

## المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي

دعاء هلال عثمان

إشراف

أ.د/ محسن علي الكتبي أ.د/ هاني محمد السعيد

أ. م. د. / نجلاء حسن جمعة

### الملخص :

هدفت الدراسة الي بيان أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي ودراسة ميدانية على شركات قناة السويس واوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لبعد المناخ التنظيمي داخل الهيئة حيث وجود ارتباط طردي بين الالتزام التنظيمي بالهيئة وتداول المعرفة بين العاملين بإجراءات للتعلم التنظيمي وعلى نفس المستوي من مصادر مختلفة لدي الهيئة لأبعاد المناخ التنظيمي وقد اعتمدت الباحثة اختارت عينة عشوائية منتظمة، عدد مفردات العينة التي تتكون من (٣٠٦) موظف (عينة الدراسة) من المجتمع الكلي والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن تساؤلات الاستبانة، حيث تم توزيع (٥٠٠) استبانة إلكترونية، وتم استرجاع (٣٦٦) استبانة، وتم استبعاد (٦٠) استبانة غير صالحة للدراسة، ليصبح مجموع الاستبانات الصالحة لدراسة (٣٠٦) استبانة فقط -هذا يؤكد أن العينة المختارة مثلت المجتمع الكلي، وقد وتم تحديد عينة الدراسة من العاملين وفقا الي ثبات الأداة :أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد استخدمت الباحثة من خلال برنامج Spss – Version23 بهدف الحصول على معامل الثبات Cronbach Alpha ، وذلك للتحقق من ثبات الأداة، حيث كانت النتيجة تقريبا (٩٣ %) وهي نسبة مقبولة من الثبات، وقد توصلت لدراسة الي انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية علي أثر المناخ التنظيمي علي الالتزام التنظيمي للهيئة.

واوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير قيادة إدارية فعالة تتصف بالانسجام والتعاون والتوافق بين العاملين وتشجيعهم على العمل ضمن فرق يسودها الاحترام

والتعاون، كما اوصت على ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبدعين والمرئيات المعيارية للالتزام التنظيمي والعمل على بلورة هذه المرئيات الي نتاج ابداعي.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي .

### **Abstract:**

The study aimed to demonstrate the impact of the organizational climate on organizational commitment and a field study on Suez Canal companies. The study showed that there is a positive impact of the organizational climate dimension within the Authority, as there is a direct correlation between organizational commitment in the Authority and the exchange of knowledge among employees regarding procedures for organizational commitment at the same level from different sources within the Authority. For the dimensions of the organizational climate, the researcher chose a regular random sample, the number of members of the sample, which consists of (306) employees (the study sample) from the overall community, who were chosen randomly to answer the questions of the questionnaire. (500) electronic questionnaires were distributed, and (500) electronic questionnaires were retrieved. 366) questionnaire, (60) questionnaires that were not valid for the study were excluded, so that the total number of questionnaires valid for the study became (306) questionnaires only - this confirms that the chosen sample represented the entire population, and the study sample of

workers was determined according to the reliability of the tool: As for the reliability of the tool, it was used The researcher used the Spss - Version23 program with the aim of obtaining the Cronbach Alpha reliability coefficient, in order to verify the stability of the tool, as the result was approximately (93%), which is an acceptable percentage of reliability. The study concluded that there is a statistically significant relationship on the impact of the organizational climate on commitment. Organizational authority. The study recommended the necessity of working to provide effective administrative leadership characterized by harmony, cooperation, and compatibility among employees and encouraging them to work within teams where respect and cooperation prevail. It also recommended the necessity of creating an organizational novelty in the organizational structure whose mission is to pay attention to creators and the standard visions of organizational commitment and work to crystallize these visions into a creative product

**Keywords:** Organizational climate, organizational commitment

أولاً: مشكلة البحث:

يؤكد نهج التصور المشترك على أهمية المفاهيم المشتركة باعتبارها أساس مفهوم، كما تم تعريف المناخ التنظيمي على أنه: التصور المشترك للطريقة التي تسيّر بها الأمور للوصول الي الالتزام التنظيمي المنشود لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها.. وبناء على ما سبق يمكننا صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر

المناخ التنظيمي بمختلف تغيراته على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة قناة السويس بالإسماعيلية ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

١. ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في هيئة قناة السويس؟
٢. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي السائد بهيئة قناة السويس - الإسماعيلية؟
٣. ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة قناة السويس بالإسماعيلية؟

#### ثانياً: أهداف البحث:

بيان أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي ودراسة ميدانية على شركات قناة السويس، ويندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف فرعية كالآتي:

- ١- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد
- ٢- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة قناة السويس
- ٣- تحليل لأبعاد المناخ التنظيمي لتحديد درجة وطبيعة العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي وتأثيره على تحقيق اهداف الالتزام التنظيمي بهيئة قناة السويس

#### رابعاً تقسيمات البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها، يَتَمُّ تقسيم البحث كما يلي:

- الإطار العام للبحث.
- المبحث الأول: المناخ التنظيمي
- المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي

## المبحث الأول: المناخ التنظيمي

### تمهيد:

تتأثر المنظمة بنوعين، أحدهما من الخارج و هو المناخ العام و الآخر من الداخل و هو المناخ التنظيمي السائد بداخلها فتعمل المنظمة ضمن بنية خارجية تضمها و تؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية ، و اجتماعية ، و ثقافية ، كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتيحه البيئة من فرص و التعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات و إلا سيكون من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة . فكل منظمة مجموعة مميزة من الخصائص و الصفات ، و يستخدم لفظ (المناخ التنظيمي ) للتعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضافة صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً

### مفهوم المناخ التنظيمي :

ينصرف مفهوم المناخ التنظيمي إلي مجموعة الخصائص المميزة للعمل الداخلي بالمنظمة ، و التي يكون لها تأثير علي أداء مستوي الرضا و مظاهر السلوك الوظيفي الأمرى و الخاصة بالعاملين من رؤساء و مرؤوسين. و من ثم فإنه يمثل أحد القوي التي تحرك و تؤثر الفرد لكي يؤدي العمل . أي يساهم في زيادة درجة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل ، و ينعكس ذلك في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرتة و استمراره في الأداء ، و مدي تقديمه للأفضل فيما يملك من قدرات و مهارات في العمل وبالرغم من أن هناك تعريفات كثيرة للمناخ التنظيمي ، و التي قدمها كتاب و باحثي السلوك التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقاً فيما بينهم علي المبادئ التالية :

١- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز العمل الداخلية في المنظمة ، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين المنظمة و غيرها من المنظمات .

٢- و تتصف تلك الخصائص بدورها بدرجة من الاستمرار و الاستقرار النسبي ، بحيث تصبح في جانب منها تعبيراً عن قيم المنظمة ، أو جزء من ثقافتها في الجانب الآخر .

٣- تؤثر تلك الخصائص و التي تميز بيئة المنظمة علي سلوك العاملين فيها ، أي إنها تنعكس علي اتجاهات ودوافع الأفراد و غيرها من المحددات ذات التأثير المباشر أو غير المباشر علي هذا السلوك

٤- و تتوقف سلبية أو إيجابية تلك الاتجاهات و الدوافع للعاملين علي مدي وضوح تلك الخصائص وكيفية إدراك العاملين لها.

### عناصر المناخ التنظيمي :

لم يختلف الباحثين علي مفهوم المناخ التنظيمي فقط ، بل امتدت خلافاتهم إلي حصر و تحديد عناصره ، فبعض الباحثين يري أن عناصر المناخ التنظيمي علي الرغم من تعددها – يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين .

**الأولى :** تتعلق بالهيكل التنظيمي ، و تشمل عدد من المتغيرات كدرجة التداخل بين الوحدات التنظيمية و درجة الرسمية في إجراءات و نظم العمل ، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات. **والثانية :** فتحتوي علي نمط القيادة و نظم المكافآت و نظم مواجهة النزاعات أو حل التناقضات التنظيمية وأطلق علي هذه الأبعاد في مجموعها (العملية التنظيمية).

