكن الباحث من حساب المؤشرات السيكومترية للإستبيانين .

### أ - صدق استبيان المناخ التنظيمي

لقد تم حساب صدق استبيان المناخ التنظيمي باستعمال طريقة الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد و آخر و الإستبيان ككل كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (10) يبين معاملات الإتساق الداخلي بين أبعاد والدرجة الكلية لإستبيان المناخ التنظيمي .

| المقياس ككل | التكنولوجيا | الإبداع | الإتصالات | الحوافز | الإشراف | الهيكل التنظيمي | الأبعاد         |
|-------------|-------------|---------|-----------|---------|---------|-----------------|-----------------|
| ,741        | ,273        | ,472    | ,503      | ,618    | ,516    | -               | الهيكل التنظيمي |
| ,758        | ,369        | ,440    | ,442      | ,668    | -       | -               | الإشراف         |
| ,881        | ,363        | ,675    | ,625      | -       | -       | -               | الحوافز         |
| ,798        | ,481        | ,639    | -         | -       | -       | -               | الإتصالات       |
| ,809        | ,559        | -       | -         | -       | -       | -               | الإبداع         |
| ,618        | -           | -       | -         | -       | -       | -               | التكنولوجيا     |

يتضح من الجدول (10) أن معاملات لإرتباط التي تم حسابها كانت دالة عند مستوى 0.01 ، و قد تراوحت بين كل بعد و بعد ما بين (0.27 و 0.67) ، بينما تراوحت بين كل بعد و الدرجة الكلية ما بين (0.61 و 0.88).

يمكن القول اعتمادا على نتائج التحكيم و معاملات الإتساق الداخلي ، أن هذا الإستبيان يتمتع بمستوى جيد من الصدق .

### ب- قياس ثبات استبيان المناخ التنظيمي

وهو يعني استقرار نسبي لدرجات المقياس، و هناك عدة طرق لاستخراج معامل الثبات وقد تم استخدام طريقة " ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha و"التجزئة النصفية" Split-Half ، و الثبات بتقنية حذف البعد كما توضح الجداول التالية:

جدول (11) يبين معاملات ثبات إستبيان المناخ التنظيمي مستخرجة بثلاث طرق

| الدالة        | معامل الثبات | طريقة الإستخراج |
|---------------|--------------|-----------------|
| دالة عند 0.01 | 0.86         | ألفا كرونباخ    |
| دالة عند 0.01 | 0.79         | سبيرمان براون   |
| دالة عند 0.01 | 0.78         | جوتمان          |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الثبات لاستبيان المناخ التنظيمي تتراوح من (0.78 إلى

0.86) و هي معاملات ثبات جيدة

### - الثبات بتقنية حذف البعد

تتم هذه الطريقة بحذف كل بعد و التأكد بعد ذلك من تباين الإستبيان و معامل الإرتباط ، حيث نستطيع التعرف بشكل دقيق على الأبعاد التي تؤثر على ثبات درجات الإستبيان و ذلك بأن البعد الذي له تأثير عند حذفه من المقياس نلاحظ إنخفاض في قيمة معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  و العكس صحيح .



جدول(12) يبين معامل الثبات بطريقة حذف الأبعاد لاستبيان المناخ التنظيمي

| الابعاد            | متوسط المقياس<br>في حالة حذف<br>البعد | تباين المقياس<br>في حالة حذف<br>البعد | معاملات<br>الإرتباط<br>المصححة<br>للابعاد | مربع الإرتباط<br>المتعدد | معامل ألفا<br>كرونباخ للمقياس<br>في حالة حذف<br>البعد |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------|---|
| الهيكل<br>التنظيمي | 82,9333                               | 166,754                               | ,621                                      | ,424                     | ,844  |
| الإشراف            | 82,9667                               | 161,826                               | ,634                                      | ,489                     | ,842  |
| الحوافز            | 85,5667                               | 135,082                               | ,788                                      | ,688                     | ,814  |
| الإتصالات          | 82,5000                               | 158,672                               | ,693                                      | ,515                     | ,831  |
| الإبداع            | 83,7667                               | 164,530                               | ,722                                      | ,604                     | ,828  |
| التكنولوجيا        | 81,4333                               | 187,357                               | ,499                                      | ,374                     | ,863  |

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن جميع الأبعاد تؤثر على ثبات درجات المقياس بعد حذفها حيث ينخفض معامل الإرتباط ، ما عدا بعد التكنولوجيا الذي لم يؤثر على قيمة معامل الإرتباط بعد حذفه حيث بقي ثابتا .

**ج- صدق استبيان الالتزام التنظيمي**

لقد تم حساب صدق استبيان المناخ التنظيمي باستعمال طريقة الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد و آخر و الإستبيان ككل كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (13) يبين معاملات الإتساق الداخلي بين أبعاد والدرجة الكلية لإستبيانالإلتزامالتنظيمي .

| الابعاد           | الإلتزام العاطفي | الإلتزام المعياري | الإلتزام المستمر |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| الإلتزام العاطفي  | -                | ,680              | ,252             |
| الإلتزام المعياري | -                | -                 | ,462             |
| الإلتزام المستمر  | -                | -                 | -                |
| مقياس الإلتزام    | ,816             | ,868              | ,718             |

يتضح من الجدول (13) أن معامل الإرتباط التي تم حسابها كانت دالة عند مستوى 0.01 ، و قد تراوحت بين كل بعد و بعد ما بين (0.25 و0.68) ، بينما تراوحت بين كل بعد و الدرجة الكلية ما بين (0.71 و0.86).

يمكن القول اعتمادا على نتائج التحكيم و معاملات الإتساق الداخلي ، أن هذا الإستبيان يتمتع بمستوى جيد من الصدق .

#### د -حساب معامل الثبات لاستبيان الاللتزام التنظيمي

وهو يعني استقرار نسبي لدرجات المقياس،و هناك عدة طرق لاستخراج معامل الثبات وقد تم استخدام طريقة " ألفا كرونباخ " Cronbach's Alpha و"التجزئة النصفية" Split-Half ، و الثبات بتقنية حذف البعد .

جدول (14) يبين معاملات الثبات لاستبيان الإلتزام التنظيمي مستخرجة بثلاث طرق

| الدالة        | معامل الثبات | طريقة الإستخراج |
|---------------|--------------|-----------------|
| دالة عند 0.01 | 0.70         | ألفا كرونباخ    |
| دالة عند 0.01 | 0.56         | سبيرمان براون   |
| دالة عند 0.01 | 0.49         | جوتمان          |

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ثبات استبيان الإلتزام التنظيمي تتراوح ما بين (0.49 إلى 0.70)

وهي معاملات ثباتمتوسطة على العموم .

**الثبات بتقنية حذف البعد**

تتم هذه الطريقة بحذف كل بعد و التأكد بعد ذلك من تباين الإستهيان و معامل الإرتباط ، حيث نستطيع التعرف بشكل دقيق على الأبعاد التي تؤثر على ثبات درجات الإستهيان و ذلك بأن البعد الذي له تأثير عند حذفه من المقياس نلاحظ إنخفاض في قيمة معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  و العكس صحيح .

جدول(15) يبين معامل الثبات لاستبيان الإلتزام التنظيمي بعد حذف الأبعاد

| الأبعاد           | متوسط المقياس في حالة حذف البعد | تباين المقياس في حالة حذف البعد | معاملات الإرتباطات المصححة للأبعاد | مربع الإرتباط التعدد | قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف البعد |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| الإلتزام العاطفي  | 32,3667                         | 39,689                          | ,513                               | ,467                 | ,619                                |
| الإلتزام المعياري | 33,9333                         | 45,720                          | ,726                               | ,552                 | ,402                                |
| الإلتزام المستمر  | 31,9667                         | 49,206                          | ,371                               | ,220                 | ,786                                |

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن جميع الأبعاد تؤثر على ثبات درجات المقياس بعد حذفها حيث ينخفض معامل الارتباط ، ما عدا بعد الإلتزام المستمر الذي ارتفعت قيمة  $\alpha$  من (0.70 إلى 0.78) بعد حذفه.

## ب - الدراسة الأساسية

يهتم الباحث في هذا الجانب بعرض المنهجية المتبعة في الدراسة الأساسية ، ابتداءا بالإطار الزمني و المكاني لها، و كذلك كيفية اختيار عينة الدراسة و مواصفاتها من حيث البيانات الشخصية و تنظيمها في جداول إحصائية مستغلا الإحصاء الوصفي في ذلك و تقديم تعليقات بسيطة حول كل جدول مما يعطي صورة واضحة عن عينة الدراسة ، وصولا إلى أدوات الدراسة ( استبيان المناخ التنظيمي ، استبيان الإلتزام التنظيمي) و ما طرأ عليهما من تغييرات جراء الدراسة الإستطلاعية ، وكذلك إبراز كيفية تطبيقها و تقدير استجابات المفحوصين ، و ذلك ليتمكن من انتقاء الأساليب الإحصائية الإستدلالية التي تساعده في تفسير البيانات المتحصل عليها قصد الوصول إلى نتائج خاصة بالدراسة الحالية .

## 1 - منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و معرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي الذي من مميزاته وصف الظاهرة وصفا دقيقا و محاولة التعبير عنها كميا ونوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى فهم أشمل و أعمق لموضوع البحث .

## 2 - مكان وزمان الدراسة الأساسية

أجريت الدراسة الأساسية بمؤسسة AVAL SONATRACH (نشاط المصب) ، الواقعة بحي جمال الدين بولاية وهران .

AVAL "نشاط المصب" هو المقر الرئيسي لشركة سوناطراك على مستوى الغرب ، كان يسمى سابقا Liquéfaction et Transformation des Hydrocarbures (LTH) ، أي تمييع و تحويل المحروقات ، ثم توسع نشاطه ليشمل جميع المواد الهيدروكاربونية و أصبح يعرف ب" نشاط المصب" و نذكر من مهامه الرئيسية :

- إعداد و تطبيق سياسات و استراتيجيات التسيير و الإستثمار و التنمية للمصب البترولي و الغازي .

- تسيير و استغلال الأجهزة الموجودة الخاصة بتمميع الغاز الطبيعي (GNL) و فصل غاز البروبان المميع (GPL) .

- التطبيق بالشراكة لمخطط تنمية المصب البترولي و الغازي .

- متابعة وتسيير الحقيبة المالية لفروع الشركة ، كما تقوم بالإشراف على المركبات (Complexes) الواقعة في (بطيوة ، أرزيو ) و التنسيق بينها .

- تنظيم ندوة سنوية لإطارات المؤسسة للتحاور حول القضايا الهامة و التي لها علاقة بمهام نشاط المصب.

- عرض التقارير الخاصة بتنظيم و نتائج الندوة على المديرية العامة .

يحتوي نشاط المصب على الفروع التالية :

- أربع مركبات (Complexes) لتمميع الغاز الطبيعي (GL1K, GL4Z, GLZ2, GLZ1) بطاقة إجمالية

تقدر ب 24 مليون طن في السنة ، و هي تملك في حدود 42٪ من القدرة العالمية في مجال تمميع الغاز و تحتل بذلك المرتبة الأولى في الغاز الطبيعي المسال .

- مركبين لفصل غاز البروبان المميع (GPZ1, GPZ2) بطاقة إجمالية تقدر 8.6 مليون طن سنويا و هي بذلك تحتل المرتبة الثالثة عالميا .

- ثلاث وحدات للإنتاج الصناعي : NAFTEL لتكرير البترول ، ENIP للبتروكيميا ، HELIOS لإنتاج الهيليوم و الآزوت السائل .

- ثلاث وحدات للخدمة: SOMIZ للصيانة بأرزيو ، SOMIK للصيانة بسكيكدة ، SOTRAZ للنقل .

- مؤسستين لتسيير المنطقتين الصناعيتين DARIA بأرزيو و DRIK بسكيكدة .

أجريت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من يوم 12 نوفمبر 2015 إلى غاية يوم 08 ديسمبر 2015.

قام الباحث في هذه الفترة بتوزيع أدوات الدراسة الأساسية على الإطارات في المؤسسة، كما قام باسترجاعها، ومن ثم تفريغها و معالجتها إحصائيا.

