

## أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل

(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية)

## The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Intention to Leave

(A Field Study on Non-profit organizations in Syria)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة موارد بشرية

إعداد:

الطالب أيهم السليمان

إشراف:

الدكتور حسان اسماعيل

أستاذ مساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

2016 هـ - 1437

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد

أية مسؤولية جراء هذا العمل))

## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل. ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية. أما عينة البحث فقد بلغت 300 عاملاً. لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، الاستقلالية، والانسجام) في الالتزام العاطفي في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم).

2. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الثقة، والتقدير) في الالتزام الاستمراري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، الانسجام، العدالة والإنصاف، الدعم).

3. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع والاستقلالية) في الالتزام المعياري في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الانسجام، التقدير، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم).

4. يوجد أثر سلبي ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الدعم والعدالة والإنصاف) في نية ترك العمل في حين لم يكن هناك أثر لبقية الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، الانسجام، التقدير، الثقة).

## **Abstract:**

This study investigates the impact of the organizational climate on the organizational commitment, and the intention to leave. The population of the study consists of the employees in the non-profit organizations in the Syrian Arab Republic. A total sample of 300 was selected. To achieve the objective of the study, descriptive analysis approach was used. The questionnaire was used as a main tool for collecting the data.

The main results of the study are:

1. Organizational climate (Innovation, Autonomy, and Cohesion) significantly positively affect emotional commitment whereas Trust, Recognition, Support, and Fairness does not significantly affect the emotional commitment.
2. Organizational climate (Trust, and Recognition) significantly positively affect continuous commitment whereas Innovation, Autonomy, Cohesion, and Support does not significantly affect the continuous commitment.
3. Organizational climate (Innovation, and Autonomy) significantly positively affect normative commitment whereas Cohesion, Trust, Recognition, Fairness, and Support does not significantly affect the normative commitment.
4. Organizational climate (Support, and Fairness) significantly negatively affect intention to leave whereas Cohesion, Trust, Recognition, and Fairness does not significantly affect intention to leave.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى....

من مهدا لي طريق العلم بعد الله..

من ربياني وأضنيا عمرهما في تعليمي..

من نللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة..

من وقفا بجانبني وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه..

إلى قدوتي الأولى, ونبراسي الذي ينير دربي, إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني, إلى من أرفع

رأسي عالياً افتخاراً به, إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي .... أبي الصبور

إلى من رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشاؤها قبل يديها, إلى زهرتي التي لا تذبل , إلى

الظل الذي آوي إليه في كل حين, إلى من لم تدخر نفساً في تربيتي .... أمي الحنونة

أمد الله في عمرهما ورزقني برهما ورضاهما...

الباحث

أيهم محمد السليمان

## الشكر

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإكمال هذا البحث العلمي ..

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى الدكتور حسان

اسماعيل لما منحه لي من وقت وجهد وإرشاد وتوجيه..

كما أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل الدكتورة فاطمة بدر والدكتور عبد الحميد خليل لجهودهم

معنا كطلاب ومساعدتهم الدائمة والسخية..

أخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون والمساعدة لي لإنجاز عملي هذا.

الباحث

أيهم محمد السليمان

## قائمة المحتويات:

رقم الصفحة:	الموضوع:
III	ملخص البحث باللغة العربية
IV	ملخص البحث باللغة الإنكليزية
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
1	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث</b>
2	المقدمة
3	الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات
5	إشكالية البحث
6	نموذج الدراسة
7	أهمية البحث
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>
10	<b>المبحث الأول: المناخ التنظيمي</b>
10	مقدمة
10	مفهوم المناخ التنظيمي
13	مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي
15	أهمية المناخ التنظيمي
16	أنماط المناخ التنظيمي
17	مستويات المناخ التنظيمي
19	أبعاد المناخ التنظيمي
21	قياس المناخ التنظيمي
23	خصائص المناخ التنظيمي
25	خاتمة

26	<b>المبحث الثاني:الالتزام التنظيمي</b>
26	مقدمة
26	مفهوم الالتزام التنظيمي
28	أهمية الالتزام التنظيمي
29	خصائص الالتزام التنظيمي
31	كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي
32	أبعاد الالتزام التنظيمي
33	مراحل الالتزام التنظيمي
34	طرق قياس الالتزام التنظيمي
35	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
38	نتائج الالتزام التنظيمي
39	مداخل تطوير الالتزام التنظيمي
40	خاتمة
41	<b>المبحث الثالث:نية ترك العمل</b>
41	مقدمة
42	مفهوم وتعريف نية ترك المنظمة
42	أسباب ترك المنظمة
43	نية ترك العمل، والترك الفعلي للعمل
44	نموذج نية ترك المنظمة بالنسبة للعاملين
45	العوامل المؤثرة على النية في ترك العمل
48	آثار ترك العمل
50	طرق التقليل من دوران العاملين
51	أساليب السيطرة على الترك الوظيفي
56	خاتمة
57	<b>الفصل الثالث :الإطار العملي</b>
58	أسلوب وإجراءات البحث
58	منهجية البحث
58	مجتمع وعينة البحث



59	أدوات جمع البيانات
59	أداة البحث
60	ثبات أداة البحث
61	المعالجة الإحصائية
61	خصائص أفراد العينة
63	الإجابة عن تساؤلات البحث
69	اختبار الفرضيات
81	مناقشة النتائج
83	خاتمة البحث
83	نتائج البحث
85	التوصيات
86	محددات البحث، والآفاق المستقبلية
87	المراجع العربية
91	المراجع الأجنبية
95	الملحق 1/ الاستبيان

## قائمة الأشكال:

رقم الصفحة:	الموضوع:
6	شكل رقم (1): نموذج البحث
44	شكل رقم (2): نموذج عملية دوران العمال

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
38	جدول رقم (1): نتائج الالتزام التنظيمي
60	الجدول (2) : اختبار ثبات الاستبيان
62	جدول رقم(3): الخصائص الديموغرافية، والوظيفية لأفراد العينة
64	جدول رقم (4) مقياس الإجابات
64	الجدول رقم (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي.
66	الجدول رقم (6): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي.
68	الجدول رقم (7): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثالث المتعلق بالرغبة في ترك العمل.
71	الجدول رقم (8): قيم معامل التحديد وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي.
72	الجدول رقم (9): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي.
74	الجدول رقم (10): قيم معامل التحديد، وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام الاستمراري.
75	الجدول رقم (11): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام الاستمراري.

77	الجدول رقم (12): قيم معامل التحديد، وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام المعياري.
78	الجدول رقم (13): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام المعياري.
79	الجدول رقم (14): قيم معامل التحديد، وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على نية ترك العمل.
80	الجدول رقم (15): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على نية ترك العمل.

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للبحث

1-1 المقدمة

2-1 الدراسات السابقة، وتطوير الفرضيات

3-1 نموذج الدراسة

4-1 مشكلة البحث

5-1 أهمية البحث

6-1 مجتمع وعينة البحث

7-1 أدوات جمع البيانات

## 1-1 المقدمة

تناولت العديد من الأبحاث، والدراسات في الحقبة الأخيرة السلوك في المنظمات، وعملت على تحليله، واستكشاف أسبابه ودوافعه ومحاولة تحسينه، ولا يأتي هذا السلوك إن كان فردياً أو جماعياً من فراغ، بل ينتج عن تفاعل العديد من العوامل التنظيمية المعقدة، والمترابطة فيما بينها، والتي تحدد المناخ السائد في المنظمة، والذي يدعى بالمناخ التنظيمي، وبالرغم من أن المناخ التنظيمي يعد غير ملموس بطبيعته، إلا أننا نستطيع الإحساس بأثره المباشر على السلوك التنظيمي، لقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود العاملين في مناخ تنظيمي صحي ترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الاستجابة لحاجات المستفيدين من هذه المنظمات ونيل رضاهم، ولأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد بازدياد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة، فإن قياس مستوى الإلتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الإلتزام مهمة في تحسين أداء المنظمة، حتى تستمر وتتقدم في لعب دورها الاجتماعي. وإذا نظرنا إلى الموضوع من ناحية أخرى سنجد أيضاً أن المنظمات التي يسودها مناخ تنظيمي سلبي تعاني بشكل كبير من زيادة حالات التغيب، واختلاق الأعذار، والتهرب، والتسيب أثناء ساعات العمل الرسمية، وازياد حالات الضغط الإداري، والتوتر العصبي، والقلق النفسي، وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين أنفسهم. الأمر الذي يخلق لدى العاملين نية كبيرة في ترك العمل، وانتظار الفرصة المناسبة لترك هذا الجو السلبي، والاتجاه إلى منظمات أخرى يجدون فيها أنفسهم وظيفياً وشخصياً.

## 2-1 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على أربعة محاور أساسية وهي:

### 1-2-1 المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي

أكدت الدراسات على أهمية، وتأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، هدفت دراسة (McMurry et. al, 2004) لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما قام (الوزان، 2006) بدراسة أبعاد المناخ التنظيمي من خلال: أهداف المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، جماعة العمل، محتوى العمل، بيئة العمل، الترقية والمكافآت، ضوابط المسائلة، الأجور، تقدير العمل، صراع الدور، نمط الاتصال، التدريب في الالتزام. وقد وجدت أن الترقية والمكافآت، وضوابط المسائلة بالإضافة إلى أهداف المنظمة والتدريب، هي من أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي. في حين درس (Iqbal, 2008) أبعاد المناخ التنظيمي من خلال: التحدي والمشاركة، الحرية، دعم الأفكار، حس الدعاية والفكاهة، الشك، الثقة، اتخاذ المخاطر، والنزاع وأثرها في الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحدي والمشاركة، دعم الأفكار، حس الدعاية والفكاهة، بالإضافة إلى الثقة مع الالتزام التنظيمي، كما خلصت إلى وجود علاقة عكسية بين النزاع والالتزام التنظيمي، في حين قام (Jyoti, 2013) بدراسة المناخ التنظيمي متمثلاً في: الإدارة، سياسات الإدارة، المعاملة الشخصية، القواعد، وضوح المهام، وروح العمل الجماعي، وأثرها في الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أربعة

أبعاد من المناخ التنظيمي مع الالتزام التنظيمي، ومن جهة أخرى قام (Gheisari et. al, 2014) بدراسة أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وخلص إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ممثلاً في الألفة والمودة بين العاملين، عمق التفكير والاهتمام والالتزام التنظيمي. كما درس (Riad et. al, 2016) العلاقة بين المناخ التنظيمي مفاصاً من خلال (الإبداع، المسؤولية، القواعد، التقدير، والوضوح) ، والالتزام العاطفي، وباستخدام تحليل الانحدار تم الوصول إلى أن جميع متغيرات المناخ التنظيمي تؤثر تأثيراً ذو دلالة معنوية على الالتزام العاطفي، ومن جهة أخرى درس (Bahrmay et. al, 2016) أثر المناخ التنظيمي بالاعتماد على مقاييس هي الروح السائدة، القلق، الاهتمام، الإخلاص، التجنب، التأثير والديناميكية، والتركيز على الإنتاجية في الولاء التنظيمي بأنواعه الثلاثة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي، كما يؤثر بعد التجنب من المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي، في حين يؤثر بعد التركيز على الإنتاجية على الالتزام المعياري والاستمراري. بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

**H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) في الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري والمعيارى)**

### 1-2-2 المناخ التنظيمي ونية ترك العمل

أشار (Emberland & Rundmo, 2010) إلى أن نية ترك العمل ترتبط بالعوامل السلبية للعمل، كالمناخ التنظيمي، وانعدام الأمان الوظيفي، وتتجم عن عوامل ضاغطة كالمناخ السيء داخل المنظمة (Estryn-Behah et. all, 2010) ولكن إدارة المنظمة تستطيع تحقيق الاستقرار في نوايا ترك العمل من خلال خلق مناخ تنظيمي مرغوب به في المنظمة

(Vinarski-Peretz, 2010)، كما درس (Jyoti, 2013) أبعاد المناخ التنظيمي في نية ترك العمل، وخلص إلى وجود علاقة ضعيفة من جهة أخرى وجد (Johnston, 2013) أنه لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي على نية ترك العمل، في حين وجد (Fernands, 2016) أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في العدالة، الدعم تؤثر تأثيراً سلبياً في نية ترك العمل في حين أن ضغط العمل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إيجابية في نية ترك العمل.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

**H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) على نية ترك العمل.**

### **1-3 إشكالية البحث وتساؤلاته:**

تتظر المنظمات إلى العاملين لديها كأداة رئيسة لنجاحها، واستمرار عملها، حيث لم يعد نجاح المنظمات مرتبط فقط بجودة الخدمات التي تقدمها، وإنما يرتبط أيضاً بالكوادر البشرية المؤهلة، لذلك عمدت المنظمات إلى تنمية الكوادر البشرية التي تمتلكها من خلال البرامج التدريبية، وتزويدهم بالخبرات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم. بالرغم من ذلك نجد أن العديد من المنظمات تعاني من مشكلة الالتزام لدى العاملين، ونية ترك العامل بغية الحصول على أماكن ومناصب تحقق لهم احتياجاتهم المادية والمعنوية، لذلك لا بد من خلق مناخ تنظيمي مناسب لدى المؤسسات من خلال دعم العاملين، وحثهم على الإبداع وتحقيق العدالة بين العاملين، وغيرها من الخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى خلق بيئة عمل تساعد في تحقيق الالتزام، وتخفيض نية ترك العمل لدى العاملين. وعليه يمكننا صياغة مشكلة البحث على الشكل التالي:

**ما هو أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل؟**

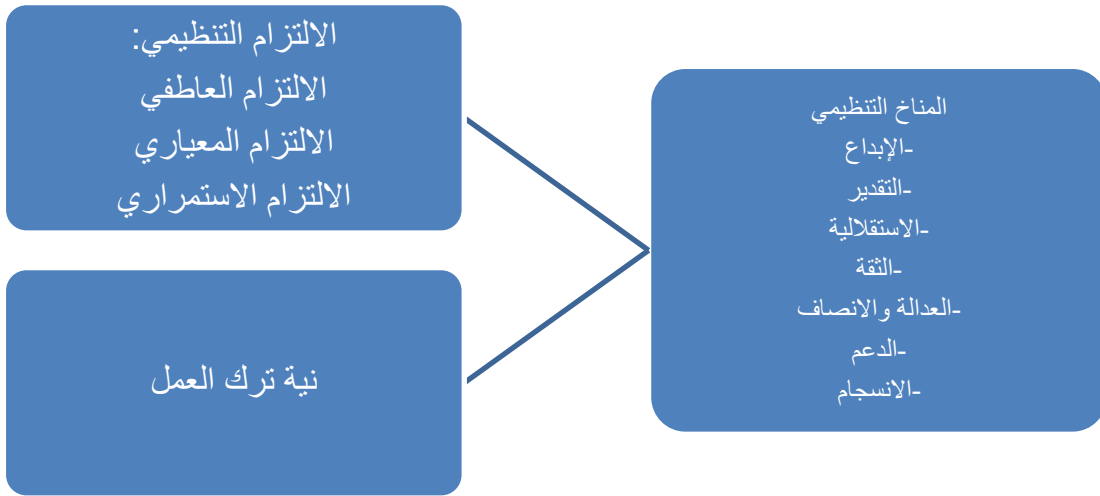


ومن خلال التساؤل الرئيس يمكن صياغة عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما هي استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد في المنظمة؟
2. ما هي مستويات الالتزام التنظيمي التي عبر عنها أفراد العينة؟
3. ما هي مستويات نية ترك العمل التي عبر عنها أفراد العينة؟
4. ما هو أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي؟
5. ما هو أثر المناخ التنظيمي في نية ترك العمل؟

## 4-1 نموذج البحث

شكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

## 5-1 أهمية البحث وأهدافه

تتبع أهمية البحث من ناحيتين أساسيتين وهما:

- **الناحية العلمية:** استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالمناخ التنظيمي، وأثر المناخ التنظيمي الإيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، مما يسهل مهمتها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وقلة الدراسات المشابهة على المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية
- **الناحية العملية:** مساعدة المدراء والمشرفون في المنظمات على الإلمام بأهمية تنمية مناخ تنظيمي سليم للعاملين، وتأثيره على نية العاملين في ترك العمل، وعلى التزامهم بالمنظمة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع الالتزام المختلفة.

