

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بـعـنـوان

أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة "دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية"

من إعداد الطالبة : جقاوة أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/14

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	أ. د/ طالب أحمد نورالدين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	أ. د/ بوقرة نور الهدى
مشرفا مساعدا	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	أ. د/ بهاز جيلالي
مناقشا	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	أ. د/ قمبر عبد الرؤوف

السنة الجامعية : 2020/2019

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.
أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل إسمه بكل فخر وحتني، على العلم والعمل كل هذه
السنين كان وما زال لنا قدوة في التسامح والتواضع أبي الغالي حفظه الله.
إلى التي حملتني وهنا على وهن، ومثلي الأعلى في الصبر والتفاني والعتاء
والتضحية، ومن ساندتني في أحزاني وأفراحي أُمي أطال الله عمرها.
إلى صاحبات القلوب الطيبة، والنوايا الصادقة، والذي يسرون معي في الحياة،
إلى المستقبل أخواتي: جهاد، إيمان، مريم، أمينة، ياسمينة وزوجها وبناتها جنة
الرحمن ورزان... وفقهم الله في حياتهم ومشكورين على مساندتهم الدائمة.
إلى من منحني الحنان والدعوات الصادقة الغاليتين جدتاي حفظهن الله،
إلى خالتي، خالي، عمي، عمّتي وعائلاتهم الكريمة.
إلى كل زملائي تخصص إدارة أعمال دفعة (2020/2019)
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأساتذة إدارة
الأعمال في قسم علوم التسيير كافة.
إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا يوافي نعمه ويشكر مزيده الذي مكنتني لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر أتوجه بالشكر والعرفان للدكتورة : بوقرة نور الهدى التي أشرفت على هذا العمل حيث بفضل الله ثم بفضل جهدها وتوجيهاتها السديدة لي، تم إنجاز هذا العمل فلها مني خالص التقدير والإحترام.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور بهاز الجيلالي مساعد المشرف والدكتور شلالى بشير اللذان حرصا على جودة ودقة البحث العلمي وكان لهما الفضل أيضا في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل والحكم عليه. وكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذي لم يدخروا واسعا في سبيل تأهيلي إلى هذا المستوى.

كما لا يفوتني أن أدون شكري وإمتناني لكل من والدي السيد جقاوة بولنوار المكلف بأمانة بريد الجزائر وحدة غرداية، والسيد لوجان جمال مدير بريد الجزائر وحدة غرداية وكذلك السيد أولاد منصور عيسى رئيس مقاطعة المستخدمين، والسيدة بهاز زينب المكلفة بالدراسات في مصلحة المستخدمين، والسيد جيلالي حمادي محقق في خلية التفتيش على ما قدموه لي من مساعدات وتسهيلات في الحصول على معلومات اللازمة وكل الموظفين الذين ساهموا في تعبئة الاستبيان.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية. وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة كما إستخدمنا أداة الإستبيان، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة 60 إستبيانا، وتم إسترجاع 38 إستبيانا أي بنسبة 63,3%، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى متوسط للمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، كذلك وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) على الإلتزام التنظيمي.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : مناخ تنظيمي، إلتزام تنظيمي، هيكل تنظيمي، مناخ عمل، حوافز، علاقات داخلية، تكنولوجيا.

Résumé:

Cette étude vise à explorer l'impact du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel au niveau de la direction d'Algérie poste unité de Ghardaia.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons utilisé l'approche descriptive et l'étude de cas, et l'outil utilisé dans l'étude de terrain est le questionnaire; l'échantillon de la population d'étude se composait d'un groupe de fonctionnaire ; Le nombre de questionnaires diffusés est de 60 exemplaires. Et le nombre récupéré s'élève à 38 exemplaires (63,3 %).

Pour traiter et analyser l'ensemble des questionnaires nous nous sommes appuyés sur un système expert SPSS. Selon les résultats obtenus de cette étude ; il y a un niveau moyen du climat organisationnel et engagement dans cette organisation. Les résultats indiquent également une corrélation statistique significative positive entre les deux variables, et il y a aussi un impact des dimensions du climat organisationnel (organigramme, climat du travail, les motivations, les relations internes, la technologie) sur l'engagement organisationnel. Et Il n'y avait pas aussi des différences statistiquement significatives dues aux facteurs personnels de l'échantillon d'étude selon la variable du sexe, l'âge, niveau de scolarité et de l'ancienneté.

Les mots clés: climat organisationnel, engagement organisationnel, structure organisationnel, climate de travail, motivation, relations internes, technologie.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة للمناخ والإلتزام التنظيميين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين في المنظمة
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية"	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل وطرق وأدوات الدراسة
49	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
84	قائمة المراجع
90	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	(1-1)
44	الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان	(1-2)
46	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(2-2)
47	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان	(3-2)
48	مقياس ليكارت الخماسي	(4-2)
49	مقياس التحليل	(5-2)
50	إختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov	(6-2)
54	نتائج آراء عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي	(7-2)
55	نتائج آراء عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي	(8-2)
56	نتائج آراء عينة الدراسة حول مناخ العمل	(9-2)
57	نتائج آراء عينة الدراسة حول الحوافز	(10-2)
58	نتائج آراء عينة الدراسة حول العلاقات الداخلية	(11-2)
59	نتائج آراء عينة الدراسة حول التكنولوجيا	(12-2)
60	نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي	(13-2)
62	تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	(14-2)
63	معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للموظفين	(15-2)
64	تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(16-2)
65	نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة	(17-2)
68	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على المناخ التنظيمي	(18-2)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على المناخ التنظيمي	(19-2)

70	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الإلتزام التنظيمي	(20-2)
71	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي	(21-2)
72	معامل الارتباط لبيرسون بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين	(22-2)
73	معامل الارتباط لبيرسون بين مناخ العمل في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين	(23-2)
74	معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين	(24-2)
74	معامل الارتباط لبيرسون بين العلاقات الداخلية في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين	(25-2)
75	معامل الارتباط لبيرسون بين مستوى التكنولوجيا في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين	(26-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عناصر المناخ التنظيمي عند ستيرز	(1-1)
15	أهمية الإلتزام التنظيمي	(2-1)
17	مراحل الإلتزام التنظيمي	(3-1)
38	الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية	(1-2)
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(3-2)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	(5-2)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
ملحق رقم (02)	الإستبيان النهائي
ملحق رقم (03)	مخرجات برنامج SPSS
ملحق رقم (04)	وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

مقدمة

أ- توطئة :

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي إستحوذت على قدر كبير من إهتمام وجهود الباحثين مما يجعل من تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المنظمة، والتي عليها أن تبذل جهدها وطاقاتها لتحسينه. فالمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسود المنظمة يحدث تغييرا فعالا في مستوى أدائها، ويبعث بشعور بالراحة والطمأنينة والثقة لدى مختلف الفاعلين بها، فيبدلون أقصى الجهود لإنجاز أعمالهم، وهو ما أدى إلى زيادة الإهتمام به وبالأبعاد المكونة له في مختلف الدراسات الأجنبية والعربية الخاصة بالمنظمات بتنوع تصنيفاتها أو الأنشطة التي تقوم بها لمعرفة العلاقة التأثيرية له. ولعل موضوع الإلتزام التنظيمي أبرزهم فهو يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات، حيث يعد الإلتزام التنظيمي أحد المتغيرات التي تم تسليط الضوء عليها والمهتمة بالفرد الموظف الذي يعمل بدوره على إشباع حاجاته ورغباته وأهدافه داخل المنظمة من جهة، وإلتزامه بمهنته وأدائه للواجبات والمهام الداخلية للعمل من أجل مساعدة في تقدم المنظمة وإزدهارها من جهة أخرى.