### 3 - مجتمع و عينة الدراسة الاساسية

يضم مجتمع عينة الدراسة الأساسية كل موظفي مؤسسة سوناپراك وهران ونظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة الأساسية ، قام الباحث باختيار عينة عرضية من الموظفين بلغت 150 فردا من الذكور و الإناث ، ومن مختلف الاعمار و المصالح و المستويات التعليمية و الخبرة المهنية والتي تم توزيع الاستبيانات عليها وقد تم استرجاع 126 استبيانا فقط حيث أحصى الباحث 24 فردا لم يرجعوا استبياناتهم رغم جهود الباحث كما هو مبين في العرض التالي :

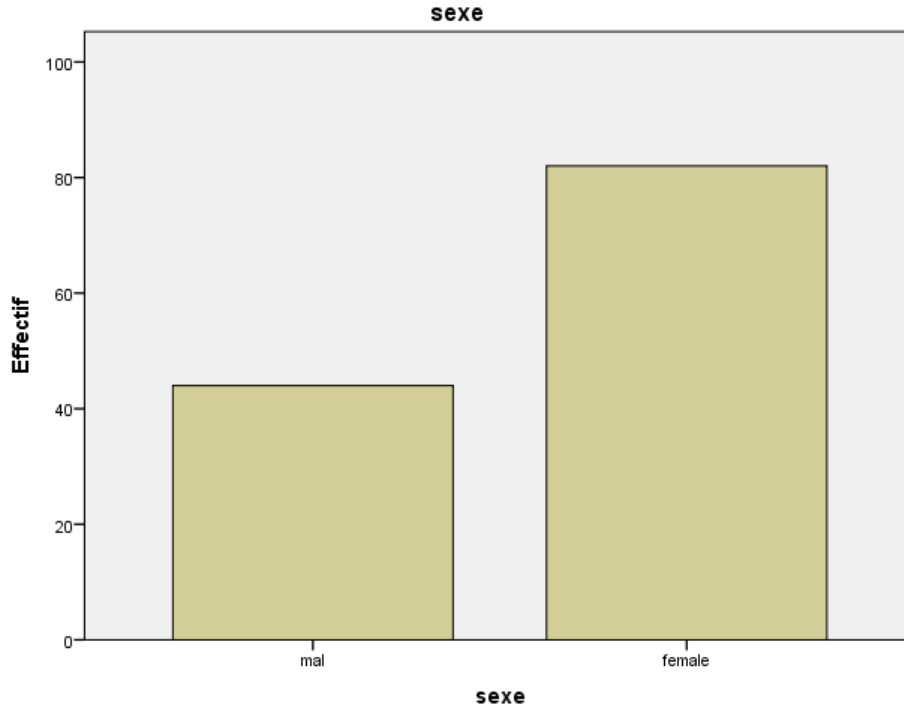
### 4 - خصائص عينة الدراسة

#### أ - حسب الجنس

الجدول (16) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

| الجنس           | ذكور  | إناث  | المجموع |
|-----------------|-------|-------|---------|
| العدد           | 44    | 82    | 126     |
| النسبة المئوية% | 34.9% | 65.1% | 100%    |

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث تتفوق على نسبة الذكور بـ 31 % ، ما يجعل من الإناث يمثلون أغلبية عينة الدراسة الأساسية .



الشكل (1) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الجنس في عينة الدراسة الأساسية ويظهر منه أن نسبة الإناث أكثر من الذكور.

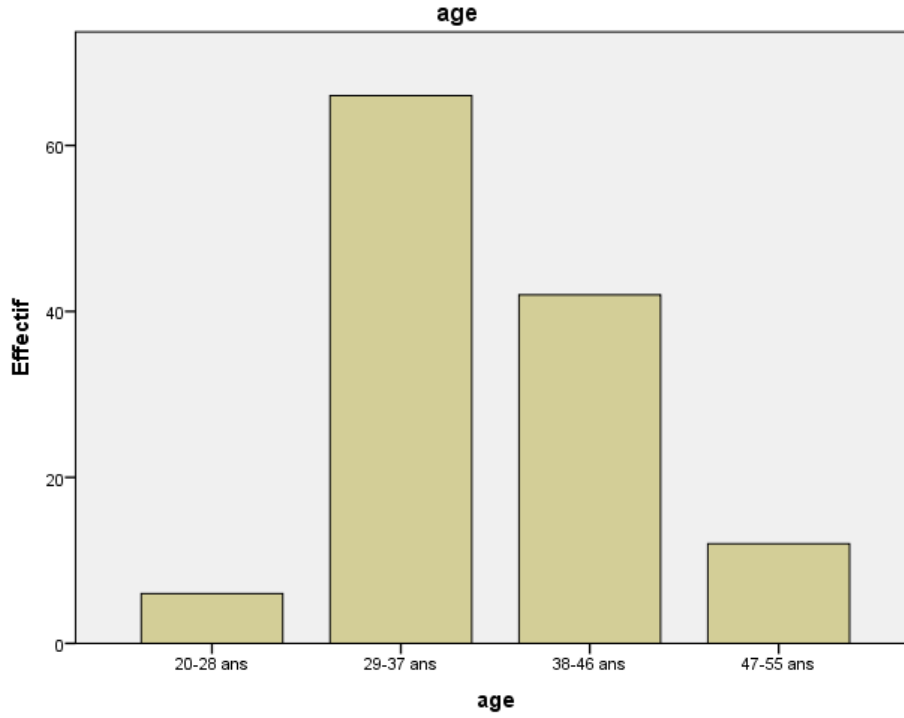
#### ب - حسب السن

الجدول (17) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.

| الفئات العمرية | من 20 إلى | من 29 إلى | من 38 إلى  | من 47 إلى 55 | المجموع |
|----------------|-----------|-----------|------------|--------------|---------|
|                | 28 سنة    | 37 سنة    | 46 إلى سنة | سنة          |         |
| عدد الأفراد    | 6         | 66        | 42         | 12           | 126     |
| النسبة المئوية | %4.8      | %52.4     | %33.3      | %9.5         | %100    |

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي (من 29 إلى 37 سنة) بنسبة 52.4 % ، ثم

تليها الفئة العمرية من ( 38 إلى 46 سنة ) بنسبة 33.3 % ، ثم تأتي الفئات الأخرى بنسب قليلة



الشكل (2) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية يتضح من الشكل أن الفئة العمرية 37-29 هي الغالبة ثم تليها الفئة العمرية 46-38 .

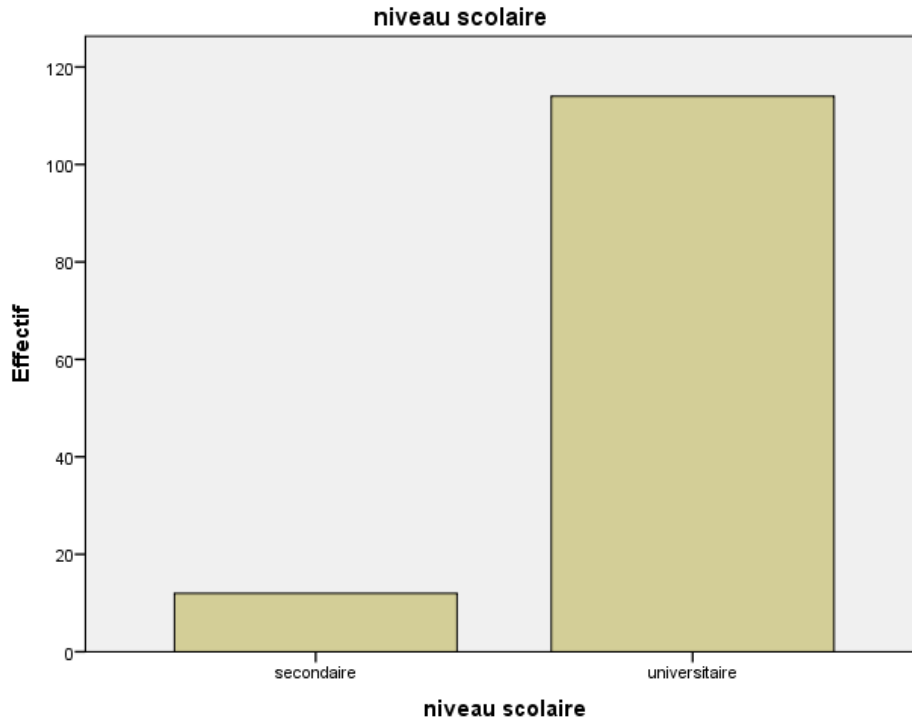
### ج - حسب المستوى الدراسي

الجدول (18) يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية .

| المجموع | جامعي | ثانوي | متوسط | المستوى الدراسي |
|---------|-------|-------|-------|-----------------|
| 126     | 114   | 12    | 00    | عدد الأفراد     |
| %100    | %90.5 | %9.5  | %00   | النسبة المئوية  |

نلاحظ من الجدول أن نسبة الجامعيين تمثل النسبة الساقطة بـ 90.5 % من مجموع عينة الدراسة الأساسية .





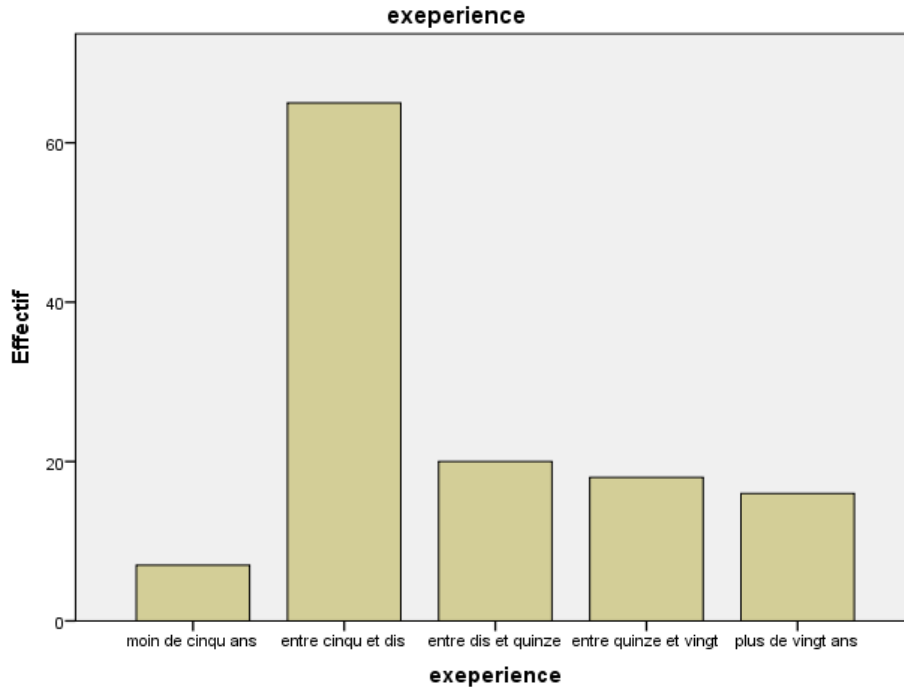
الشكل (3) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع المستوى الدراسي لعينة الدراسة الأساسية. يوضح الشكل أن المستوى الجامعي يمثل أعلى نسبة .

#### د - حسب الخبرة المهنية

الجدول (19) يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لعينة الدراسة الأساسية .

| الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | من 15 إلى 20 سنة | أكثر من 20 سنة | المجموع |
|----------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|---------|
| عدد الأفراد    | 07             | 65                | 20               | 18               | 16             | 126     |
| النسبة المئوية | %5.6           | %51.6             | %15.9            | %14.3            | %12.7          | %100    |

نلاحظ من الجدول أن أكثر سنوات الخبرة تمتد من ( 5 إلى 10 سنوات ) بنسبة 51.6 % بينما يتوزع باقي أفراد العينة على الفئات الأخرى توزيعاً معتدلاً نسبياً .



