



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

**البيئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس
بجامعة المسيلة**
(دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في:

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف:

د نش عمر

إعداد الطالب:

- سعد عبد السلام

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلالك.

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور: "نش عمر".

كما أوجه جزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين على مدهم لي يد المساعدة لإنجاز هذا المد
العلمي.

ونخص بالذكر جميع أساتذة علم الاجتماع وأخص بالذكر الدكتور "نش عمر" وأشكره
على كل ملاحظاته وتحفيزاته. وإلى كل موظفي إدارة قسم علم الاجتماع.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث.

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: البيئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 109 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة بالجزائر. حيث تم الاستعانة بمقياسي البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون؛ أين أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه دالة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58)، بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بعد الهيكل التنظيمي وهو الأمر نفسه مع بقية أبعاد البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية، القيادة، الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار)، ومن أهم الاقتراحات التي تم التوصل إليها هي تعزيز التواصل الفعال إذ ينبغي أن تعمل الجامعة على تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، هيئة التدريس.

Abstract:

Title of the study: The organizational environment and its relationship to the organizational commitment of the teaching staff at the University of M'sila.

The current study aimed to reveal the nature of the relationship between the organizational environment and organizational commitment in a sample of 109 faculty members at the University of M'sila, Algeria. Where the measures of the organizational environment and organizational commitment were used, and based on the Pearson correlation coefficient; Where the results showed that there is a significant correlation between the organizational environment and the organizational commitment of the teaching staff, the value of the correlation coefficient was (0.58). In addition, the results also showed that there is a statistically significant correlation between the organizational environment and organizational commitment in the organizational structure dimension, which is the same with the rest of the organizational environment dimensions (organizational culture, administrative communication, leadership, incentives and participation in decision-making). One of the most important suggestions reached is the promotion of effective communication, as the university should work to enhance effective communication between faculty members and the university administration.

Keywords: Organizational environment, Organizational commitment, Teaching staff.

فهرس المحتويات

ب	شكر وتقدير
ج	ملخص البحث باللغة العربية
د	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
هـ	محتويات الدراسة
ز	فهرس الجداول
ح	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
12	تمهيد
13	1. إشكالية الدراسة
15	2. فرضيات الدراسة
16	3. أهمية الدراسة
16	4. أهداف الدراسة
17	5. مصطلحات الدراسة
18	6. الدراسات السابقة
20	خلاصة
الفصل الثاني: البيئة التنظيمية	
22	تمهيد
23	1. مراجعة مفاهيمية
26	2. أهمية البيئة التنظيمية
28	3. التناولات النظرية
31	4. أبعاد البيئة التنظيمية
38	خلاصة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
40	تمهيد
41	1. مراجعة مفاهيمية
43	2. أهمية الالتزام التنظيمي
44	3. خصائص الالتزام التنظيمي
45	4. أبعاد الالتزام التنظيمي
47	5. قياس الالتزام التنظيمي
50	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
53	تمهيد
54	1. الدراسة الاستطلاعية

55	2. منهج الدراسة
56	3. عينة الدراسة
58	4. حدود الدراسة
58	5. أدوات الدراسة
60	6. أساليب المعالجة الإحصائية
61	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
63	تمهيد
64	1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات
71	2. مناقشة وتفسير النتائج
73	3. اقتراحات
74	خاتمة
76	قائمة المراجع
80	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب طبقات المعاينة	57
2	تكرارات ونسب الإجابة على العبارات لمتغيري الدراسة	59
3	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي	64
4	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	65
5	العلاقة بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي	66
6	العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي	67
7	العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي	68
8	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي	69
9	العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي	70

مقدمة:

تعد البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي مفهومين أساسيين في سياق هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية. إذ تُشكّل البيئة التنظيمية الإطار الذي يتعايش فيه أعضاء هيئة التدريس وتتأثر بهم، بينما يعكس الالتزام التنظيمي مدى تفانيهم وانتمائهم واهتمامهم بالجامعة وأهدافها التعليمية والبحثية.

هذا وتتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمة وتحدد سياق عملها؛ حيث تشمل هذه العوامل هيكل المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وسياساتها وإجراءاتها، والتحديات الخارجية التي تواجهها في السوق والمجتمع. إذ يمكن أن تكون البيئة التنظيمية مستقرة ومتوافقة، أو متغيرة وتحمل تحديات وتعقيدات.

إلى جانب ذلك، يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى تفاني أفراد المنظمة وولائهم لها. يتعلق الالتزام التنظيمي بالانتماء العاطفي والاهتمام بالمنظمة، والالتزام بقيمتها وأهدافها، والتفاني في أداء المهام والمساهمة الفعالة في تحقيق نجاحها.

فهم العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساعد في تحسين إدارة المنظمة وتعزيز أدائها. على سبيل المثال، إذا كانت البيئة التنظيمية تشجع على الثقة والاحترام والابتكار، فقد يزيد ذلك من درجة الالتزام لدى الأفراد ويعزز أدائهم. بالمقابل، إذا كانت البيئة التنظيمية معقدة وتحمل تحديات كبيرة، فقد يترتب على ذلك انخفاض مستوى الالتزام وتأثير سلبي على أداء المنظمة.

يتأثر الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالعديد من العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية. والتي تتضمن هيكل الجامعة، والسياسات والإجراءات التنظيمية المعمول بها، وثقافتها التنظيمية، ومستوى التواصل والتفاعل بين الأعضاء. كما يمكن أن يكون للعوامل الخارجية مثل القوانين والتطورات الاجتماعية والاقتصادية تأثير على البيئة التنظيمية وبالتالي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وبناء على هذا قمنا بتفصيل الدراسة إلى جزأين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي؛ حيث تم تقسيم الجانب الأول هو الآخر إلى قسمين نظرا لكون الدراسة ثنائية

المتغير فأخذ الفصل الأول متغير البيئة التنظيمية بينما كان للثاني متغير الالتزام التنظيمي. وقبل المباشرة في جانبي الدراسة الأساسيين كان لزاما علينا الإحاطة بفصل تمهيدي والذي قمنا فيه بتقديم تعريف الدراسة من خلال عرض كل من الإشكالية هذا وتم بعدها اقتراح إجابات مؤقتة لتساؤلات البحث وأعقب ذلك تحديد كل من الأهمية والأهداف، مروراً بتحديد مصطلحات الدراسة، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت لها صلة بموضوعنا. بعد هذا الفصل أتى الجزء النظري، الذي تم تقسيمه تبعاً لمتغيرات الدراسة إلى فصلين أساسيين هما؛ فصل البيئة التنظيمية وفصل الالتزام التنظيمي؛ حيث تناول كل فصل من الفصول مجموعة من أهم العناوين النظرية الخاصة بكل المتغير.