كما أن هناك من يري أن عناصر المناخ التنظيمي تشمل:

١. **التوجه المهيمن:** ويقصد به هو محدد مهم للمناخ وهو الشاغل الرئيسي للاعضاء إذا كان الاتجاه السائد هو الالتزام بالقواعد واللوائح المعمول بها فان المناخ يتميز بالتحكم إذا كان التوجه هو انتاج التميز فسوف يتسم المناخ بالإنجاز

٢. **العلاقات الشخصية:** تنعكس العلاقات الشخصية في المنظمة في طريقه تشكيل المجموعات غير الرسمية وتشغيلها قد تفيد المجموعات غير الرسمية المنظمة ايضا، ولكن في بعض الحالات قد تحل محل اهداف المنظمة.

٣. **اداره الصراع في المنظمة:** يمكن ان يكون هناك دائما صراعات بين المجموعات وكذلك داخل المجموعات يعتمد المناخ التنظيمي على مدى فاعليه اداره هذه الصراعات عن طريق خيارين

- إذا تمت ادارتها بشكل فعال سيكون هناك جو من التعاون في المنظمة
- اما إذا لم يتم ادارتها بشكل صحيح فسيكون هناك جو من عدم الثقة وعدم التعاون داخل المنظمة.

٤. **التحكم الذاتي الفردي:** إذا تم منح الموظفين والافراد حريه كافيه للعمل وممارسه السلطة في سيؤدي ذلك الى كفاءه في العمليات وسيخفف الحكم الذاتي للموظفين بالمنظمة من عبء الواقع على المديرين التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى.

٥. **نظام الرقابة التنظيمية:** يمكن ان يكون نظام التحكم في المنظمة اما جامدا او مرنا سيؤدي التحكم الصارم الى جو غير شخصي او بيروقراطي في المنظمة وسيكون هناك حد أدني من مجال التنظيم الذاتي.

٦. **الهيكل التنظيمي:** يخدم الهيكل التنظيمي اساس العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين إذا كان هناك مركزيه للسلطة فان مشاركته المرؤوسين في صنع القرار سيكون اقل بكثير من ناحية اخرى إذا كان هناك لا مركزيه في السلطة فسيكون هناك جو من المشاركة في صنع القرار

### خصائص المناخ التنظيمي:

١. **التعبير العام للمناخ التنظيمي:** هو التعبير العام او تصور الافراد عن مؤسساتهم لأنه يصور افطارهم وانطباعاتهم عن البيئة الداخلية في الهيئة

٢. **الهوية الفردية:** هو المناخ التنظيمي الذي يمنح المنظمة هوية فريدة او مميزه مفهوم متعدد الابعاد يعتبر المناخ التنظيمي مفهوما متعددة للأبعاد حيث تتضمن ابعاده العديد العديدة درجه الصراع واسلوب القيادة وهيكال السلطة والطبيعة المستقل
٣. **المفهوم غير الملموس** أحد الخصائص الجوهرية للمناخ التنظيمي فهو يعتبر مفهوما نوعيا او غير ملموسه لأنه من الصعب للغاية شرح مكوناته في نقاط قليلة
٤. **الجودة الدائمة للمناخ التنظيمي** يتم بناؤه على مدى فتره معينه وهو تمثيل للجودة الدائمة للبيئة الداخلية للشركة التي يمر بها موظفيها.

### مميزات المناخ التنظيمي

١. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من المميزات أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
٢. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التميز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
٣. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم والالتزام تجاه المنظمة.
٤. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك
٥. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.



٦. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

**أهمية المناخ التنظيمي :** تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي :

- ١- يؤثر المناخ التنظيمي علي اتجاهات و مستوي أداء و انجازات الجماعة و الأفراد
- ٢- كلما كان المناخ التنظيمي صحي و ملائم كان ذلك عاملاً للمنظمة علي الإنجاز و التفوق مثال لذلك تشجيع الإدارة للابتكار بين الأفراد في العمل و تخصيص القنوات الملائمة و أساليب التعبير عن الأفكار بين الإدارات المختلفة والمستويات الإدارية في المنظمة .
- ٣- تزايد فرص نجاح التغيير كلما زاد التشابه و الانسجام بين سلوكيات المناخ التنظيمي السائد والمعتقدات و الافتراضات و اختلاف بين المناخ التنظيمي و بين أهداف التغيير نجد أن الكسب النهائي يكون دائماً للمناخ التنظيمي .
- ٤- أثبتت معظم الدراسات و التي قامت علي تقييم المناخ التنظيمي للوقوف علي أهميته في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين و الوصول إلي درجة متميزة من جودة الأداء ، أن المناخ التنظيمي يمثل محدد أساسي للربط بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي

### العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

✓ **العوامل الخارجية:** البيئة الخارجية: وهي عبارة عن مجموعة من القيود الخارجية والتي لها تأثير على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد صراع أو تعارض في المصالح فيما بينهم.