يمثل المناخ التنظيمي جملة الميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل الموظفين يتبنون أنماطا وإتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن الإستدلال على هذه الميزات من التعرف إلى تصورات الموظفين وإدراكهم في المنظمة، التي تدفعهم لإستخلاص مواقفهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على أدائهم سلبا أو إيجابا.

كما يعد الإلتزام التنظيمي ذلك الرابط العاطفي الذي يربط الموظف بمنظمتها إستنادا إلى القيم التنظيمية والأخلاقية المشتركة، من خلال الرغبة الدائمة في البقاء عضوا في المنظمة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها. إنطلاقا من إيجابية المناخ التنظيمي وفكرة أن المنظمات التابعة للقطاع العام أقل المنظمات إستخداما وتطبيقا لعناصره وأهمية الإلتزام التنظيمي في نجاح أو فشل المنظمة، إتجهت هذه الدراسة إلى دراسة الأثر بين المتغيرين.

ب- إشكالية الدراسة :

إنطلاقا مما سبق ذكره تبلور لنا الإشكالية التالية : ما هو أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

ت- التساؤلات الفرعية :

- ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده تبعاً لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي في مستوى الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التكنولوجيا على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ؟

ث- فرضيات الدراسة: بناءً على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرح الفرضيات التالية :

✓ الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛

✓ الفرضية الرئيسية الثانية :

✓ هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من أجل إثبات الفرضيات الرئيسية نقوم بوضع الفرضيات الفرعية التالية :

ج- الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التكنولوجيا على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

ح- أسباب إختيار الموضوع :

يعود إختيار الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في :

- الموضوع جدير بالدراسة فهو ضمن تخصص إدارة الأعمال؛
- الرغبة في تنمية وإثراء معلوماتنا في هذا الميدان بحكم طبيعة التخصص؛
- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي؛
- الرغبة في معرفة إتجاهات موظفي مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية حول المناخ التنظيمي السائد، من أجل التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وكذا نقاط الضعف التي قد تكون سببا في عدم إلتزام الموظفين.

خ- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذا الموضوع في :

✓ الأهمية الأكاديمية :

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بنتائج هذه الدراسة من خلال التأثير الإفتراضي بين المتغيرين، وتقديم إطار نظري عن المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي لكي يستفيد منه الباحثين في هذا المجال.

✓ الأهمية الميدانية :

تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في كونها تقيس تأثر الإلتزام التنظيمي بعوامل المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية كفرع من فروع المديرية العامة لبريد الجزائر، ومن أجل تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في إستفادة المسؤولين في هذه المديرية. وكذا التعرف على أهم النقاط المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وإبراز أهم الآثار المترتبة عليها من خلال درجة الإلتزام التنظيمي للموظفين.

د- أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

✓ الهدف العلمي :

يتمثل الهدف العلمي للدراسة في :

توسيع المعارف العلمية حول موضوع المناخ التنظيمي وخاصة من جانب تأثيره على الإلتزام التنظيمي من خلال التطرق إلى العديد من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال.

✓ الهدف العملي :

يتلخص الهدف العملي للدراسة في :

- معرفة أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- قياس تأثير المناخ التنظيمي السائد بالمديرية على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بها؛
- التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي السائد في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛

➤ تقديم توصيات تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي السائد بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية من أجل الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي.

ذ- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1. **الحدود الموضوعية :** إقتصرت الدراسة على معالجة "أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة"، وتناولت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا؛
2. **الحدود المكانية :** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة عمومية من خلال دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
3. **الحدود الزمنية :** تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة :
 - الدراسة النظرية : من 2020/09/30 إلى 2020/03/04؛
 - الدراسة التطبيقية : من 2020/03/09 إلى غاية 2020/04/03.
4. **الحدود البشرية :** إقتصرت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

ر- منهج الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات إعتدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة وهذا على مستوى مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

ز- أدوات الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع، إعتدنا على أداة الإستبيان التي صممت من أجل إستكمال أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة رقم (19)، من أجل قياس آراء وتصورات عينة الدراسة للحصول على النتائج المنشودة.

س- مرجعية الدراسة :

تم الإعتماد على مجموعة من الأدبيات العربية منها والأجنبية المتوفرة، والتي تدرج في مجال الدراسة من كتب ورسائل وأطروحات جامعية ومنشورات، في الفترة الزمنية بين 2001 و2018 وتنوعت من حيث موقعها الجغرافي.

ش- صعوبات الدراسة :

عند القيام بالدراسة واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها :

➤ صعوبة إسترجاع الإستييان في المؤسسة محل الدراسة بسبب جائحة كورونا -كوفيد 19-.

ص- هيكل الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

أولا مقدمة قدمنا فيها إشكالية الدراسة وفرضياتها وبيان أهمية وأهداف ومنهجية العمل.

ثانيا تناولنا في الفصل الأول التمهيد والإطار النظري والدراسات السابقة لأثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين وهو بدوره قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول تناولت فيه الإطار النظري للمناخ التنظيمي ويوضح : المفهوم، الأهمية، الخصائص، العناصر والأبعاد، الأنماط، والعوامل المؤثرة عليه، النماذج ومدخل قياسه. أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول الإلتزام التنظيمي ممثلة في: المفهوم والأهمية، أبعاده ومراحل تطوره، محدداته، وأخيرا العوامل المساعدة والمؤثرة في تنميته.

والمبحث الثاني الذي خصص لعرض الدراسات السابقة حيث قسم إلى مطلبين، في المطلب الأول عرض الدراسات حول متغيري الدراسة المحلية والعربية والأجنبية، والمطلب الثاني تضمن مقارنة لدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة والخلاصة.