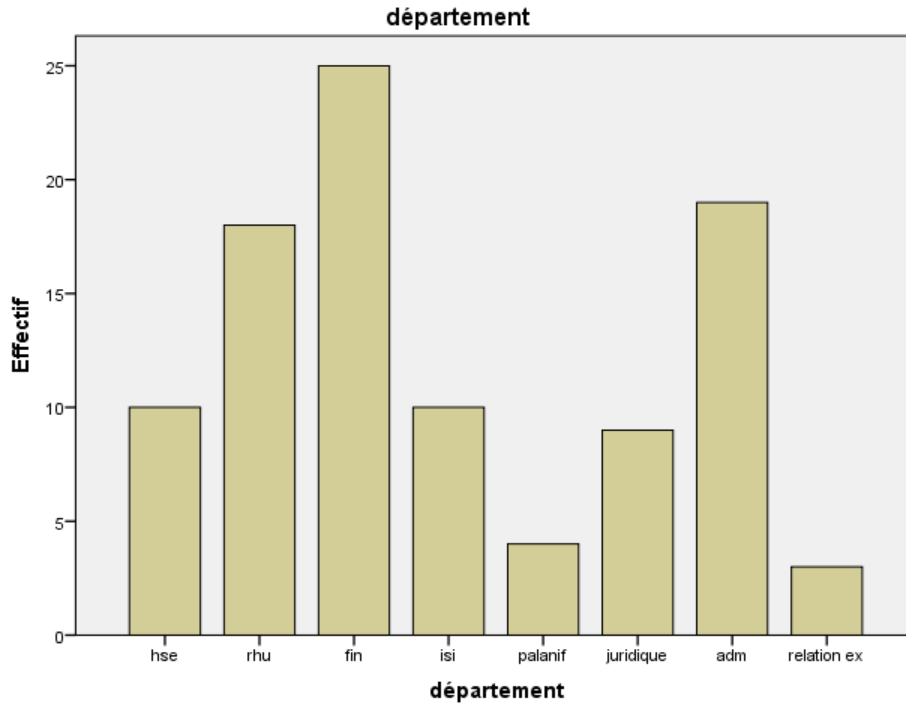
الشكل (4) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة الأساسية والذي يوضح أن النسبة الأعلى هي بين 5-10 سنوات.

#### ه - حسب المصلحة التابع لها

الجدول (20) يبين توزيع أفراد العينة على مختلف المصالح

| العلاقات الخارجية | مصلحة الإدارة العامة | المصلحة القانونية | مصلحة التخطيط الإستراتيجي | مصلحة الإعلام الآلي | مصلحة المالية | مصلحة الموارد البشرية | مصلحة البيئة و النظافة و الأمن | المصالح        |
|-------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|---------------|-----------------------|--------------------------------|----------------|
| 03                | 19                   | 09                | 04                        | 10                  | 25            | 18                    | 10                             | عدد الأفراد    |
| % 2.4             | % 15.1               | % 7.1             | % 3.2                     | % 7.9               | % 19.8        | % 14.3                | % 7.9                          | النسبة المئوية |

نلاحظ من الجدول أن 98 فردا من أفراد العينة موزعين بشكل منتظم على مختلف المصالح ما عدا مصلحة المالية نجد هناك نسبة مرتفعة نوعا ما بـ 20٪ وأن 28 فردا من العينة لم يسجلوا المصالح التي ينتموا إليها.



الشكل (5) يوضح مخطط بالأعمدة يبين توزيع أفراد العينة الأساسية على مختلف المصالح. ويوضح أن مصلحة المالية ثم مصلحة الإدارة العامة ثم مصلحة الموارد البشرية تشغل أكثر الموظفين ثم تأتي المصالح الأخرى.

#### 5 - أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية

لقد تم تطوير أدوات البحث في الدراسة الإستطلاعية و هي كالآتي :

##### أ - استبيان المناخ التنظيمي

يتمثل في استبيان المناخ التنظيمي ، الذي يحتوي على 30 فقرة موزعة على ستة أبعاد ، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات ، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات ( موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) ، كل فقرات الإستبيان صيغت بطريقة موجبة .

البعد الأول : الهيكل التنظيمي ، يضم خمس فقرات تقيس ملائمة الهيكل التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سوناپراك ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى مرونته و قابليته لإحداث تغييرات عليا إذا استلزمت الظروف ذلك .

البعد الثاني : الإشراف ، يضم خمس فقرات تقيس مستوى الإشراف و الحرية في إبداء وجهات نظرهم و كذلك استشارتهم من قبل مشرفيهم قبل اتخاذ القرارات .

البعد الثالث : الحوافز يضم خمس فقرات تقيس كيفية من حال حوافز في المؤسسة وعلى أي أساس تعطى وإذا ما كان هناك رضا على وجود نظام عادل في منح الحوافز.

البعد الرابع : الإتصالات ، يضم خمس فقرات تقيس نوعية الإتصالات الموجودة في المؤسسة و كذلك سهولة الإتصال بين مختلف المستويات الهرمية ، فضلا عن نوعية الوسائل المستعملة في الإتصال .

البعد الخامس : الإبداع ، يضم خمس فقرات تقيس مستوى الحرية في طرح الأفكار الجديدة و مدى تقبل صناع القرار لها ، و أخذها بعين الإعتبار في تحسين جودة العمل .

البعد السادس : التكنولوجيا المستخدمة ، تضم خمس فقرات تقيس نوعية التكنولوجيا الموجودة و مدى مواكبتها لآخر التقنيات في المجال . أنظر ملحق رقم للإطلاع على الاستبيان كاملا

#### ب - استبيان الإلتزام التنظيمي

يتمثل في استبيان ( Meyer and Allen 1990 ) للإلتزام التنظيمي ، الذي يحتوي على 15 فقرة موزعة

على ثلاثة أبعاد ، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات ، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات ( موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) ، كل فقرات الإستبيان صيغت بطريقة موجبة.

البعد الأول : الإلتزام العاطفي ، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بمؤسسته و ذلك بتطابق قيمه و أهدافه مع قيم و أهداف مؤسسته .

البعد الثاني : الإلتزام المعياري ، يقيس هذا البعد مدى تعلق الفرد بالمؤسسة و ذلك من الناحية الاخلاقية و التنشئة الإجتماعية و إذا كان مستعدا للتضحية معها

البعد الثالث : الإلتزام المستمر ، نقصد به المنافع المادية و المعنوية التي ترجع على الفرد في حال بقائه في المؤسسة أنظر الملحق رقم للإطلاع على الاستبيان كاملا .

#### ج - طريقة إجراء الدراسة

قام الباحث بتوزيع 150 استبيان من استبيانات البحث على ستة دفعات على أفراد العينة بمعدل 25 استبيان في كل دفعة ، حيث قام الباحث بتعريف أفراد العينة بكيفية ملئ الإستبيان ، واتفق معهم الباحث على تاريخ لاسترجاع الإستبيان ، واستغرقت هذه العملية مدة شهر كامل حيث كلما استرجع دفعة من الإستبيانات وزع دفعة أخرى .

#### د - طريقة تصحيح استبيان المناخ التنظيمي

لقد تم استرجاع 126 استبيان من أصل 150 ، حيث 24 فردا لم يرجعوا استبياناتهم و لقد تم تصحيح الإستبيان و ذلك بجمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد في كل بعد و في الإستبيان ككل مع احترام اتجاه العبارة عدد فقرات الإستبيان 30 فقرة ، بخمس اختيارات متفاوتة الدرجة لكل فقرة ، من مستوى عال جدا ( موافق (×) بشدة ) إلى مستوى منخفض جدا ( غير موافق بشدة ) فالفرد الذي يضع علامة

مقابل الإختيار ( موافق بشدة ) يأخذ 5 درجات.

مقابل الإختيار ( موافق ) يأخذ 4 درجات.

مقابل الإختيار ( غير متأكد ) يأخذ 3 درجات.

مقابل الإختيار ( غير موافق ) يأخذ درجتين.

مقابل الإختيار ( غير موافق بشدة ) يأخذ درجة واحدة.

عدد فقرات كل بعد هي خمسة فقرات ، إذن فإن الدرجة القصوى هي 25 درجة ، و الدنيا هي 5 درجات ، بمتوسط نظري قيمته 15 درجة .بالنسبة لكل بعد.

تم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على الإستبيان بجمع الدرجات التي حصل عليها في كل فقرة من فقرات الإستبيان ، ومن الناحية النظرية فإن أعلى درجة يحصل عليها المفحوص على الإستبيان هي 150 درجة ، وأدنى درجة هي 30 درجة ، بمتوسط نظري قيمته 90 .

#### ه - طريقة تصحيح استبيان الإلتزام التنظيمي

لقد تم استرجاع 126 استبيان من أصل 150 ، حيث 24 فردا لم يرجعوا استبياناتهم و لقد تم تصحيح الإستبيان و ذلك بجمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد في كل بعد و في الإستبيان ككل

مع احترام اتجاه العبارة.

عدد فقرات الإستبيان 15 فقرة ، بخمس اختيارات متفاوتة الدرجة لكل فقرة ، من مستوى عال جدا ( موافق

(×) بشدة ) إلى مستوى منخفض جدا ( غير موافق بشدة ) فالفرد الذي يضع علامة

مقابل الإختيار ( موافق بشدة ) يأخذ 5 درجات.

مقابل الإختيار ( موافق ) يأخذ 4 درجات.

مقابل الإختيار ( غير متأكد ) يأخذ 3 درجات.

مقابل الإختيار ( غير موافق ) يأخذ درجتين.

مقابل الإختيار ( غير موافق بشدة ) يأخذ درجة واحدة.

عدد فقرات كل بعد هي خمسة فقرات ، إذن فإن الدرجة القصوى هي 25 درجة ، و الدنيا هي 5 درجات ،

بمتوسط نظري قيمته 15 درجة بالنسبة لكل بعد.

تم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على الإستبيان بجمع الدرجات التي حصل عليها في كل فقرة من فقرات

الإستبيان ، ومن الناحية النظرية فإن أعلى درجة يحصل عليها المفحوص على الإستبيان هي 75 درجة ،

وأدنى درجة هي 15 درجة ، بمتوسط نظري قيمته 45 درجة .

## 6- الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد تم تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وذلك من

خلال استعمال الأساليب التالية:

- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الإنحرافات المعيارية .
- معاملات الارتباط
- تحليل التباين الثنائي .
- تحليل الإنحدار المتعدد.

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

### أ - عرض النتائج

1 - نتائج الفرضية الأولى

2 - نتائج الفرضية الثانية

3 - نتائج الفرضية الثالثة

4 - نتائج الفرضية الرابعة

5 - نتائج الفرضية الخامسة

6 - نتائج الفرضية السادسة

7 - نتائج الفرضية السابعة

### ب - مناقشة النتائج

1 - مناقشة الفرضية الأولى

2 - مناقشة الفرضية الثانية

3 - مناقشة الفرضية الثالثة

4 - مناقشة الفرضية الرابعة

5 - مناقشة الفرضية الخامسة

6 - مناقشة الفرضية السادسة

7 - مناقشة الفرضية السابعة

## الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها

### أ - عرض النتائج

سوف يتم عرض نتائج البحث وفقا للفرضيات الموضوعية لها، و بالتالي سوف نبدأ بعرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى.

### 1 - عرض نتائج الفرضية الأولى

هناك مستويات مرتفعة لإدراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصنوع سونطراك نظرا لما توفره المؤسسة لعمالها من حوافز وامتيازات . وللإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدراكات العمال لمستويات المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي ، كما هو مبين فيما يلي :

جدول (21) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي .

| الأبعاد         | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية |
|-----------------|--------------------|----------------------|
| الهيكل التنظيمي | 15,3730            | 3,70024              |
| الإشراف         | 16,4524            | 3,89380              |
| الحوافز         | 12,7302            | 3,75534              |
| الاتصالات       | 17,5794            | 3,61851              |
| الإبداع         | 15,8333            | 3,34843              |
| التكنولوجيا     | 17,5397            | 3,90620              |
| المقياس ككل     | 15.9196            | 3.70730              |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط لدى موظفي عمال مؤسسة سونطراك وذلك بالمقارنة مع المتوسط النظري 15 . بالرغم من وجود بعض المتوسطات مرتفعة كمتوسط بعد التكنولوجيا والاتصالات ، كما يظهر أن هناك تجانس في الانحرافات المعيارية .

جدول(22) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإلتزام التنظيمي .

| الأبعاد           | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية |
|-------------------|--------------------|----------------------|
| الإلتزام العاطفي  | 16,3016            | 3,79741              |
| الإلتزام المعيارى | 15,9444            | 3,72517              |
| الإلتزام المستمر  | 18,3175            | 3,65437              |
| المقياس ككل       | 16.8555            | 3.72565              |

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الإلتزام التنظيمي متوسط لدى موظفي مؤسسة سونطراك



و ذلك بالمقارنة مع المتوسط النظري 15 .ماعدا متوسط الإلتزام المستمر الذي ظهر مرتفعا .ويظهر هناك تجانس بين الانحرافات المعيارية مما يوحي بفروق ضئيلة بين هذه المتوسطات .

## 2 - عرض نتائج الفرضية الثانية

هناك علاقات مرتفعة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصّب سونطراك .