✓ **البيئة الاجتماعية:** وهي تتعلق بالأفراد و رغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في مجتمع ما بالإضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات

الدينية، وبناء على ذلك تسعى المنظمات إلى التعرف على البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، مما يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تراعي أنماط وأذواق الأفراد، ويجب على المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة ومتابعتها باستمرار.

✓ **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي داخل المنظمات، ففي حالة الكساد أو الخصخصة ينتج عنها احتمالية الاستغناء عن بعض العاملين، ونتيجة لذلك يسود القلق ويشيع عدم الاستقرار داخل المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار لدى العاملين

✓ **البيئة التكنولوجية:** ويقصد بها مدى استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة ومدى اعتماد الإدارة على استخدامها مما لها من إسهامات في إتمام العمل الإداري وتحديثه من وقت لآخر، إن توفر التكنولوجيا داخل المنظمة يقدم تسهيلات في تنفيذ العمل وتشجيع العاملين على الإبداع.

✓ **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، وأفكارهم المختلفة ووجهات نظرهم وكل ما يتعلق بالقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، ولهذه العوامل أثر على إدراكهم للمناخ التنظيمي لمنظمتهم فمناخ المنظمة يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الثقافات السائدة داخل المنظمات.

✓ **المشاكل الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأسرية التي تحدث للعاملين، وبالتالي لها تأثير على أدائهم في العمل وقدرتهم على الإبداع، وتسعى معظم الشركات لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمام بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة مقابلة للاحتياجات الأسرية مع مراعاة إيجاد توازن بين العمل والمسئوليات الأسرية، كما تعمل الشركات على مساعدة العاملين لحل مشاكلهم وتقديم يد العون والمساعدات المختلفة لهم.

## المبحث الثاني: الالتزام التنظيبي

### مفهوم الالتزام التنظيبي :

تعدد مداخل تعريف الالتزام التنظيبي على النحو التالي.

**المدخل الأول :** يركز على اتجاه الفرد نحو المنظمة بما يجعله مرتبط بها .

**المدخل الثاني :** يركز المدخل الثاني على رغبة الفرد في بذل أقصى طاقته وإخلاصه للمنظمة كنظام اجتماعي ودوره منها

**المدخل الثالث :** يعتبر الالتزام ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد يترتب عليها استثمار للعلاقة التعاقدية بين المنظمة والفرد .

**المدخل الرابع :** يعتبر المدخل الرابع الالتزام التنظيبي عبارة عن العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

**المدخل الخامس :** يرى أن الالتزام التنظيبي اعتقاد قوى وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ، ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة .

يعد تعريف مفهوم الالتزام التنظيبي واحد من أكثر المشاكل صعوبة . حيث تعدد مفاهيمه وتباين فيما بينهما تبايناً كبيراً ، فنجد أن هناك من عرف الالتزام التنظيبي بأنه اتجاه يربط الفرد والمنظمة.

وجدير بالذكر أن نوضح أن الالتزام التنظيبي أكبر من مجرد الولاء لصاحب العمل حيث يعمل الملتزم تنظيبياً عادة نحو تزويد المحتكين به انطباعات جيدة عن المنظمة التي يعمل بها . كما أن هذا الموظف غالباً ما يظهر استعداداً بإيثار التنظيم على نفسه مضحياً ببعض المنافع الخاصة في سبيل مصلحة التنظيم ، ومن الضروري أن نوضح أن إلتزام الفرد نحو التنظيم يختلف في مضمونه عن رضاه عن العمل . فالإلتزام

التنظيمي يغطي بعداً أوسع حيث يشمل التنظيم ككل ، بينما ينتظم الرضا عن العمل حول تفاعلات الأفراد مع الوظائف التي يقومون بها.