بناء على الأهمية سابقة الذكر فإن هذه الدراسة تستهدف:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في قطاع المنظمات غير الربحية في سورية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بأنواعه في قطاع المنظمات غير الربحية في سورية.
- التعرف على اتجاهات العاملين نحو النية في ترك العمل في قطاع المنظمات غير الربحية في سورية.
- قياس أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي بأنواعه.
- قياس أثر المناخ التنظيمي على نية ترك العمل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### 1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي.

1-1-2 مقدمة.

2-1-2 مفهوم المناخ التنظيمي.

3-1-2 مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

4-1-2 أهمية المناخ التنظيمي.

5-1-2 أنماط المناخ التنظيمي.

6-1-2 مستويات المناخ التنظيمي.

7-1-2 أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.

8-1-2 قياس المناخ التنظيمي.

9-1-2 خصائص المناخ التنظيمي.

10-1-2 خاتمة.

### 2-2 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي.

1-2-2 مقدمة.

2-2-2 مفهوم الالتزام التنظيمي.

3-2-2 أهمية الالتزام التنظيمي.

4-2-2 خصائص الالتزام التنظيمي.

5-2-2 كيفية زيادة الالتزام التنظيمي.

6-2-2 أبعاد الالتزام التنظيمي.

7-2-2 مراحل الالتزام التنظيمي.

8-2-2 طرق قياس الالتزام التنظيمي.

9-2-2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

10-2-2 نتائج الالتزام التنظيمي.

11-2-2 مداخل تطوير الالتزام التنظيمي.

12-2-2 خاتمة.

3-2 المبحث الثالث : نية ترك العمل.

1-3-2 مقدمة.

2-3-2 مفهوم وتعريف نية ترك المنظمة.

3-3-2 أسباب ترك المنظمة.

4-3-2 نية ترك العمل والترك الفعلي للعمل.

5-3-2 نموذج نية ترك المنظمة بالنسبة للعاملين.

6-3-2 أهم العوامل المؤثرة على النية في ترك العمل.

7-3-2 آثار ترك العمل.

8-3-2 طرق التقليل من دوران العاملين.

9-3-2 أساليب السيطرة على الترك الوظيفي.

10-3-2 خاتمة.

## 1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي

### 1-1-2 مقدمة

لقد بات من أهم واجبات الإدارة بذل ما تستطيع من جهود لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك التنظيمي للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، لتتمكنهم من أداء مهامهم باقتدار، إن مواجهة الفرد لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يضطره إلى عدم القيام بعمله على أكمل وجه، إذ ترتبط مشكلة الفرد في بيئة العمل بالعديد من المتغيرات التي قد يكون من أهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعيشه بقيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته واتجاهاته، وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية الأخرى. (الحيدر، 2006)

سيتم في هذا المبحث استعراض البعد الأول من الإطار النظري، وهو المناخ التنظيمي، حيث يسعى الباحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي، مداخله، تحديد مفهومه، ومستوياته، أهميته، أبعاده، أنماطه، وكيفية قياسه، ويتطرق الباحث أيضاً إلى كيفية خلق مناخ تنظيمي جيد.

### 2-1-2 مفهوم المناخ التنظيمي

تستخدم عبارة المناخ التنظيمي كتعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل، والتي تؤثر في سلوك العاملين، وأخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى

الظهور في مطلع الستينات من القرن الماضي، وهي تحظى، ومنذ ذلك الحين باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي (الطيب، 2008)

كما قد عُرف المناخ التنظيمي أيضاً على أنه خصائص مميزة للبيئة، تعمل على إثارة سلوك الأفراد، وتعتبر محدداً مهماً للدافعية والسلوك، وهذا التعريف لم يقتصر على خصائص البيئة الداخلية، بل وضّح مدى علاقة ذلك بالأفراد، وتأثيره على دافعيتهم وسلوكهم. (Kozlowsks & Doherty, 1975)

ويتميز هذا المفهوم بمدى تمتّع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة، والثبات النسبي وبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، ٢٠٠٤، ص 14).

وعرفه (قانع، ١٩٨٩) بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي.

ويشار للمناخ التنظيمي بأنه: عبارة عن مجموعة المميزات التي يمكن إدراكها عن المنظمة بشكل عام، أو عن أنظمتها الفرعية، ويمكن استقراء هذه المميزات عن طريق تعامل المنظمة وأنظمتها الفرعية مع بيئتها ومع الأفراد العاملين بها. (محارمه، ١٩٩٣)

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو: تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعي بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.

ويرى (عمران، 1996) أن تعريف المناخ على أساس إدراك الأفراد، يعتبر أكثر شمولاً من تعريفه على أساس خصائص المنظمة، حيث أنه لا يركز على الخصائص الداخلية للمنظمة بل يتعداها إلى تحديد كيفية إدراك الأفراد لهذه الخصائص، لأن العنصر البشري يمثل الأساس عند إجراء الدراسات المختلفة المتعلقة بالسلوك التنظيمي، لذلك فإنه لمن المهم معرفة رأي الأفراد تجاه المناخ التنظيمي داخل منظماتهم، حيث يساعد ذلك في تفسير وتحليل سلوك وتصرفات الأفراد بشكل متكامل مما يعطي صورة أكثر وضوحاً لأداء الأفراد والمنظمة ككل.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات، إلا إنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباع أفراد التنظيم لحقائقه وبيئته هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم. (السكران، ٢٠٠٤، ص 14).

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

1. عبارة عن التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.
2. يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
3. يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
4. يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري، أو بين المستويات المختلفة، وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين

في المنظمة، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

## 2-1-3 مداخل تحديد المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكُتّاب مداخلًا لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي، والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي، وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي: (الطيب، 2008)

### 2-1-3-1 المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي، والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف، والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل.

### 2-1-3-2 المدخل الثقافي:

يلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وإن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد، ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة.

### 2-1-3-3 المدخل الهيكلي:



بناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي (وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد) مثل:

✓ درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

✓ عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

✓ حجم المنظمة.

✓ نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة. (سويرح، 2009)

يفسر هذا المدخل الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة.

كما يوضح هذا المدخل الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة، وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية (حمود ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٧).

**2-1-3-4 المدخل التفاعلي:**

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة، أو الهيكل التنظيمي، أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي".

## 2-1-4 أهمية المناخ التنظيمي

تكمُن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي: (الطيب، 2008)

1- 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.

(السكران، 2004)

2- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة،

حيث يقوم المناخ 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 قدرة المنظمات في خلق جو

يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (السكران، 2004)

3- إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يُسهم في التعرف على طبيعة

السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء،

وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

4- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (البدر، 2006)

5- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تُمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد، ويجعله يصب في مصلحة العمل. (القطامنة، 2000)

## 2-1-5 أنماط المناخ التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى انه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف، والتباين في طبيعة عمل كل منظمة، ومهامها، وأهدافها، ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي. يشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة، ونمط القيادة السائدة. (الذنيبات، 1999) يعرض الباحثون مجموعة من الأنماط التي تتعلق بالمناخ التنظيمي، وهي: (محرمة، 1993)

### 2-1-5-1 المناخ المؤلف:

في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

### 2-1-5-2 المناخ الأبوي:

يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

### 2-1-5-3 المناخ الذي يتسم بالاستقلالية:

يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

### 2-1-5-4 المناخ المفتوح:

ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

### 2-1-5-5 المناخ المسيطر عليه:

في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية، وإهمال احتياجات العاملين.

### 2-1-5-6 المناخ المغلق:

ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة، والتسبب من قبل كافة الأعضاء. لقد تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة، وبين الاستئثار بالمسئوليات، واتخاذ القرار بشكل فردي، كما وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية، إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار، وفي مواجهة المشكلات التنظيمية، وتحديد الأهداف التنظيمية، وإن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة، وتشجعهم على تحمل المسئوليات في أعمالهم، وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل (شنطي، 2006)

### 2-1-6 مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما: (الطيب، 2008)

**المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى المجموعة أو الأفراد:**

**2-1-6-1 على مستوى المنظمة ككل:**

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

**2-2-6-1 على مستوى المجموعة:**

يقصد بمجموعة الأفراد على أنها تفاعل بين اثنين أو أكثر يشتركون في الأهداف والهوية، ويتم التفاعل فيما بينهم من خلال المحيط الاجتماعي للعمل (مجموعات العمل التي يتعاملون معها وتؤثر في ادراكهم ودوافعهم وتصرفاتهم وجهودهم في العمل).

يتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ، حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل ، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً عن مكان العمل، وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. وتدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل، مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل (Hiriyappa, 2009)

**2-3-6-1 المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:**

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل، مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة، حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته، والظروف المحيطة ببيئته عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته، والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

من ناحية أخرى الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، أو ما ينتج عن علاقته ببقية أفراد بيئة العمل، وتحدد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي للأفراد في العوامل الاقتصادية والاجتماعية الثقافية والقيم والعوامل الشخصية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصميم نظام المكافآت، وهذا بدوره يؤثر على مستويات الأداء في المنظمة في مدى امكانية الفرد على تنمية قدراته. Sims، 2002، R، (178)

## 2-1-7 أبعاد المناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، لأنه يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن شأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات، والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة

التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٦٦)

لاحظ الباحث اختلافاً حول أبعاد معينة للمناخ التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التي تمت دراستها، وفي حالات التطبيق لهذه الدراسات، مثل مدارس أو مستشفيات أو جامعات الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل كاتب إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته.

يمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي إلى أربع فئات على النحو التالي: (جاد الرب، ٢٠٠٥، ص ١٦١)

#### 2-1-7-1 عوامل شخصية وتشمل العديد من الأبعاد منها:

1. الاهتمام بالعلاقات.
2. تناقض القيم.
3. المودة والدفء.
4. الانتماء والهوية.
5. روح المبادرة.
6. الصراحة.
7. الثقة.

#### 2-1-7-2 عوامل تنظيمية: وتشمل العديد من الأبعاد منها:

- 1- نمط الاتصالات.
- 2- التدريب.
- 3- الأمن الوظيفي.

4- ثقافة التنظيم.

5- التركيز على الإنجاز.

6- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل.

7- طبيعة وظروف العمل.

8- الغموض.

9- التناقضات والصراعات التنظيمية.

10- الحوافز.

2-1-7-3 عوامل خارجية وتشمل العديد من الأبعاد.

1. المشاكل الأسرية.

2. البيئة التقنية.

3. البيئة الاجتماعية.

4. المسؤولية الاجتماعية. (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٧٠)

2-1-7-4 شكل ونوع المنظمة:

يقول (Welsch, 2006) تعليقا على شكل ونوع المنظمة، ستتجه المنظمات الى أن تكون بحجم صغير، أو تتوزع الى أجزاء فرعية صغيرة من منظمات كبيرة، وسيكون غرضها هو تقديم الخدمات أو المعلومات، وهذه المنظمات ذات تقنية مبرمجة على الحاسب الآلي، وتقسيما للعمل غير رسمي، ومرن، وهيكلها الاداري لامركزي ومتعدد الطرق، ويقوم على المشاركة ويتطابق في عدة جوانب مع وظائف غير ادارية.

2-1-8 قياس المناخ التنظيمي



يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، حيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ. (عمران، 1996)

يعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. (الشرييني، 1987)

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات تولى أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفاء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون، والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي وتفصيلاته. كما أن هناك مؤشرات فرعية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: (الكبيسي، 1998) معدلات الدوران، وفترات العمل، ومعدلات الإصابة والشكاوى. وتعد اللقاءات والسفرات والزيارات المتبادلة بين العاملين، ومستوى التعاون، والدعم والتشجيع، والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين، وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة، ويعيش العاملين في وسطه، ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره (لتون وسترنجر، 1968) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طُورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة، والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت

الإنتاجية، والعاملة، تحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ

التنظيمي بأبعاده التسعة، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

١. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة.

٢. مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات، كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح

التنظيم.

٣. إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.

٤. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.

٥. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.

٦. مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.

٧. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.

٨. الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.

٩. شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.

(فليه، 2005 ص 200).

## 2-1-9 خصائص المناخ التنظيمي

بما أن المناخ التنظيمي يُعبّر عن كافة الظروف والعناصر، التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في

أثناء عمله، وتلك الظروف تؤثر بدورها على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله، ونحو

المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي يتأثر مستوى أداء الفرد بالعمل. يمتلك المناخ التنظيمي

مجموعة من الخصائص، من أهمها: (فليه، 2005).

1- يتحدد المناخ التنظيمي بصفة أساسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2- قد تختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.

3- إن المناخ التنظيمي هو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

4- إن المناخ التنظيمي محدد للسلوك، لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.

5- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة أن يكون قائماً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص.

6- يمتاز المناخ التنظيمي بالثبات بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر من التغيرات العديدة ذات العلاقة.