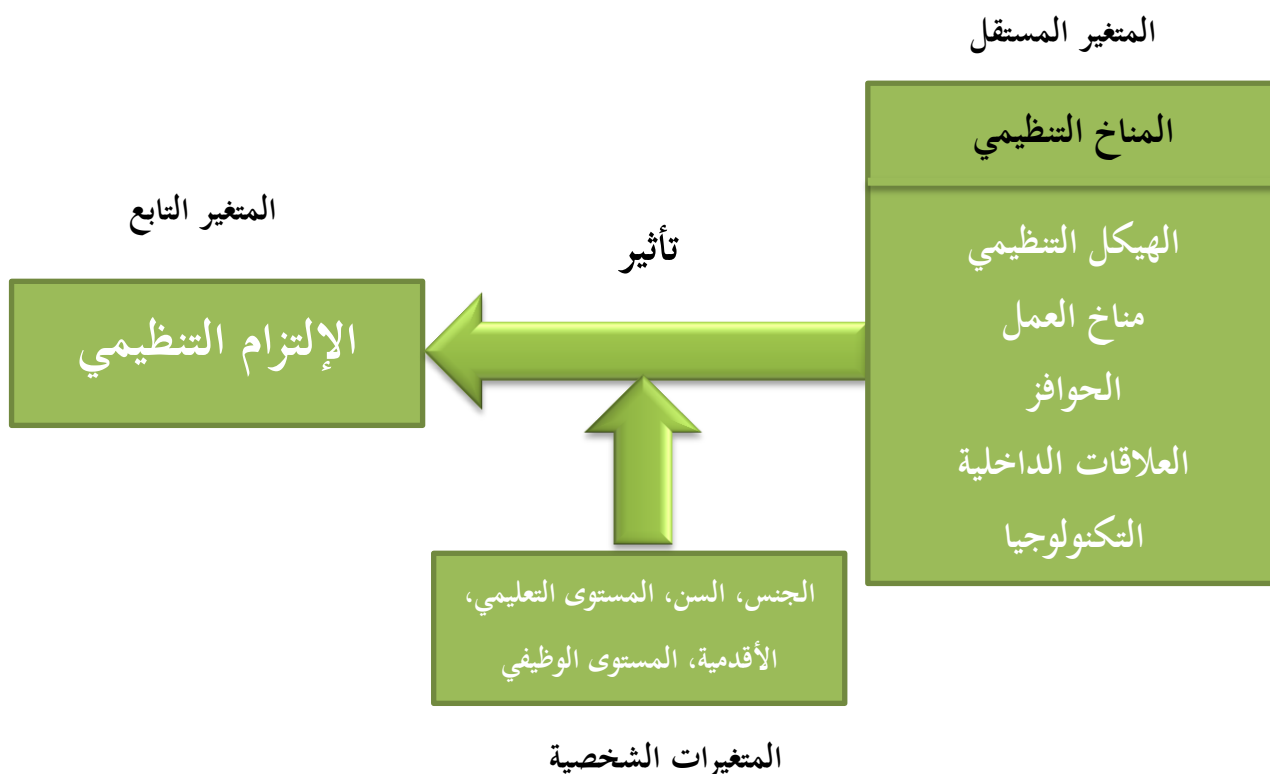
ثالثا قدمنا في الفصل الثاني تمهيد والدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية والذي بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطريقة وأدوات الدراسة وتفرع منه مطلبين، المطلب الأول تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والذي يوضح : نشأة المديرية العامة لبريد الجزائر، تعريف مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، الهيكل التنظيمي للمديرية، الخدمات التي تقترحها المؤسسة.

في المطلب الثاني قدمنا فيه طرق وأدوات الدراسة والمتمثلة في: المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أدوات جمع البيانات، محتوى الإستبيان، صدق وثبات الإستبيان، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج، والخلاصة. وأخير خاتمة شاملة لما توصلت إليه الدراسة وأبرز نتائجها بما في ذلك التوصيات والآفاق.

ض- التعريفات الإجرائية للدراسة :

- ✓ **المناخ التنظيمي** : مجموعة من المعايير التنظيمية السائدة لممارسة أنشطة العمل، تتمتع بالثبات النسبي ويمكن أن يدركها الموظفون، مما تؤثر على سلوكهم وأدائهم سلبا أو إيجابا.
- ✓ **الإلتزام التنظيمي** : هو شعور الموظف بأنه جزء من المنظمة، نتيجة لتوافق بينهما في القيم والأهداف والتوجهات.

ط- نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الأول :

الإطار النظري والدراسات السابقة

للمناخ والإلتزام التنظيميين

تمهيد :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي لاقت إهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الرائدة بمختلف أبعاده كونه يدرس مختلف مكونات البيئة الداخلية لها بحيث يسمح بمعرفة سلوكيات ومواقف الموظفين السلبية منها والإيجابية، والذي يعكسه الإلتزام التنظيمي من خلال زيادة إنتماء الموظفين للمنظمة والتمسك بقيمها وأهدافها وتوجهاتها، بما يكفل تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة وفعالية.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ والإلتزام التنظيميين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

كالتالي:

المبحث الأول : الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين في المنظمة

يعتبر المناخ التنظيمي الإطار الذي يحدد العديد من العناصر البيئية الداخلية للمنظمة، التي يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم. والذي يدفعه للعمل من أجل تحقيقه لأهدافه الفردية وأهداف المنظمة ككل. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين في المنظمة، والذي قسمناه إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لمفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني فيتضمن عموميات حول الإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

إن مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي لاقت إهتماما كبير لدى الباحثين، نظرا لكونه يهتم بسلوكيات العاملين بالمنظمة بناء على مجموعة من العناصر والعوامل التي تؤثر على قيمهم وإتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

الفرع الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

يختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم واضح للمناخ التنظيمي، التي سنستعرضها كالتالي :

أولا : المناخ لغة : إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع؛
ثانيا : إصطلاحا : فيعني "مكان العمل بإعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها"¹.

كما يعرفه (Danl,1976) " دانل " بأن المناخ التنظيمي هو : "محصلة للجو الودي والإستجابة العاطفية لأي منظمة إدارية، بحيث تتحدد هذه المحصلة وتتشكل من خلال توقعات الإدارة وموقفها، ومن خلال ردود أفعال العاملين وإنطباعاتهم حول تلك التوقعات والمواقف"².

وعرفه نادر أحمد أبو شيخة أيضا على أنه : "مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالموظفين، ونمط الإتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد، وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل أعضاء التنظيم، مما يؤثر على سلوكهم"³.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2004، ص 303.
² أحمد عبد إسماعيل الصفار، محمود محمد العجلوني، عبد الناصر أحمد جرادات، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 356.
³ نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية الوظيفية : دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد و الإدارة، 2005، مجلد 19، العدد 2، ص 11.

عرف (Reichers & Schneider) "ريتشيرز و شنايدر" المناخ التنظيمي على أنه: "عبارة عن تصورات أو معايير تنظيمية سائدة لممارسة أنشطة مكان العمل"¹.

أما محمد القاسم القريوتي فعرفه على أنه: "مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها الموظفون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"².

كما عرف أيضا على أنه: "الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء التنظيم، إستنادا إلى أسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة، وظروف العمل، نمط الإشراف"³.

كما عرفه فواز بدوي البدوي تعريف شامل للمناخ التنظيمي: "إن المناخ التنظيمي يشتمل على جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل الموظفين يتبنون أنماطا وإتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن الإستدلال على هذه المميزات من التعرف إلى تصورات الموظفين وإدراكهم في المنظمة، التي تدفعهم لإستخلاص مواقفهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على أدائهم سلبا أو إيجابا"⁴.