### أهمية الالتزام التنظيمي

يعد التزام التنظيمي واحد من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام باحث السلوك التنظيمي وذلك لأنه يمثل اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه ويؤكد علماء السلوك الإنساني ان الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي تهتم بها اداره المؤسسات خاصة وان المفهوم العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المتخصصين الا انه في نهاية الستينات واول السبعينات من القرن العشرين بدا الاهتمام بالالتزام التنظيمي أكثر.

ومن الامور المهمة التي تناولتها الابحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة الإنتاجية هي الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية ويصفه بعض الباحثين:

- بانه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته وهو العملية التي تصبح فيها اهداف المؤسسة وقيمها والافراد أكثر اندماجاً وتطابقاً وعليه فان الفرد في المؤسسة كلما تطابقت اهدافه مع اهداف المؤسسة وكلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل اعلى درجات الجهد للبقاء فيه
- وظهر الالتزام التنظيمي واضحاً في أداء العاملين وقيامهم بالمهام المطلوبة منهم في عملهم فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل او الغياب وترك العمل بينما ضعف الالتزام التنظيمي لدى الفرد وعدم احساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ويزيد السلوك السلبي في التقصير في العمل او الغياب والتقصير.
- بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي الى تحسين اداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهداف المؤسسة

- وقد اظهرت العديد من الدراسات مجموعه من النتائج من اهمها اعداد معيار لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مجموعه من المنظمات لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي بها ومن وجهه نظرهم يوجد فروق ما بين مستوى الالتزام التنظيمي الكلي بأبعاده لدى العاملين في هذه المنظمات وفقا لعدد سنوات خبرتهم والعمل في هذه المنظمات.
- وقد قامت بعض دراسات اخري بالبحث لتحديد مستوى الالتزام للتنظيمي بمجموعه من المنظمات والمؤسسات الإدارية لتحديد نوعيه العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي بها وتأثير المناخ التنظيمي على الالتزام بالتنظيمي داخل هذه المنظمات كما هدفت الى تحديد العلاقة الاستراتيجية ما بين اداره الصراعات داخل هذه المنظمات ومستوى الالتزام التنظيمي بها

### أبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي وهي الالتزام المعياري الأخلاقي، الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) الالتزام المعياري (الرغبة) الالتزام العاطفي (الحاجة) الالتزام المستمر كما يبرز مما يلي:

**البعد الأول: الالتزام المعياري:** هو نوع من أنواع الالتزام التنظيمي، ويعبر عن الالتزام الأدبي، أو الأخلاقي، يظهر من خلال تمسك العامل بقيم وأهداف المؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، و/أو عن توافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد.

يظهر هذا النوع من الالتزام عمليا من خلال التزام الفرد بالبقاء في المؤسسة نتيجة شعوره بالمسؤولية، وغالبا ما يعزز هذا البعد المشاركة الإيجابية للفرد في المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة.

**البعد الثاني: الالتزام العاطفي:** وهو الارتباط النفس ي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله، من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ومدى قربيه

من المشرفين، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار، يظهر هذا النوع من الالتزام عمليا في اعتزاز الفرد بانتمائه لمؤسسة ما ودفاعه المستميت عليها.

**البعد الثالث: الالتزام المستمر:** وهو أرقى أنواع الالتزام التنظيمي، ويشير إلى الرغبة القوية للفرد لمواصلة العمل داخل نفس المؤسسة، ذلك نتيجة حاجته للبقاء فيها، وعدم وجود بدائل أخرى له، ما يجعل ترك العمل مكلفا ويسبب خسارة كبيرة للفرد، فهو ارتباط مصلحي بين الفرد والمؤسسة، يقوم على درجة المنفعة التي يتحصل عليها الفرد نظير بقائه بالمؤسسة

### محددات الإدراك للالتزام التنظيمي :

بالنسبة للمحددات الأساسية لدرجة الالتزام التنظيمي اتفق معظم الباحثين علي أن هناك أكثر من مجموعة أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر علي الالتزام التنظيمي و هي :