7- يؤثر المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

ومن وجهة نظر أخرى، يتميز مفهوم المناخ التنظيمي بالخصائص التالية:

1- يعبر المناخ التنظيمي عن الحالة النفسية التي تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة سواء كانت هذه العلاقة ايجابية او سلبية.

2- يؤثر المناخ التنظيمي على ولاء العاملين والتزامهم بالعمل، كما يؤثر على قراراتهم فيما يتعلق ببقائهم أو تركهم للمنظمة.

3- يؤثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين، ومدى استعدادهم في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بما يلي:

- قبول أهداف، وقيم المنظمة الأساسية والايمان بها
- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وجود مستوى عالي من الانخراط بالمنظمة فترة طويلة.
- وجود الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة لفترة طويلة (Gül، H، 2008، pp 37- 48)

## 2-1-10 خاتمة

إن استحواذ المناخ التنظيمي على اهتمام الباحثين، ومحاولة دراسته، وتحليل أبعاده المختلفة، والتعمق في دراسة علاقته، وتأثيره في المتغيرات التنظيمية الأخرى يدل على أهميتها الحرجة في المنظمات الناجحة. وبالرغم من اختلاف الدراسات للعناصر التي تحدد المناخ التنظيمي فقد أوصت هذه الدراسة بأهمية خلق مناخ إيجابي في المنظمات وتحسينه، الأمر الذي سيؤدي وبلا شك إلى زيادة فعالية وإنتاجية هذه المنظمات، وسينعكس ذلك على العديد من الجوانب التنظيمية الأخرى.

## 2-2 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

### 2-2-1 مقدمة

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج، أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد (عوراتي، 2003)، و كان لعلماء الاجتماع سبق 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 التنظيمي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد، ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم. (سلامه، 2003)

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في السنوات الثلاثين الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة على مسببات، ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من أثر كبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفعالية، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهم في ذلك الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم حتى التقاعد، ويحرصون على تقديم أفضل خدمة ومنتج لمنظماتهم. (الوزان، 2006)

### 2-2-2 مفهوم الالتزام التنظيمي

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، وذلك على اعتبار أن العامل الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته، وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، كما أن

زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج الذاتي (رشيد، 2004، ص32).

وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون من خلالها إلى الالتزام التنظيمي، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته.

وبغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي يعرض الباحث عدداً من المفاهيم الأساسية في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة.

عرف الفضلي الالتزام التنظيمي بأنه "إيمان وقبول قوي لأهداف، وقيم التنظيم الذي يعمل فيه الفرد، مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم، والعمل قدر المستطاع، وبذل أقصى درجات الجهد للحفاظ والدفاع عن مصالح ذلك التنظيم" (خشروم 2001، ص2).

كما عرف كل من موداي وبورتر وستيرز الالتزام التنظيمي "بالقوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به" (فلمبان، 2008).

ثمة عدة تعريفات للالتزام التنظيمي تدور حول ذات الأفكار التالية:

- اقتناع الفرد التام، وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. (عاصي، 2008)
- مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها .
- درجة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن

لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه

المنظمة. (أبو العلا، 2009).

وباستعراض المفاهيم المختلفة للالتزام التنظيمي، يلاحظ وجود اتفاق على مفهوم الالتزام التنظيمي يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي: (رشيد، 2004، ص34)

1. الاعتقاد القوي بقيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2. الاستعداد والميل لبذل جهد وافر من أجل التنظيم.

3. الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

وبالتالي يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد لتحقيق ذلك.

## 2-2-3 أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات (الفضلي، 1997) الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أشار (Angle & Perry، 1983) أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل.

ومن الأسباب التي تُبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:  
(الوزان، 2006، ص37).

1. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتعَبُّو بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. جذب مجال الالتزام التنظيمي كلاً من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3. يمكن أن يساعدنا الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## 2-2-4 خصائص الالتزام التنظيمي

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها: (سالم وحرشوش، 2009)

1. أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

2. أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

3. أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.



4. أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر. ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي: (الخشالي، 2003).

- أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً

5. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية. 6. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

7. إذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما:

- الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة، وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

- الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية، مقارنةً بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل: الأقدمية؛ والراتب التقاعدي؛ والخدمات الصحية.

## 2-2-5 كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي

أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل نذكر منها (أبو العلا، 2009):

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن التنظيمات ذات المناخ، والبيئة المحببة لمعنويات العاملين، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين، وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.
- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيمًا مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.
- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد

على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

- العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات.
- إشراك العاملين في التنظيم: إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم" ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي؛ مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

## 2-2-6 أبعاد الالتزام التنظيمي

يرى (Allen & Meyer, 2003) أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أديباً، وإنما يكون مستمراً ، حيث حددا أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد:

### 2-2-6-1 الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل، أو العاملين كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي".

### 2-2-6-2 الالتزام المعياري:

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

### 2-2-6-3 الالتزام الاستمراري:

يعبر عن إدراك العامل لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. و يستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

تتأثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها من خلال اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالعامل الذي لديه التزام عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة (الخشالي ، 2003).

### 2-2-7 مراحل الالتزام التنظيمي:

ذكر بوكانن أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (رشيد، 2004،

ص(37).

## 2-2-7-1 مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه خلال تلك الفترة منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

## 2-2-7-2 مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور بوضوح الولاء للعمل والمنظمة.

## 2-2-7-3 مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

## 2-2-8 طرق قياس الالتزام التنظيمي

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي ونظراً لصعوبة استعراض كل المقاييس سوف نذكر بعضاً منها: (الوزان، 2006).

1. مقياس تونتن: وقد احتوى المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام

المهني.

2. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ست فقرات.

3. مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، ويتكون المقياس من

15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

4. مقياس ألين وماير: وقد تضمن المقياس ثلاث فقرات تقسم كل فقرة إلى ثمانية بنود

لقياس الالتزام التنظيمي، واستعان بمقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة، وهو

الاستبيان الذي تم اعتماده في دراستنا الحالية لقياس درجة الالتزام التنظيمي لدى العينة

المدرسة .

## 2-2-9 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية

للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل،

والعوامل التنظيمية الأخرى: (Deloria. E, 2001)

### 2-2-9-1 المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو: ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات

المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على

أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ الجيد

يشجع على خلق جو إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون

يشعرون بأهميتهم في العمل، حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، والشعور

بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق

والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، الذي يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

#### 2-9-2-2 الخصائص الشخصية للفرد :

1- العمر.

2- عدد سنوات الخبرة.

3- الراتب.

4- النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية.

5- المؤهل العلمي.

#### 2-9-2-3 وضوح الأهداف والأدوار :

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

#### 2-9-2-4 العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين. واعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام للمنظمة.

#### 2-9-2-5 مشاركة العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة، والمساهمة لتحقيق

الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، إن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

#### 2-2-9-6 الحوافز:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية مادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي، وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

#### 2-2-9-7 السياسات التنظيمية:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد والعاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد لإشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، والاطمئنان، ثم الالتزام التنظيمي .

#### 2-2-9-8 نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو توفير جو عمل مناسب لأفراد التنظيم وإقناعهم بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز



المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، والحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة، والتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور ومزايا العمل والأمن الوظيفي. (الخشروم، 2011)

## 2-2-10 نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بالعديد من النتائج، أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، حيث أن الأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

تتلخص هذه نتائج الالتزام التنظيمي بهذا الجدول :

جدول رقم (1): نتائج الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الشعور بالانتماء والارتباط	الفرد
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	الأمان	

زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية	الأهداف والاتجاه	
	التصور الذاتي الإيجابي	
	المكافآت التنظيمية	
	ثبات العضوية	جماعة العمل
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	
	التماسك	
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	جهد الفرد	التنظيم
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة الغياب والتأخير	
	الاجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: (الوزان، 2006)

## 2-2-11 مداخل تطوير الالتزام التنظيمي :

### 2-2-11-1 إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل

مباشر من خلال خطط الحوافز، وخاصةً برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تمَّ إدارتها بطريقة عادلة فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

#### 2-11-2-2 استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة :

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قويَ لديه الالتزام وخاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار العاملين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم. (Dailey, 2003)

#### 2-2-2 خاتمة:

إن علاقة الالتزام التنظيمي بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل ساهم في زيادة الأبحاث التي تدرسه. وقد تعمقت الدراسات لفهم أنواع الالتزام التنظيمي، وفهم طبيعة علاقة الفرد مع المنظمة وارتباط هذه العلاقة مع المتغيرات التنظيمية الأخرى حيث تكمن أهمية هذه العلاقة بأنها تعبر عن مدى رغبة العامل في بذل جهود إضافية، ومدى درجة إنجازه للعمل. لا شك أن الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم هم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

## المبحث الثالث: نية ترك العمل

### 2-3-1 مقدمة:

تعتبر عملية الحفاظ على العاملين مهمة ذات طابع حساس وحاسم بالنسبة للمدراء في معظم المنظمات، (Wymer & Jr. Starnes, 2001) حيث تعتبر هذه الظاهرة ظاهرة خطيرة تهدد المنظمات بتوقف نموها وتطورها بسبب التكلفة، والأموال الطائلة التي تصرفها على تدريب وتأهيل الكوادر العاملة لديها، وإكسابهم الخبرات الجديدة، وتكاليف إعادة البحث عن عاملين مؤهلين جدد، وإعادة تأهيلهم وتدريبهم، يعد من السهل استقطاب العاملين للعمل في المنظمة، ولكن من الصعب جداً المحافظة على العاملين للاستمرار في العمل في المنظمة، وذلك لما تتطلبه عملية المحافظة على العاملين من جهود المدراء في المنظمة من جهة، ومن حاجات نفسية واجتماعية يتوقع العامل الحصول عليها كنتيجة للعمل في هذه المنظمة، كالحاجة للتقدير والتعاون وإثبات الذات من جهة أخرى بالإضافة للحاجة لبناء علاقات اجتماعية، والشعور أنه عضو فعال ومنتج في مجتمعه. وتستطيع المنظمة تحقيق هذه الحاجات من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديرهم من النواحي المعنوية كالهدايا الرمزية، ورسائل الشكر وشهادات التقدير بالإضافة للحفلات والفعاليات الترفيهية بين الفترة والأخرى.

إن ترك العامل لمنظمتة بشكل طوعي، وانتقاله لمنظمة أخرى أمر غير طبيعي بشكل عام إلا إذا كان هناك أسباب ومغريات تدفعه للخروج من المنظمة، أو أسباب سلبية لاتهتم المنظمة بإصلاحها والنظر إليها.

## 2-3-2 مفهوم وتعريف نية ترك العمل:

عرف، (Mayer & Tett, 2003) نية ترك العمل على أنها: "نية الفرد السلوكية للخروج من المنظمة" أما (Vandenberg & Nelson, 2003) فقد عرفوها بأنها "القدرة والرغبة الذاتية في ترك العمل الحالي خلال فترة قريبة في المستقبل." كما عرفها (Rumery, 2004) على أنها " النية المتعمدة والواعية الصادرة عن العمال لترك منظماتهم التي يعملون بها."

وقد أشار، (Bigliardi et. al, 2005) أن نية ترك المنظمة قد يكون ورائها دافع، وهو عدم الرضا عن بعض جوانب بيئة العمل بما في ذلك (محتوى العمل وزملاء العمل) ، وهذا ما ينعكس على شكل سلوكيات يقوم بها الفرد، مثل تراجع الأداء، الغياب، و قلة الحضور، ومن ثم يتحول إلى نوايا ترك العمل، ومن بعدها إلى ترك فعلي للعمل.

وأضاف (Park & Kim, 2009) أن نوايا العامل لترك العمل لا تشمل فقط مجرد التفكير في الانسحاب من المنظمة و الخروج منها، وإنما يشمل أيضاً تصريحات العاملين على أنه يريد فعلاً ترك المنظمة أي (نية المغادرة).

## 2-3-3 أسباب ترك المنظمة:

ركزت العديد من الدراسات على فهم الأسباب التي تقف وراء قرارات العاملين لمغادرة منظماتهم، فضلاً عن الإجراءات التي تجعل الأفراد يقومون بمثل هذه الخيارات. من شأن ذلك أن يمكن المنظمة من الحصول على فكرة أفضل عن سبب بقاء، أو مغادرة العاملين، وبالتالي كيفية التأثير على هذه القرارات.

أسباب الترك:

(1) التحرك للحصول على أرباح، أو دخل أعلى.

(2) التحرك لتعزيز امكانات الترتي الوظيفي.

(3) انجذاب الى فرص عمل بديلة.

(4) الترتك لتجنب الصراعات الشخصية.

(5) الادارة السيئة للعاملين في المنظمة.

(6) بداية أزمة معينة.

(7) الضغوط بسبب نقص في عدد العاملين.

(8) فقدان العاملين غير المثبتين.

وبالإعتماد على ما سبق فقد أكدت الدراسات أن كلاً من الأجور والعلاقة مع المشرف، هي من أكثر الأسباب التي تؤدي لترتك العمل.

كما ترتبط النية في ترك العمل بمجموعة من العوامل السلبية مثل المناخ التنظيمي، والشعور بانعدام الأمن الوظيفي.

### 2-3-4 نية ترك العمل، والترتك الفعلي للعمل:

أشارت نظرية السلوك المخطط حسب (Ajezn, 2001) إلى أن دراسة نية ترك العمل تعتبر مؤشراً مهماً وضرورياً لتوقع السلوك الفعلي في ترك العمل، وتؤدي عملية ترك العاملين للمنظمة إلى تكاليف كبيرة كانهفاض الأداء العام للمنظمة بالإضافة إلى فقدان المعرفة التي يتمتع بها العاملون المغادرون، والنفقات العالية لاختيار وتعيين عاملين جدد، وتوفير التدريب والتأهيل للعاملين الجدد، لذلك اهتم الباحثون بشكل كبير في دراسة ووضع معيار محدد لمعرفة سبب ترك العاملين للمنظمة سوءاً كان هذا الترتك طوعاً أو إكراها (Hom & Griffeth, 2005).