و للإجابة على هذه الفرضية تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الإلتزام التنظيمي كما هو مبين فيما يلي :

جدول (23) يبين الارتباطات الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الإلتزام التنظيمي .

| أبعاد الإلتزام التنظيمي |                   |                  | أبعاد المناخ التنظيمي |
|-------------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| الإلتزام المستمر        | الإلتزام المعياري | الإلتزام العاطفي |                       |
| *0.26                   | *0.43             | *0.49            | الهيكل التنظيمي       |
| 0.11                    | *0.29             | *0.44            | الإشراف               |
| 0.09                    | *0.37             | *0.49            | الحوافز               |
| **0.18                  | *0.29             | *0.47            | الإتصالات             |
| *0.20                   | *0.34             | *0.50            | الإبداع               |
| *0.21                   | *0.28             | *0.50            | التكنولوجيا           |

حيث أن \* دال عند 0.01 .

حيث أن \*\* دال عند 0.05 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود ارتباطات متوسطة من (0.28 إلى 0.50) بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي في بعديه العاطفي والمعيارى بينما وجود ارتباطات ضعيفة مع الإلتزام المستمر .

## 3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سونطراك نشاط المصّب AVAL في مستوى الإلتزام العاطفي عند الموظفين .

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة )، على المتغير التابع الإلتزام العاطفي ، وقد تم التحصل على النتائج التالية :

جدول (24) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالفرضية الثالثة

| النموذج ج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup> | خطأ التقدير |
|-----------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1         | 0.657            | 0.432                        | 0.403                               | 0.20616     |

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد  $R = 0.65$  و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي  $R = 0.40$  ، أي أن 40 ٪ من التباين الموجود في الإلتزام العاطفي يفسره المناخ التنظيمي ، وهي نسبة لا بأس بها ، و يشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج . و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (25) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام العاطفي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة sig |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------|
| الإنحدار     | 3.849          | 6           | 0.641          | 15.092 | 0.001      |
| المتبقي      | 5.058          | 119         | 0.043          |        |            |
| الكلي        | 8.907          | 125         |                |        |            |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0,001 وهذا يدل على معادلة الإنحدار جيدة و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (26) يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالإلتزام العاطفي .

| المتغيرات المستقلة | معامل B | الخطأ المعياري | قيمة معامل B المعياري | قيمة إختبار ت | مستوى الدلالة |
|--------------------|---------|----------------|-----------------------|---------------|---------------|
| الثابت             | 1,714   | 0,117          |                       | 14,668        | 0,000         |
| الهيكل التنظيمي    | 0,009   | 0,007          | 0,123                 | 1,285         | 0,201         |
| الإشراف            | 0,015   | 0,006          | 0,225                 | 2,687         | 0,008         |
| الحوافز            | 0,008   | 0,007          | 0,110                 | 1,099         | 0,274         |

|       |       |       |       |       |             |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| 0,035 | 2,130 | 0,190 | 0,007 | 0,014 | الإتصالات   |
| 0,114 | 1,592 | 0,148 | 0,007 | 0,012 | الإبداع     |
| 0,289 | 1,064 | 0,103 | 0,007 | 0,007 | التكنولوجيا |

#### معادلة الإنحدار

$$\text{الإلتزام العاطفي} = 1.71 + (0.22 \times \text{الإشراف}) + (0.19 \times \text{الإتصالات})$$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة كل من الإشراف و الإتصالات كبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي في الإلتزام العاطفي كانت دالة ، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغير الإشراف و الإتصالات بدرجة معيارية واحدة لكل منهما تغير الإلتزام العاطفي ب 0.225 و 0.190 على التوالي أي بنسبة 22 % و 19 % على التوالي

#### 4 - عرض نتائج الفرضية الرابعة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب AVAL في مستوى الإلتزام المعياري عند الموظفين .

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة )، على المتغير التابع الإلتزام المعياري ، وقد تم التحصل على النتائج التالية :

جدول (27) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالفرضية الرابعة

| خطأ التقدير | معامل التحديد المصحح<br>R <sup>2</sup> | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط<br>R | النموذج<br>ج |
|-------------|--|---------------------------------|---------------------|--------------|
| 0,23437     | 0,205                                  | 0,244                           | 0,493               | 1            |

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد  $R = 0.49$  و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي  $R = 0.20$  ، أي أن 20 % من التباين الموجود في الإلتزام المعياري يفسره المناخ التنظيمي ، وهي نسبة قليلة ، و يشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج.

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي

جدول (28) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام المعياري

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | القيمة sig |
|--------------|----------------|-------------|----------------|--------|------------|
| الإنحدار     | 2,104          | 6           | 0,351          | 6,385  | 0,001      |
| المتبقي      | 6,536          | 119         | 0,055          |        |            |
| الكلي        | 8,641          | 125         |                |        |            |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0,001 وهذا يدل على معادلة الإنحدار جيدة

و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta

جدول (29) يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي للتنبؤ بالإلتزام المعياري .

| المتغيرات المستقلة | معامل B | الخطأ المعياري | قيمة معامل B المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|--------------------|---------|----------------|-----------------------|--------|---------------|
| الثابت             | 2,066   | 0,133          |                       | 15,50  | 0,000         |
| الهيكل التنظيمي    | 0,018   | 0,008          | 0,255                 | 2,30   | 0,023         |
| الإشراف            | 0,008   | 0,007          | 0,118                 | 1,22   | 0,223         |
| الحوافز            | 0,008   | 0,008          | 0,116                 | 1,00   | 0,318         |
| الإتصالات          | -0,001  | 0,007          | -0,016                | -0,15  | 0,877         |
| الإبداع            | ,0120   | ,0070          | ,1480                 | 1,59   | ,1140         |
| التكنولوجيا        | ,0070   | ,0070          | ,1030                 | 1,06   | ,2890         |

معادلة الإنحدار

$$\text{الإلتزام المعياري} = 2.066 + (0.25 \times \text{الهيكل التنظيمي})$$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في الإلتزام المعياري كانت دالة ، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغير الهيكل التنظيمي بدرجة معيارية واحدة تغير الإلتزام المعياري ب 0.25 أي بنسبة 25٪.

#### 5 - عرض نتائج الفرضية الخامسة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة ) بمؤسسة سوناپراك نشاط المصب AVAL في مستوى الإلتزام المستمر عند الموظفين .

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة المناخ التنظيمي بأبعاده ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا المستخدمة )، على المتغير التابع الإلتزام المستمر ، وقد تم التحصل على النتائج التالية :

جدول (30) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالفرضية الخامسة.

| التمود<br>ج | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل التحديد المصحح<br>R <sup>2</sup> | خطأ التقدير |
|-------------|---------------------|---------------------------------|--|-------------|
| 1           | 0.309               | 0.096                           | 0.050                                  | 0.22511     |

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد  $R = 0.30$  و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي  $R = 0.05$  ، أي أن 5 ٪ من التباين الموجود في الإلتزام المستمر يفسره المناخ التنظيمي ، وهي نسبة قليلة ، و يشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج. و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (31) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام المستمر.

| مصدر | مجموع | درجة | متوسط | قيمة | القيمة |
|------|-------|------|-------|------|--------|
|      |       |      |       |      |        |

| التباين  | المربعات | الحرية | المربعات | F     | sig   |
|----------|----------|--------|----------|-------|-------|
| الإنحدار | 0,639    | 6      | 0,106    | 2,100 | 0,058 |
| المتبقي  | 6,030    | 119    | 0,051    |       |       |
| الكلية   | 6,669    | 125    |          |       |       |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0,05 وهذا يدل على معادلة الإنحدار جيدة و معرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta مبين في جدول (32) يبين معاملا بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالإلتزام المستمر .

| المتغيرات المستقلة | معامل B | الخطأ المعياري | قيمة معامل B المعياري | قيمة إختبار ت | مستوى الدلالة |
|--------------------|---------|----------------|-----------------------|---------------|---------------|
| الثابت             | 2,517   | 0,128          |                       | 19,730        | 0,000         |
| الهيكل التنظيمي    | 0,017   | 0,008          | 0,270                 | 2,233         | 0,027         |
| الإشراف            | 0,004   | 0,006          | 0,066                 | 0,628         | 0,531         |
| الحوافز            | 0,011   | 0,008          | -0,183                | -1,448        | 0,150         |
| الإتصالات          | 0,002   | 0,007          | 0,032                 | 0,288         | 0,774         |
| الإبداع            | 0,005   | 0,008          | 0,073                 | 0,627         | 0,532         |
| التكنولوجيا        | 0,004   | 0,007          | 0,067                 | 0,549         | 0,584         |

#### معادلة الإنحدار

$$\text{الإلتزام المستمر} = 2.517 + (0.27 \times \text{الهيكل التنظيمي})$$

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في الإلتزام المستمر كانت دالة ، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغير الهيكل التنظيمي بدرجة معيارية واحدة تغير الإلتزام المستمر ب 0.27 أي بنسبة 27٪.

#### 6 - عرض نتائج الفرضية السادسة

هناك فروق في مستوى المناخ التنظيمي ، في ضوء الخبرة المهنية و الجنس .

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الثنائي للمتغيرين المستقلين ( الجنس ، الخبرة المهنية ) على المتغير التابع المناخ التنظيمي .

جدول (33) يبين فروق في مستوى المناخ التنظيمي عند الموظفين في ضوء الجنس و الخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي.

| مصدر التباين           | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | م الدلالة |
|------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-----------|
| الجنس                  | 274,636        | 1           | 274,63         | 1,02   | غير دالة  |
| الخبرة المهنية         | 697,811        | 4           | 174,45         | 0,65   | غير دالة  |
| الجنس × الخبرة المهنية | 1825,59        | 4           | 456,39         | 1,71   | غير دالة  |
| الخطأ                  | 30954,6        | 116         | 266,85         |        |           |
| الإجمالي               | 118310         | 125         |                |        |           |

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، لمتوسطات المناخ التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية أو أثر التفاعل بينهما .

#### 7 - عرض نتائج الفرضية السابعة

هناك فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي ، في ضوء الخبرة المهنية و الجنس .

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الثنائي للمتغيرين المستقلين ( الجنس ، الخبرة المهنية ) على المتغير التابع الإلتزام التنظيمي.

جدول (34) يبين الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين في ضوء الجنس و الخبرة المهنية باستخدام تحليل التباين الثنائي .

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | م الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-----------|
| الجنس          | 108,16         | 1           | 108,16         | 1,31   | غير دالة  |
| الخبرة المهنية | 679,216        | 4           | 169,80         | 2,05   | غير دالة  |
| الجنس × الخبرة | 198,269        | 4           | 49,567         | 0,60   | غير دالة  |

|  |  |        |     |         |          |
|--|--|--------|-----|---------|----------|
|  |  |        |     |         | المهنية  |
|  |  | 82,565 | 116 | 9577,58 | الخطأ    |
|  |  |        | 125 | 333157, | الإجمالي |

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، لمتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية أو أثر التفاعل بينهما .

## ب - مناقشة النتائج

### 1 - مناقشة الفرضية الأولى

هناك مستويات مرتفعة لادراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة المصب سونطراك نظرا لما توفره المؤسسة لعمالها من حوافز وامتيازات .

أسفرت نتائج الدراسة عن تحقق جزئي للفرضية ، حيث وجد هناك مستويات متوسطة لادراكات العمال لأبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي ، يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ما يسمى بالتشبع في المناخ التنظيمي ، حيث أن العمال لا يحسون و لا يدركون بالتحسينات التي تدخلها المؤسسة في كل مرة على المناخ التنظيمي لما توفره لهم من ظروف عمل جيدة و نظام حوافز مناسب و امتيازات أخرى ، وهذا راجع إلى صورة أو سمعة المؤسسة حيث كما لا يخفى على أحد تعتبر مؤسسة سونطراك العصب الرئيسي للإقتصاد الجزائري حيث تمثل 97 ٪ من مداخل الجزائر من العملة الصعبة ، هذا ما يولد صورة نمطية باعتبارها أحسن مؤسسة في الجزائر ، هذا ما يجعل العديد من الشباب الجزائري من مختلف المستويات التعليمية و الشهادات يطمح بكل الوسائل للإنتماء لها ، حيث فور إلتحاقه يجد نفسه في عالم آخر ( نتحدث هنا خاصة عن موظفي الإدارة AVAL SONATRACH ) ما يجعلهم لا يقدرن حقيقة ما هم فيه من ظروف جيدة ، و يصبحون مع مرور الوقت يألفونها وتصبح لآحدث بالنسبة إليهم هذا ما يجعل إدراكاتهم متوسطة لمستويات المناخ التنظيمي وبالتالي ينعكس ذلك على إلتزامهم التنظيمي بحكم علاقة الإرتباط الموجودة بين المتغيريين ، على عكس إذا ما انتقل الموظف من مؤسسة عادية إلى مؤسسة سونطراك فبلا شك سوف يكون إدراكه مرتفعا لمستوى المناخ التنظيمي ، و ذلك نظرا لما يجده من فروق جوهرية في كل المجالات . وقد تكون هذه النتيجة غير متوقعة ناتجة عن طبيعة المؤسسة الإداري حيث تمثل العقل المسير لشركة سونطراك فالموظفون يقومون بأعمال مكتبية والعمل المكتبي يمتاز بطبيعته الروتينية والرتابة المملة الشيء الذي قد ينعكس على إدراكات الموظفين للمناخ التنظيمي للمؤسسة .