➤ من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي: "مجموعة من المعايير التنظيمية السائدة لممارسة أنشطة العمل، تتمتع بالثبات النسبي ويمكن أن يدركها الموظفون، مما تؤثر على سلوكهم وأدائهم سلبا أو إيجابا".

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة نذكر منها:

1. يؤثر على المخرجات السلوكية للموظفين في أي منظمة من حيث أنه يقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للموظفين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والإتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل⁵.
2. يضمن الإنتاجية العالية والإستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال الموظفين إتجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا⁶.

¹ K. Haritha, S.E.V.Subrahmanyam, **Organisational climate An Empirical Investigation in Penna Cement Industries Limited : PCIL**, International Journal of Businss and Management Invention, Vol 2, Issue 12 , 2013 ,P 13.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 169.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ فواز بدوي البدوي، تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألومنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية و الإقتصادية، فلسطين، المجلد الثاني، العدد السادس، 2016، ص 62.

⁵ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 33.

⁶ أحمد عبد إسماعيل الصفار، محمد أحمد العجلوني، عبد الناصر أحمد العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص 356.

3. يحفز الموظفين لإكتشاف طاقاتهم وإبداعاتهم¹.
4. للمناخ التنظيمي دور هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الموظفين عن المنظمة².
- وبالتالي المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة في تحسين سلوكيات وأخلاقيات الموظفين، ويحفزهم على كشف طاقاتهم ودفعهم للعمل بأريحية وفعالية لضمان إنتاجية عالية.

الفرع الثالث : خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي فيما يلي :³

- ❖ أنه تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الإتصال، والمشاركة في صناعة القرارات، ومناخ العمل، التكنولوجيا؛
- ❖ إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، وجانب البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة، أو تنظيم وحدة، أو أحد أقسامها؛
- ❖ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من طرف الموظفين بها.

➤ وبذلك فإن المناخ التنظيمي عبارة عن محصلة من العناصر والتفاعلات بين الشخصية والتنظيمية الداخلية للبيئة والتي يدركها الموظفون، يهتم بالجانب المادي للعمل الإنساني على عكس الثقافة التنظيمية التي تهتم بالجانب البشري.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة حالة في شركة الإتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 13.

² محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

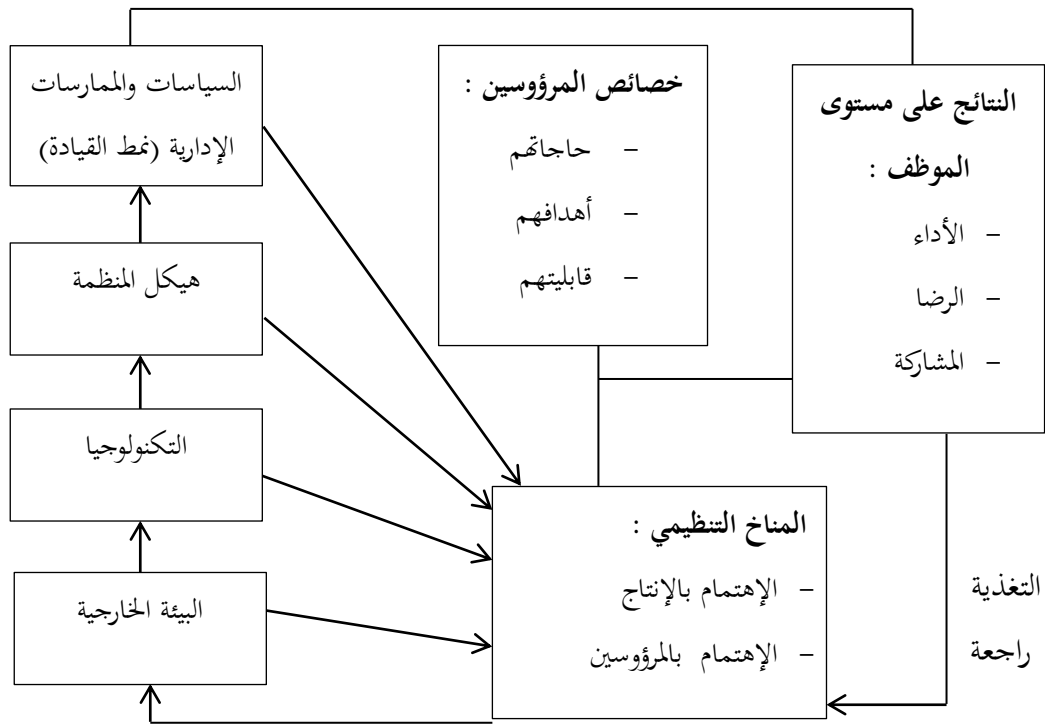
³ علي فهد حراس الدجاني، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير رسالة غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 17.

الفرع الرابع : أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، إذ أن وجهات النظر إختلفت حول هذه العناصر والأبعاد التي يتضمنها مفهوم المناخ التنظيمي؛ وتعود هذه الاختلافات في جزء منها إلى إختلاف طبيعة العينات التي تمت دراستها من قبل مختلف الباحثين الأمر الذي يصعب التوصل إلى أبعاد محددة تصلح لكل أنواع المنظمات؛ وقد وضحتها (Steers) "ستيرز" من خلال نموذجها للمناخ التنظيمي الذي يبين عناصر ونتائج الممارسات :

الشكل رقم (1-1) : يوضح عناصر المناخ التنظيمي عند ستيرز

التغذية راجعة



المصدر : أحمد محمد عوض بني أحمد، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 48.

وإجمالاً عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي تصنف كما يلي :

1) **الهيكل التنظيمي** : إذ يجب أن يكون مرناً كي يستوعب المستجدات المتغيرة ولكي يساهم في تشجيع الموظفين على الإجتهد لتطوره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، بحيث يرى الموظفون في هذا التنظيم أنه لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية لأنها وجدت لخدمته؛

أما إذا كان يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فإن من شأن ذلك أن يلوث المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيوداً تمارس عليه ولا مبرر لها¹.

(2) **نمط القيادة** : يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ يكمن جوهر القيادة في إمتلاك قائد من خلال موقعه القيادي القدرة على التأثير على الآخرين توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.²

(3) **العنصر البشري** : يمثل الموظفون النظام الإجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون بشكل فردي وجماعي سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، وهؤلاء الموظفون حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.³

(4) **المشاركة في إتخاذ القرارات** : حيث يتيح للموظفين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.⁴

(5) **مناخ العمل** : إن مناخ العمل يعد عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين أو إحباطهم؛ فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع، وذلك لشعور الموظف بأن عمله ليس ذا أهمية.⁵

(6) **التكنولوجيا** : تمثل الأسلوب الذي يستخدمه الموظفون في المنظمة، فالأفراد الموظفين غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجيا معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية؛

كما أن لها تأثير على الموظفين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.⁶

(7) **نمط الإتصالات** : يؤثر نمط الإتصالات السائد داخل المنظمة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، حيث أن الإتصال قد يكون من أعلى إلى الأسفل وفي إتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي؛

¹ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 144.