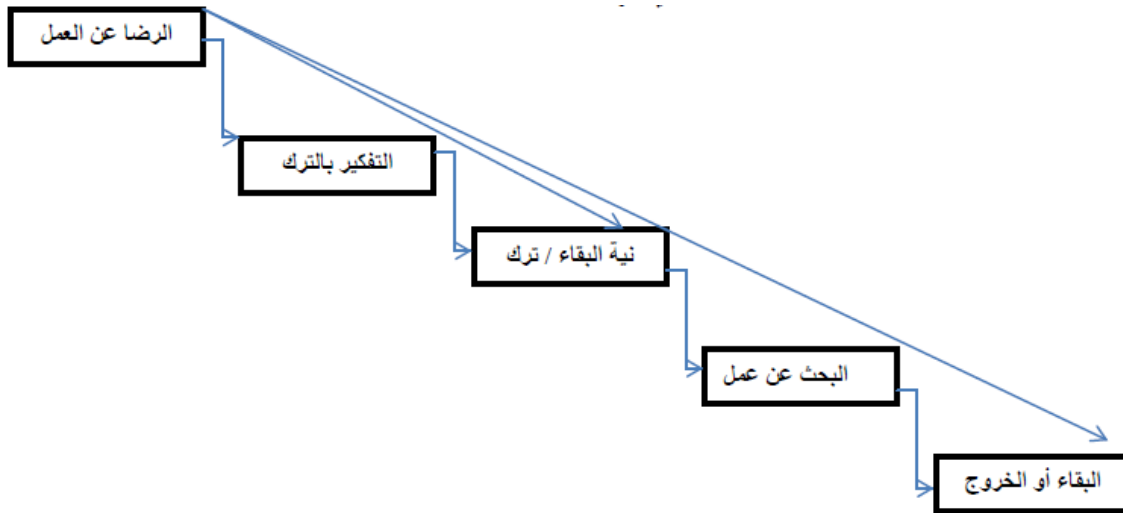
ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد اهتم العديد من الباحثين بوضع دراسات نظرية، وتجريبية لفهم الفرق بين نوايا ترك العمل، والترتك الفعلي للعمل، فاقترحوا أن التمييز بين نية الترتك والترتك

الفعلي يظهر من خلال السلوكيات التي يقوم بها العامل، مثل الغياب عن العمل، وقلة الإنتاجية وعدم الرغبة بالعمل، بالإضافة إلى البحث عن فرص عمل بديلة والرغبة في التقاعد (Carmeli, 2005) يساعد الفهم الحقيقي لنوايا ترك العمل العاملين في تقادي الوصول لمرحلة الترك الفعلي للعمل .

### 2-3-5 نموذج نية ترك العمل بالنسبة للعاملين:

قام (Mobley, 2001)، باقتراح نموذج لدوران العاملين معتمداً بذلك على عدة فرضيات ، حيث وجد أن عدم الرضا أو الاستياء من جانب العاملين من شأنه ان يؤدي الى نشوء أفكار خاصة بترك العمل، ووجد أنه كلما كانت تكلفة ترك المنظمة بالنسبة للعاملين عالية كلما قلت نواياهم لترك العمل، وكلما قلت تكلفة الترك، وتوفرت فرص عمل بديلة للعاملين، ستزيد بالتالي نواياهم بترك المنظمة.

شكل رقم (2): نموذج عملية دوران العمال



المصدر: (Mobley, 2001)

## 2-3-6 العوامل المؤثرة في نية ترك العمل:

توجد عدة عوامل تؤثر بشكل جوهري في نية في ترك العمل ومنها على سبيل المثال وليس الحصر: درجة ارتباط العاملين، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، المكافآت والتعويضات والاعتراف والتقدير.

### 2-3-6-1 ارتباط العاملين ( Employees Engagement ):

لقد تنبعت المنظمات إلى أهمية ارتباط العاملين في المنظمة كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، ولمواجهة التحديات التنظيمية، والتي تتضمن زيادة الأداء والإنتاجية في ظل التراجع الاقتصادي.

(Macey & Schneider, 2008) (Macey, Barbera, & Young, 2009)

يشير مفهوم ارتباط العاملين إلى مدى التزامهم بأهداف، وقيم منظماتهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق نجاح المنظمة (David, 2004). ووفقاً لـ (Jamrog, 2004) فإنه يجب على المنظمات أن تضع استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على الأفراد الموهوبين والتميزين لديها، وضمان ارتباطهم والاستفادة من مهاراتهم، والاعتماد بدرجة أقل على الأجور والاستحقاقات التقليدية وبدرجة أكبر على خلق بيئة تسمح بنمو وتطور العاملين. فمن خلال استخدام استراتيجية التطوير، سيتم إثراء العاملين، وبالتالي تعزيز مستويات الرضا لديهم.

حسب (Schaufeli & Bakker, 2004) يعتبر العاملون المرتبطون بالمنظمة أقل ميلاً إلى ترك العمل ومغادرة منظماتهم. وعلاوة على ذلك، ارتباط العاملين يؤثر بشكل إيجابي على كل مما يلي: الدخل التشغيلي، هامش التشغيل، هامش صافي الربح، الاحتفاظ بالعاملين، التغيب والأخطاء النوعية. وبالتالي لها تأثير إيجابي كبير على نجاح المنظمة (Cook & Green,

2011)



وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ارتباط العاملين والالتزام بالمنظمة، وعلاقة ارتباط سلبية بين ارتباط العاملين والنية في ترك العمل. (Schaufeli & Bakker, 2004)

### 2-6-3-2 القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

وفقاً ل (Avolio & Bass, 1994) تمثل القيادة التحويلية الشكل الأكثر فعالية وتأثيراً من أشكال القيادة، حيث يرتبط القادة بشكل كبير بعاملهم، ويعملون على تحفيزهم وتحويلهم، ليصبحوا أكثر إدراكاً لمهامهم، ويزداد شعور الثقة والولاء والاحترام تجاه القائد، إن القادة التحويليين يقومون بمساعدة العاملين لحل المشكلات بطريقة إبداعية مبتكرة، والتفكير الخلاق بطرق جديدة لتنفيذ المهام اليومية. كما يقومون بتشجيعهم لقبول التحديات والأهداف الصعبة، وإثارة روح الفريق من خلال الحماس والتفاؤل. (Schlechter & Mester, Roodt, & Kellerman, 2003) (Engelbrecht, 2006)

يقول (Schlechter, 2005) إن العديد من الباحثين وجدوا أن القيادة التحويلية ذات علاقة بالعديد من المتغيرات المرتبطة بنجاح المنظمة وأدائها. وذلك يشمل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مستوى الرضا عن المدراء التنفيذيين، فعالية العامل، معدلات منخفضة من دوران العمال، الأداء العام للعاملين، القيادة الفعالة.

وذكرت الدراسة التي أجراها (Withrow, Hobbs , & Burant, 2003) بأن الاستياء وعدم الرضا الوظيفي هو مؤشر رئيسي عن النية لترك العمل، وبالتالي تم ربط القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي، حيث أن القيادة التحويلية تقلل من نية العاملين لترك العمل من خلال خلق بيئة عمل توفر الرضا لجميع العاملين .

### 2-6-3-3 الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

يمكن تعريف الرضا الوظيفي: بأنه رضا العامل عن أجره، محتوى وظيفته، فرصته في الحصول على ترقية، الرضا عن البيئة والظروف التي يعمل ضمنها. وبالتالي كلما كان عمل الفرد يحقق له إشباعاً لحاجاته كلما كان راضياً عن عمله وملتزماً به، وبالعكس كلما ازدادت مشاعر الاستياء وعدم الرضا عن العمل كان احتمال البحث عن عمل آخر، وترك المنظمة أكبر. (التميمي، 2000)

إن زيادة مستوى الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع وزيادة الالتزام بالعمل، وإن أكثر المتغيرات الأساسية التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين هو الرضا الوظيفي. لقد بين (Oehley, 2007) بأن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة معدلات ترك العمل. إن عدم الرضا الوظيفي (الاستياء) لا يؤثر فقط على المنظمة، بل يزيد من نية ترك العمل ورغبة العاملين في مغادرة المنظمة ويقلل من مساهمتهم الايجابية والتي لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة. (Lok & Crawford, 2003)

## 2-3-6-4 الأجر والمكافآت، التقدير (Remuneration)، reward & recognitio :

إن النجاح في العمل يتطلب مبادرة استراتيجية ذات أهداف قابلة للتنفيذ ونتائج قابلة للقياس، وينبغي على الإدارة العليا باستمرار أن تبحث عن كيفية مكافأة العاملين بأفضل الطرق، والاعتراف بمساهمات العاملين وانجازاتهم (Irvine, 2010).

وقد أفاد الاستطلاع الذي أجرته Salary.com أن 34.2% من العاملين الذين شعروا بأن هناك اعتراف غير كاف بعملهم، أو عدم تقدير لموهبتهم وقدراتهم، قاموا بترك وظائفهم (Janas, 2009) كما أفاد (Rosser, 2004) بأن مفاهيم العمل بما في ذلك المكافآت لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي، وعلى النية في ترك العمل.

ييدي العاملون التزاماً أكبر، وميلاً إلى البقاء في المنظمة عندما يشعرون بأن قدراتهم، جهودهم وأداءهم يتم الاعتراف بها وتقديرها (Davies, 2001). كما أكدت العديد من الدراسات بأن الاعتراف والتقدير ليس مهماً فقط في معادلة أداء العاملين، وإنما له نفس القدر من الأهمية في معادلة البقاء في العمل (Parus, 2002).

## 2-3-7 آثار ترك العمل:

إن ظاهرة ترك العمل ينظر لها عادةً على أنها ظاهرة تؤدي إلى نتائج سلبية، ولكنها ظاهرة كغيرها من الظواهر لها نتائج إيجابية ونتائج سلبية، وقد حاول الباحثون تصنيف نتائجها وآثارها:

### 2-3-7-1 على مستوى المنظمة:

#### 2-3-7-1-1 الآثار السلبية:

1. تعتبر التكاليف المتزايدة والمتمثلة في تكاليف إعادة التوظيف، والتدريب والتأهيل لملء الشاغر، متضمنة الإعلان عن الوظيفة، والمقابلات والإختيار والتعيين ومايسببه ذلك من ضياع للوقت بالنسبة للإداريين، بالإضافة إلى تكاليف التدريب والتعليم والوقت اللازم للتدريب عوضاً عن الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب.

2. تعطيل أداء المنظمة: ينتج عن تعطيل الأداء تكلفتين مباشرتين وهما:

أ-فقدان الكفاءة الموجودة عند العامل الذي سيترك العمل.

ب-تكلفة الوظيفة الشاغرة في فترة البحث عن عامل بديل.

وقد يستمر الأثر إلى أن يصبح العامل البديل مندمجاً تماماً بالعمل.

3. اضطراب نظام الاتصالات والأداء : ففي حال كانت نوعية العمل إنتاجي، أو أن

الأشخاص تاركي العمل لهم دور رئيسي وأساسي في سير العملية الإنتاجية، فإن ذلك سيؤدي

الى اضطراب واضح في الأداء، وإن الزيادة في أعباء العمل تؤدي الى الإنحدار المحتمل في الأداء والانتاجية.

4. انخفاض معنويات العاملين غير المتسربين: قد يؤثر التسرب سلباً على اتجاهات العاملين الباقين في المنظمة لما يسببه ترك زملائهم من ضغوط مباشرة عليهم في العمل.

#### 2-1-7-3-2 الآثار الإيجابية:

(1) الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف أي التخلص من العاملين ذوي الأداء الضعيف، وإحلال عاملين ذوي أداء أفضل ودخول دماء جديدة للمنظمة.

(2) الإبداع والمرونة والتكيف: إن دخول دماء جديدة عن طريق تعيين عاملين جدد بدل العاملين التاركين للعمل يؤدي الى دخول أفكار جديدة ومناهج وأساليب علمية جديدة عن طريقهم

#### 2-7-3-2 على مستوى الفرد:

#### 2-2-7-3-2 الآثار السلبية:

(a) إن قرار الترك يؤدي الى خسارة الفرد للمنافع التي كان يحصل عليها من العمل كالعلاوات و الإضافات المرتبطة بالأقدمية والخبرة.

(b) انقطاع العلاقات الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة، وتراجع العلاقات مع زملاء العمل.

#### 2-2-7-3-2 الآثار الإيجابية:

قد تكون الوظيفة الجديدة للفرد تؤمن له دخلاً وحوافز أفضل من الوظيفة السابقة، وقد يكون التسرب من الوظيفة هو نتيجة لضغط العمل، أو لأسباب نفسية، أو صحية معينة، فالفرد عند تركه لهذه الوظيفة ستنحسن حالته النفسية والنتيجة عن الوظيفة السابقة.

#### 2-3-7-3-2 على مستوى المجتمع:

## 2-3-7-3-2 الآثار السلبية:

إن الزيادة في معدلات دوران العاملين ستؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وستؤدي إلى وجود طاقات غير عاملة وبالتالي انتشار البطالة.

## 2-3-7-3-2 الآثار الإيجابية:

إن هجرة العمال وانتقالهم من صناعة لأخرى يعتبر أمراً مستحباً وضرورياً لعملية التنمية الاقتصادية، وإن ترك العاملين للوظائف التي تسبب لهم حالات نفسية معينة، أو إرهاقات جسدية، سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الاجتماعية والنفسية والمادية للإجهاد.

## 2-3-8 طرق التقليل من دوران العاملين:

افترض عدد من الباحثين والدارسين عدداً من الإجراءات للتقليل من دوران العاملين في المنظمة و منهم (Dario, 2009) الذي اقترح الإجراءات التالية:

## 2-3-8-1 تحسين عملية الاختيار والتعيين:

افترض Dario على وجوب تحسين عملية الاختيار وتعيين العاملين في المنظمة، ووجد أن تخفيض عملية دوران العاملين يتم من خلال الإجراءات الصحيحة لكلٍ من التوظيف والمقابلات، فكثر من حالات الدوران يعود سببها للممارسات السيئة التي يقوم بها المدراء خلال عملية التوظيف.

## 2-3-8-2 إعادة تقييم سياسات الرواتب والأجور:

أشار Dario إلى أهمية إعادة تقييم سياسات الرواتب و الأجور مرة كل سنتين، وذلك عن طريق القيام بدراسات استطلاعية حول الأجور، والتي يمكن ان تساعد على الحفاظ على العاملين في المنظمة.

## 2-3-8-3 انشاء برنامج حوافز ومكافآت لتحفيز العاملين:

ينصح Dario المنظمات بوضع برنامج للحوافز والمكافآت، فوضع مثل هذا البرنامج يشعر العاملين بأهميتهم بالنسبة للمنظمة، ولا يشترط في هذه المكافآت أن تكون مادية فقط، وإنما يمكن أن تكون معنوية كشهادات التقدير أو حفلات العشاء و الحفلات الترفيهية و الرحلات.

#### **2-3-8-4 توفير برامج تدريب بالاعتماد على المشرفين:**

يرى Dario أن المشرفين يلعبون دوراً هاماً في مساعدة الشركة للحد من معدل دوران العاملين، فيجب على المشرفين المساعدة في عملية التخطيط لعملية التدريب، وحضور عملية التدريب، وذلك للحفاظ على دافعية العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر.