- ١- السمات أو الخصائص الشخصية : مثل لذلك ( السن ، و النوع ، و الحالة الاجتماعية ، و المؤهل التعليمي ، ومدة العمل بالوظيفة و غيرها )
- ٢- الخبرات المرتبطة بالعمل : الدعم التنظيمي ، والعدالة التنظيمية مثال لذلك ( اتجاهات الجماعة ، استقلال التنظيم )
- ٣- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي : الدعم التنظيم ، و العدالة التنظيمية مثال لذلك ( اتجاهات الجماعة ، استقلال التنظيم )
- ٤- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد : مثال ذلك ( صراع الدور – غموض الدور – عبء الدور )

### أنواع الالتزام التنظيمي :

- تداولت الدراسات الالتزام التنظيمي من حيث أنماطه إلي ثلاث أنواع
- ١- الالتزام الوجداني ( العاطفي) : هي رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة و الارتباط العاطفي بها و التوحيد مع هويتها و الاندماج بها .
  - ٢- الالتزام المستمر : فيشير إلي حاجة الفرد للبقاء بالمنظمة و إدراكه للتكاليف المترتبة علي تركها .
  - ٣- الالتزام المعياري : يشير إلي شعور الفرد بالالتزام الأدبي نحو البقاء بالمنطقة حيث يبقي الفرد لأنه يشعر بأنه يجب عليه ذلك .

### معوقات ومدعمات الالتزام التنظيمي

#### أولاً: المعوقات الشائعة للالتزام التنظيمي:

- ١- **الخلط بين مفهوم الالتزام ومفهوم الإذعان:** حيث يتميز المدير الفعال بالقدرة علي فهم الفرق بين الالتزام والإذعان وعدم الخلط بينهما، فالقيادة ليست مجرد التأثير علي الأفراد ليتبعوا توجهات معينة بل هو "خلق للرغبة" في داخل العاملين للقيام بذلك.
- ٢- **عدم طرح الاختيار أمام العاملين في بيئة العمل:** عندما يدرك المديرون عملية الالتزام فإنهم بالتالي يدركون أن عملية الاختيار تعد ذات الأهمية بالنسبة لتكوين الالتزام. وإذا ما عدنا إلي هيكل (Brickman et al) للالتزام نجد أنه يوجد عنصر إيجابي وعنصر سلبي ثم الرابط بينهما، وهذا يعني أنه يجب أن تكون هناك بدائل متاحة يتم تقييمها من قبل الأفراد والاختيار من بينها، وإذا لم يوجد اختيار فيعني ذلك عدم وجود التزام لانتهاء وجود العنصرين الإيجابي والسلبي و الرابط بينهما.

٣- **عدم كفاية الاتصالات:** يؤدي إدراك أن بناء الالتزام هي عملية اتخاذ القرار إلي الأقرار بالأهمية القصوي للاتصال. فالمعلومات تعد حيوية لأنها تعد بمثابة القواعد التي علي أساسها يتم اتخاذ القرار. وهذا يعيدنا إلي التوصية الخاصة بضرورة وجود نفق مفتوح من المعلومات عن القيم الخاصة بالقائد والعاملين وكذلك القيم الخاصة بالمنظمة. كما أن تضمين العاملين في تطوير رؤية مشتركة بناء لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا يساعد في بناء الحماس والالتزام.

٤- **فقد إمكانية تصعيد الالتزام:** عامل آخر يجب أن يكن المدير الفعال علي دراية به وهو مفهوم الالتزام المتصاعد، وهذا المفهوم تم دراسته بكثافة في السيكولوجية الاجتماعية، ويرتبط بحاجتنا إلي التبرير الذاتي.

### ثانيا: تقوية وتدعيم الالتزام التنظيمي في المنظمة:

بالرغم من أن الأنواع المختلفة من الالتزام التنظيمي يمكن أن تقود إلي زيادة الدعم التنظيمي، إلا أن طبيعة كل من هذه الالتزامات تختلف تماما.

فالأفراد الذين يتميزون بالترام تنظيمي وجداني قوي يبقون في المنظمة لأنهم يريدون البقاء ، بينما الأفراد الذين يتميزون بالالتزام تنظيمي استمراري قوي يبقون في المنظمة لأنهم محتاجون لذلك.

وبناء علي ما سبق فإن الأداء اليومي والسلوك لهؤلاء العاملين يكون مختلفا، فهؤلاء الذي يقيموا المنظمة تقييما جيدا ويريدون أن يكونوا جزءا منها من المحتمل أن يبذلوا أعضاء لدي المنظمة فمن المتوقع منهم أن يبذلوا جهودات لصالح المنظمة في حدود الحد الأدنى المطلوب وظيفيا لكي يبقوا أعضاء لدي المنظمة.

### المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر علي البيئة المحيطة به ويتأثر بها ويؤثر علي التزام التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة وكذلك التزام المنظمة نحو العاملين بأهمية توفير



وخلق المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد علي تحقيق اهدافها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة لذا يجب التعرف علي العوامل التي تساعد في توضيح عملية التأثير والتأثر من المناخ التنظيمي علي الالتزام التنظيمي.

#### (أ) العوامل الخارجية:

✓ **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر علي العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية قانونية أم اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

✓ **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاغتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

✓ **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة علي مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجربات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم علي سلوكياتهم وتصرفاتهم. تؤثر البيئة الاجتماعية علي كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع علي الانجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض

✓ **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر علي إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناح منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

✓ **المشاكل الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين

(ب) **القيم المهنية:** تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عما لها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء، في حين إذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (رسمية مجردة من الاعتبار الشخصية) فالقيم الصالحة تهبيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس.

(ج) **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث إن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطية" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي له أثر إيجابي علي الالتزام التنظيمي.

**لذا فقد اتجهت العديد من المنظمات لبيان أهمية طرق تنمية الالتزام التنظيمي:**

عن طريق تحديد الطرق تنمية الشعور بالالتزام المؤسسي التي تؤثر على السلوكيات الأكثر فعالية وإيجابية على العاملين بالهيئة في النقاط التالية:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية وحسب الحاجة الفعلية للتدريب التي تتواكب مع التطورات البيئية والتكنولوجية.

- ٢- توفير الفرص المتكافئة للترقية لمن يستحقها وعدم إغلاق هذه الفرص أمام الموظفين
- ٣- إتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولاً واستحساناً لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
- ٤- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين ببعضهم.
- ٥- نشر القيم المؤسسية التي يجب نشرها ما بين العاملين لزيادة الثقة بين الإدارة بالهيئة والعاملين فيها والحث على الابتكار في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على كافة العاملين .

كما اوضحت العديد من الدراسات عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على الالتزام التنظيمي في:

عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية: تتمثل في:

(أ) السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته أو إيجابيات

أو سلبياته على القدرة على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سترتب على إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن

(ب) وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية الإدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج

والفلسفة والكفاية الإدارية. بالإضافة إلى تحديد الأهداف ووضوحها يجب تحديد الأدوار

(ج) **زيادة إشراك العاملين في التنظيم** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما اشارت اليها العديد من الدراسات هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر

(ح) **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** إن تغير المناخ التنظيمي يشير على مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، كما أن التنظيم والعامل على حد سواء يسعيان إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين

على مستوى الجماعة: تمثلت النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما . في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في (انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة).

## النتائج:

١. وجود علاقة ارتباط طردية بين الالتزام التنظيمي بالهيئة وتداول المعرفة بين العاملين في نفس المستوى من مصادر مختلفة، كذا وجود طرق لدى الهيئة لأبعاد المناخ التنظيمي وإتاحتها للجميع في شكل اجراءات الاداء الوظيفي المتاحة للعاملين ووضعها في كتيبات للاستفادة منها، وحرص الهيئة على إمدادهم بكل ما هو جديد من معلومات. كما تهتم هيئة قناة السويس باستخدام وحلقات النقاش وحل المشكلات وإعداد التقارير العلمية وعرضها ومناقشتها.
٢. وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى وجود قصور في بعد المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي يتمثل في عدم وجود نظام إداري مرن (تحقيق الالتزام العاطفي على العاملين)
٣. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي- نمط القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز- التدريب والتطوير).
٤. أوضحت الدراسة وجود توجهات إيجابية نحو (الهيكل التنظيمي) كأحد ابعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة
٥. بينت الدراسة ان التوجهات الإيجابية نوعا ما لدى أفراد العينة نحو ( القيادة) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بالإبداع لدى العاملين ونظام التدريب والتطوير.