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل : دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 39.

⁴ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 35-36.

⁵ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

⁶ عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وقد يكون هناك نمط إتصال مفتوح يتيح للموظفين الإتصال أفقيا وعموديا، مما يخلق جو ومناخ تنظيمي جيد مشجعا للموظفين على الإلتزام وزيادة الأداء وتحسينه كما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة¹.

8) **البيئة الخارجية** : إن المنظمة التي يسود بيئتها الخارجية ظروف سياسية وإجتماعية وإقتصادية صعبة، تؤدي إلى الإستغناء عن بعض الموظفين فيها، وتؤدي إلى قلة الثقة و عدم الشعور بالإستقرار².

➤ وبالتالي فإن عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي التي يجب إتباعها من قبل المنظمات، لها أثر بارز في إنشاء جو ومناخ تنظيمي داعم للموظفين، من أجل تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وبذلك نستخلص أن للمناخ التنظيمي أبعاد وعناصر تشمل في مجملها على ما يحصل داخل المنظمة من هيكل تنظيمي، نمط القيادة، العنصر البشري، المشاركة في إتخاذ القرارات، التكنولوجيا، نمط الإتصالات، البيئة الخارجية والتي تسمح لها بإنشاء جو داعم للموظفين لتسهيل أدائهم لمهامهم وواجباتهم.

الفرع الخامس : أنماط المناخ التنظيمي

وتنقسم إلى :

❖ **المناخ الأبوي** : يتميز هذا النوع بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين الموظفين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للموظفين معه أو إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الإجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقاة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج³.

❖ **المناخ المفتوح** : ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر الموظفون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الإعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ إحتياجات الموظفين الإجتماعية⁴.

❖ **مناخ الإدارة الذاتية** : السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للموظفين في حدود مصلحة العمل وإن يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة،

¹ أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

² مجد نافذ سعد الدين رصاص، المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 18.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

⁴ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

وترتفع الروح المعنوية للموظفين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، إذ يرجع إرتفاعها إلى إشباع الحاجات الإجتماعية في المقام الأول¹.

❖ **المناخ المسيطر عليه** : في هذا النمط يتركز الإهتمام على العمل مع إنعدام العلاقات الشخصية وإهمال إحتياجات الموظفين².

❖ **المناخ العائلي** : يتصف بالألفة الشديدة بين الموظفين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولا يوجد إهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل³.

❖ **المناخ المنغلق** : ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء⁴.

فالمدير غير قادر على توجيه الموظفين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الإهتمام بحاجاتهم الإجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى الموظفين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الإهتمام بالشكلية في العمل⁵.

➤ إذا للمناخ التنظيمي أنماط متنوعة منها الحازم الذي تتركز فيه السلطة في يد المدير وإنعدام العلاقات الشخصية في العمل، ومنها الغير حازم المشجع على العمل الجماعي والعلاقات الطيبة والحرية شبه الكاملة للموظفين في حدود مصلحة العمل، وأخيراً المتميز بالركود واللامبالاة من قبل الأعضاء.

الفرع السادس : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث الأهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها؛ إذ هناك مجموعة من العوامل التي إذا ركزت المنظمة عليها ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية المناخ الإيجابي. والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي :

- 1) درجة تحديد ووضوح لأهداف النظام للأفراد الموظفين ودرجة قبولهم له وملاءمته وإمكانية تحقيقه⁶.
- 2) التحكم في تصرفات الموظفين في المواقف المختلفة من خلال أنظمة رسمية وغير رسمية، وإتجاهات القادة وإهتماماتهم، وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة⁷.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

² محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

⁴ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

⁵ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

⁶ سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي : دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 20.

⁷ محمد نافذ سعد الدين رصاص، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- 3) وجود الهيكل التنظيمي المرن يوضح الوصف الوظيفي للموظفين ويتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية والذي من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للموظفين¹.
 - 4) وجود قواعد عمل عادلة، وأنظمة مناسبة للمكافآت و العقوبات².
 - 5) مدى الإتصال الأفقي والعمودي والبيئي (الداخلي والخارجي)، ودرجة التشويش أو التحريف السائد وسهولة الإتصال ويسرها³.
 - 6) القيادة المتوازنة التي تستثمر طاقات الموظفين و مجهوداتهم، بما يخدم مصلحة المنظمة والموظف⁴.
 - 7) طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، إذ أن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين أو إحباطهم⁵.
 - 8) حسن إدارة الصراع التنظيمي والتحكم فيه لصالح المنظمة والموظفين، من خلال المحافظة على المستوى الأمثل للصراع بما يكفل المحافظة على معنويات الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم⁶.
 - 9) العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية⁷.
 - 10) إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية، من خلال توفير كوادرات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية لإحداث أي تغيير في نوعية منتجات المنظمة⁸.
- ومنه فإن للمناخ التنظيمي مجموعة من العوامل المؤثرة عليه والمتعلقة بوضوح المهام والمسؤوليات وطبيعة نشاط المنظمة، وتوازن القيادة وقدرتها على التحكم في الصراعات من خلال العدالة في المعاملة والعمل على مواكبة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال نشاطها.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

² محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها : دراسة حالة، مجلة النجاح للأبحاث، جامعة القدس فلسطين، المجلد 15، 2001، ص 281.

³ سامي محمود عبيدة، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

⁴ مجد نافز سعد الدين رصاص، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁵ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁶ مجد نافز سعد الدين رصاص، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁷ محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 281.

⁸ مجد نافز سعد الدين رصاص، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع السابع : نماذج المناخ التنظيمي

هناك عدة نماذج للمناخ التنظيمي نذكر منها :

1. نموذج (Likert) "ليكارت" : يعد ليكارت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ

التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الإجتماعية والذي

حدد مكونات المناخ التنظيمي في :

- الإتصالات؛

- القرارات؛

- الحوافز؛

- التكنولوجيا؛

- الإهتمام بالموظفين؛

2. نموذج Campbelle & Al "كامبل وزملاؤه" : من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل

و زملاؤه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد

أساسية للمناخ وهي صالحة للإستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهي :

✓ هيكل بناء المنظمة؛

✓ المكافآت والعقاب؛

✓ مركزية القرارات؛

✓ الإنجاز؛

✓ التدريب والتطوير؛

✓ المخاطرة والأمانة؛

✓ الصراحة والصدق؛

✓ المعنوية والمكانة؛

✓ التمييز والتشجيع؛

✓ كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام¹.

¹ فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية : دراسة ميدانية لبلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 78.

3. نموذج **Lalwer** "لولور": ويرى لولور أن المناخ التنظيمي يركز على ستة أبعاد مصنفة في مجموعتين رئيسيتين وهي :

❖ **أبعاد تتعلق بالهيكل التنظيمي** : وتتضمن : درجة المركزية في القرار، درجة الرسمية في إجراءات العمل، ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية في المنظمة؛

❖ **أبعاد تتعلق بالعملية التنظيمية**: وتتضمن : نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات؛

4. نموذج **Downey & Al** " دوني وزملاؤه": قدم داووبي وزملاؤه نموذجاً من ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي :

- إتخاذ القرار؛
- الدفء؛
- المخاطرة؛
- المكافآت؛
- الهيكل التنظيمي؛
- درجة تعقد التنظيم؛
- إتجاهات الأهداف؛
- نمط القيادة¹.