#### **2-3-8-5 توفير الاتصال المستمر مع العاملين:**

أشار Dario إلى أهمية عملية التواصل مع العاملين، وذلك عن طريق توفير المعلومات بشكل شفاف ومتاح لجميع العاملين، وذلك ليكون جميع العاملين على إطلاع على التقدم الحاصل في المنظمة.

لخصت اقتراحات Dario الهادفة إلى تخفيض معدلات الدوران في المنظمات، بأن أكثر الإجراءات التي تلعب دوراً في الحد من دوران العاملين هي الأجور والرواتب و الدور الإشرافي لما لها من أثر في تخفيض دوران العاملين.

بينما وجد كل من (Malkovich & Boudreau, 2007) أن المنظمة تستطيع أن تخفض من معدلات دورانها عن طريق تحسين مستوى الأجور بحيث تجعلها مرضية أكثر للعاملين، بالإضافة إلى توضيح محتوى العمل الوظيفي، وأهمية الدور الذي سيقوم فيه العامل و متطلبات العمل.

#### **2-3-9 أساليب السيطرة على ترك العمل:**

إن استخدام تعبير السيطرة هنا يعني إدارة هذه الظاهرة بفعالية، أي تشجيع الترك حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد من الترك حينما تكون له نتائج سلبية تامة.

ونظراً لتعقيد موضوع الترك وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته؛ لذا لا توجد صفات مناسبة لإدارة هذا الموضوع، ولكن الشيء المهم هنا، والذي يجب التركيز عليه هو أن استجابات الإدارة للترك، يجب أن تركز على تشخيص، وتقويم أسباب ونتائج الترك في نطاق المنظمة، وعليه فسوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إلى إدارة الترك بفعالية أكثر ومنها ما يلي (الملحم، 2007):

### 2-3-9-1 اختيار العامل والتكيف الاجتماعي المبكر:

إن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات الموازنة بين العاملين والمنظمة، وتستند هذه الموازنة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، والأفضليات، والممارسات والمكافآت والظروف، وهذه الموازنة عبارة عن عملية مستمرة؛ نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر.

وإذا رغبتنا في أن تكون عملية الموازنة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل من الفرد والمنظمة، إذ نجد أن العاملين المحتملين والعاملين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية الموازنة، ويزيد من الرضا، ويخفض من الترك الاختياري.

وتعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك العامل، ومن هنا يجب تزويد العامل بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم.

## 2-3-9-2 محتوى الوظيفة :

إن إدراكات وتقييمات العامل لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات الترك الأكثر تماسكًا وثباتًا، وكلما قيم العاملون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززًا للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضًا للترك.

ونظرًا لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف، فإن المسألة تبدو عملية مواعمة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين، هما: استراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف، أو استراتيجيات تقييم الوظائف.

## 2-3-9-3 الراتب والمكافآت:

إن الراتب ليس هو المكافأة المهمة فقط، ولكنه أكثر المكافآت الملموسة، والمسيطرة عليها تنظيمياً، وهو لذلك إشارة فعالة وقوية، وقد يؤدي الإخفاق في إعطاء مكافآت أكبر للعاملين الجيدين، بدلاً من الضعفاء، إلى المساهمة في حصول الترك بين الأفراد .

## 2-3-9-4 القيادة والإشراف :

إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة الترك هي قيامه بتسهيل اكتساب العاملين للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن العامل من التحصيل، ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء، وضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته . والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف، يسهم في زيادة الترك بين العاملين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، وإلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة، قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم، أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية، كما أن المشرف يلعب دورًا مهمًا في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للعاملين الجدد، ونفس الشيء فيما يتعلق



بتدريب العاملين وتطوير الوظائف .ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع العاملين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية والطموحات الوظيفية، والعمل لإيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلي للعاملين، ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة وبالتالي يخفض من معدلات أو مستوى تركهم.

بالإضافة إلى ما سبق فإن من العوامل الهامة، والتي لها دور رئيس في ترك العاملين، ويجب إدارتها بفعالية للتحكم في مستويات ومعدلات الترك :درجة الأمان التي يشعر بها عامل في المنظمة، وظروف العمل المادية، بناء الفريق، ومجموعات العمل التي يتفاعل معها الموظف العامل، درجة المركزية المتبعة في إدارة المنظمة، طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، وأخيرًا مدى الالتزام من جانب العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال قبوله بأهداف وقيم المنظمة والعمل على تحقيقها .

وفي ضوء ما سبق نستنتج أنه لا توجد سياسة أو إجراء واحد يمكن اعتباره كافيًا لإدارة الترك في المنظمة، إذ أن الإدارة الفعالة للترك تحتاج إلى فحص عملية إدارة الموارد البشرية بكاملها بما في ذلك التوظيف، والاختيار، والتكيف الاجتماعي المبكر، وتصميم الوظائف والرواتب، والإشراف وظروف العمل وغير ذلك.

ومن جانب آخر، فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات الترك الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمسؤوليات المنوطة به، وذلك على النحو التالي(الهليل، 2003):

#### أولاً -مسؤوليات الإدارة العليا:

- 1- وضع سياسات سليمة وواضحة للعاملين.
- 2- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى العاملين .

3 -تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة الترك الوظيفي في الأقسام والإدارات.

4 -التركيز على برامج التوعية تجاه الترك الوظيفي وأهميته كعنصر تكلفة.

ثانيا -مسؤوليات مدير إدارة الموارد البشرية:

1 -التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.

2 -إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين، ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة .

3 -العمل على وضع سياسات واضحة لترقية العاملين .

ثالثا -مسؤوليات المشرفين:

1- الاهتمام بالعاملين ودراساتهم من حيث المؤهلات وصفاتهم، حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له.

2 -الاهتمام بالتدريب لمساعدة العامل على أن يبدأ عمله بداية صحيحة وتوجيه عناية خاصة للجدد، إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.

3 -توفير ظروف عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة، ومراعاة الشروط الصحية العامة، والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع، ومنع التكتلات بين الأفراد.

4 -الابتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تشكل عنصر سلبي .

5 -تعريف العاملين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

6 -مساعدتهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور، والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة.

7 -البحث في الشكاوى والبت فيها، وإزالة أي حالات من سوء الفهم، أو الاشاعات غير الصحيحة بين العاملين .

كما ترى بعض الدراسات التي اجريت ضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغيرات الحاصلة. وضرورة تقليل الفوارق بين امتيازات العاملين في القطاع العام والخاص والمساواة في الامتيازات الممنوحة للعاملين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة وذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين والحد من معدلات الترك (الهليل، 2003).

### 2-3-10 خاتمة:

إن التكاليف الكبيرة التي تصرف على توظيف، وتطوير الكوادر العاملة، وتأهيلهم ليكونوا فاعلين في نطاق عملهم تفسر اهتمام المنظمات الكبيرة بالعمل على إبقاء كوادرها، ناهيك عن التكاليف الإضافية التي تحتاجها المنظمات لتوظيف كوادر جديدة، وتأهيلها من جديد. إن ظاهرة ترك العمل تعتبر اليوم من الظواهر الخطيرة التي تهدد المنظمات بتوقف نموها وتطورها حيث أنها خسارة مادية كبيرة للمنظمات، وخسارة على مستوى رأس المال الفكري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال النقدي، وذلك ما جعل الباحثين يتعمقون في دراسة أسباب الترك ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تخفيض مستويات التسرب الوظيفي والنية في ترك العمل.

## الفصل الثالث :

### الإطار العملي

1-3 مقدمة.

2-3 أسلوب وإجراءات البحث.

1-2-3 منهجية البحث.

2-2-3 مجتمع البحث وعينته.

3-2-3 أداة جمع البيانات.

4-2-3 أداة البحث.

5-2-3 ثبات أداة البحث.

6-2-3 المعالجة الاحصائية.

3-3 خصائص أفراد العينة.

4-3 الإجابة عن تساؤلات البحث.

5-3 اختبار الفرضيات.

6-3 مناقشة النتائج.

### 3-1 مقدمة

سيتناول هذا البحث أسلوب وإجراءات البحث بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في جمع البيانات، وتحليلها والإجابة عن تساؤلات البحث، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج.

### 3-2 أسلوب وإجراءات البحث

#### 3-2-1 منهجية البحث

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ومعرفة أبعاد الظاهرة المدروسة، سعى الباحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على كل من الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، وهي دراسة ميدانية على قطاع المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية، ثم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير المعلومات، والحقائق عن مشكلة البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالتها، وسيعتمد الباحث على هذا المنهج للإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

#### 3-2-2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية، قام الباحث بتوزيع 300 استبانة على العاملين في المنظمات غير الربحية في مدينة دمشق، استعاد منها 270 أي نسبة 90% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، كما تم استبعاد 18 استبيان نظراً لعدم اكتمال معلوماتها وتناقض الإجابات، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات التي تم اعتمادها 252 استبيان أي نسبة 84% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، و نسبة 93.3% من الاستبيانات المعادة إلى الباحث.

### 3-2-3 أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية. تم اتباع نوعين من أنواع الاستقصاء هما: الاستقصاء المباشر، والاستقصاء الإلكتروني لتوزيع الاستبيان. أما البيانات الثانوية فقد جمعت من خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لجمع مادة علمية خاصة بالإطار النظري للدراسة.

### 3-2-4 أداة البحث

قام الباحث بإعداد الدراسة بعد إطلاعه على العديد من الدراسات السابقة في أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، وفق نموذج الاستبيان المغلق، والذي يتطلب من المفحوصين تحديد إجاباتهم إزاء العبارات المختلفة التي تتضمن محاور أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

✓ الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية، والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل الجنس،

العمر، عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية، المؤهل العلمي، وطبيعة العمل.

✓ الجزء الثاني : يتضمن البنود المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ونية

ترك العمل، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وهي:

○ المحور الأول: ويتكون من 28 بند تتعلق بالمناخ التنظيمي في المنظمة وقد

استخدم الباحث المقياس المستخدم في دراسة (McMurray, Scott , &

Pace, 2004) . يتألف هذا المقياس من الأبعاد التالية : (الإبداع، التقدير،

الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام).

○ المحور الثاني: ويتكون من 24 بند تتعلق بالالتزام التنظيمي وقد استخدم الباحث المقياس المستخدم في دراسة (Meyer & Allen, 1990). يتألف هذا المقياس من الأبعاد التالية: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).

○ المحور الثالث: ويتكون من 4 بنود تتعلق بنية ترك العمل، وقد استخدم الباحث المقياس المستخدم في دراسة (Tanton, 2007).

### 3-2-5 ثبات أداة البحث

لغرض اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وللاستبيان بشكل عام، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، وكلما أقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، يطمئن على صدق أداة الدراسة. وإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من 0.60 ذلك يدل على عدم ثبات أداة الدراسة (Sakran, 2002) ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها من برنامج SPSS.

جدول (2) : اختبار ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
الإبداع	3	0.896
التقدير	4	0.867
الاستقلالية	5	0.75
الثقة	5	0.852
العدالة والإنصاف	3	0.625
الدعم	4	0.898
الانسجام	4	0.624
الالتزام التنظيمي (العاطفي)	8	0.836
الالتزام التنظيمي (الاستمراري)	8	0.800

0.727	8	الالتزام التنظيمي (المعياري)
0.900	4	ترك العمل

المصدر من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن قيمة المعامل تزيد عن 0.6 لكل محور من محاور الاستبيان المذكورة، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة ممتازة من الثبات تتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة وبدرجة عالية من الثقة.

### 3-2-6 المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.20.0) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته وفقاً للمعالجة الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- معامل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3- معامل ألفا كرونباخ: وهو أسلوب إحصائي يبين مدى الاتساق والثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة

### 3-3 خصائص أفراد العينة

يبين الجدول رقم (3) خصائص أفراد العينة كما يلي:

1- النوع الاجتماعي: يظهر من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بلغت (52.4%) من مجموع المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث (47.6%).

2- العمر: بين الجدول رقم (3) أن 50% من حجم العينة تراوحت أعمارهم بين 25 و 34 سنة نصف حجم عينة الدراسة تماماً، وجاءت الفئة العمرية "بين 35 و 44 سنة" في المرتبة الثانية



وينسبة حوالي 21% من حجم عينة الدراسة. وجاءت فئة من قلت أعمارهم عن 25 عاماً في المرتبة الثالثة بنسبة 15% تقريباً، وأخيراً كانت نسبة من بلغت أعمارهم 45 عاماً أو أكثر 13.5% فقط من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

3- عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية: تبين أن 56% من حجم العينة كانت عدد سنوات عملهم في المنظمة الحالية أقل من 3 سنوات، وتبعهم مجموعة من تراوحت مدة خدمتهم في المنظمة الحالية بين 3 و 6 سنوات وبلغت نسبتهم 29.4% من مجمل حجم العينة. أما أصحاب الخدمة الطويلة في نفس المنظمة فكانت نسبتهم قليلة وبلغت 6.3% فقط لمن تراوحت مدة خدمتهم بين 7 و 10 سنوات، و 8.7% لمن فاقت مدة خدمتهم العشر سنوات.

4- المؤهل العلمي: بلغت نسبة حملة شهادة الإجازة الجامعية 59% تقريباً من مجمل حجم عينة الدراسة، وجاء حملة شهادة الدراسات العليا في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت 22% تقريباً من مجمل حجم عينة الدراسة، وأخيراً جاء حملة شهادة المعهد المتوسط أو الثانوية العامة والذين لم تتجاوز نسبتهم 19% فقط من حجم عينة الدراسة.

5- طبيعة العمل: بلغت نسبة الذين يعملون بأعمال ميدانية/ تقنية 53% من حجم العينة في حين كانت نسبة الذين يعملون بإعمال إدارية أو مكتبية 47%.

جدول رقم(3): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	132	52.4%
	أنثى	120	47.6%
العمر	أقل من 25 سنة	38	15.1%

50%	126	من 25 حتى 34 سنة	عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية
21.4%	54	من 35 حتى 44 سنة	
13.5%	34	45 سنة وأكثر	
55.6%	140	أقل من 3 سنوات	
29.4%	74	من 3 حتى 6 سنوات	
6.3%	16	من 7 حتى 10 سنوات	
8.7%	22	أكثر من 10 سنوات	
19%	48	ثانوية / معهد متوسط	المؤهل العلمي
58.7%	148	إجازة جامعية	
22.2%	56	دراسات عليا	
53.2%	134	أعمال ميدانية / تقنية	طبيعة العمل
46.8%	118	أعمال إدارية / مكتبية	

المصدر من إعداد الباحث

إن الخصائص الديموغرافية للعنية تعطي تفسير منطقي لها حيث يلاحظ أن أكثر من نصف العاملين في هذه المنظمات لديهم خبرة عمل بها لا تتجاوز ثلاث سنوات، وهذا يعود لحقيقة أن عمل المنظمات غير الربحية قد زاد بشكل ملحوظ بعد بداية الازمة السورية، إضافة لذلك فإن نسب الذكور والإناث متقاربة وهذا يعود للاستراتيجيات التوظيف التي تتبعها هذه المنظمات والتي تقوم على المساواة في الفرص وتمكين المرأة.