### 2 - مناقشة الفرضية الثانية

هناك علاقات مرتفعة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصب سونطراك .



أسفرت النتائج عن تحقق جزئي للفرضية ، حيث وجد هناك علاقات متوسطة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة المصب سوناطراك .

و لقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة(عدنان إقبال , 2008 Adnan iqbal )الذي أكد وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي ، كما اتفقت مع دراسة (مسعود بركياني Masoud, 2014 pourkiani )الذي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي ، و دراسة كل من(بهزاد غسيمي , 2014 Behzadghasemi ) و (محمد أمين بهرامي , 2015 Mohammad aminbahrami )التي أكدت كلها على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي .

### 3 مناقشة الفرضية الثالثة

تساهم أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا ) في التنبؤ بالإلتزام العاطفي .

لقد أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام العاطفي ، كما دلت أيضا على أن بعدي الإشراف و الإتصالات يساهمان في التنبؤ بالإلتزام العاطفي ، و لقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من(غونيلبرغون, 2012 GwenaelleBergon )التي أكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي و الإلتزام العاطفي بقيمة 0.73 دالة عند 0.01 ، كما اتفقت مع دراسة (فوزية نورالدين وآخرون, 2010 FuziahNordine et al )التي بينت فيها وجود علاقة ذات دلالة بين الإتصال و الإلتزام العاطفي ، كما أن دراسة( مريم حسيني, 2015 Maryame Hosseini ) أثبتت وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي ككل و الإلتزام التنظيمي ككل ، كما وجدت علاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام العاطفي بقيمة 0.25 دالة عند 0.05 ، كما نجد دراسة (بون وأرمغام ) Boon and Arumugam , 2006 التي أثبتت أن بعد الإتصال له علاقة إيجابية مع الإلتزام التنظيمي ، كما تم إدراك الإتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الإلتزام التنظيمي .

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعدي الإشراف و الإتصالات هما بعدان إنسانيان أي يخضعان للتعامل البشري ، فالإشراف يقوم به المشرف ( القائد أو الرئيس ) و تختلف طرق الإشراف باختلاف نوعية المشرفين و المدارس أو النظريات التي ينتمون إليها أو يتبعون طرقها ، فهناك عدة نظريات مثل النظرية التaylorية ( إشراف صارم و مراقبة دقيقة للعمل ) أو النظرية الإنسانية ( مراعاة الجوانب الإجتماعية للعامل وإعطاءه حرية لإبداء وجهات نظره و توجيهه بشكل نكي ) ، أو حتى نظرية X و Y ( التي تقسم الإنسان إلى نوعين : محب للعمل و كاره له ، و يختلف الإشراف حسب النمطين من صارم أكثر ليونة ) ، كل هذه الأساليب تنعكس بصورة مباشرة على إلتزام العامل و تعلقه بمؤسسته أو العكس، كما أن بعد الإتصال يلعب دورا كبيرا في المؤسسة إذ يعتبر الشريان الأساسي الذي تمر منه المعلومات الخاصة بسيرورة المؤسسة ، وكما هو الحال بالنسبة للإشراف فإن عملية الإتصال تختلف شكلا و مضمونا من مؤسسة إلى أخرى حيث نجد أنواعا من الإتصالات ( الأفقية ، العمودية ، النازلة أو

(الصاعدة) ، أو نجدهم كلهم ، و يبدو أن أفضل و أنجح طريقة إتصال هي تلك التي تؤخذ بعين الإعتبار الإتصالات الصاعدة من الطبقات الدنيا للمؤسسة ( العمال التنفيذيون ) إلى الطبقات العليا ( الإطارات ) ، لأنها تسمح بتبليغ إنشغالات و أفكار و اقتراحات العمال إلى أعلى هرم في المؤسسة ، و هذا مما يعزز بلا شك من قيم الإلتزام و التعلق للفرد بمؤسسته .

يمكن أخيرا أن نقول أن الإلتزام العاطفي هو ارتباط وجداني للفرد بمؤسسته ، و تحسين نمط الإشراف و الإتصالات يزيد من تعلق الفرد بمؤسسته ، نظرا لتأثيرهما المباشر على إدراكه إيجابا أو سلبا .

#### 4 - مناقشة الفرضية الرابعة والخامسة

تساهم أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، الإبداع ، التكنولوجيا ) في التنبؤ بالإلتزام المعياري والمستمر.

لقد أسفرت نتائج الدراسة على تحقق جزئي للفرضيتين ، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي وكل من الإلتزام المعياري و الإلتزام المستمر كما أسفرت النتائج على أن الهيكل التنظيمي يساهم في التنبؤ بهما ولهذا السبب أدمج الباحث مناقشتهما معا .

و لقد اتفقت النتائج مع دراسة ( خالد محمد أحمد الوزان ، 2006 ) التي وجدت علاقة ارتباط دالة بين الهيكل التنظيمي و الإلتزام التنظيمي يمكن تفسير هذه النتائج بأن الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساسي في تنظيم العمل في المؤسسة ، إذ يعتبر مخطط عام يحتوي على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة ، و يرسم كذلك طبيعة العلاقات القائمة بين هذه المصالح و أنماط الإتصالات و توزيع المسؤوليات ، و المؤسسة تعمل دائما على تحسين هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع التحديات التي تواجهها في البيئتين الداخلية و الخارجية ، و الإلتزام المعياري ينطلق من الجانب الأخلاقي و القيمي للفرد غير أنه يتأثر بظروف العمل بصورة عامة ، و هذا ما أشار إليه (واينر 1982 , Wiener ) حيث أشار إلى أن الأمور التي تعزز من هذا الإلتزام هو دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة ، و يعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي ، و أصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة و بطبيعة الحال لا تتأني هذه الأمور إلا إذا كان الهيكل التنظيمي يساير هذه الأمور و يتيح الفرص للعمال للمشاركة بفعالية في العمل .

#### 6 مناقشة الفرضية السادسة

نص الفرضية السادسة يقول ( هناك فروق في إدراك العمال لمستوى المناخ التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية ) .

لقد أسفرت نتائج الدراسة على عدم تحقق الفرضية ، حيث لم نجد فروقا في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية ، و قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة ( زياد يوسف المعشر ، 2001 ) التي بينت عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي يعزى لمتغير الجنس عند أساتذة

الجامعات الأردنية العامة و الخاصة ، كما اتفقت أيضا مع دراسة ( المحاسنة 2001 ) التي خلصت إلى أنه لا توجد علاقة بين متغيرات ( الجنس ، التحصيل الدراسي و اختلاف مستوى الخبرة لدى العاملين ، و اختلاف الدخل بين العاملين ) لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن و تقديرهم للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، و نجد أيضا دراسة (سنگوسك بسجسنگوان، 2010، SanguansakBhaesajsanguan) الذي استنتج منها عدم وجود فروق في مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسة الإتصالات التايلندية تعزى لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية وكذلك دراسة ( الزهرة بر الله 2012 ) في مؤسسة سونطراك بورقلة لم تجد فروقا في مستويات المناخ التنظيمي عند العمال تعزى للجنس أو مدة الخدمة ، يمكن تفسير هذه النتائج على أن المناخ التنظيمي جيد و ملائم لكل الفئات المهنية وذلك بسبب الظروف المريحة في مؤسسة سونطراك المصعب التي سخرتها إدارة المؤسسة لإنجاز الأعمال في أحسن الظروف ، حيث المؤسسة مجهزة بأحدث التقنيات في مجال الإدارة و المكاتب مجهزة بكل ظروف الراحة ( وسائل العمل ، تكييف ، تدفئة ) هذا بالإضافة إلى التكفل التام بالإطعام و النقل زيادة على وجود مركز صحي داخل المؤسسة يتكفل بإجراء التحاليل و الفحوصات اللازمة للعمال مجانا، و ضف إلى ذلك أن طريقة العمل تتم بشكل جماعي (روح الفريق) ، حيث نجد كل طابق يحتوي على تخصص معين ، نجد فيه قاعات كبيرة تضم إدارات ذلك التخصص بمعدل ستة إلى ثمانية أفراد في كل قاعة ، من مختلف الفئات العمرية و من كلا الجنسين ، مما يسهل من عملية التواصل الجيد و الإستعانة بخبرات بعضهم البعض و يخلق نوع من الألفة و المودة بين الموظفين ، كل هذا ينعكس في تكوين إدراكات جيدة و صورة طيبة للمناخ التنظيمي لدى العاملين.

## 7 مناقشة الفرضية السابعة

**نص الفرضية السابعة يقول ( هناك فروق في إدراك العمال لمستوى الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية ).**

أسفرت نتائج الدراسة على عدم تحقق الفرضية ، حيث لم نجد هناك فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس و الخبرة المهنية .

و لقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة ( محمد بن غالب العوفي ، 2005 ) حيث لم يجد هناك فروقا في مستوى الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية للعاملين في إدارة هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض ، و كذلك اتفقت مع دراسة ( محمد مصطفى الخشروم ، 2011 ) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية للعاملين في المعاهد التقنية في جامعة حلب ، يمكن أن نرجع هذه النتائج إلى أن الإلتزام التنظيمي لا يتحدد بجنس أو خبرة مهنية ، بل يعود بالأساس إلى التصور الإيجابي للمنظمة في ذهن العاملين ، حيث كلما أحس العامل بالراحة داخل مؤسسته فإنه سيقوم ببذل جهود مضاعفة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها و التقدم المهني ، و هذا مانلاحظه فعلا في هذه المؤسسة ، حيث أن العمال يستفيدون فقط من إجازة شهر واحد طوال السنة و يعملون أحيانا حتى في عطلة نهاية الأسبوع ، إذ ليس من النادر أن يكلف الموظفون بمهام رسمية في إجازة نهاية الأسبوع و يضطرون إلى التنقل لمسافات بعيدة خارج الولاية بحكم العلاقة الموجودة بين المؤسسة و الفروع التابعة لها في أماكن بعيدة هذا من جهة ، و من جهة أخرى أيضا نظام الرقابة الصارم المتبع في هذه المؤسسة حيث يبصم الموظفون على حضورهم كل صباح قبل الثامنة بواسطة

البطاقة المغناطيسية ، كل هذه العوامل المذكورة سابقا تعزز من الإلتزام التنظيمي بكل أنواعه .

وعلى العموم فإن نتائج هذا البحث حول موظفي مؤسسة سونطراك المصعب قد أشارت إلى أن هناك إدراك إيجابي فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي من طرف العمال أما عن العلاقة بينهما لم تكن واضحة تماما حيث وجد أن الهيكل التنظيمي وإشراف والاتصالات كانت الأبعاد الأبرز التي ساهمت في مستوى الإلتزام العاطفي . أما الإلتزام المستمر والمعياري ارتبط أساسا بالهيكل التنظيمي أما بقية الأبعاد ( الحوافز، الإبداع ، التكنولوجيا ، ) لم تظهر أي مساهمة في الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وقد يكون سبب ذلك كما سلف ذكره أن مناخ هذه المؤسسة مشبع بهذه الأمور أو أن هذه الأبعاد لاتصلح كعناصر مكونة لهذه المؤسسة .

## الخاتمة

انطلق هذا البحث من مسلمة مفادها أن السلوك الأنساني يتأثر بشخصية الفرد والبيئة التي يعيش فيها وعلى هذا افترض الباحث وجود علاقة بين مفهومين من المفاهيم الحديثة التي أثار اهتمام الباحثين في مجال علم النفس والعمل والتنظيم لما لهما من انعكاسات إيجابية على السلوك التنظيمي في

المؤسسات والمنظمات على مختلف أحجامها وتخصصاتها وهما المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والعلاقة التي تربطهما . وبعداطلاع الباحث على ماكتب حولهما نظريا وامبريقيا من الدراسات التي تمكن الحصول عليها مكنته من صياغة مشكلة بحثه والتي تتمثل أساسا في مدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده المستعملة في البحث في مستويات الإلتزام التنظيمي المستخدمة عند موظفي شركة سونطراك المصوب بوهران .