بعد التفصيل في الجانب النظري قمنا في هذا البحث بالتفصيل في الجانب التطبيقي، والذي تم قسم بدوره إلى فصلين؛ الأول هو الفصل المنهجي الذي بدأناه بالدراسة استطلاعية، ومن ثم المنهج المستخدم وكذا العينة وكيفية اختيارها، وبعد ذلك عرض الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، إضافة إلى ذلك قمنا بالتعقيب على أدواتها وقد أنهينا هذا الفصل بعرض أساليب الحياء التي استعملت في البحث. وبعد الفصل المنهجي انتقلنا إلى الفصل الثاني من الجانب التطبيقي وهو فصل عرض وتحليل النتائج، الذي قمنا فيه بالتفصيل في عرض النتائج على ضوء فرضياتها، ومن ثم تفسير تلك النتائج، كما قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

وفي آخر هذه الدراسة جاءت الخاتمة، ثم أتبعنا ذلك بتجميع المراجع التي اعتمدنا عليها في بحثنا، إضافة إلى ملاحق الدراسة.

الإطار النظري

الفصل التمهيدي

التعريف بالدراسة

تمهيد

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل مدخلا رئيسيا لا يمكن للباحث تجاوزه في الدراسة. كونه يوفر مقارنة منهجية تسمح بإقناع الباحث لذاته، أو للهيئات القائمة على هذه البحوث بجدواها. كما أننا حاولنا في دراستنا استحضار مجموعة من العناصر المنهجية ساعين عن طريقها إلى محاولة خلق مقروئية حسنة لدراستنا هذه، فابتدأنا بتحرير وتحويل لإشكالية هذه الدراسة، ومن ثم عرض مجموعة الفرضيات التي نرغب في التحقق منها، وكذا الأهداف التي نسعى للتحقق منها. كما لم ننسى تحديد المصطلحات الأساسية، وفي ختام هذا الفصل قمنا بعرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي استفدنا منها في بناء فرضياتنا.

1- إشكالية الدراسة:

إن موضوع البيئة التنظيمية قد نال قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة والتي تعبر عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة والتي لها أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها فوجب تحسين عوامل البيئة الداخلية وتحقيق أهداف المنظمة التي تساعد المورد البشري على القيام بدوره وزيادة قدراته ومهارته والالتزام والولاء لها.

و تعتبر البيئة التنظيمية للجامعة الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى العاملين عن جامعتهم أي أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والمدركة بصورة مباشرة من طرف العمال الذين يعملون بها فهذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم فوضوح الأهداف والأدوار و وجود نظام حوافز، فرص للترقية متاحة وشعورهم بمكانتهم تعد أسبابا تجعل من العمال يسلكون السلوك الايجابي اتجاه عملهم.(بن طالب، 2019)

وإن عدم اهتمام المنظمات بالبيئة التنظيمية لدى العاملين وجعلها بيئة صحية وجاذبة للعاملين قد يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة أهدافها مما يؤدي إلى عدم وجود رغبة قوية لدى العاملين في البقاء والاستمرار في العمل وعدم الرضا عن بيئة العمل بالإضافة إلى عدم الشعور بالانتماء والولاء لتلك المنظمة، وشيوع بعض السلوكيات السلبية من أبرزها عدم الانضباط واللامبالاة وعدم الالتزام بقوانين العمل.

كما أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أن البيئة التنظيمية تعد أحد المحددات لقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها كما لها تأثير عميق في تكوين ادراكات واتجاهات العاملين.

كما يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور المورد البشري في المنظمة، وأن أهميته لا يمكن أن تساوي وتوازي أهمية أي عنصر آخر داخل المنظمة، في نفس الوقت للعامل اتجاهاته وعواطفه ودوافعه وقيمه التي توجه سلوكه، إذ يعبر الالتزام التنظيمي على درجة تطابق بين الفرد والمؤسسة والرغبة القوية في البقاء والاستمرار كعضو فعال فيها والولاء والإخلاص لها والإيمان بها في الأخير تبني أهدافها والسعي الجاد على تحقيقها.

كما تضيف الدراسات والبحوث على إمكانية تأثير الالتزام التنظيمي على كفاءة وفعالية المنظمات في الوقت الراهن حيث يكلفها العديد من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، حيث نجد النمو الاقتصادي الذي حققته العديد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى مواردها البشرية حيث يتميزون بأنهم أكثر التزاما لمنظماتهم حيث تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام وأن 10% المتبقية تعود إلى مواهب العمال. (جياب، 2013)

ويعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين أحد مرتكزات المنظمة التي يضمن بقاءها واستمرارها، حيث يرتبط بنفسية الأفراد ويعتبر أحد أهم المؤشرات لقياس أداء العاملين. (بن طالب، 2019)

من خلال ما سبق طرح التساؤل الآتي:

- ما طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة؟

ومن خلال طرح السؤال العام يمكن أن نلاحظ بروز مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تأتي على النحو التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الهياكل التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصالات داخل الجامعة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمؤسسة لدى الأساتذة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المتبع داخل الجامعة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة؟
- 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة قوية بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة.
- توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة قوية بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة قوية بين القيادة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة.
- توجد علاقة قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة.

- توجد علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة.

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط من بينها ما يلي:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتعلقة بالبيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- دراسة شريحة مهمة وأساسية في المجتمع وهي هيئة التدريس.
- دراسة طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي
- تسليط الضوء على البيئة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف لدى هيئة التدريس وأثرها على التزامهم.
- دور البيئة التنظيمية الكبير في تحديد مستوى وفعالية المؤسسات وتأثيره بشكل واضح على الالتزام التنظيمي، والرضا وإنتاجية الأفراد وبالتالي على نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار والتطور.
- دراسة موضوع الالتزام التنظيمي نظرا لأهميته وفعاليته في نجاح المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بالجامعة.
- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا هاما وأساسيا لضمان فاعلية واستمرارية المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة.

وفي إطار التحقق من هذا الهدف قمنا بصياغة مجموعة من الأهداف الجزئية؛ والتي نوجزها كالتالي:

- التعرف على العلاقة بين أنماط الاتصالات داخل الجامعة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة.
- التعرف على العلاقة بين أنماط الاتصالات داخل الجامعة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة.
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمؤسسة لدى الأساتذة.
- التعرف على العلاقة بين نمط القيادة المتبع داخل الجامعة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة.

5-مصطلحات الدراسة:

5.1 البيئة التنظيمية:

البيئة التنظيمية هي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة إليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة.

5.2 الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

5.3 هيئة التدريس:

هم أولئك الأساتذة الذين يعملون في جامعة المسيلة.

6- الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من الفصل التمهيدي سيتم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة وصلة بمتغيرات بحثنا. وفي ما يلي بعض الدراسات التي تناولت متغيرات بحثنا:

- دراسة بن طالب فاطمة (2019):

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي 02 بجامعة قاصدي مراح ورقلة، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين الموظفين الإداريين العاملين بالقطب الجامعي 02.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات متوسطة، مستوى الالتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة، كما أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتتجسد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تأثيرا في البعدين: القيادة والثقافة التنظيمية؛ وكذا مع عدم وجود فروق في تصور عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي لمتغيرات الشخصية (الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) في حين توجد فروق للمتغيرين (الجنس الانتماء للكلية).

- دراسة جياب فاطمة الزهراء ():

أتت هذه الدراسة تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. إذ هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية لتوزيع المياه وهدفت الدراسة الى بلوغ جملة من الأهداف، وتمحورت اشكالية الدراسة حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على التزام العاملين؛ حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ من أهم العوامل التي أثرت على التزام العمال اتجاه المؤسسة عدم إحساسهم بالعدالة من خلال نظام المكافآت وعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال إضافة إلى عدم الاهتمام.