### 3-4 الإجابة عن تساؤلات البحث

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية. لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) تم حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، والجدول التالي يوضح مقياس الإجابات:

جدول رقم (4) مقياس الإجابات

المجال	1.80-1	-1.81	-2.61	-3.41	5-4.21
		2.60	3.40	4.20	
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة

### 3-3-1 الإجابة على التساؤل الأول

يبين الجدول رقم (5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الأول الخاص بالمناخ التنظيمي.

الجدول رقم (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	تسلسل الفقرات
4	موافق	0.998	3.62	الإبداع	23-15-1

5	موافق	0.946	3.49	التقدير	-11-2 28-21
1	موافق	0.638	3.90	الاستقلالية	-5-4-3 25-20
2	موافق	0.878	3.79	الثقة	-14-6 -26-18 29
6	حيادي	0.864	3.27	العدالة والإنصاف	16-9-7
3	موافق	0.974	3.74	الدعم	-12-8 24-17
7	حيادي	0.577	3.27	الانسجام	-13-10 19
-	موافق	0.653	3.61	المناخ التنظيمي ككل	

المصدر من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الربحية، تقع ضمن عبارة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلبي (3.61) وانحراف معياري (0.65)، وقد احتل بعد الاستقلالية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9) ويلي ذلك الثقة بمتوسط حسابي (3.79) ثم الدعم بمتوسط حسابي (3.74) يليه الإبداع بمتوسط حسابي (3.62) ثم التقدير بمتوسط حسابي (3.49) ثم العدالة والإنصاف بمتوسط حسابي (3.27) وجاء في المرتبة الأخيرة الانسجام بمتوسط حسابي (3.27).

تعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن المناخ التنظيمي يهدف إلى خلق المناخ الأمثل الذي من شأنه تحسين أداء العاملين، في مجال الإبداع يشجع المشرفين العاملين لتحسين طريقة القيام بالعمل، أما في مجال الاستقلالية يصنع العاملين معظم القرارات التي تؤثر في طريقة أدائهم لعملهم، كما أن المشرفين على العاملين يتمتعون بنزاهة كبيرة وإدراكه السريع للأداء الجيد، ومن السهل التكلم معه حول المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن العاملين في المنظمة يميلون للتعايش مع بعضهم البعض بشكل جيد.

### 3-3-2 الإجابة على التساؤل الثاني

يبين الجدول رقم (6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم

على عبارات المحور الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي

الجدول رقم (6): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثاني المتعلق بالالتزام

التنظيمي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	تسلسل الفقرات
1	موافق	0.72	3.72	الالتزام	30-37

				العاطفي	
2	موافق	0.76	3.51	الالتزام الاستمراري	45-38
3	موافق	0.61	3.16	الالتزام المعياري	53-46
-	موافق	0.51	3.46	الالتزام التنظيمي ككل	

المصدر من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الربحية تقع ضمن عبارة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وبتحرف معياري (0.51) وقد احتل الالتزام العاطفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، يلي ذلك بعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.51) في حين جاء بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.16).

تعليقاً على ما سبق يجد الباحث أن الالتزام العاطفي يدل على أن العاملين في المنظمات غير الربحية لديهم رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه يوافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ويعتبر ذلك أمراً منطقياً حيث تلعب المنظمات غير الربحية دوراً هاماً في تحسين الأوضاع الحالية التي أثرت على الكثير من العائلات السورية نتيجة الأوضاع الحالية التي تشهدها سورية، وذلك يحقق الرضا الذاتي لهؤلاء العاملين.

### 3-3-3 الإجابة على التساؤل الثالث

يبين الجدول رقم (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم

على عبارات المحور الثالث المتعلق بالرغبة في ترك العمل.

الجدول رقم (7): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آراؤهم على عبارات المحور الثالث المتعلق بالرغبة في ترك العمل.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الفقرة
2	غير موافق	1.19	2.02	نية ترك العمل	54
4	غير موافق	1.27	2.52	نية ترك العمل	55
3	غير موافق	1.17	2.15	نية ترك العمل	56
1	غير موافق	1.18	2.00	نية ترك العمل	57
-	غير موافق	1.04	2.17	نية ترك العمل ككل	

المصدر من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول نية ترك العمل لدى العاملين في المنظمات غير الربحية تقع ضمن عبارة غير موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17) وبتحرف معياري (1.04).

### 3-5 اختبار الفرضيات

**3-5-1 الفرضية الأولى H1:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع،

التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) في الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري والمعياري)

### 3-1-5-3 الفرضية الفرعية الأولى:

**H-1-1** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) في الالتزام التنظيمي العاطفي.

### اختبار الانحدار المتعدد:

قمنا بإنشاء نموذج انحدار متعدد متدرج (بطريقة Stepwise) يتضمن الأبعاد السبعة

للمناخ التنظيمي، كمتغيرات مستقلة والالتزام العاطفي، كمتغير تابع وتبين الجداول التالية

نتائج الاختبار:



يبين الجدول رقم (8) بأن البرنامج الإحصائي قد قاد إلى تشكيل 3 نماذج انحدار متعاقبة فالنموذج الأول تضمن متغير الإبداع فقط بوصفه البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل الخاص بالنموذج الأول 0.408، وبالتالي يمكن القول بأن بعد الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي يفسر 40.8% من التغيرات في الالتزام العاطفي لدى العاملين المشمولين بالدراسة.

أما النموذج الثاني فقد تضمن بالإضافة للإبداع الاستقلالية كبعد آخر من أبعاد المناخ التنظيمي ذات التأثير الجوهرية في محور الالتزام العاطفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج الثاني 0.453، وهذا يدل على أن بعدي الإبداع والاستقلالية مجتمعين يفسران 45.3% من التباينات في محور الالتزام العاطفي لدى المستقصى آراؤهم، وقد أدى إدخال بعد الاستقلالية في النموذج الثاني إلى زيادة قدرها 4.8% في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني بالمقارنة مع الأول والذي يتضمن بعد الإبداع فقط، وقد كانت هذه الزيادة ذات أثر جوهري في الالتزام العاطفي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

أما النموذج الثالث فقد تضمن بالإضافة لكل من الإبداع والاستقلالية بعد الانسجام، كبعد ثالث من أبعاد المناخ التنظيمي ذات التأثير الجوهرية في محور الالتزام العاطفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج الثالث 0.488، وهذا يدل على أن بعدي الإبداع والاستقلالية والانسجام تفسر حوالي 48.8% من التباينات في محور الالتزام العاطفي لدى المستقصى آراؤهم، وقد أدى إدخال بعد الانسجام في النموذج الثالث إلى

زيادة قدرها 3.6% في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثالث بالمقارنة مع الثاني والذي يتضمن بعدي الإبداع والاستقلالية فقط، وقد كانت هذه الزيادة ذات أثر جوهري في الالتزام العاطفي لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (8): قيم معامل التحديد وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي.

Model Summary <sup>d</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.640 <sup>a</sup>	0.410	0.408	4.43856	0.410	173.676	1	250	0.000
2	0.676 <sup>b</sup>	0.457	0.453	4.26448	0.048	21.826	1	249	0.000
3	0.703 <sup>c</sup>	0.494	0.488	4.12688	0.036	17.882	1	248	0.000
a. Predictors: (Constant)، الإبداع									
b. Predictors: (Constant)، الاستقلالية الإبداع، الإبداع									
c. Predictors: (Constant)، الانسجام الاستقلالية، الإبداع، الإبداع									
d. Dependent Variable: الالتزام العاطفي									

المصدر من إعداد الباحث

ويبين الجدول (9) ثوابت معادلات نماذج الانحدار المتعاقبة. إن ثوابت نموذج الانحدار الثالث هي ما تعيننا بشكل رئيس باعتبارها تتضمن الخطوة النهائية في التحليل والتي تضمنت إدخال كل أبعاد المناخ التنظيمي المحتملة، والتي كان لها أثر جوهري في محور الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة 0.05، وكما قلنا فإن أبعاد المناخ التنظيمي التي ثبتت أهميتها في التأثير على الالتزام العاطفي هي: الإبداع - الاستقلالية - الانسجام. وقد كان لهذه الأبعاد الثلاثة أثر طردي وجوهري في الالتزام العاطفي. ويمكن من خلال النظر إلى قيم الثوابت بيتا أن نلاحظ بأن الإبداع كان البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام العاطفي، تبعه بعد الانسجام ومن ثم بعد

الاستقلالية، أما بقية الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي فلم يكن لها أثر جوهري في الالتزام العاطفي، وجرى استبعادها من نموذج الانحدار المتعدد (في كل المراحل).

يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد الخاصة بأثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام العاطفي لدى العاملين موضع الدراسة كما يلي:

$$\text{الالتزام العاطفي} = 5.130 + (0.976 \text{ الإبداع}) + (0.354 \text{ الاستقلالية}) + (0.541 \text{ الانسجام}).$$

"ملاحظة هامة: إن كل الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي وكذلك محاور الالتزام التنظيمي قد جرى تكوينها إحصائياً من خلال مجموع درجات إجابات العاملين على العبارات التي تمثل كل من هذه الأبعاد، أو المحاور مع الانتباه بالطبع إلى العبارات ذات المضمون العكسي، والتي تضمنتها محاور الالتزام التنظيمي الثلاثة.

الجدول رقم (9): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد الذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.368	1.054		15.536	0.000
	الإبداع	1.233	0.094	0.640	13.179	0.000
2	(Constant)	9.286	1.823		5.094	0.000
	الإبداع	1.169	0.091	0.607	12.861	0.000
	الاستقلالية	0.399	0.085	0.221	4.672	0.000
3	(Constant)	5.130	2.019		2.541	0.012

	الإبداع	0.976	0.099	0.507	9.840	0.000
	الاستقلالية	0.354	0.083	0.195	4.242	0.000
	الانسجام	0.541	0.128	0.219	4.229	0.000
<b>a. Dependent Variable: الالتزام العاطفي</b>						

المصدر من إعداد الباحث

### 3-5-1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

**H-1-2** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، التقدير، الاستقلالية، الثقة،

العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) في الالتزام التنظيمي الاستمراري.

#### اختبار الانحدار المتعدد

تمّ - وبشكل مشابه لما قمنا به عند اختبار الفرضية الفرعية الأولى - إنشاء نموذج

انحدار متعدد متدرج (بطريقة Stepwise) يتضمن الأبعاد السبعة للمناخ التنظيمي

كمتغيرات مستقلة والالتزام الاستمراري كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار:

يوضح الجدول رقم (10) بأن البرنامج الإحصائي قد قاد إلى تشكيل نموذجي انحدار

متعاقبين فالنموذج الأول تضمن متغير الثقة فقط بوصفه البعد الأكثر الأهمية من أبعاد

المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد

المعدل الخاص بالنموذج الأول 0.023 وبالتالي يمكن القول بأن بعد الثقة بوصفه بعداً

من أبعاد المناخ التنظيمي يفسر 2.3% من التغيرات في الالتزام الاستمراري لدى

العاملين المشمولين بالدراسة.

أما النموذج الثاني فقد تضمن بالإضافة للثقة التقدير كبعد آخر من أبعاد المناخ

التنظيمي ذات التأثير الجوهرية في محور الالتزام الاستمراري. وقد بلغت قيمة معامل

التحديد المعدل للنموذج الثاني 0.053 وهذا يدل على أن بعدي **الثقة والتقدير** مجتمعين يفسران 5.3% من التباينات في محور الالتزام الاستمراري لدى المستقصى آراؤهم، وقد أدى إدخال بعد التقدير في النموذج الثاني إلى زيادة قدرها 3.3% في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني بالمقارنة مع الأول والذي يتضمن بعد الثقة فقط، وقد كانت هذه الزيادة ذات أثر جوهري في الالتزام الاستمراري لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (10): قيم معامل التحديد وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام الاستمراري.

Model Summary <sup>c</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.165 <sup>a</sup>	0.027	0.023	5.99440	0.027	6.968	1	250	0.009
2	0.246 <sup>b</sup>	0.061	0.053	5.90214	0.033	8.877	1	249	0.003
a. Predictors: (Constant), الثقة									
b. Predictors: (Constant), التقدير الثقة									
c. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري									

المصدر من إعداد الباحث

ويبين الجدول (11) ثوابت معادلات نماذج الانحدار المتعاقبة، إن ثوابت نموذج الانحدار الثاني هي ما تعنينا بشكل رئيس باعتبارها تتضمن الخطوة النهائية في التحليل والتي تضمنت إدخال كل أبعاد المناخ التنظيمي المحتملة، والتي كان لها أثر جوهري في محور الالتزام الاستمراري عند مستوى دلالة 0.05، وكما قلنا فإن أبعاد المناخ التنظيمي التي ثبتت أهميتها في التأثير على الالتزام الاستمراري هي: **الثقة - التقدير**. وقد كان لهذين البعدين أثر **طردى** وجوهري في الالتزام الاستمراري. ويمكن من خلال النظر إلى قيم الثوابت بيتا أن نلاحظ بأن الثقة كان البعد

الأكثر أهميةً من أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام الاستمراري، تبعه بعد التقدير. أما بقية الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي فلم يكن لها أثر جوهري في الالتزام الاستمراري وجرى استبعادها من نموذج الانحدار المتعدد (في كل المراحل).

يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد الخاصة بأثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام الاستمراري لدى العاملين موضع الدراسة كما يلي:

$$\text{الالتزام الاستمراري} = 24.366 + (0.533 \text{ الثقة}) + (0.460 \text{ التقدير})$$

الجدول رقم (11): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد الذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام الاستمراري.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.729	1.676		14.159	0.000
	الثقة	0.228	0.086	0.165	2.640	0.009
2	(Constant)	24.366	1.664		14.644	0.000
	الثقة	0.533	0.133	0.386	4.005	0.000
	التقدير	0.460	0.154	0.287	2.979	0.003

a. Dependent Variable: الالتزام الاستمراري

المصدر من إعداد الباحث

### 3-1-5-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

H-1-3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع، التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) في الالتزام التنظيمي المعياري.