ولقد انطلق الباحث من مراجعة أدبيات البحث الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ومفهوم الإلتزام التنظيمي اعتمادا على مجموعة من الدراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية مكنته من بلورة المفهومين بالإشارة إلى تعاريفهما وأنواعهما وأبعادهما وطرق قياسهما وكذلك الإشكالات التي مازالت تحوم حولهما بين الباحثين كتعدد أبعاد المناخ التنظيم والعوامل المكونة للإلتزام التنظيمي تم ذلك كله على مدى فصلين . انطلاقا من الأدبيات المراجعة تم بناء استبيان لقياس المناخ التنظيمي واستخدام مع بعض التصرف استبيان الإلتزام التنظيمي ل (ألان وماير 1991 Allen et Meyer ) وبعد التحقق من عوامل الصدق والثبات تم تطبيقهما على عينة من موظفي شركة سونطراك المصوب بوهران . وبعد تحليل النتائج بأساليب إحصائية متنوعة وملائمة لمعطيات وفرضيات البحث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أشارت في مجملها إلى وجود مستويات متوسطة إلى فوق المتوسط لأبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي كما يدركها عمال المؤسسة . كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإلتزام التنظيمي . أظهرت النتائج مساهمة كل من الهيكل التنظيمي والإشراف والاتصال في تفسير نسبة لا بأس بها من التباين في الإلتزام العاطفي بينما كانت هناك مساهمة للهيكل التنظيمي في أبعاد الإلتزام التنظيمي المعياري والمستمر . كما بينت نتائج هذا البحث عدم وجود فروق في إدراك المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي يعزى لمتغي الجنس أو الخبرة المهنية عند العينة المدروسة .

نوقشت نتائج البحث في ضوء الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا الميدان .

## التوصيات و الإقتراحات

خلصت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي كان متوسطا في بعض أبعاده على غير المتوقع وأن مساهمة المناخ التنظيمي في الإلتزام التنظيمي ظهر من خلال الهيكل التنظيمي والإشراف والاتصالات بالنسبة للإلتزام العاطفي ومن خلال الهيكل التنظيمي بالنسبة للإلتزام المعياري والمستمر وانطلاقا من هذه النتائج تقدم التوصيات التالية لإدارة المؤسسة :

1 - المحافظة على مستويات الإشراف والاتصالات والهيكل التنظيمي وتطويرها باستمرار لما أظهرته من آثار على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

2 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي ، و ذلك بإشراك الموظفين أكثر في إتخاذ القرارات المهمة ، و كذلك بإعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة و تشجيع أصحابها .

3- وضع نظام حوافز جديد مبني على الإيجابية في العمل مما يخلق نوع من الحيوية و الديناميكية الإيجابية و سط العاملين .

- 4- القيام بدراسة المناخ التنظيمي بأبعاد أخرى تركز أكثر على العلاقات الإنسانية و التسيير التشاركي
- 5- ربط المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل ( الروح المعنوية ، الإغتراب الوظيفي ، الجودة الشاملة )

#### قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد عبد إسماعيل الصفار(2009) ، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية – دراسة

- ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 76 .
- أحمد محمد بني عيسى ، رياض أحمد ابازيد (2014) ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 41 ، العدد 2 .
- أكرم أحمد الطويل ، إسراء وعد الله السبعوي(2012) ، علاقات الارتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج الموصل ، مجلة تنمية الرفادين ، مجلد 34 ، العدد 109 ، 43 – 64 .
- البار الرميساء(2014) ، المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز – دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة ، رسالة ماستر غير منشورة ، جامعة بسكرة .  
[dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4570/1/17.pdf](https://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4570/1/17.pdf)  
تمت زيارته 2015/01 /10
- المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (2001) ، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي : دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي ، مؤتمة للبحوث و الدراسات ، المجلد السادس عشر ، العدد السادس ، الكرك ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2009) ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- إيهاب محمود عايش الطيب ( 2008 ) ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، ماجستير غير منشورة ، غزة – فلسطين .  
[library.iugaza.edu.ps/thesis/82564.pdf](https://library.iugaza.edu.ps/thesis/82564.pdf) تمت زيارته في 2015 / 01 / 13
- باسم عبد الحسين (2012) ، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، 257 – 280 .
- جبير سعيد صالح السبحاني(2004) ، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي – دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين و العسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .  
[repository.nauss.edu.sa](https://repository.nauss.edu.sa) تمت زيارته في 2015 / 03 / 03
- خالد قرواني(2012) ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد 26 .
- خالد محمد أحمد الفوزان (2006) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ، ماجستير غير منشورة ، الرياض – السعودية .  
[repository.nauss.edu.sa](https://repository.nauss.edu.sa) تمت زيارته في 2015 / 03 / 15
- رياض ضياء عزيز(2013) ، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية

- لاراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، مجلد 3 ، العدد 1 .
- سندس رضوي (2012) ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي – دراسة إستطلاعية في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 30 .
- شامي صليحة (2010) ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .  
[dlibrary/04.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/.../1774/1/chami%20saliha.pdf](https://dlibrary/04.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/.../1774/1/chami%20saliha.pdf)  
تمت زيارته في 12 / 2015
- عادل بن صالح الشقحاء (2003) ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.  
[repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52707](https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/52707) تمت زيارته في 16 / 04 / 2015
- عطا الله بشير عبود النويقه (2015) ، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 42 ، العدد 1 .
- فليح (2010) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد الثالث و الثمانون ، العراق .
- فهد نجيم راجح السلمي(2012) ، القيادة الابداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.  
[search.shamaa.org/arFullRecord.aspx?ID=73816](https://search.shamaa.org/arFullRecord.aspx?ID=73816) تمت زيارته في 07 / 06 / 2015
- الفران ، خالد محمد أحمد ( 2006 ) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي – دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الأمنية الرياض .  
[repository.nauss.edu.sa](https://repository.nauss.edu.sa) تمت زيارته في 19 / 06 / 2015
- الزهرة بر الله ( 2012 ) ، مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونطراك – دراسة ميدانية استكشافية بمدينة ورقلة ، مذكرة تخرج ليسانس علم النفس العمل والتنظيم
- كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس ( سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ، دار الفكر ، عمان – الأردن .
- لوكيا الهاشمي ، بومفقار مراد ( 2014 ) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- محمد بن غالب العوفي (2005) ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .



- محمد جودت محمد فارس (2014) ، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي – دراسة ميدانية جامعة الأزهر غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 22 ، العدد 2 ، 165 – 195 .

- محمد عبد القادر عابدين و محمود أحمد أبو سمرة (2001) ، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها – دراسة حالة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلد 15 .

- محمد ناصر إسماعيل و نبيل ذنون جاسم و رنا ناصر صبر (2012) ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد 30 .

- محمود سلمان العميان (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن .

- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2006) ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة

library.iugaza.edu.ps/thesis/69196.pdf تمت زيارته في 2015 / 11 / 10

- ناصر محمد ابراهيم السكران (2004) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي – دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .

repository.nauss.edu.sa تمت زيارته في 2015 / 12 / 02

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

#### -قائمة المراجع باللغة الأجنبية

-Adnan, Il( 2008 ) , organizational climate and employees Commitment : A study of the pakistani knitwear industry. Dialnet .unirioja .es / descarga / articulo / 2712272 .pdf .Visité le 01 /01/2016.

- Anna , M. N.(2011),confirmatory factor analysis of the organisational climate measure : A South African perspective ,MCOM industriel psychology ,Pretoria university ,7-25.

-Behzad.G.and Reza.K (2014) , The relationships between organizational climate ,organizational commitment and organizational citizenship behaviour in a hospital environment , published by RRAMT France Ltd , Vol .40 .[www.behaviorsciences.com](http://www.behaviorsciences.com).Visité le : 11/01/2016

- Boon ,O.Keng , A.(2006) ,The influence of corporate culture on organizational commitment : case study of semiconductor organizations in Malaysia , Sunway Academic journal ,Vol 3 ,pp.99-115.
- Campbell .j, Bawmas,P. , Peterson, N . and Dunnette, M.D. (1974) , The measurement of organization effectiveness, review of relevant research and opinion , san Diego California , Naval personnel research and development center , p29-31.
- Downey .k .H.and Slocom,J. (1974) , congruence between individual needs ,organizational climate job , satisfaction and performance , Academy of management journal , p149-153.
- Felipe de, S. R. , Leonor, C. and Nuria,T. (2008) , The importance of organizational commitment to knowledge management ,comportamento organizacional e gestao,vol.14, number 2,211-232
- Fuziah,N. , Safiah, O. ,Syakirarohan,S.and Shukriah,I. (2010) , organizational climate and its influence on organizational commitment , international business & economics research journal , vol 9 , number 2 , Malaysia .
- Geneviève, R. (2008),impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratique relationnelles de soi et la satisfaction professionnelle d’infirmières soignants en milieu hospitalier ,These de Ph.d ,université de Monriél .
- Gwenaelle,B .(2012) ,Role de climat générale de formation sur l’engagement organisationnel et le bien être des salariés :une analyse multi niveaux .  
[www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des.../2012-bergon.pdf](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des.../2012-bergon.pdf)  
visité le : 15 /12/2015.
- Maryyam,H. ,Hosseini,T.(2015) , correlation between organizational commitment and organizational climate of physical education teachers of schools of Zanzan ,international journal of sports studies , Vol 5 (2), 181-185,iran .
- Masoud .P , Abdolmajid .F and Ferhad.G (2014) , Explaining the relationship between organizational climate , organizational commitment and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company , Indian journal of fundamental and applied life science , Vol.4 (S3) .pp 282 – 290 .
- Meyer j.p ,Herscovitch.L (2001) , Commitment in the work place : Toward a general model , Human Resource Management Review , Vol 11 , p 299-326
- Mohammad,A .B,Omid,B. ,Malake.S.G , Razieh.M.A and Mohammad.R.E (2015) , role of organizational climate in organizational commitment : The case of teaching hospitals , Osong Public Health and research perspectives .  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210909915300850>.

Visité le : 10/01/2016 .

- Richard T et al (1979) , The Measurement of organizational commitment  
Journal of Vocational Behaviour 14,224-247.

- Sanguansak,B.(2010),The relationships among organizational climate ,job  
satisfaction and organizational commitment in the Thai telecommunication  
industry ,e-leader singapore .

- Wiener ,Y. (1982) , Commitment in Organizations : A normartive View ,  
Academy of Management Review , No. 7 , pp. 418-428 .

ملاحق البحث

- أ - ملحق أدوات البحث
- ب - ملحق الدرجات الخام
- ج - ملحق الوثائق الإدارية



كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و الارطفونيا  
إستبيان

في إطار إعداد رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالإنتمام التنظيمي في المؤسسة" أضع بين أيديكم مجموعة من العبارات حول العمل في المؤسسة وأرجو منكم قراءة كل عبارة من العبارات و تحديد مدى موافقتك عليها كما هي في مؤسستك حسب سلم الإجابة الموضوع أمام العبارة .حسب المثال التالي :

| الفقرة                   | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| تقدم المؤسسة منتوجا جيدا |            |       |           |           |                |

علما أن الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

البيانات الشخصية :