✓ النمط القيادي المتبع من طرف القادة يؤثر بشكل كبير وفعال على التزام العاملين بها.

✓ للتحفيز المعنوي دور فعال في تفعيل الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

- دراسة باهرامي وآخرون (2016) Bahrami et al

كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين الالتزام التنظيمي للممرضات والمناخ التنظيمي في المستشفيات. إذ أجريت الدراسة في مستشفيات تعليميين في إيران. على ما مجموعه 90 ممرضة في هذه المستشفيات. حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي . بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تجنب المناخ التنظيمي والالتزام العاطفي وبين التركيز على الإنتاج والالتزام المعياري والاستمرارية؛ وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن أن يكون تحسين المناخ التنظيمي استراتيجية قيمة لتحسين الالتزام التنظيمي.

- دراسة ماك موراي وسكوت وبيس (2004) McMurray, Scott, & Pace

كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. حيث تم اختيار الموضوعات من ثلاث شركات أسترالية كبيرة لتصنيع مكونات السيارات. إذ طبقت الدراسة على ما مجموعه 1413 موظفًا من اثنين وأربعين دولة منشأ. أسفر معدل الاستجابة بنسبة 97.8 في المائة عن 1382 استبيانًا صالحًا للاستخدام. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

خلاصة:

بعد قيامنا بعرض العناصر الأساسية في هذا الفصل و الذي جاء كمحاولة للتعريف بدراستنا من خلال الخروج بمجموعة من التساؤلات البحثية، ثم بمحاولة إعطاء إجابات افتراضية لهذه التساؤلات؛ وتبعاً للترتيب الذي جاء على أساسه تحديد المفاهيم كان لزاماً علينا البحث عن معلومات أكثر حول مجموعة المفاهيم الأساسية، فكان البدء بمتغير الدراسة الأول وهو البيئة التنظيمية، والمتغير الثاني أي الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني

البيئة التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم البيئة التنظيمية

2- أهمية البيئة التنظيمية

3- التناولات النظرية

4- أبعاد البيئة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل، أن نقوم بمراجعة مفاهيمية للبيئة التنظيمية؛ هذا وقد أعطينا مساحة للخلفية النظرية كونها أهم جزء في هذا الفصل؛ إضافة إلى ذلك تعرضنا إلى أهمية البيئة التنظيمية؛ كما قمنا بالوقوف على أبعادها؛ وفي الأخير قدمنا جملة من الخصائص التي تميز البيئة التنظيمية.

1- مفهوم البيئة التنظيمية:

تتكون بيئة العمل من العوامل المادية المتعلقة بالظروف داخل المنظمة (كالتهوية الاضاءة، النظافة ضغط العمل، ساعات العمل. الخ) وعوامل نفس اجتماعية وتشمل المناخ العام والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية. هذه الجوانب تتعلق بعلاقات الاطارات مع بعضهم البعض وعلاقات المشرفين بالمرؤوسين.

تعريف لتوين وسترنجر " البيئة التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم ".

ركز لتوين وسترنجر حسب تعريفهما على أن البيئة التنظيمية هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل.

تعريف آخر لـ "برتشاد و كراسك " حيث يريان أنها:"صفة البيئة الداخلية للمنظمة ذات استمرارية نسبية، تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تتجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا، حيث يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة ".

ركز برتشاد وكراسك على أن بيئة العمل أحد مصادر الضغط داخل المؤسسة في توجيه السلوك.

تعريف كامل محمد المغربي حيث يرى أنها: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من والثبات النسبي " كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة.

"ركز المغربي على أنها الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية". (بولوداني، 2018)

ويرى ذنبيات أن البيئة التنظيمية "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة." (الأهدل، 2011)

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية .. الخ التي يعمل فيها والبيئة الأكثر تأثيرا على التنظيم بشكل مباشر بدءا بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة والأطراف ذات العلاقة مع التنظيم كالزبائن والنقابات وغرف التجارة والصناعة.

يعرفها البصام "جملة الظروف والعوامل المحيطة بالموظف سواء كانت تلك العوامل داخلية أو خارجية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالعمل ومدى تأثير هذه الظروف والعوامل على أداء الموظف سلبا وإيجابا"

أما قاسم القريوتي فيعرفها بأنها " القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الادارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى جملة العمليات الادارية بالمنظمات"

اضافة لذلك فمصطلح المناخ التنظيمي يحمل نفس الدلالة ولكن بشيء من التخصيص فيعرفه القريوتي بانه " انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه ، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم ، يتميز بالثبات النسبي ويحدد سلوكهم التنظيمي أي أن المناخ هو الشق الذي يمثل البيئة الداخلية لبيئة العمل إذ هو الخصائص والمميزات التي يعمل الفرد ضمنها وتؤثر على وعي العاملين ومدركاتهم وتتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاستقلالية النسبية عن المحيط. (القيزي، 2019)

حيث أن مفهوم المناخ التنظيمي عرف جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

يعرفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه فورهند ولجمر: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها، ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة. (باعلي وعصموني، 2018)

2- أهمية البيئة التنظيمية:

إن التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا ويتصف بالحركية، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يعمل بها، حيث يستمد منها الموارد البشرية المعلوماتية، المادية، المالية في صورة مدخلات وفي المقابل يقدم لها منتجات من سلع وخدمات في صورة مخرجات، وتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عددا من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها.

وينظر علماء النظم حاليا إلى التنظيمات من منظور بيئي باعتبارها هياكل اجتماعية رسمية تأخذ مواردها من البيئة المحيطة بها، وتجري عليها عمليات لتقدمها ثانيا إلى تلك البيئة في شكل مخرجات... وبالتالي فالمدير الفعال هو من يتفهم جيدا مكونات أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته، ويتعامل معها بنجاح ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح التنظيم.

أما من ناحية الموارد البشرية للمنظمة فإن الفهم الجيد للمناخ التنظيمي وحسن استثمار كافة المدخلات التنظيمية له أهمية قصوى على السلوك الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة يظهر في ما يلي:

1- للبيئة التنظيمية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وعلى كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

3- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط سلوكهم التنظيمي.

4- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة. (حرز الله، 2015)

3- التناولات النظرية:

المدرسة الكلاسيكية:

ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية، اعتبرت الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحقق الإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد فيها لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء للرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط. بينما فايول يرى أن الإدارة التي توفر المساواة بين العاملين في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة وقدرة، نتيجة توافر الجو الملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

النظرية البيروقراطية:

تسود في كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها تحدد السلوكيات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك و الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، و توزع على جميع المشاركين في هذا النظام. إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوافر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصافا لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها و ارتباطها بالوحدات الأخرى.

وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفراد وبين عملاتهم، بحيث تكون بعيدة عن تأثير بالعلاقات الشخصية أو الأهواء الشخصية وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق الأهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطية ممارسة نابعة من حالات الانفعال أو العاطفة لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية، يلاحظ عند

الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على مستوى عالي من الكفاءة، وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من العنصر البشري، وعليه المناخ الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي، إنما هو مناخ جامد و روتيني تنخفض فيه كفاءة الأداء و تغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والجوانب القانونية وتنفيذ القانون بحذافيره دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العاملين وبالتالي يصبح المناخ التنظيمي غير ملائم.

المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان أبرزها المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية:

- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
- ربطت بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.
- اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي.
- دور الحوافز في التأثير على السلوك.

نظرية النظم الاجتماعية:

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة.

إن نموذج جبلز وجوبا يصف الترابط بين البعد المؤسسي و البعد الشخصي.

أما أرجريس فقد اختبر وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة و الانفتاحية في العلاقات، دونما أن يشعر الناس بذلك. وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا ما شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشة مثل ذلك خوفا من زيادة الصراع والتنافس داخل المؤسسة رغم أن أرجريس من أنصار وجود الصراع لكن في حدود معينة (جياب، 2013).

4- أبعاد البيئة التنظيمية:

الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن اطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلاله تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة.

يعرف **Stonar** الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

يعرفه **fleet** بأنه: "نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم.

كما يعرف **Robinms** الهيكل التنظيمي بأنه: " إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته " يقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق، يقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

1- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة.

3- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث ودرجات متفاوتة في الشكل

والمضمون وهي:

1-**التعقيد:** يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل الى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويراعى في هذا التقسيم عوامل التخصص ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً وموزعاً جغرافياً، وغالباً ما ينقسم التنظيم في المراحل الأولى على أساس وظيفي الى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً ويتقسم الى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة.

2-**الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً. وتختلف درجة التقنين والرسمية من تنظيم الآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري، إذ أن من السهل تقنين الأعمال الروتينية، وفي المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا.

3-**المركزية:** تتمثل هذه السمة في اتباع نمط مناسب من المركزية والتي تعني قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.

الثقافة التنظيمية:

تعريف الثقافة التنظيمية: هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة الآخرين أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

تعريف **Sherwerbor** بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. ومنه ثقافة المنظمة تتكون من عناصر تنظيمية هي:

1- **القيم التنظيمية:** فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

2- **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

4- **التوقعات التنظيمية :** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن ذكر أهم خصائصها فيما يلي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية؛

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء وعلى معايير الأقدمية و الواسطة؛

- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية الذي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

الاتصالات الإدارية:

تعريف الاتصال: الاتصال وظيفة ادارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد احداث تصرفات معينة.

ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية وبحال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض ايجاد فهم مشترك لطبيعة الاعمال والمهام، يضاف الى ذلك الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي اي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق ايجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

إن الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وعلى عكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة من خلال:

التأثير على الآخرين: من حيث القدرة على التأثير عرفت القيادة بأنها عملية الهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لإنجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم وظائف الإدارة، حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف

التنظيمية بفعالية عالية وهذا ما أكده (السكرانة) الذي يبين بأن القيادة هي التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم اراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في اطار ظرف وموقف معين ومن خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى أداء متميز يحقق أهداف المنظمة؛

القيادة عملية تفاعل: ومن حيث كونها عملية تفاعل تعرف القيادة بأنها عامل من عوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة وخلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وبأشكال مختلفة متأثر في العديد من المتغيرات ذات الطابع الشخصي تارة والاجتماعي تارة أخرى، كما تعرف القيادة بأنها تفاعل متبادل بين القائد من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى وعلى اساس ذلك يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛

الرؤية المستقبلية: تعد القيادة عنصرا مهما تستند عليه فعاليات المنظمة المختلفة والخاصة في العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مختلف مجالات العمل التنظيمي حيث عرفت القيادة بأنها مجموعة من المهارات والقابليات التي تتبنى الرؤية المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير وتعبئة طاقات الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وتنظيم أمورهم ويمكن ذلك من خلال قدرتها على ايجاد رؤية واتجاه لإعداد الأفراد والتنسيق بينهم على تحقيق الأهداف.

كما أشار (العامري، الغالبي) الى أن القيادة في اطار البيئة الداخلية للمنظمة عمليات هي الإيحاء والإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما بانجاز المهام المطلوبة منهم، وبهذا فإنها تحتم بكيفية بناء الالتزام بالسلوكيات الإيجابية والابتعاد عن السلوكيات السلبية وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستعمال مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف و لا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد

دورا أساسيا في التأثير على الآخرين ويدفعهم الى التزام عالي في الأداء ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها. (بن طالب، 2019)

الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. ويختلف نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب نظرتها إلى الدافعية وتحريك جهود الأفراد نحو الهدف المراد تحقيقه. كما تختلف كذلك أنواع الحوافز ومستوياتها من منظمة إلى أخرى، ومن التصنيفات الأكثر اعتمادا للحوافز، نجد تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية، وتعتبر الأكثر شيوعا لقدرتها على إشباع عدد كبير من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلتها: المكافآت، المشاركة في الأرباح... والحوافز المعنوية، وتعتبر مكملة للحوافز المادية ومن أمثلتها ضمان الاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، أما من حيث مستوى هذه الحوافز، فقد تكون فردية على مستوى الفرد الواحد في شكل علاوات أو على مستوى المنظمة ككل وتشمل: المشاركة في الأرباح، خطط الاقتراحات وملكية العاملين لأسهم الشركة. (بوحاريش وبولحية، 2018)

أنواع الحوافز:

الحوافز الإيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم الزيادة وتحسين وتقديم الأفكار والمقترحات وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك؛

الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات... مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم هذه الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو

تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.(حيمودة وبن مير وطويطي،
2017)

مشاركة العاملين في صنع القرارات:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الإقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.(شامي، 2010)

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر حيث وقفنا على مراجعة مفاهيمية للبيئة التنظيمية، هذا وقمنا بعرض لأهم النظريات المفسرة لليقظة الذهنية؛ كما حددنا أهمية البيئة التنظيمية؛ إضافة إلى ذلك قمنا بعرض أبعاد البيئة التنظيمية دون أن ننسى الوقوف على خصائصها.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1-مراجعة مفاهيمية
- 2-أهمية الالتزام التنظيمي
- 3-خصائص الالتزام التنظيمي
- 4-أبعاد الالتزام التنظيمي
- 5-مقاييس الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل، أن نقوم بمراجعة مفاهيمية للالتزام التنظيمي كما تعرضنا إلى أهمية الالتزام؛ هذا وقد عرضنا خصائصه؛ إضافة إلى ذلك قمنا بالتفصيل في أبعاد الالتزام التنظيمي؛ كما أننا قد عرجنا على أهم أدوات القياس التي يمكن الاستعانة بها لقياس الالتزام التنظيمي.

1-مراجعة مفاهيمية:

تعريف الالتزام التنظيمي من الناحية اللغوية:

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحتويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

بالإضافة إلى أنه يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم لشيء المداوم عليه. وهو العهد والنصرة والمحبة.

تعريف الالتزام التنظيمي:

ويرى بورتر 1968 أن الالتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة. يعرفه 1970 al et Hall بأنه "العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة (بوعريف، 2020).

عرف اورلي (Orielly، 1980) الالتزام الوظيفي بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

عرفه بورتر (Porter، 1974) بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.