5. نموذج **Litwin & Stringer** " ليتوين وسترينجر" : إستخدم الباحثان نموذجهما لتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع الموظفين ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها فيما يلي :

- **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن هذا البعد تصور الأفراد الموظفين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في هذه المنظمة؛
- **المسؤولية** : ويصف هذا البعد مدى إحساس الموظف بأنه مسؤول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله؛
- **المكافأة** : ويتناول مدى توافر نظام مكافآت يؤكد على الأداء الجيد والتميز؛
- **المخاطرة** : ويتعلق بمدى ما يشعر به الموظف من أن وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى؛
- **الدفء** : ويصف شعور الموظف بوجود علاقات جيدة بينه وبين باقي الموظفين؛

¹ جهاد عفانة ومحمد الشقاوي، مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الإنصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد (24) العلوم الإدارية، العدد (2)، 2018، ص 4.

- **الصراع** : ويتضمن شعور الموظفين بأن الإدارة لا تحشى وجهات النظر المعارضة لها؛
- **الدعم** : ويهتم بالتعرف على مدى ما يشعر به الموظف من تأييد و تشجيع من قبل رؤسائه وزملائه إذا أنجز عمله بشكل صحيح؛
- **المعايير** : ويتناول مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب إتباعها عند تأدية مهام الوظيفة؛
- **الهوية** : ويصف درجة شعور الموظف بإنتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وإحساسه بأهميته كعضو في فريق العمل¹.

6. نموذج (Kozlowski et Doherty, 1989) "كوزلوكسي ودوهيرتي" :

يقوم هذا النموذج على إعطاء أهمية كبيرة للأسلوب القيادي، وعملية التفاعل التي تحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، في إدراك الموظفين للمناخ التنظيمي السائد وأثر ذلك في سلوكهم التنظيمي، ويحتوي هذا النموذج على إحدى عشرة بعداً، هي كالتالي :

- الهيكل التنظيمي؛
- فهم الوظيفة؛
- المحاسبة والمساءلة الشخصية؛
- المسؤولية؛
- تركيز المشرف على العمل؛
- المشاركة؛
- الإشراف المساندة والدعم؛
- العمل الجماعي؛
- التعاون ما بين المجموعات؛
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها؛
- الإتصالات².

➤ نستخلص من النماذج السابقة أن معظم الباحثين المذكورين سابقاً قد إتفقوا على أن المناخ التنظيمي يؤثر على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها ودوافع موظفيها ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، وقد حددوا

¹ حسن بن ظافر أحمد عقدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإحتراف الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 16.

² ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد، الجزائر، 2016، ص 24.

مكونات المناخ التنظيمي كالتالي : الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المكافأة، الصراع، المخاطرة، الدفء، درجة التعقيد، الإهتمام بالموظفين.

الفرع الثامن : مداخل قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي :¹

(1) **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية** : وينحصر في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل : حجم المنظمة، مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي؛

(2) **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية** : يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الموظفين عن المنظمة؛

(3) **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية** : يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الموظفين، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالموظفين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الموظف أكثر مما هو صفة في التنظيم. ➤ وبذلك لقياس المناخ التنظيمي ثلاث مداخل منها: المتعلقة بالجانب التنظيمي الخاص بالمنظمة، ومنها المتعلقة بتصورات وإدراكات الموظفين و صفاتهم الشخصية في المنظمة.

المطلب الثاني: عموميات حول الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

تباينت تعريفات الإلتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل : الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو المنظمة والإلتزام نحو المهنة ، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي؛

أولا : الإلتزام لغة : العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.²

ثانيا : إصطلاحا : يرى (Mowday, Steers & Porter, 1979) "ماودي، ستيرز و بوترتر" الإلتزام التنظيمي بأنه: "ذلك المفهوم الذي يشتمل على رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، والإستعداد لبذل جهد نيابة عنها، والإيمان بقيم وأهدافها وقبولها"³.

¹ حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 77.

² محمد حسن محمد حماد، قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 62.

³ Bhopinder Singh. P.K, Gupta, Sushila Venugopal, **Organisational Commitment : Revisited**, Journal of Indian Academy of Applied Psychology, Vol 34, 2008, P: 01.

أما (Davis ,1989) "ديفز" فينظر للإلتزام على أنه : "درجة إنغماس الموظف في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته"¹. وعرفه (Decotis & Summers ,1987) "ديكوتس و سامرز" على أنه : "إمتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه بشكل يساهم في هذه الأهداف و القيم"². وعرفاه أيضا (Mayar et Herscovitch, 2001 ; Mayar et Allen,1988) " مايار وآلن؛ مايار وهيرسكوفرتش" على أنه : " يوصف الإلتزام التنظيمي عموما بأنه رابط عاطفي يربط الموظف بمنظمتة إستنادا إلى القيم التنظيمية والأخلاقية المشتركة، من خلال الرغبة الدائمة في البقاء عضوا في المنظمة والمساهمة في حسن سير العمل فيها"³.

كما عرفاه (عاصي وحسين، 2008) على أنه: "إقتناع الموظف 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"⁴.

➤ من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف التالي للإلتزام التنظيمي هو: " ذلك الشعور لدى الموظف بأنه جزء من المنظمة، نتيجة لتوافق بينهما في القيم والأهداف والتوجهات".

الفرع الثاني : أهمية الإلتزام التنظيمي

يمكن توضيح أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال الشكل التالي :

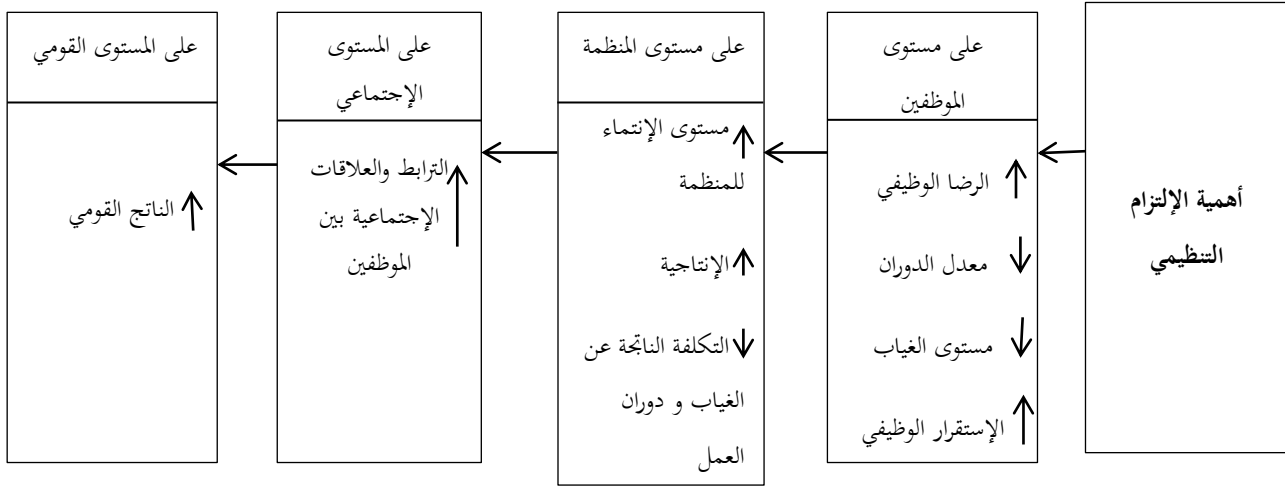
¹ محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² صرفاق عبد القادر، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2016، ص 61.