- الجنس                      ذكر ( )                      أنثى ( )
- السن ( )
- المستوى الدراسي                      متوسط ( )                      ثانوي ( )                      جامعي ( )
- الخبرة                      أقل من 5 سنوات ( )                      من 5 إلى 10 سنوات ( )                      من 10 إلى 15 سنة ( )
- من 15 إلى 20 سنة ( )                      أكثر من 20 سنة ( )
- المصلحة التي تنتمي إليه

| رقم العبارة | العبارات  | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------|---|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| 01          | هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة و الأقسام التابعة لها                     |            |       |           |           |                |
| 02          | الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف            |            |       |           |           |                |
| 03          | إن المهام(taches) في المؤسسة موزعة بشكل منطقي                                 |            |       |           |           |                |
| 04          | يتصف الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات |            |       |           |           |                |
| 05          | الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل.             |            |       |           |           |                |
| 06          | يعمل المشرف على استشارتي قبل اتخاذ القرار.                                    |            |       |           |           |                |
| 07          | يشجعني المشرف على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي                                 |            |       |           |           |                |
| 08          | يقدم لي المشرف الدعم اللازم للقيام بعلمي.                                     |            |       |           |           |                |
| 09          | علاقتي بالمشرف تتميز بالتعاون   |            |       |           |           |                |
| 10          | يشجعني المشرف على حل مشكلات العمل بنفسني.                                     |            |       |           |           |                |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة                    | 11 |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله                             | 12 |
|  |  |  |  |  | تركز إدارة المؤسسة على الحوافز أكثر من العقوبات                   | 13 |
|  |  |  |  |  | هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة       | 14 |
|  |  |  |  |  | تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال           | 15 |
|  |  |  |  |  | يمكنك الاتصال بالمسؤولين بكل سهولة في هذه المؤسسة                 | 16 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على وسائل متنوعة (الانترنت، إعلانات) لنقل المعلومات | 17 |
|  |  |  |  |  | تبذل إدارة المؤسسة جهداً لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها       | 18 |
|  |  |  |  |  | تتصف عملية الاتصال بالدقة في هذه المؤسسة                          | 19 |
|  |  |  |  |  | يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة                          | 20 |
|  |  |  |  |  | تجري مهام تقويم الأفكار الجديدة في المؤسسة على نحو عملي.          | 21 |
|  |  |  |  |  | تتوافر في المؤسسة إمكانيات لتطبيق الأفكار الجديدة                 | 22 |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تشجع إدارة المؤسسة الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة              | 23 |
|  |  |  |  |  | يفتح أسلوب العمل الجماعي داخل المؤسسة الأفاق لطرح الأفكار الجديدة | 24 |
|  |  |  |  |  | يمتاز العمل في هذه المؤسسة بالروتين                               | 25 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها.   | 26 |
|  |  |  |  |  | تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.                     | 27 |
|  |  |  |  |  | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.           | 28 |
|  |  |  |  |  | تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.                  | 29 |
|  |  |  |  |  | إدارة المؤسسة على إطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا العمل         | 30 |





كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و الارطفونيا  
إستبيان

في إطار إعداد رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بالإنتمام التنظيمي في المؤسسة" أضع بين أيديكم مجموعة من العبارات حول العمل في المؤسسة وأرجو منكم قراءة كل عبارة من العبارات و تحديد مدى موافقتك عليها كما هي في مؤسستك حسب سلم الإجابة الموضوع أمام العبارة .حسب المثال التالي :

| الفقرة                   | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| تقدم المؤسسة منتوجا جيدا |            |       |           |           |                |

علما أن الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

البيانات الشخصية :

الجنس ذكر ( ) أنثى ( )  
السن ( )  
المستوى الدراسي متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )  
الخبرة أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) من 10 إلى 15 سنة ( )

من 15 إلى 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

المصلحة التي تنتمي إليها

| رقم العبارة | العبارات   | موافق بشدة | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------|--|------------|-------|-----------|-----------|----------------|
| 01          | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.                  |            |       |           |           |                |
| 02          | أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكل الخاصة.                           |            |       |           |           |                |
| 03          | أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين                              |            |       |           |           |                |
| 04          | يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة و الانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة. |            |       |           |           |                |
| 05          | أشعر بوجود جو عائلي في هذه المؤسسة   |            |       |           |           |                |
| 06          | أشعر بأنني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه المؤسسة.                            |            |       |           |           |                |
| 07          | حتى لو كان الأمر مفيدا لي أشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا.                |            |       |           |           |                |
| 08          | سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حاليا.  |            |       |           |           |                |
| 09          | تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها .  |            |       |           |           |                |
| 10          | أرى أن انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي                        |            |       |           |           |                |
| 11          | ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت                                       |            |       |           |           |                |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | ترك العمل في هذه المؤسسة.   |    |
|  |  |  |  |  | بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة<br>مسألة ضرورية جدا.   | 12 |
|  |  |  |  |  | إن بقائي في هذه المؤسسة تابع من حاجتي<br>للعمل فيها.  | 13 |
|  |  |  |  |  | أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه<br>المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر<br>في مؤسسة أخرى                                     | 14 |
|  |  |  |  |  | أجد الأسباب الرئيسية لاستمرارى في<br>العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي<br>مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مماثلة<br>لها. | 15 |

## ب -ملحق الدرجات الخام

الدرجات الخام الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي.

| الهيكل<br>التنظيمي | الإشراف | الحوافز | الإتصال | الإبداع | التكنولوجيا | الأبعاد الأفراد |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|-------------|-----------------|
| 18,00              | 20,00   | 17,00   | 19,00   | 14,00   | 19,00       | 01              |
| 12,00              | 18,00   | 12,00   | 13,00   | 13,00   | 20,00       | 02              |
| 14,00              | 9,00    | 8,00    | 21,00   | 12,00   | 16,00       | 03              |
| 17,00              | 20,00   | 12,00   | 14,00   | 18,00   | 20,00       | 04              |
| 18,00              | 20,00   | 8,00    | 24,00   | 9,00    | 20,00       | 05              |
| 16,00              | 13,00   | 7,00    | 16,00   | 16,00   | 17,00       | 06              |
| 16,00              | 20,00   | 14,00   | 17,00   | 17,00   | 15,00       | 07              |
| 5,00               | 11,00   | 9,00    | 15,00   | 15,00   | 15,00       | 08              |
| 15,00              | 18,00   | 9,00    | 19,00   | 14,00   | 19,00       | 09              |
| 10,00              | 9,00    | 13,00   | 14,00   | 13,00   | 13,00       | 10              |
| 13,00              | 20,00   | 13,00   | 16,00   | 17,00   | 20,00       | 11              |
| 13,00              | 20,00   | 11,00   | 17,00   | 18,00   | 20,00       | 12              |
| 13,00              | 16,00   | 10,00   | 17,00   | 11,00   | 11,00       | 13              |
| 9,00               | 8,00    | 5,00    | 10,00   | 13,00   | 20,00       | 14              |
| 20,00              | 18,00   | 16,00   | 18,00   | 15,00   | 15,00       | 15              |
| 12,00              | 11,00   | 10,00   | 20,00   | 15,00   | 15,00       | 16              |
| 12,00              | 11,00   | 10,00   | 20,00   | 15,00   | 15,00       | 17              |
| 13,00              | 15,00   | 16,00   | 20,00   | 16,00   | 16,00       | 18              |
| 10,00              | 15,00   | 13,00   | 14,00   | 13,00   | 18,00       | 19              |
| 14,00              | 18,00   | 17,00   | 21,00   | 8,00    | 20,00       | 20              |
| 16,00              | 11,00   | 10,00   | 7,00    | 10,00   | 11,00       | 21              |
| 14,00              | 14,00   | 9,00    | 16,00   | 13,00   | 15,00       | 22              |
| 12,00              | 16,00   | 8,00    | 14,00   | 13,00   | 16,00       | 23              |
| 13,00              | 10,00   | 15,00   | 18,00   | 17,00   | 16,00       | 24              |

|       |       |       |       |       |       |    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 11,00 | 17,00 | 8,00  | 16,00 | 19,00 | 17,00 | 25 |
| 15,00 | 18,00 | 14,00 | 15,00 | 20,00 | 20,00 | 26 |
| 19,00 | 25,00 | 18,00 | 18,00 | 20,00 | 17,00 | 27 |
| 14,00 | 8,00  | 7,00  | 14,00 | 18,00 | 20,00 | 28 |
| 19,00 | 20,00 | 17,00 | 20,00 | 19,00 | 20,00 | 29 |
| 16,00 | 20,00 | 17,00 | 20,00 | 18,00 | 20,00 | 30 |
| 16,00 | 21,00 | 12,00 | 20,00 | 18,00 | 20,00 | 31 |
| 11,00 | 17,00 | 14,00 | 20,00 | 19,00 | 19,00 | 32 |
| 20,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 25,00 | 33 |
| 12,00 | 14,00 | 11,00 | 9,00  | 11,00 | 14,00 | 34 |
| 20,00 | 20,00 | 20,00 | 18,00 | 16,00 | 16,00 | 35 |
| 18,00 | 15,00 | 15,00 | 23,00 | 15,00 | 18,00 | 36 |
| 13,00 | 21,00 | 11,00 | 16,00 | 16,00 | 17,00 | 37 |
| 22,00 | 20,00 | 19,00 | 22,00 | 22,00 | 25,00 | 38 |
| 18,00 | 18,00 | 15,00 | 17,00 | 18,00 | 23,00 | 39 |
| 19,00 | 18,00 | 15,00 | 21,00 | 18,00 | 23,00 | 40 |
| 18,00 | 15,00 | 12,00 | 17,00 | 19,00 | 20,00 | 41 |
| 16,00 | 12,00 | 11,00 | 18,00 | 17,00 | 20,00 | 42 |
| 22,00 | 20,00 | 16,00 | 20,00 | 20,00 | 17,00 | 43 |
| 20,00 | 19,00 | 17,00 | 24,00 | 24,00 | 21,00 | 44 |
| 10,00 | 17,00 | 9,00  | 20,00 | 12,00 | 13,00 | 45 |
| 20,00 | 12,00 | 12,00 | 21,00 | 17,00 | 20,00 | 46 |
| 19,00 | 18,00 | 15,00 | 15,00 | 12,00 | 10,00 | 47 |
| 11,00 | 18,00 | 10,00 | 21,00 | 20,00 | 18,00 | 48 |
| 19,00 | 20,00 | 19,00 | 12,00 | 21,00 | 15,00 | 49 |
| 20,00 | 19,00 | 14,00 | 15,00 | 22,00 | 12,00 | 50 |
| 12,00 | 10,00 | 7,00  | 18,00 | 7,00  | 10,00 | 51 |
| 11,00 | 5,00  | 5,00  | 14,00 | 12,00 | 15,00 | 52 |
| 12,00 | 7,00  | 5,00  | 12,00 | 10,00 | 11,00 | 53 |
| 14,00 | 14,00 | 11,00 | 19,00 | 15,00 | 19,00 | 54 |

|       |       |       |       |       |       |    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| 19,00 | 20,00 | 13,00 | 20,00 | 17,00 | 19,00 | 55 |
| 21,00 | 20,00 | 12,00 | 20,00 | 16,00 | 20,00 | 56 |
| 17,00 | 12,00 | 17,00 | 19,00 | 13,00 | 18,00 | 57 |
| 7,00  | 15,00 | 7,00  | 9,00  | 13,00 | 8,00  | 58 |
| 11,00 | 14,00 | 9,00  | 14,00 | 9,00  | 14,00 | 59 |
| 19,00 | 19,00 | 12,00 | 19,00 | 14,00 | 20,00 | 60 |
| 16,00 | 18,00 | 13,00 | 21,00 | 25,00 | 25,00 | 61 |
| 15,00 | 14,00 | 11,00 | 23,00 | 18,00 | 22,00 | 62 |
| 17,00 | 12,00 | 13,00 | 21,00 | 19,00 | 20,00 | 63 |
| 12,00 | 17,00 | 13,00 | 23,00 | 18,00 | 23,00 | 64 |
| 17,00 | 10,00 | 12,00 | 20,00 | 15,00 | 25,00 | 65 |
| 20,00 | 9,00  | 12,00 | 21,00 | 20,00 | 20,00 | 66 |
| 19,00 | 18,00 | 9,00  | 22,00 | 20,00 | 25,00 | 67 |
| 15,00 | 10,00 | 12,00 | 17,00 | 14,00 | 17,00 | 68 |
| 18,00 | 19,00 | 15,00 | 19,00 | 16,00 | 18,00 | 69 |
| 19,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 70 |
| 13,00 | 17,00 | 15,00 | 13,00 | 16,00 | 15,00 | 71 |
| 13,00 | 17,00 | 12,00 | 13,00 | 16,00 | 15,00 | 72 |
| 15,00 | 20,00 | 11,00 | 19,00 | 13,00 | 11,00 | 73 |
| 16,00 | 14,00 | 11,00 | 18,00 | 13,00 | 19,00 | 74 |
| 14,00 | 13,00 | 10,00 | 19,00 | 15,00 | 17,00 | 75 |
| 15,00 | 19,00 | 16,00 | 19,00 | 16,00 | 19,00 | 76 |
| 14,00 | 17,00 | 16,00 | 19,00 | 18,00 | 12,00 | 77 |
| 20,00 | 20,00 | 14,00 | 20,00 | 17,00 | 19,00 | 78 |
| 20,00 | 19,00 | 19,00 | 21,00 | 19,00 | 19,00 | 79 |
| 20,00 | 20,00 | 19,00 | 14,00 | 17,00 | 20,00 | 80 |
| 20,00 | 19,00 | 19,00 | 19,00 | 18,00 | 20,00 | 81 |
| 21,00 | 20,00 | 22,00 | 23,00 | 16,00 | 25,00 | 82 |
| 18,00 | 20,00 | 19,00 | 19,00 | 17,00 | 18,00 | 83 |
| 19,00 | 19,00 | 14,00 | 19,00 | 19,00 | 20,00 | 84 |