وعرفه فيفر (Pfeffer، 1981) بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك (بوغرارة، 2013).

أما ماير وألين (Allen & Meyer، 1990) فقد عرفاه بأنه: "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، ويتعلق بدرجة اندماجه فيها و اهتمامه بالاستمرار فيها".

وكذلك عرف ماير و آخرون (Meyer et al، 1993) الالتزام التنظيمي " بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها"، و هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد هي:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد و بذله لمصلحة المنظمة.
- الرغبة القوية والأكيدة في الاستمرار في العمل في المنظمة.

عبر عنه (عبد الوهاب وخطاب، 1993) بأنه " : استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، وتترتب عنها أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة، من أجل الإسهام في نجاحها واستمراريتها (بوحاريش وبولحية، 2018).

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى تكلفة مرتفعة وخدمة ذات جودة متدنية في القطاع التنظيمي راجع إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعمال، ذلك لارتباطه بعده عوامل ذكرها بيتمان وستريس (1984) Bateman & stasser ومن أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطه مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما في ذلك الاستقلالية، والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار...
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- هذه العلاقات تتقاطع مع الاعتقاد بأن الالتزام التنظيمي موقف مستمر بشكل نسبي مع الوقت.

كل ما سبق ذكره يعطي الالتزام أهمية؛ فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد أي الإنتاجية المنظمة وفعاليتها (فلمبان، 2008).

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص نذكرها في ما يلي (فلمبان، 2008):

- الالتزام حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.
- يتصف الالتزام التنظيمي بكونه متعدد الأبعاد.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ميز (Mayer 1993) بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

- **الالتزام العاطفي:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان تنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.
- **الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- **الالتزام الاستمراري:** درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها أو يستمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل : تقدم السن، طول العمر الوظيفي.(سهل، 2020)

ويوجد أبعاد أخرى قام بتحديدتها بعض العلماء أمثال ستاو " 1977 و"سيلانيك" إذ قاما بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين:

- **الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزيد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

- **الالتزام السلوكي:** المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبغفويتها.

أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما:

- **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

- **الالتزام المحسوب:** المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزايأ أفضل. (بكري، 2013).

5- قياس الالتزام التنظيمي:

- مقياس الالتزام التنظيمي أحادي البعد الهدف المحايد (K.U.T)

الأداة الأولى هي مقياس الالتزام أحادي البعد الهدف المحايد المعدة من طرف كلاين وآخرون (2014) Klein et al. مقياس الالتزام محايد الهدف أحادي البعد (KUT). يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الالتزام في مكان العمل هو بناء أحادي البعد وخالي من الهدف.

النهج بسيط. تحتاج فقط إلى طرح الأسئلة الأربعة التالية على الموظفين من أجل تحديد مستوى التزامهم التنظيمي:

- ما مدى التزامك بالمنظمة؟
- إلى أي مدى تهتم بالمنظمة؟
- ما مدى تخصصك في المنظمة؟
- إلى أي مدى اخترت الالتزام بالمنظمة؟

- استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ)

الأداة التالية هي استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) المكون من 15 بنداً، والذي تم تصميمه بواسطة بورتر وستيرز وموداي (1979) Porter, Steers & Mowday. يمكنك استخدام هذا النهج لتقييم مدى قوة تعريف الموظف بمؤسستك.

يستخدم المقياس تنسيق استجابة من نوع ليكرت الخماسي مع التركيز على العوامل الثلاثة التالية:

- الاستعداد لبذل الجهد
- الرغبة في البقاء في المنظمة
- قبول القيم التنظيمية.

يُعتقد أن هذه العوامل تتعلق بمستوى الالتزام الذي يشعر به الموظف تجاه مؤسسته. والاعتقاد السائد هو أنه كلما زادت مواعمة قيم الموظفين مع مهمة المنظمة، ارتفع مستوى الالتزام.

- النموذج الثلاثي (TCM):

تعتبر هذه الأداة الأكثر قبولاً على نطاق واسع لقياس الالتزام التنظيمي هي نموذج المكونات الثلاثة (TCM). يُعرف هذا النهج أيضاً باسم التزام Meyer and Allen 1997 في نموذج مكان العمل.

يعتمد هذا النموذج على استبيان مكون من 24 عنصراً حيث يُطلب من الموظفين تقييم شعورهم تجاه مجموعة من العبارات. كما رأينا أعلاه ، تتضمن البيانات 8 عناصر من كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، والاستمرارية ، والمعياري.

تشمل العبارات:

- هذه المنظمة لها معنى شخصي كبير بالنسبة لي
- هذه المنظمة تستحق ولائي
- لا أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى هذه المنظمة
- لن أترك منظمتي الآن بسبب شعوري بالالتزام تجاهها.

- فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم

مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء.

- يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الادارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم و من ثم العمل على إيجاد الجو المناسب لها.

- إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات و نقلها للإدارة.

تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الادارة و ظروف العمل (صادق، 2018).

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر حيث وقفنا على مراجعة مفاهيمية للالتزام التنظيمي؛ كما تعرضنا إلى أهمية الالتزام؛ هذا وقمنا بالتطرق لخصائصه؛ إضافة إلى ذلك قمنا بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي؛ كما أننا قد عرجنا على أهم أدوات القياس التي يمكن الاستعانة بها لقياس الالتزام التنظيمي.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4- حدود الدراسة

5- أدوات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل المعنون ب"الإجراءات المنهجية" والذي يحظى ببالغ الأهمية، أن نبين المنهج الذي اتبعناه في دراستنا، بالإضافة إلى العينة وشروط اختيارها. هذا وارتأينا إلى أن نوضح الحدود المكانية والزمنية للدراسة. في حين قمنا بالإحاطة بأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

ينبغي على الباحث قبل أن يخطو أي خطوة في الدراسة الميدانية أن يقوم بدراسة استطلاعية قبل ذلك كونها أولى خطوات البحث وأهمها.

ومن هذا المنطلق، أقدمنا على هذه الخطوة بهدف تحقيق جملة من الأهداف، والتي كانت كالتالي:

1- ضبط عنوان الدراسة ومتغيراتها.

2- التعرف على الصعوبات والعقبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء إجراء الدراسة.

3- الإحاطة بالظروف التي تجري فيها الدراسة.

4- التمرن على تطبيق الاختبارات التي سنستخدمها في البحث.

ومن أجل التحقق من هذه الأهداف انطلقنا في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين يومي 28 و 29 ديسمبر 2022 وخلال هذه الجولة تمكنا من التحقق من الأهداف السابقة.

2- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج معين لدراسة أو موضوع ما، محكوم بطبيعة الموضوع نفسه ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا الحالية، ولطبيعة المشكلة المطروحة فقد كان لزاماً علينا اختيار المنهج الوصفي، والذي عرفه جوندان (2013) Goundar على الشكل التالي: "يحاول المنهج الوصفي أن يصف بشكل منهجي موقفاً أو مشكلة أو ظاهرة أو خدمة أو برنامجاً، أو يوفر معلومات حول، الحالة المعيشية لمجتمع ما، على سبيل المثال. أو يصف المواقف تجاه قضية ما".