اختبار الانحدار المتعدد:

تمّ - وبشكل مشابه لما قمنا به عند اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية- إنشاء نموذج انحدار متعدد متدرج (بطريقة Stepwise) يتضمن الأبعاد السبعة للمناخ التنظيمي، كمتغيرات مستقلة والالتزام المعياري، كمتغير تابع وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار:

يوضح الجدول رقم (12) بأن البرنامج الإحصائي قد قاد إلى تشكيل نموذجي انحدار متعاقبين فالنموذج الأول تضمن متغير الاستقلالية فقط بوصفه البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل الخاص بالنموذج الأول 0.072، وبالتالي يمكن القول بأن بعد الاستقلالية بوصفه بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، يفسر 7.2% من التغيرات في الالتزام المعياري لدى العاملين المشمولين بالدراسة.

أما النموذج الثاني فقد تضمن بالإضافة للاستقلالية، الإبداع كبعد آخر، من أبعاد المناخ التنظيمي ذات التأثير الجوهرية في محور الالتزام المعياري، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج الثاني 0.121، وهذا يدل على أن بعدي الاستقلالية والإبداع مجتمعين يفسران 12.1% من التباينات في محور الالتزام المعياري لدى المستقصى آراؤهم، وقد أدى إدخال بعد الإبداع في النموذج الثاني إلى زيادة قدرها 5.3% في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني، بالمقارنة مع الأول، والذي يتضمن بعد الاستقلالية فقط، وقد كانت هذه الزيادة ذات أثر جوهري في الالتزام المعياري لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (12): قيم معامل التحديد وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الالتزام المعياري.

Model Summary <sup>c</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.275 <sup>a</sup>	0.076	0.072	4.64842	0.076	20.508	1	250	0.000
2	0.358 <sup>b</sup>	0.128	0.121	4.52306	0.053	15.050	1	249	0.000
a. Predictors: (Constant)، الاستقلالية									
b. Predictors: (Constant)، الإبداع الاستقلالية									
c. Dependent Variable: الالتزام المعياري									

المصدر من إعداد الباحث

ويبين الجدول (13) ثوابت معادلات نماذج الانحدار المتعاقبة. إن ثابوت نموذج الانحدار الثاني هي ما تعيننا بشكل رئيس باعتبارها تتضمن الخطوة النهائية في التحليل، والتي تضمنت إدخال كل أبعاد المناخ التنظيمي المحتملة، والتي كان لها أثر جوهري في محور الالتزام المعياري عند مستوى دلالة 0.05، وكما قلنا فإن أبعاد المناخ التنظيمي التي ثبتت أهميتها في التأثير على الالتزام المعياري هي: الاستقلالية - الإبداع. وقد كان لهذين البعدين أثر **طردى** وجوهري في الالتزام المعياري، ويمكن من خلال النظر إلى قيم الثوابت بيتا أن نلاحظ بأن بعد الاستقلالية هو البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الالتزام المعياري، تبعه بعد الإبداع.

يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد الخاصة بأثر أبعاد المناخ التنظيمي في الالتزام

المعياري لدى العاملين موضع الدراسة كما يلي:



$$\text{الالتزام المعياري} = 14.146 + (0.364 \text{ الاستقلالية}) + (0.374 \text{ الإبداع})$$

الجدول رقم (13): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الالتزام

المعياري.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.181	1.817		9.456	0.000
	الاستقلالية	0.417	0.092	0.275	4.529	0.000
2	(Constant)	14.146	1.933		7.317	0.000
	الاستقلالية	0.364	0.091	0.241	4.020	0.000
	الإبداع	0.374	0.096	0.232	3.879	0.000

a. Dependent Variable: الالتزام المعياري

المصدر من إعداد الباحث

### 3-5-2 الفرضية الثانية H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي (الإبداع،

التقدير، الاستقلالية، الثقة، العدالة والإنصاف، الدعم، والانسجام) على نية ترك العمل.

ولتحري الأثر الدقيق لمختلف أبعاد المناخ التنظيمي في نية ترك العمل لدى عاملي المنظمات المشمولة بالدراسة، قمنا بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد، وذلك من خلال عمل نموذج انحدار متعدد متدرج (بطريقة Stepwise) يتضمن الأبعاد السبعة للمناخ التنظيمي، كمتغيرات مستقلة ونية ترك العمل كمتغير تابع، وتبين الجداول التالية نتائج الاختبار:

يبين الجدول رقم (14) بأن البرنامج الإحصائي قد قاد إلى تشكيل نموذجي انحدار متعاقبين فالنموذج الأول تضمن بعد الدعم فقط بوصفه البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي

في التأثير على نية ترك العمل لدى عاملي المنظمات المشمولة بالدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل الخاص بالنموذج الأول 0.233، وبالتالي يمكن القول بأن الدعم بوصفه أحد أبعاد المناخ التنظيمي يفسر 23.3% من التغيرات في نية ترك العمل لدى العاملين المشمولين بالدراسة.

أما النموذج الثاني، فقد تضمن بالإضافة لبعدها الدعم بعد العدالة والإنصاف، كبعدها آخر من أبعاد المناخ التنظيمي ذات التأثير الجوهري في محور نية ترك العمل، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج الثاني 0.26 وهذا يدل على أن بعدي المناخ التنظيمي "الدعم والعدالة والإنصاف" مجتمعين يفسران 26% من التباينات في محور نية ترك العمل لدى المستقصى آراؤهم، وقد أدى إدخال بعد العدالة في النموذج الثاني إلى زيادة قدرها 3% في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الثاني بالمقارنة مع الأول، والذي تضمن بعد الدعم فقط، وقد كانت هذه الزيادة ذات أثر جوهري في نية ترك العمل لدى العاملين عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (14): قيم معامل التحديد وتغيراتها للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد، والذي يدرس تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على نية ترك العمل.

Model Summary <sup>c</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.486 <sup>a</sup>	0.236	0.233	3.64095	0.236	77.407	1	250	0.000
2	0.516 <sup>b</sup>	0.266	0.260	3.57703	0.030	10.014	1	249	0.002
a. Predictors: (Constant)، الدعم									
b. Predictors: (Constant)، العدالة، الدعم، والإنصاف									
c. Dependent Variable: النية في ترك العمل									

المصدر من إعداد الباحث

ويبين الجدول (15) ثوابت معادلات نماذج الانحدار المتعاقبة، إن ثوابت نموذج الانحدار الثاني هي ما تعيننا بشكل رئيس باعتبارها تتضمن الخطوة النهائية في التحليل، والتي تضمنت إدخال كل أبعاد المناخ التنظيمي الممكنة، والتي كان لها أثر جوهري في نية ترك العمل لدى عاملي المنظمات المشمولة بالدراسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05، وكما ذكرنا فإن أبعاد المناخ التنظيمي التي ثبتت أهميتها في التأثير على نية ترك العمل هي: **الدعم - العدالة والإنصاف**. وقد كان لهذين البعدين أثر **عكسي** وجوهري في نية ترك العمل. ويمكن من خلال النظر إلى قيم الثوابت بيتا المعيارية نلاحظ بأن الدعم هو البعد الأكثر أهمية من أبعاد المناخ التنظيمي في تخفيض نية ترك العمل، ويتبعه في ذلك بعد العدالة والإنصاف. أما الأبعاد الأخرى الباقية للمناخ التنظيمي، فلم يكن لها أي أثر جوهري في نية ترك العمل، وجرى استبعادها من نموذج الانحدار المتعدد (في كل المراحل).

يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد الخاصة بأثر أبعاد المناخ التنظيمي في نية ترك العمل لدى العاملين موضع الدراسة كما يلي:

$$\text{نية ترك العمل} = 17.539 - (0.334 \text{ الدعم}) - (0.392 \text{ العدالة والإنصاف})$$

الجدول رقم (15): قيم الثوابت للمراحل المتتالية لنموذج الانحدار المتعدد الذي يدرس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على نية ترك

العمل.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.459	0.911		18.076	0.000
	الدعم	-0.519	0.059	-0.486	-8.798	0.000
2	(Constant)	17.539	0.957		18.318	0.000

	الدعم	-0.334	0.082	-0.313	-4.053	0.000
	العدالة والإنصاف	-0.392	0.124	-0.244	-3.165	0.002
<b>a. Dependent Variable: النية في ترك العمل</b>						

المصدر من إعداد الباحث

### 3-6 مناقشة النتائج

دلت النتائج على أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً ذو دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي. حيث أن محور الانسجام، الاستقلالية والإبداع يفسر 49% من التغيرات في الالتزام العاطفي، أي أنه هناك 51% تقريباً من التباينات التي تفسر الالتزام العاطفي، لم يذكرها النموذج الرياضي، مثل الرضا الوظيفي، الضغط، الأمن الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر في الالتزام العاطفي. بالتالي لزيادة الالتزام العاطفي على المشرفين القيام بتشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وتحسين طريقة القيام بالعمل وجعل القرارات التي تؤثر في طريقة أداء العمل من صنع العاملين بالإضافة إلى أن تسود روح الفريق، والتعايش الجيد بين العاملين، كما أثبتت الفرضية أن مساهمة المناخ التنظيمي في الالتزام المعياري هي 12.1%، وذلك من خلال بعدي التقدير والثقة في حين مساهمة المناخ التنظيمي في الالتزام الاستمراري هي 5.3%، وذلك من خلال بعدي الاستقلالية والثقة. وهذا يتفق مع دراسة (Riad et. al, 2016) ، من حيث أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً ذو دلالة معنوية على الالتزام العاطفي و تختلف مع دراسة (Bahrami et. al, 2016) في أن فقط بعد التجنب هو الذي يؤثر على الالتزام العاطفي.

كما بينت النتائج أن هنالك تأثيراً عكسياً للمناخ التنظيمي على نية ترك العمل حيث فسر بعدي العدالة والإنصاف والدعم 26% من التباينات في نية ترك العمل مما يدل على أنه هنالك 74% من العوامل الأخرى التي تفسر التباينات في نية ترك العمل، وهذا يدل على أن كلما عامل

المشرفون العاملين بطريقة عادلة، وقدموا لهم الدعم المناسب، ولم يكلفونهم مهاماً في الأوقات حرجة، كلما قلت نية ترك العمل لدى العاملين، والجدير بالذكر أن هذه النتائج تتفق مع دراسة (Fernands, 2016) ، والتي خلصت إلى وجود علاقة بين العدالة والدعم، ونية ترك العمل، وتختلف مع دراسة (Johnston, 2013) والتي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ونية ترك العمل.

## خاتمة البحث

### نتائج البحث:

1- توصلت النتائج إلى أن: استجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي جاءت ضمن درجة الموافقة، وقد جاء بعد الاستقلالية في الدرجة الأولى، يليه بعد ذلك الثقة، ويليه الدعم، ثم الإبداع، وجاء في المرتبة الخامسة والسادسة بعد التقدير والعدالة والإنصاف على التوالي، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الانسجام.

2- توصلت النتائج إلى أن: استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي جاءت ضمن درجة الموافقة، وقد احتل الالتزام العاطفي المرتبة الأولى، وجاء الالتزام المعياري والاستمراري في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

3- توصلت النتائج إلى أن: استجابات أفراد العينة حول نية ترك العمل جاءت ضمن درجة عدم الموافقة.

4- يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً ذو دلالة معنوية في الالتزام العاطفي والمعياري و الاستمراري، حيث:

a. تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الاستقلالية، الإبداع والانسجام تأثيراً ذو دلالة معنوية في الالتزام العاطفي.

b. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الدعم، العدالة والإنصاف، الثقة والتقدير في الالتزام العاطفي.

c. تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الثقة والتقدير تأثيراً ذو دلالة معنوية في الالتزام الاستمراري.

d. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الابداع،

الانسجام، الدعم، العدالة والإنصاف، الاستقلالية في الالتزام الاستمراري.

e. تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الابداع والاستقلالية تأثيراً ذو دلالة

معنوية في الالتزام المعياري.

f. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الثقة،

الانسجام، الدعم، العدالة والإنصاف، التقدير في الالتزام المعياري.

g. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الدعم

والعدالة والإنصاف على الالتزام التنظيمي.

5- يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً ذو دلالة معنوية في نية ترك العمل حيث:

a. تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الدعم والعدالة والإنصاف تأثيراً ذو دلالة

معنوية في نية ترك العمل.

b. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الثقة،

الانسجام، الدعم، العدالة والإنصاف، التقدير في نية ترك العمل.

## التوصيات:

1. العمل على زيادة قدرة المشرفين في المنظمات على اكتشاف الأداء الجيد للعاملين وإعلامهم بنقاط قوتهم.

2. تفهم ظروف العاملين وعدم إعطائهم لمهام في أوقات حرجة.

3. زيادة التقدير للعاملين عند قيامهم بعمل جيد.

4. العمل على تعزيز الالتزام لدى العاملين في المنظمات غير الربحية في سورية وذلك عن

طريق:

a. تشجيع العاملين على تحسين طرق القيام بعملهم وتطوير أفكارهم وإيجاد طرق

جديدة للتغلب على مشكلات العمل.

b. تعزيز روح الفريق والتعايش بين العاملين.

c. السماح للعاملين بأخذ حيز من الاستقلالية عن طريق السماح لهم بتنظيم

عملهم، وتحديد إجراءاته بالطريقة التي يرونها أفضل، واتخاذ القرارات التي تؤثر

على طريقة أداء عملهم وطريقة تقييمه.

d. التركيز على تعيين مشرفين ذوي ثقة يتمتعون بنزاهة، وقادرون على التأقلم مع

تابعيهم والوفاء بوعودهم وحفاظ أسرارهم.

e. الثناء على الأداء الجيد للعاملين وتقديره.

5. العمل على تقليل نية ترك العمل في المنظمات غير الربحية في سورية وذلك عن

طريق:



a. تقديم الدعم والمساعدة للعاملين بشكل دائم حتى عندما يقوم العامل بخطأ ما،

وذلك عن طريق الوقوف بجانبه للتعلم من أخطائه، والتحدث معه، وسؤاله عن

المشاكل التي يتعرض لها في العمل.

b. معاملة العاملين بطريقة عادلة، وعدم تمييز أحد على أحد، أو توبيخ أحد بدون

سبب، وتفهم ظروفهم، وعدم إعطائهم مهام في أوقاتهم الحرجة.

### محددات البحث، والآفاق المستقبلية:

- اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في سورية.
- اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.
- ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون أفراد العينة، ودقة تقديراتهم الذاتية واستجاباتهم.

يقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية:

- دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي، ونية ترك العمل.
- أثر العدالة التنظيمية في نية ترك العمل.

## المراجع:

### المراجع العربية:

البدر، إبراهيم بن حمد (2006): "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة

ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحيدر، عبد المحسن بن صالح (2006): "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي

وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى

الملك فيصل التخصصي المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد

الثاني، المجلد السادس والعشرون.

الخشالي، شاكراً جاد الله (2003): "أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي لأعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. عمان.

الخشروم، محمد مصطفى (2011): "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة

ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد 27-العدد الثالث.