## التوصيات:

١. ضرورة أن تولي الهيئة أهمية للمناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعة أبعاده المختلفة باستمرار، لتحفيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المختلفة سواء الخاصة أو العامة.
٢. توصي الباحثة ضرورة توفير قيادة إدارية فعالة تتصف بالانسجام والتعاون والتوافق بين العاملين وتشجعهم على العمل ضمن فرق عمل يسودها الاحترام والتعاون

٣. أن تحرص زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وتركيز على عملية تدريبهم واعطاها أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية وتبني البرامج التدريبية التي تنمي الالتزام المعياري والعاطفي
٤. ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني تهيئة المناخ التنظيمي والتغيير الإيجابي في أساليب العمل وتحمل المخاطر التي قد تواجهها بسبب ذلك وذلك عن طريق الابتعاد عن الروتين الملل وجعل العمل الإداري يتصف بالتحدي لتحقيق أهدافها المرجوة في الالتزام التنظيمي.
٥. الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر لدي العاملين وتشجيعهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
٦. محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل علي خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدي الموظفين وتعزيز الابعاد الإيجابية له لدي العاملين بالهيئة كالتحفيز العادل والمساواة والعدل.

## المراجع

- مزياني الوناس. أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقة (الجزائر). العدد ٢٣، ٢٠١٦.
- حسين الحريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وفي منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمار. الأردن. ط١. ٢٠١٣.
- السيد عبد الغفار ، أثر الرضا علي نظام و بيئة العمل الجامعي علي اتجاهات القائمين بالتدريس نحو الرغبة في ترك العمل ، مجلة العلوم الإدارية ، كلية التجارة ( بني سويف ) ١٩٩٣ م ..
- جيهان إبراهيم الغمري ، توصف المناخ التنظيمي لشركات قطاع التشييد العام المصري بهدف تطوير الأداء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ( بورسعيد ) ، جامعة قناة السويس ١٩٩٣ م .
- عرفه المتولي سند، مقدمة في العلوم السلوكية غير موضح دار النشر .

أثير حسو إسحق. دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية آراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي. جامعة تكريت. العدد ٢٦. ٢٠١٢.

مصلح الحمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي إمارت منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠، ص ١٤.

إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون، السلوك التنظيمي، طنطا، غير موضح دار النشر، (٢٠٠٠ - ٢٠٠١ م).

الخشرون محمد مصطفى تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعه حلب مجله جامعه دمشق للعلوم الاقتصادية صفحه ١٦٩ - ١٩٩، (٢٠١١)

القحطاني عبد الوهاب بن سعيد: إثر تصميم الوظيفة على المتغيرات السلوكية للشهادة رسالة ماجستير غير منشوره الرياض ٢٠٠٠

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى (. المكتبة العصري) ٢٠٠٧

جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، ط٢، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٤، ص ١٤٢.

سليمان مؤيد. (الاتصالات الإدارية ودورها فتنفيع الأداء- الطبعة الثانية- دار ذات السلاسل. ٢٠٠٢

عادل ريان، أثر إدراك الأفراد التنظيمي كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، جزء (٢٢)، يناير ٢٠٠٠

عادل ريان، محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدي المرؤسين و نتائج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠٠٠

قعوده نصر الدين وسالمي منيرة أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل منحنية ترك العمل لدى العاملين" دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، عن مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد ٠١، العدد ٠٢، جوان ص.ص ١١-٢٠٢٠.

محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ١ ط، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٨٤.

محمود حسن عبد الملك وبركات سمير العلاقة بين الفكر الاداري والسلوك القيادي لمديري مدارس التعليم العام والالتزام والتنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين مصر وكالة التربية والتنمية صفحات ٢٢٠ . (٢٠٠١)

نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ١ ط، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ص-٢٤١ ٢٤٢ . (٢٠١١)

Lawrence. G.Hrebiniანი And Joseph A.Alutto "Personal And Role Related Factors In The Development Of Organization Commitment" Administrative Science Quarterly . ( March , 1977 ) , Vol.23.

Mary, E.Sheldon, "Investment And Involvements As Mechanisms Producing Commitmen To The Organization" Administrative Science Quarterly . (March, 1979) , Vol .35.

Ohley ،A.M.. The Development & Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Master Thesis ،Stellenbosch University. 2007

Park ،J.S & Kim ،T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? Leadership in Health