3- عينة الدراسة:

تعتمد دراسة أي مجتمع على اختيار العينة، حيث تعد مرحلة اختيار العينة إحدى أهم المراحل، إذ أن الاختيار الجيد للعينة يضمن للباحث قدراً عالياً من المصداقية، وهذا ما دفعنا إلى الإحاطة بمجموعة من الجوانب التي تؤدي بنا إلى الوصول إلى العينة الممثلة للمجتمع الأصلي.

- شروط اختيار العينة:

بناء على محاولة عزل المتغيرات الدخيلة التي لا نريد لها أن تؤثر على نتائج دراستنا الحالية. اقترحنا جملة من الشروط التي يجب أن تتوفر في عينة الدراسة. وكانت الشروط كالتالي:

- أن تكون العينة من الأساتذة العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- أن تكون العينة من كل التخصصات العلمية منها والاجتماعية.
- أن تكون العينة من كلا الجنسين.
- أن يتم اختيار العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتاحة، إذ تمثلت عينتنا في جميع الأساتذة الذين كانوا متاحين عبر النت خلال فترة توزيع المقاييس إلكترونياً؛ وقد بلغ نتيجة لذلك عدد أفراد العينة 109 أستاذاً وأستاذة من المجتمع الأصلي للدراسة والذي بلغ 1479 أستاذ مسجل خلال السنة الجامعية 2022-2023، وقد توزعت العينة وفقاً للجدول التالي:

الجدول 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبقات المعاينة

النسبة	العدد	الفرع	الطبقات
23	25	علمي	طبيعة التخصص
77	84	اجتماعي	
43.1	47	ذكور	النوع الاجتماعي
56.8	62	إناث	
%100	109	المجموع	

إن الاطلاع الأولي على الجدول السابق يدفعنا إلى تأكيد حقيقة أن عينة الدراسة تتمتع بقدر من التوازن بين مكونات وفروع الطبقات الأساسية المتمثلة في (طبيعة التخصص) و(النوع الاجتماعي) وهذا خدمة لمحاولتنا للتقليل من أثر المتغيرات الدخيلة.

4- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- الحدود الزمنية: بدأنا في إجراء هذه الدراسة مطلع شهر مارس 2023، وانتهينا منها مع نهاية شهر ماي 2023.

5- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مقياس البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

5.1- مقياس البيئة التنظيمية:

يحتوي مقياس البيئة التنظيمية المعد من قبل فاطمة (2019) على 33 بنداً موزعاً على 6 أبعاد كالتالي:

- البعد الأول (الهيكل التنظيمي): البنود من 1 إلى 6
- البعد الثاني (الثقافة التنظيمية): البنود من 7 إلى 12
- البعد الثالث (الاتصالات الإدارية): البنود من 13 إلى 17
- البعد الرابع (القيادة): البنود من 18 إلى 22
- البعد الخامس (الحوافز): البنود من 23 إلى 28
- البعد السادس (المشاركة في اتخاذ القرار): البنود من 29 إلى 33

تتم الاجابة على الأسئلة من خلال احدى بدائل الاجابة الموضحة كالتالي:

أوافق	محايد	لا أوافق
3	2	1

5.2- مقياس الالتزام التنظيمي:

أما بالنسبة لقياس الالتزام التنظيمي فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعدته فاطمة (2019) والمكون من 17 بنداً تتم الإجابة عليها بإحدى بدائل الإجابة التالية:

أوافق	محايد	لا أوافق
3	2	1

الجدول 2: يوضع تكرارات ونسب الإجابة على العبارات لمتغيري الدراسة

رقم العبارة	غير موافق \ النسبة	محايد \ النسبة	موافق \ النسبة	المجموع \ النسبة
البيئة التنظيمية				
1	13	20	76	109
2	17	19	73	109
3	11	18	80	109
4	12	18	79	109
5	10	14	85	109
6	13	18	77	109
7	19	21	69	109
8	12	18	79	109
9	9	10	90	109
10	14	15	80	109
11	11	18	80	109
12	17	20	72	109
13	16	21	72	109
14	18	17	74	109
15	13	18	78	109
16	12	17	80	109
17	15	15	79	109
18	10	22	77	109
19	16	21	72	109
20	11	16	82	109
21	9	19	81	109
22	14	20	75	109
23	14	23	72	109
24	10	18	81	109
25	17	19	73	109
26	15	18	76	109
27	12	18	79	109
28	18	20	71	109
29	8	25	76	109

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

100%	109	70.64	77	17.43	19	11.93	13	30
100%	109	69.72	73	17.43	19	15.60	17	31
100%	109	72.48	79	16.51	18	11.01	12	32
100%	109	69.72	73	18.35	20	14.68	16	33
الالتزام التنظيمي								
100%	109	69.72	76	16.51	18	13.76	15	1
100%	109	69.72	76	22.02	24	8.26	9	2
100%	109	65.14	71	17.43	19	17.43	19	3
100%	109	69.72	77	19.27	21	10.09	11	4
100%	109	72.48	79	18.35	20	9.17	10	5
100%	109	69.72	72	17.43	19	16.51	18	6
100%	109	70.64	77	18.35	20	11.01	12	7
100%	109	69.72	81	15.60	17	10.09	11	8
100%	109	66.06	72	21.10	23	12.84	14	9
100%	109	69.72	76	23.85	26	6.42	7	10
100%	109	71.56	78	17.43	19	11.01	12	11
100%	109	69.72	80	18.35	20	8.26	9	12
100%	109	66.97	73	19.27	21	13.76	15	13
100%	109	69.72	78	18.35	20	10.09	11	14
100%	109	69.72	76	17.43	19	12.84	14	15
100%	109	69.72	77	21.10	23	8.26	9	16
100%	109	79.82	87	11.93	13	8.26	9	17

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن البديل (موافق) قد حصل على نسبة تكرار بلغت 65 بالمئة في كل البنود الخاصة بمقياس البيئة التنظيمية وهو الأمر ذاته مع الالتزام التنظيمي؛ في حين أن البديل (محايد) قد بلغ نسبة 9.17 في كل البنود الخاصة بمقياس البيئة التنظيمية بينما بلغ 11.93 في مقياس الالتزام التنظيمي؛ أما البديل (غير موافق) فقد بلغ ما نسبته 7.34 بالنسبة لبنود مقياس البيئة بينما بلغ 6.42 بالمئة في بنود مقياس الالتزام التنظيمي؛ تشير النسب المعروضة أعلاه بشكل عام إلى أن هناك مستوى مرتفع في البيئة التنظيمية لدى هيئة التدريس وهو الأمر ذاته مع الالتزام التنظيمي.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة أي البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة بالإضافة إلى علاقة كل من كل بعد من أبعاد البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي على ضوء فرضيات وأهداف الدراسة.

خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل الموسوم بـ"الإجراءات المنهجية"، يمكن أن نقول أننا قد قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب البحثية والتي تعتبر في اعتقادنا الأنسب لدراستنا هذه؛ فكل دراسة تتمتع بخصوصيات ناتجة عن خصوصية عينتها أو عن خصوصيات إمكانياتها، فليس من الممكن أن نجد أساليب قياسية صالحة لكل الدراسات، أي أن الدراسة التي قد يفلح استخدام المنهج الوصفي معها قد لا يناسبها منهج آخر.