الذنيبات، محمد محمود (1999): "المناخ التنظيمي، وأثره على أداء العاملين في أجهزة

الرقابة المالية والإدارية في الأردن". مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد

السادس والعشرون.

السكران، ناصر محمد إبراهيم (2004): "المناخ التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي:

دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (2006): "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الشربيني، عبد الفتاح (1987): المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في

البنوك التجارية الكويتية. (المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر.

الصالح، عادل حرحوش، السالم (2009): مؤيد "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"

مطبعة الاقتصاد، بغداد.

الطيب، إيهاب محمود عايش (2008): "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في

شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الفضلي، فضل مصباح (1997): علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين

الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٧.

الكبيسي، عامر (1998): السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد

والمعاصرة. الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق.

الوزان ، خالد محمد (2006): المناخ التنظيمي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة

مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة

للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية في مملكة البحرين . رسالة ماجستير . جامعة نايف  
للعلوم الأمنية . الرياض . المملكة العربية السعودية .

✚ جاد الرب ،محمد،السلوم (2005): التنظيمي ،بيروت: دار النهضة العربية للطبع  
والنشر والتوزيع.

✚ حمود، خضير كاظم (2002): "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

✚ رشيد،مازن فارس (2004): الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للالتزام التنظيمي  
المجلة العربية للعلوم الادارية . الكويت .

✚ سلامة،انتصار محمد طه ،(2003) مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة  
بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير غير  
منشورة،جامعة النجاح الوطنية نابلس .

✚ سويرح، أيمن (2009): "أثر المناخ التنظيمي على العاملين الإداريين بالجامعة  
الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

✚ عمران، محمد عبد الجواد (1996): أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد  
البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية .رسالة ماجستير  
غير منشورة .كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

✚ عورتاني، مأمون عبد القادر (2003): العلاقة بين الولاء المهني، والنمط القيادي لدى  
الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح  
الوطنية، نابلس، فلسطين.

فلمبان ،ايناس (2008): دراسة بعنوان الرضا الوظيفي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين، والمشرفات بمدينة مكة المكرمة بجامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية .

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2005): "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.

قانع، مروان(1989): أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية :دراسة تطبيقية على معمل الصناعات الصوفية في أربيل .رسالة ماجستير غير منشورة .أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

محارمه، ثامر (1993): تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة الأردنية.

محمد صلاح الدين أبو العلا (2009): "ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين (2008): " الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 3 .

## المراجع الأجنبية:

- ✚ Ajzen, I. (2001). The theory of planned behaviour. *Organisational behaviour and human decision process*, 50, 179-211.
- ✚ Angle, H. & Perry, J. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- ✚ Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazeralfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96-100.
- ✚ Bigliardi, B., Petroni, A., and Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424 –441.
- ✚ Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behaviour. *International Journal of Manpower*.
- ✚ Deloria, Julie E: "A comparative Study of Employee commitment: Core and Contract Employee in a Federal Agency", Virginia Polytechnic Institute, USA. , (2001).
- ✚ Dailey, Robert, (2003) Institutional behavior" direk university.
- ✚ Fernandes, G. M. (2016). Organizational climate and child welfare workers' degree of intent to leave the job: Evidence from New York. *Children and Youth Services Review*, 60, 80-87.
- ✚ Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the Relationship between Organizational Climate, Organizational

- Commitment, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Khuzestan Gas Company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986.
- ✚ Gül, H., "Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors", *Humanity & Social Sciences Journal*, 3 (1), (2008), pp 37- 48.
  - ✚ Hiriyappa.b. (2009) organization behavior, new age international, daryagani,delhi ,IND.
  - ✚ Hom, P.W. and Griffeth, R.W. (2005). Employee Turnover. South-Western Cincinnati, OH.
  - ✚ Johnston, N., & Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20.
  - ✚ Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of business theory and practice*, 1(1), 66.
  - ✚ Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 74, No. 4, 1981), P.P.546-547.
  - ✚ Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
  - ✚ LUCY FIRTH ; DAVID J. MELLOR ; KATHLEEN A. MOORE And CLAUDE LOUQUET, "How Can Managers reduce Employee Intention to Quit? ", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 , No. 2, 2004, PP. 170-187.
  - ✚ 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.

- ✚ Meyer, J.; Allen, N.; & Smith, G. (2003). Commitment to organization and occupation; Extension and test of three – component conceptualization on social behavior. *Journal of Applied Psychology*,
- ✚ Mobley, W.H. (2001). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-40.
- ✚ Ohley, A.M. 2007. The Development & Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Master Thesis, Stellenbosch University.
- ✚ Park, J.S & Kim, T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health*.
- ✚ Riad, L., Labib, A., & Nawar, Y. S. (2016) Assessing the impact of organisational climate on employees commitment. *The Business and Management Review*, 7(5), 357-364.
- ✚ Rumery, S.M. (2004). A cross level analysis of the influence of group level: turnover on individual-level intention to turnover. University of Connecticut.
- ✚ Sims, R (2002) *Managing organization behavior*, green wood publishing group, USA.
- ✚ Tanton, S N – (2007) - *Talent Management in the Role of Employee Retention* - Graduate School of Business Leadership - University of South Africa.
- ✚ Tett, R.P. & Meyer, J.P. (2003). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analysis based on analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-93.



- ✚ Vandenberg, R.J. and Nelson, J. (2003), "Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 10, pp. 1313-36.
- ✚ Welsch, H. P., & Lavan, H. (2006), "Inter- Relationships between Organizational Climate and Job Satisfaction," *Human Relations*, Vol. 34, No. 12.
- ✚ Wymer, W.W., Jr., & Starnes, B.J. (2001). Conceptual foundations and practical guidelines for retaining volunteers to serve in local nonprofit organizations: Part II. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9, 97–118.

السيدات والسادة المحترمون..

تحية طيبة..

أرجو منكم التكرم بالإجابة على بنود الاستبيان أدناه حول موضوع "أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل"، وذلك في إطار الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية في المعهد العالي لإدارة الأعمال.

كافة الإجابات ستعالج من قبل الباحث فقط، ويشكل إجمالي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: لا توجد إجابة صحيحة، وأخرى خطأ، وإنما تعبر عن تصوركم الواقعي لما هو قائم وليس لما ينبغي/أو ترغب بأن يكون.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحث:

أيهم السليمان

أولاً: بيانات ديموغرافية و وظيفية:

- (1) النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 (2) العمر: ( ) أقل من 25 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45 أو أكثر  
 (3) عدد سنوات العمل في المنظمة الحالية: ( ) أقل من 3 سنوات ( ) 3-6 سنوات  
 ( ) 7-10 سنة ( ) أكثر من 10 سنوات  
 (4) المؤهل العلمي: ( ) ثانوية/معهد متوسط ( ) شهادة جامعية ( ) دراسات عليا  
 (5) طبيعة العمل: ( ) أعمال ميدانية / تقنية ( ) أعمال إدارية / مكتبية

ثانياً: يرجى وضع إشارة أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المناخ التنظيمي</b>						
1	يشجعني مشرفي لتحسين طريقة القيام بالعمل My supervisor encourages me to improve on the way they do things					
2	يعرف مشرفي نقاط القوة لدي ويبلغني بها My supervisor knows what my strengths are and tells me					
3	أخطط المهام والأنشطة المكلف بها بنفسي I schedule my own work activities					
4	أصنع معظم القرارات التي تؤثر في طريقة أدائي لعملي I make most of the decisions that affect the					

					way I do my work	
					أنظم عملي بالطريقة التي أرى بأنها الأفضل I organize my work as I see best	5
					من غير المرجح أن يقدم لي مشرفي نصائح سيئة My supervisor is not likely to give me bad advise	6
					من غير المرجح أن يكلفني مشرفي بمهام في أوقات حرجة My supervisor is not likely to give me hard time	7
					يقدم لي مشرفي الدعم بشكل دائم My supervisor is behind me 100 percent	8
					يعاملني مشرفي بطريقة عادلة I can count on fair deal from my supervisor	9
					يميل الأفراد في منظمتي للتعايش بشكل جيد مع بعضهم البعض At the organization people tend to get along with each other	10
					يستشهد بي مشرفي كمثال يحتذى به في تأدية الأعمال My supervisor uses me as an example of	11

					what to do	
					يدعمني مشرفي لكي أتعلم من أخطائي My supervisor backs me up and lets me learn from my mistakes	12
					تسود روح الفريق بشكل كبير بين زملائي في العمل There is a lot of "team spirit" among my workmates	13
					يتمتع مشرفي بقدر كبير من النزاهة My supervisor has a lot of integrity	14
					يشجعني مشرفي لإيجاد طرق جديدة للتغلب على المشاكل القديمة My supervisor encourages me to find new ways around old problems	15
					إذا وبخ مشرفي أحداً ما، فهذا يعني أنه يستحق ذلك " ,If my supervisor gives someone "a reprimand the person probably deserved it	16
					من السهل التحدث مع مشرفي حول المشاكل المتعلقة بالعمل My supervisor is easy to talk to about work- related problems	17

					يلتزم مشرفي معي بالتزاماته التي تعهد بها My supervisor follows through on commitments made to me	18
					يفضل العاملون مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين At the organization people take a personal interest in one another	19
					أضع معايير الأداء الخاصة بعلمي I set the performance standards for my work	20
					يتميز مشرفي بإدراكه السريع للأداء الجيد My supervisor is quick to recognize good performance	21
					يشجعني مشرفي لتطوير أفكارتي My supervisor encourages me to develop my ideas	22
					أستطيع الاعتماد على مشرفي لتقديم المساعدة عند الحاجة I can count on my supervisor to help me when I need it	23
					أحدد إجراءات عملي بنفسني I determine my own work procedure	24

					25	مشرفي من النوع الذي يمكنني التأقلم معه My supervisor is the kind of person I can level with
					26	يندفع العاملون في المنظمة لمساعدة بعضهم البعض At the organization people pith in to help each other out
					27	أحصل على التقدير عندما أقوم بتأدية عملي بشكل جيد I can count on a pat on the back when I perform well
					28	يمكنني الوثوق بمشرفي من ناحية الحفاظ على سرية ما أبلغه به I can count on my supervisor to keep things I tell him/er confidential
<b>متغير الالتزام التنظيمي</b>						
					29	سأكون سعيداً جداً بقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
					30	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور منظمتي مع أشخاص خارج المنظمة

					I enjoy discussing about my organization with people outside it.	
					أنا أشعر فعلاً أن المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمة تعينني بشكل شخصي I really feel as if this organization's problems are my own.	31
					أشعر أنني أستطيع و بسهولة أن ارتبط بمنظمة أخرى كارتباطي بهذه المنظمة I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.	32
					لا أشعر أنني فرد من العائلة ضمن هذه المنظمة I do not feel like 'part of the family' at my organization.	33
					لا أشعر بارتباط عاطفي بهذه المنظمة I do not feel 'emotionally attached' to this organization.	34
					هذه المنظمة تعني لي كثيراً على المستوى الشخصي This organization has a great deal of personal meaning for me.	35



					<p>لا أملك شعوراً قوياً بالإنتماء إلى هذه المنظمة</p> <p>I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization.</p>	36
					<p>لا أشعر بالخوف مما قد يحدث فيما لو تركت عملي الحالي في دون توفر فرصة أخرى</p> <p>I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.</p>	37
					<p>ترك العمل لدى هذه المنظمة سيكون صعباً كثيراً علي حتى لو أردت ذلك</p> <p>It would be very hard for me to leave my organization even if I wanted to.,organization right now</p>	38
					<p>ستفقد حياتي الكثير من استقراريتها في حال تركت العمل لدى هذه المنظمة</p> <p>Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.</p>	39
					<p>لن يترتب تركي للمنظمة التي أعمل فيها الآن تكلفة كبيرة جداً</p> <p>It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.</p>	40
					<p>في الوقت الحالي، بقائي في هذه المنظمة نابع من حاجتي</p>	41

					<p>للعمل بقدر ما هو نابع من رغبتى العمل</p> <p>I feel that I have very few options to consider leaving this organization.</p>	
					<p>أشعر أن الخيارات والبدائل المتاحة أمامي في سوق العمل قليلة للتفكير في ترك العمل لدى هذه المنظمة</p> <p>One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</p>	42
					<p>واحدة من النتائج السلبية القليلة التي ستترتب على قرار تركي العمل لدى هذه المنظمة ستكون ندرة البدائل والخيارات الأخرى المتاحة</p> <p>One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</p>	43
					<p>أحد الأسباب الرئيسية التي تجعلني أتابع العمل لدى هذه المنظمة هو أن تركي لها يعني تضحية شخصية كبيرة من قبلي، حيث لا أظن أنني سأحصل على ذات المنافع والفوائد التي أحصل عليها في منظمتي إذا عملت لدى منظمة أخرى</p> <p>One of the major reasons I continue to work</p>	44

					<p>for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.</p>	
					<p>اعتقد أن الأشخاص غالباً ما ينتقلون هذه الأيام من منظمة لأخرى.</p> <p>I think that people these days move from company to company too often.</p>	45
					<p>لا أعتقد أن الفرد يجب أن يكون لديه ولاء دائم للمنظمة التي يعمل بها</p> <p>I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.</p>	46
					<p>إن التنقل السريع من منظمة لاخرى لا يبدو لي عملاً غير أخلاقي على الإطلاق</p> <p>Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.</p>	47
					<p>إن أحد الأسباب الرئيسية التي تدفعني للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة هو اعتقادي بأن الولاء شي مهم ولذلك فأنني أشعر بالتزام اخلاقي بالبقاء</p>	48

					<p>One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.</p>	
					<p>لو حصلت على عرض لعمل أفضل في مكان آخر، فإنني سوف أشعر انني لم أكن محقاً في ترك المنظمة التي كنت أعمل فيها</p> <p>If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.</p>	49
					<p>لقد تعلمت أن أوّمن بقيمة المحافظة على الولاء لمنظمة واحدة</p> <p>I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.</p>	50
					<p>لطالما كانت الأمور أفضل في الماضي بالنسبة للمنظمة عندما يبقي الأشخاص في منظمة واحدة لمعظم مسيرتهم المهنية</p> <p>Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers.</p>	51

					52	لا أظن بأنه من المنطقي بعد الآن أن يكون الفرد (سواء أكان ذكر أم أنثى) محسوباً على منظمة ما I do not think that to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.
<b>متغير ترك العمل</b>						
					53	أرغب في ترك هذه المنظمة I want to leave this organization
					54	أبحث عن فرصة عمل أخرى I am looking for another job
					55	أخطط لترك هذه المنظمة I am planning to leave this organization
					56	سأترك وبشكل فعلي هذه المنظمة خلال السنة القادمة I am actually leaving this organization within the next year

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

أيهم السليمان