|       |       |       |       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 20,00 | 20,00 | 19,00 | 24,00 | 19,00 | 25,00 | 85  |
| 13,00 | 18,00 | 15,00 | 13,00 | 16,00 | 15,00 | 86  |
| 20,00 | 20,00 | 14,00 | 20,00 | 16,00 | 20,00 | 87  |
| 8,00  | 17,00 | 8,00  | 16,00 | 13,00 | 17,00 | 88  |
| 17,00 | 18,00 | 14,00 | 19,00 | 17,00 | 17,00 | 89  |
| 15,00 | 17,00 | 11,00 | 18,00 | 17,00 | 16,00 | 90  |
| 13,00 | 17,00 | 10,00 | 19,00 | 14,00 | 14,00 | 91  |
| 18,00 | 19,00 | 14,00 | 18,00 | 20,00 | 16,00 | 92  |
| 17,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 18,00 | 18,00 | 93  |
| 12,00 | 16,00 | 9,00  | 14,00 | 14,00 | 15,00 | 94  |
| 19,00 | 13,00 | 8,00  | 19,00 | 16,00 | 18,00 | 95  |
| 11,00 | 10,00 | 10,00 | 14,00 | 11,00 | 12,00 | 96  |
| 20,00 | 20,00 | 16,00 | 19,00 | 19,00 | 20,00 | 97  |
| 12,00 | 11,00 | 12,00 | 17,00 | 12,00 | 16,00 | 98  |
| 19,00 | 13,00 | 17,00 | 21,00 | 18,00 | 24,00 | 99  |
| 11,00 | 18,00 | 8,00  | 13,00 | 16,00 | 15,00 | 100 |
| 14,00 | 11,00 | 12,00 | 19,00 | 18,00 | 19,00 | 101 |
| 20,00 | 18,00 | 13,00 | 21,00 | 19,00 | 20,00 | 102 |
| 20,00 | 17,00 | 10,00 | 11,00 | 16,00 | 17,00 | 103 |
| 16,00 | 14,00 | 14,00 | 22,00 | 18,00 | 19,00 | 104 |
| 17,00 | 8,00  | 10,00 | 11,00 | 12,00 | 14,00 | 105 |
| 17,00 | 17,00 | 17,00 | 15,00 | 17,00 | 15,00 | 106 |
| 9,00  | 16,00 | 7,00  | 15,00 | 11,00 | 8,00  | 107 |
| 14,00 | 20,00 | 11,00 | 17,00 | 12,00 | 9,00  | 108 |
| 10,00 | 19,00 | 14,00 | 21,00 | 14,00 | 17,00 | 109 |
| 12,00 | 20,00 | 13,00 | 17,00 | 15,00 | 16,00 | 110 |
| 11,00 | 20,00 | 12,00 | 19,00 | 17,00 | 20,00 | 111 |
| 9,00  | 12,00 | 7,00  | 9,00  | 9,00  | 17,00 | 112 |
| 20,00 | 18,00 | 18,00 | 25,00 | 22,00 | 24,00 | 113 |
| 15,00 | 19,00 | 9,00  | 19,00 | 17,00 | 15,00 | 114 |

|       |       |       |       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 11,00 | 18,00 | 9,00  | 15,00 | 16,00 | 14,00 | 115 |
| 9,00  | 18,00 | 11,00 | 16,00 | 14,00 | 17,00 | 116 |
| 16,00 | 20,00 | 17,00 | 18,00 | 15,00 | 19,00 | 117 |
| 16,00 | 20,00 | 17,00 | 19,00 | 13,00 | 18,00 | 118 |
| 18,00 | 20,00 | 16,00 | 17,00 | 19,00 | 19,00 | 119 |
| 18,00 | 15,00 | 12,00 | 21,00 | 17,00 | 23,00 | 120 |
| 13,00 | 13,00 | 11,00 | 19,00 | 17,00 | 17,00 | 121 |
| 14,00 | 20,00 | 11,00 | 12,00 | 12,00 | 15,00 | 122 |
| 18,00 | 20,00 | 12,00 | 14,00 | 14,00 | 15,00 | 123 |
| 9,00  | 13,00 | 5,00  | 9,00  | 9,00  | 5,00  | 124 |
| 16,00 | 20,00 | 14,00 | 13,00 | 12,00 | 15,00 | 125 |
| 18,00 | 22,00 | 14,00 | 21,00 | 19,00 | 25,00 | 126 |



الدرجات الخام الخاصة بأبعاد الإلتزام التنظيمي.

| الإلتزام العاطفي | الإلتزام المعياري | الإلتزام المستمر | الأبعاد → | الأفراد |
|------------------|-------------------|------------------|-----------|---------|
| 18,00            | 19,00             | 19,00            |           | 01      |
| 16,00            | 19,00             | 20,00            |           | 02      |
| 13,00            | 19,00             | 22,00            |           | 03      |
| 14,00            | 18,00             | 18,00            |           | 04      |
| 20,00            | 21,00             | 25,00            |           | 05      |
| 14,00            | 18,00             | 19,00            |           | 06      |
| 17,00            | 18,00             | 20,00            |           | 07      |
| 9,00             | 7,00              | 13,00            |           | 08      |
| 19,00            | 18,00             | 18,00            |           | 09      |
| 16,00            | 17,00             | 16,00            |           | 10      |
| 21,00            | 16,00             | 16,00            |           | 11      |
| 17,00            | 13,00             | 16,00            |           | 12      |
| 12,00            | 16,00             | 19,00            |           | 13      |
| 7,00             | 11,00             | 11,00            |           | 14      |
| 19,00            | 16,00             | 14,00            |           | 15      |
| 14,00            | 15,00             | 19,00            |           | 16      |
| 13,00            | 15,00             | 13,00            |           | 17      |
| 15,00            | 19,00             | 18,00            |           | 18      |
| 18,00            | 14,00             | 20,00            |           | 19      |
| 18,00            | 16,00             | 21,00            |           | 20      |
| 13,00            | 21,00             | 18,00            |           | 21      |
| 16,00            | 14,00             | 20,00            |           | 22      |
| 11,00            | 9,00              | 25,00            |           | 23      |
| 17,00            | 17,00             | 20,00            |           | 24      |
| 19,00            | 13,00             | 20,00            |           | 25      |
| 17,00            | 16,00             | 19,00            |           | 26      |

|       |       |       |    |
|-------|-------|-------|----|
| 22,00 | 23,00 | 23,00 | 27 |
| 13,00 | 16,00 | 19,00 | 28 |
| 17,00 | 17,00 | 20,00 | 29 |
| 20,00 | 20,00 | 25,00 | 30 |
| 18,00 | 15,00 | 16,00 | 31 |
| 19,00 | 13,00 | 19,00 | 32 |
| 20,00 | 15,00 | 17,00 | 34 |
| 12,00 | 17,00 | 19,00 | 35 |
| 18,00 | 19,00 | 20,00 | 36 |
| 17,00 | 12,00 | 9,00  | 37 |
| 14,00 | 15,00 | 18,00 | 38 |
| 19,00 | 21,00 | 19,00 | 39 |
| 22,00 | 17,00 | 19,00 | 40 |
| 22,00 | 16,00 | 19,00 | 41 |
| 21,00 | 23,00 | 24,00 | 42 |
| 17,00 | 16,00 | 20,00 | 43 |
| 16,00 | 14,00 | 18,00 | 44 |
| 17,00 | 16,00 | 19,00 | 45 |
| 18,00 | 17,00 | 14,00 | 46 |
| 14,00 | 13,00 | 22,00 | 47 |
| 15,00 | 13,00 | 20,00 | 48 |
| 11,00 | 12,00 | 9,00  | 49 |
| 15,00 | 13,00 | 17,00 | 50 |
| 21,00 | 23,00 | 25,00 | 51 |
| 10,00 | 8,00  | 19,00 | 52 |
| 10,00 | 8,00  | 16,00 | 53 |
| 6,00  | 5,00  | 18,00 | 54 |
| 14,00 | 17,00 | 19,00 | 55 |
| 14,00 | 15,00 | 20,00 | 56 |
| 16,00 | 14,00 | 15,00 | 57 |

|       |       |       |    |
|-------|-------|-------|----|
| 21,00 | 18,00 | 22,00 | 58 |
| 16,00 | 18,00 | 20,00 | 59 |
| 15,00 | 12,00 | 8,00  | 60 |
| 20,00 | 15,00 | 17,00 | 61 |
| 25,00 | 25,00 | 25,00 | 62 |
| 20,00 | 17,00 | 24,00 | 63 |
| 19,00 | 17,00 | 23,00 | 64 |
| 19,00 | 17,00 | 22,00 | 65 |
| 19,00 | 19,00 | 22,00 | 66 |
| 22,00 | 16,00 | 24,00 | 67 |
| 17,00 | 14,00 | 20,00 | 68 |
| 11,00 | 16,00 | 16,00 | 69 |
| 20,00 | 19,00 | 18,00 | 70 |
| 20,00 | 18,00 | 19,00 | 71 |
| 12,00 | 13,00 | 10,00 | 72 |
| 12,00 | 13,00 | 10,00 | 73 |
| 19,00 | 18,00 | 19,00 | 74 |
| 14,00 | 12,00 | 13,00 | 75 |
| 12,00 | 11,00 | 10,00 | 76 |
| 15,00 | 14,00 | 15,00 | 77 |
| 14,00 | 10,00 | 20,00 | 78 |
| 17,00 | 18,00 | 18,00 | 79 |
| 16,00 | 17,00 | 18,00 | 80 |
| 19,00 | 19,00 | 20,00 | 81 |
| 19,00 | 21,00 | 20,00 | 82 |
| 25,00 | 21,00 | 21,00 | 83 |
| 19,00 | 19,00 | 17,00 | 84 |
| 16,00 | 14,00 | 19,00 | 85 |
| 22,00 | 25,00 | 25,00 | 86 |
| 15,00 | 12,00 | 11,00 | 87 |

|       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-----|
| 11,00 | 12,00 | 18,00 | 88  |
| 16,00 | 12,00 | 19,00 | 89  |
| 16,00 | 12,00 | 16,00 | 90  |
| 14,00 | 14,00 | 16,00 | 91  |
| 18,00 | 12,00 | 20,00 | 92  |
| 16,00 | 19,00 | 20,00 | 93  |
| 19,00 | 19,00 | 19,00 | 94  |
| 17,00 | 18,00 | 19,00 | 95  |
| 16,00 | 17,00 | 20,00 | 96  |
| 9,00  | 11,00 | 8,00  | 97  |
| 19,00 | 19,00 | 18,00 | 98  |
| 16,00 | 16,00 | 18,00 | 99  |
| 21,00 | 19,00 | 15,00 | 100 |
| 21,00 | 20,00 | 23,00 | 101 |
| 11,00 | 16,00 | 20,00 | 102 |
| 23,00 | 22,00 | 19,00 | 103 |
| 19,00 | 20,00 | 21,00 | 104 |
| 15,00 | 19,00 | 20,00 | 105 |
| 18,00 | 17,00 | 21,00 | 106 |
| 14,00 | 16,00 | 16,00 | 107 |
| 13,00 | 22,00 | 23,00 | 108 |
| 10,00 | 11,00 | 15,00 | 109 |
| 19,00 | 14,00 | 18,00 | 110 |
| 16,00 | 17,00 | 18,00 | 111 |
| 18,00 | 12,00 | 17,00 | 112 |
| 5,00  | 7,00  | 17,00 | 113 |
| 20,00 | 18,00 | 17,00 | 114 |
| 18,00 | 12,00 | 17,00 | 115 |
| 15,00 | 16,00 | 15,00 | 116 |
| 12,00 | 11,00 | 18,00 | 117 |

|       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-----|
| 16,00 | 18,00 | 19,00 | 118 |
| 13,00 | 14,00 | 11,00 | 119 |
| 20,00 | 17,00 | 18,00 | 120 |
| 15,00 | 15,00 | 17,00 | 121 |
| 16,00 | 14,00 | 19,00 | 122 |
| 12,00 | 13,00 | 20,00 | 123 |
| 16,00 | 16,00 | 19,00 | 124 |
| 13,00 | 19,00 | 17,00 | 125 |
| 13,00 | 14,00 | 20,00 | 126 |