الفصل الخامس

عرض وتفسير النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات

2- مناقشة وتفسير النتائج

3- اقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

ملاحق الدراسة

تمهيد:

بعد قيامنا بعرض الإجراءات المنهجية كتحديد أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية وتحليلها على ضوء فرضياتها و أهدافها. فقد أعدنا عرض الفرضيات حسب ترتيبها ونتائج معالجتها الإحصائية، بغية التحقق من هذا الفرضيات. وكذا قدمنا استنتاج عاما للنتائج المتوصل إليها.

كما قدمنا مجموعة من التفسير التي نرى بأنها ضرورية للحكم على نتائج دراستنا. وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كخطوة ضرورية في الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

بعد قيامنا بعرض خطوات المعاينة، وتحديد أفراد عينة الدراسة، مررنا إلى إجراء الدراسة الفعلية عن طريق قيامنا بمجموعة الاختبارات الخاصة بهذه الخطوة، وقد أوصلنا هذا إلى الحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنعرضها، انطلاقاً من الفرضيات الفرعية وصولاً إلى الفرضية العامة. وعليه قمنا بعرض النتائج وفقاً للآتي:

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة).

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3: يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
الهيكل التنظيمي - الالتزام التنظيمي	0.51	0.03

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.51 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.03.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة).

لتتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4: يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
الثقافة التنظيمية - الالتزام التنظيمي	0.60	0.02

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.60 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.02.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بالجامعة).

لتتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 5: يوضح العلاقة بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
الاتصالات الإدارية - الالتزام التنظيمي	0.62	0.02

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.62 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.02.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصالات الإدارية والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة).

لتتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 6: يوضح العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
القيادة - الالتزام التنظيمي	0.70	0.001

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية ارتباطية بين القيادة والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.70 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين القيادة والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة).

لتتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 7: يوضح العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
الحوافز - الالتزام التنظيمي	0.54	0.03

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.54 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.03.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الفرعية السادسة:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة).

لتتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 8: يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار - الالتزام التنظيمي	0.55	0.03

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.55 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.03.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

- الفرضية الرئيسية:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة)

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة لعينة مكونة من 109 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول 9: يوضح العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
البيئة التنظيمية - الالتزام التنظيمي	0.58	0.03

من خلال قيامنا بقراءة الجدول اتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.58 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.03.

هذا ما يؤدي بنا للقول بأن الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة) قد تحققت.

2- مناقشة وتفسير النتائج:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة. معتمدين على الخلفيات النظرية التي تطرقت إلى متغيري الدراسة ومستعنيين كذلك بالمنهج الوصفي الارتباطي ومقاييس البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وقد كشفت نتائج دراستنا الحالية عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة؛ ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من سواستاديغونا وديوي (Swastadiguna Dewi (2018 إذ كشفت هذه الدراسة أن وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي كان له أثر إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي؛ إضافة إلى ذلك كانت دراسة كل من بوسبيتاواتي وآتماجا (Puspitawati & Atmaja (2019 قد أظهرت أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي.

أحد النظريات المهمة في فهم هذه العلاقة هي نظرية الرأسمال الاجتماعي. تشير هذه النظرية حسب نهاييا وغوشال (Nahapiet & Ghoshal (1998 إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمستوى الرأسمال الاجتماعي المتاح في البيئة التنظيمية. يتمثل الرأسمال الاجتماعي في العلاقات والروابط الاجتماعية والثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم. إذا كانت البيئة التنظيمية تتميز بالثقة والتعاون والتواصل الجيد، فمن المرجح أن يكون هناك ارتباط أقوى بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي. هذا يعني أن الموظفين الذين يشعرون بالثقة والدعم والمساندة في البيئة التنظيمية سيكونون أكثر عرضة للالتزام والاندماج في المنظمة، وبالتالي يظهرون مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي لتفسير هذه العلاقة. فوفقاً لكروبانزانو وميشيل (Cropanzano & Mitchell (2005 تشير هذه النظرية إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن ينشأ نتيجة لعملية تبادل الفوائد والتكافؤ بين الموظف والمنظمة.

عندما يشعر الموظف بأن البيئة التنظيمية تقدم له فرصًا للنمو والتطور المهني، وتقديرًا لمساهماته ومهاراته، فإنه يكون أكثر عرضة للالتزام بالمنظمة وبقواعدها وقيمها. في هذه الحالة، يمكن للمنظمة تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على التنمية المهنية وتكافؤ العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أيضًا أن عوامل أخرى قد تؤثر على العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مثل القيادة الفعالة وتنظيم العمل والثقافة التنظيمية. وحسب باز وريغيو (2006) Bass & Riggio على سبيل المثال إذا كان هناك قيادة فعالة تعزز التواصل والتعاون وتوفر الدعم والتوجيه للموظفين، فمن المحتمل أن يتحقق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب ثقافة التنظيم دورًا هامًا في تشكيل الاتجاهات والقيم والمعتقدات المشتركة بين الموظفين، وبالتالي قد تؤثر على مدى الالتزام التنظيمي في البيئة التنظيمية.

باختصار، توضح النظريات السوسولوجية المرتبطة بالعلاقات المؤسسية والاجتماعية أن البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي مرتبطان بشكل وثيق. من خلال إدراك هذه العلاقة وفهم العوامل المؤثرة فيها، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات وممارسات تنظيمية تعزز الالتزام التنظيمي وتبني بيئة تنظيمية صحية وداعمة.

3- اقتراحات:

- تعزيز التواصل الفعال: ينبغي أن تعمل الجامعة على تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة. يمكن تنفيذ ورش عمل واجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار والملاحظات وتناقش قضايا البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تقديم فرص التطوير المهني: يجب على الجامعة توفير فرص تطوير مهني مستمرة لأعضاء هيئة التدريس. يمكن ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات تهتم بتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الأكاديمية.
- تشجيع التعاون والتفاعل: يمكن تعزيز البيئة التنظيمية من خلال تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس. يمكن إنشاء فرق عمل مشتركة أو تعزيز العمل الجماعي في المشاريع البحثية والتدريسية.
- تطوير سياسات وإجراءات تشجع الابتكار والإبداع: يجب أن تتبنى الجامعة سياسات وإجراءات تعزز الابتكار والإبداع في البيئة التنظيمية. يمكن تقديم مساحات للتفكير الإبداعي وتشجيع المشاريع البحثية والابتكارية التي تعزز الالتزام والانخراط لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز الشفافية والعدالة: يجب أن تكون الجامعة شفافة في إدارة عملياتها واتخاذ القرارات. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير معلومات شفافة حول السياسات والقوانين والإجراءات، وضمان عدالة في التقييم والترقيات وتوزيع الموارد.

خاتمة:

حاولنا في دراستنا هذه بحث العلاقة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة المسيلة، إذ تم الاعتماد على الخلفيات النظرية المتعلقة بالمتغيرين الأساسيين للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في جامعة المسيلة. أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية الإيجابية والتي تتميز بالتواصل الجيد، والثقة، والتعاون، والدعم، ترتبط بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وبالمثل، أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية السلبية والتي تتميز بنقص التواصل، وعدم التقدير للمساهمات والمهارات، ترتبط بمستوى منخفض من الالتزام التنظيمي.