³ Nabila Zayani, *Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie*, Sociologie, Université Paul Valery, 2016, P: 22.

⁴ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، المجلد 22، العدد 02، 2014، ص 170.

الشكل رقم (1-2) : يوضح أهمية الإلتزام التنظيمي



المصدر: سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 15.

مما سبق إستعراضه وكما هو مبين في الشكل رقم (1-2) يلاحظ أن للإلتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات؛ فعلى مستوى الموظفين يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على إنخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم؛ أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإلتناء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب الموظفين وعن عدم أدائهم للأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية؛ أما المستوى الإجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى إنشاء جو من الترباط والعلاقات الإجتماعية بين الموظفين في المنظمة؛ وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الموظفين في المنظمة¹.

➤ ومنه للإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة على مختلف المستويات الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال مساهمته في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها، زيادة مستوى إلتئامهم لها، وإنشاء علاقات أخوية وإجتماعية بينهم، وزيادة كفاءة وفاعلية أدائهم داخلها.

¹ سامي إبراهيم حمادة حنون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفرع الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي

وتتمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي فيما يلي :

- ✓ **الإلتزام الوجداني** : يعبر عن مدى رغبة الموظف في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها¹.
- ✓ **الإلتزام الإستمراري** : يتعلق بالرهان الجانبي، ويشير لقوة إحتياج الموظف للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى².
- ✓ **الإلتزام المعياري** : ويشير إلى شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء عاملاً في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الموظفين الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو ترك العمل في المنظمة³.
- وبذلك فإن أبعاد الإلتزام التنظيمي تتنوع بين توافق الأهداف والقيم بين المنظمة وموظفيها، وبين إحتياجه للوظيفة لتلبية حاجاته، وبين أيضاً رغبته في البقاء تفادياً للبطالة.

الفرع الرابع : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

بين (Buchanan, 1974) " بوشنان " أن الإلتزام التنظيمي يتطور لدى الموظف ماراً بثلاث مراحل هي :

1. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة) :

مدتها عام واحد، يكون الموظف خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والإختبار ويكون توجهه المدير في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة، وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة⁴.

2. مرحلة العمل والإنجاز :

مدتها تتراوح بين عامين وأربعة أعوام، في هذه المرحلة يسعى الموظف من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية : الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الإلتزام للمنظمة والعمل⁵.

¹ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 53.

² أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 231.

³ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

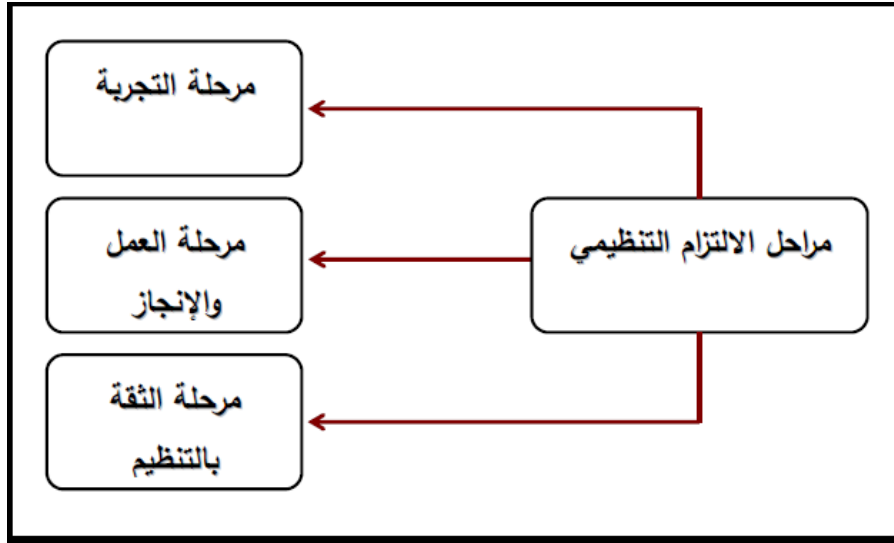
⁵ صرفاق عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3. مرحلة الثقة بالمنظمة :

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء الإلتحاق الموظف بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الموظف إتجاهات الإلتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التوازن إلى مرحلة النضج¹.

و يمكن توضيح مراحل الإلتزام التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3): يوضح مراحل الإلتزام التنظيمي



المصدر: محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 42.

➤ للإلتزام التنظيمي مراحل يمر بها إبتداء من دخول الموظف للمنظمة وخضوعه للتدريبات، تليها مرحلة العمل من أجل تحقيق إنجاز في العمل وصولاً إلى مرحلة نضج والثقة بالتنظيم.

الفرع الخامس : محددات الإلتزام التنظيمي

ويمكن إستعراضها فيما يلي :

❖ **الولاء التنظيمي** : يرى بورتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الشخص وإرتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، أي الإرتباط النفسي الذي يربط الموظفين بالمنظمة مما يحثهم على الإندماج في العمل وإلى الإيمان بقيم المنظمة، فعندما يتمكن القائد من إنشاء الولاء لدى الموظفين بدون الولاء التنظيمي لهم

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

فسوف يضطرب مركزه، وبالتالي فإنه يتوجب على الموظفين أن يقدموا ولائهم لرئيسهم وبالعكس، وعلى إثر ذلك يتطلب من المدير أن يكون ممثلاً للإدارة أمام الموظفين وممثلاً لهم أمام الإدارة؛

❖ **المسؤولية إتجاه المنظمة :** وتعني المسؤولية إحساس الموظفين بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل المنافع الجيدة التي تقدمها المنظمة لهم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسؤولية قد تكون مسؤولية قانونية وتعني محاسبة الموظف عند تقصيره، أو مسؤولية أخلاقية وتعني الإلتزام وإحكام الضمير والتي يشعر بها إتجاه العمل، فعندما يكون الموظف ملتزم أخلاقياً فذلك يعني عدم تركه للعمل للإلتزامه بأخلاق المهنة التي تدفعه للبقاء بالمنظمة¹.

❖ **السياسات :** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الموظفين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الموظفين؛

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الموظف على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للموظف في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإلتزام، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي؛

❖ **وضوح الأهداف :** يساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الموظفين للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية².