تعزز نتائج دراستنا أهمية البيئة التنظيمية الإيجابية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة المسيلة. وبالتالي، ينبغي للجامعة أن تركز على تطوير بيئة تنظيمية تعزز الثقة، وتشجع على التواصل الجيد، وتوفر الدعم والتقدير لأعضاء هيئة التدريس. يمكن أن تتحقق هذه الأهداف من خلال تبني سياسات وإجراءات تشجع على التعاون والتفاعل، وتوفير فرص التطوير المهني والترقيات العادلة.

مراجع الدراسة

قائمة المراجع:

- المرجع العربية:

1. الأهدل، أمجد عبد الرحمن. (2011) أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ص7-8.
2. أولاد حيمودة، عبد اللطيف. محمد الطيب، بن مير. طويطي، مصطفى. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية. جامعة حمه لخضر الوادي. مجلة رؤى اقتصادية. العدد 12. ص 352.
3. باعلي، فتيحة. عصموني، فاطمة. (2018). المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية. جامعة أدرار. ص 20-21.
4. بكري، أحلام. (2013). الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة المسيلة. ص22-23.
5. بن طالب، فاطمة. (2019). أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ص 2-77.
6. بهية، صادق. (2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. ص98.
7. بوحاريش، جميلة. بولحية، حيدة. (2018). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل. ص 26-40.
8. بوعريف، بهية. (2020). الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة برج بوعريريج. ص 54.
9. بوغرارة، نادية. (2013). الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. (مذكرة ماستر). كلية الآداب والعلوم الاجتماعية. جامعة المسيلة. ص 48.
10. بولوداني. (2018). البيئة التنظيمية من منظور الموارد البشرية. جامعة ابن خلدون تيارت. مجلة الفكر المتوسطي. العدد الثالث عشر. ص89-90.
11. جياب، فاطمة الزهراء. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة المسيلة. ص 6-66.
12. حرز الله، محمد لخضر. (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية. (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 83-85.
13. سهل، عامر. (2020) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (مذكرة ماستر) جامعة بسكرة، الجزائر.
14. شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. ص 30.

15. فلبمان، اناس فؤاد نوارى. (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة: (رسالة ماجستير) في قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
16. القيزي، عبد الحفيظ. (2019). البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي. (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. ص 91-92.

- المراجع الأجنبية

17. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996) Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
18. Alfaraj, R., & -M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer Bahrami Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong public health and research 100-perspectives*, 7(2), 96
19. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press.
20. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900
21. Goundar, S. (2013). *Research Methodology and Research Method*. Victoria University of Wellington.
22. Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
23. McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488.
24. Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
25. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
26. Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2019). The Role of Organizational Commitment Mediating Organizational Climate with Turnover Intention. *International Journal of Applied Business and International Management*, 4(3), 23-32. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v4i3.680>
27. Swastadiguna, & Dewi, g. A. M. (2018). The effect of organizational climate on organizational commitment with job satisfaction as mediating variable. *International journal of economics, commerce & management*, 8.

ملاحق الدراسة

ملاحق الدراسة

البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي:

السادة والسيدات يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان "البيئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة" وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و الصراحة التامة.

البيانات الأولية:

النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق

ميدان التدريس:

العبارة			
موافق	محايد	غير موافق	
البعد الأول: الهيكل التنظيمي			
			1 يعطي الهيكل التنظيمي وصفا وظيفيا للمهام و المسؤوليات
			2 تتناسب مؤهلات وتخصصات الموظفين مع طبيعة المهام والواجبات
			3 الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الكلية
			4 هناك انسجام بين ادارة الكلية والأقسام التابعة
			5 هناك مستوى عال من التعاون والاتصالات الإدارية بين مستويات الهيكل التنظيمي داخل الكلية
			6 يتصف الهيكل التنظيمي في الكلية بالمرونة المطلوبة والكافية لمواجهة التغيرات
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية			
			7 يتصرف الموظفون بالكلية بطريقة مسؤولة
			8 الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية تتسم بالعدالة تجاه الموظفين
			9 يتم تقييم الموظفين في الكلية على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية
			10 أقبل أي عمل أكلف به من قبل إدارة الكلية حتى أضمن استمرارية العمل فيها
			11 تتم إدارة الكلية بتشجيع الموظفين على الاستفادة من معرفة و أفكار بعضهم البعض
			12 يمتلك الموظفون بالكلية معرفة كافية عن كيفية أداء أعمالهم
البعد الثالث: الاتصالات الإدارية			
			13 يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات
			14 توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات
			15 الاتصالات داخل الكلية تسير في جميع الاتجاهات أفقيا وعموديا
			16 تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
			17 يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف الكلية
البعد الرابع: القيادة			
			18 يقوم رئيسي المباشر بتشجيع الموظفين على ابداء وجهات النظر وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم
			19 يوفر رئيسي المباشر فرص التعلم المستمر والتشجيع على الإبداع والتغيير
			20 تتم المعاملة بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
			21 يشجع رئيسي المباشر الموظفين على روح التعاون والمناقشة الجماعية لأساليب

	العمل		
22	يبادر رئيسي المباشر بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين		
البعد الخامس: الحوافز			
23	تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل الموظفين		
24	توجد فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في الكلية		
25	يتم التركيز على جانب المكافأة والحوافز أكثر من التركيز على جانب العقوبة		
26	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها		
27	تتم الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لقواعد واضحة ومعروفة		
28	تمنح إدارة الكلية شهادات شكر وعرفان تثمينا للمجهودات المبذولة		
البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرار			
29	تحرص إدارة الكلية على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام		
30	أساهم في صياغة القرارات عبر تزويد رئيسي المباشر بالمعلومات اللازمة		
31	أمتلك القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها		
32	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي		
33	يعقد رئيسي المباشر اجتماعات مفتوحة مع العاملين ويسمح لهم بالحوار دون قيود		

مقياس الالتزام التنظيمي:

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			1 أشعر بنوع من الالتزام تجاه عملي
			2 أشعر بالفخر والاعتزاز كوني اعمل في هذه الكلية
			3 تهمني سمعة الجامعة وترتيبها وطنيا ودوليا
			4 لدي استعداد لبذل جهود إضافية من اجل انجاح العمل
			5 أحافظ على ممتلكات الكلية من الإهمال والضياع
			6 تسود في الكلية علاقة أخوية بيني وبين الزملاء الذين أعمل معهم
			7 مناخ العمل في الكلية يشعرنني بالراحة والاستقرار
			8 أبذل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف الكلية
			9 أحرص على أداء عملي بكل مصداقية دون مراقبة المسؤولين.
			10 احترم أوقات الدخول والخروج من العمل
			11 يتيح لي رئيسي المباشر المشاركة في وضع الخطط والأهداف واتخاذ القرارات
			12 احرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالكلية
			13 اتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في الكلية
			14 التشجيع الذي أتلقاه من قبل رئيسي المباشر يدفعني إلى الاستمرار في العمل
			15 أحد أسباب استمرارني في العمل هو الحصول على منافع ومزايا لا أجدها في عمل آخر
			16 ليس من السهل ترك العمل الحالي حتى لو توافرت الرغبة في تركه
			17 ستواجهني العديد من المشاكل في حال ترك عملي