❖ **الرغبة في الإستمرار بالعمل داخل المنظمة :** من الممكن عند هذا البعد قياس درجة الإلتزام بقيمة العوائد التي يجنيها الموظف عند بقائه في المنظمة، وبالتالي يتكبد لها لو فكر بترك العمل إلى منظمة أخرى؛ إن إستمرار الموظف داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها الكبر ومدة الخدمة، والتي تعد من المؤثرات المهمة للبقاء في المنظمة، حيث أن الموظف يستثمر جزء كبير من حياته فيها وأي تساهل أو إهمال من قبله إتجاه المنظمة يعتبر بمثابة خسارة محققة له؛

❖ **الإيمان بالمنظمة :** ويعني درجة إيمان الموظفين بالمنظمة التي يعملون بها ويتشكل هذا البعد لدى الشخص بحجم معرفته للخصائص التي تميز عمله ودرجة إستقلاليته، وتنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة شعوره

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 38.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 38.

بالبيئة التنظيمية التي يعيش بها ومشاركته الفعالة في عملية صنع القرارات، منها ما يخصه ومنها ما يخص العمل، مما يشعره بالإعتزاز بإنتمائه للمنظمة وإحساسه بالجو الأخوي الذي يربطه بالعمل¹.

❖ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الإلتزام وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف؛ وإتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات إستخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة؛

❖ **نمط القيادة :** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الموظفين الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين².

➤ من خلال ما سبق نستخلص أن محددات الإلتزام التنظيمي شملت كل ما يحتاجه الموظف من أجل أدائه لعمله، سواء من ناحية ضرورة الولاء المتبادل بينه وبين المدير والعكس، ووجود أهداف محددة المساعدة له على إدراكها، ومسؤولية البقاء في المنظمة من خلال تبني سياسات داخلية تعود بالفائدة عليه وعلى التنظيم، تتمثل في أنظمة الحوافز المعنوية والمادية من شأنها إقناع الموظفين على إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية.

الفرع السادس : العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي

هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطوير الإلتزام التنظيمي منها : عوامل شخصية وتتعلق بشخصية الفرد الموظف وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وإرتباطه النفسي بالمنظمة وتوقعاته عن العمل؛

1) عوامل تنظيمية : وهي عوامل تتعلق بخبرات الموظف العملية كالإستقلالية، وتماسك الموظفين، والإشراف المباشر، والتغذية الراجعة؛

2) عوامل غير تنظيمية : وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للموظف بعد قراره الأولي الإلتحاق بالمنظمة، وعندما تكون الرواتب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف في منظمته فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكون هناك فرص عمل لاحقه من شأنها تغيير قراره الأول³.

¹ محمد عبد سعيد عليان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² محمد بن غالب العوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ أمجد محمد عبد الله، التطور التكنولوجي ودوره في الإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السلمانية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق ، العدد 4، 2015، ص 346.

3) عوامل شخصية : الأفراد الموظفين يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم ومستويات الإلتزام

التي يمنحونها لمنظمتهم كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛

4) عوامل خارجية : إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية) تؤثر

على الإلتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الإلتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الإلتزام

في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الإستقرار فإنه سيكون مؤثراً في الموظفين وعلى إلتزامهم

في المنظمة، إذ يمكن أن يترك الموظفين منظمتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر

الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد الموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء الموظفين

الإستقرار في العمل وإنسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن عوامل

البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى إلتزامهم للمنظمة¹.

➤ ومما سبق نقول أن للإلتزام التنظيمي مجموعة من العوامل التي يمكن أن تكون سبب في تطور أو تدهور

مستواه لدى الموظفين ونذكر منها: عوامل تتعلق بإستقلالية العملية للموظف والإشراف المباشر،

وعوامل تتعلق بالموظف إتجاه فرص العمل البديلة، وعوامل تتعلق بتباين شخصيات الموظفين ومستوى

إلتزامهم، وعوامل تتعلق بعوامل الجذب القوية من البيئة الخارجية نتيجة لعدم إستقرار الموظف منذ

البداية.

¹ أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث إستطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص 311.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع إبراز ملاحظاتها، وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الإختلافات التي تعالجها الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم عرضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2010 و2018، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

المطلب الأول : دراسات حول متغيري الدراسة

الفرع الأول : الدراسات المحلية

➤ دراسة إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود (2017) : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، بعنوان "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحثان حول أهمية قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، في المديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، حيث هدفت الدراسة إلى تقدير مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع إذ أوضحت الدراسات أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل. إتبع الباحثان المنهج الوصفي الإستكشافي، حيث إستعملا أداة الإستبيان، ومجموعة من الأساليب الإحصائية الممثلة بالمقياس تونتن، ومقياس بورتر وزملائه، مقياس مارش مارفي، وأخيرا مقياس جورج وزملائه على مجموعة من عمال قطاع المحروقات البالغ عددهم 612 عاملا تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الباحثان إلى نتائج أهمها: أن مستوى الإلتزام التنظيمي لموظفي القطاع مستوى منخفض، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مستوى إلتزامهم التنظيمي تعزي لإختلاف السن والخبرة لصالح العمال الأكثر سنا، والأكثر خبرة.

➤ دراسة ماحي محمد الأمين (2016) : رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام

التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحث حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، في مؤسسة سوناتراك المصنوب AVAL SONATRACH، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والخبرة المهنية.

إتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي وجه إلى كل موظفي مؤسسة سوناطراك وهران البالغ عددهم 126، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- ✓ وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي عند موظفي المؤسسة؛
- ✓ وجود علاقة إرتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي؛
- ✓ عدم وجود فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي راجعة لمتغيري الجنس والخبرة المهنية.

➤ دراسة عاشور إبتسام (2015) : رسالة ماجستير بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) "، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحثة حول علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين محل الدراسة والثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث إستعملت أداة الإستبيان الذي وجه إلى جميع الموظفين من إطارات، تحكم، تنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى المديرية والبالغ عددهم 70 موظفاً، وأداة المقابلة كأداة ثانوية لفهم الواقع الميداني، أما الأساليب الإحصائية فقد تم إستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بالإلتزام التنظيمي، بحيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للإلتزام الموظفين وبالتالي نجاح أي منظمة.

➤ بن صافية فاطمة الزهراء (2014) : مجلة دراسات علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 03، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، جامعة الجزائر2، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحثة حول علاقة المناخ التنظيمي المدرك بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، وكذلك معرفة أهمية ودور مكونات المناخ التنظيمي (النمط القيادي، نظام الأجور والمكافآت، الإتصالات، تنمية الموارد البشرية، جماعة العمل) في التغيرات التي تحدث في مستويات الإلتزام التنظيمي وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية بالمؤسسة وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي.

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي، حيث إستعملت أداة الإستبيان الذي وجه إلى مجموعة من العمال في منشأة الميكانيك بالمؤسسة والبالغ عددهم 164 عاملاً، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق في إدراك وإتجاهات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي السائد، وكان بعد جماعة العمل في المرتبة الأولى ثم تليها بعد الإتصالات ثم بعد القيادة ثم بعد تنمية الموارد البشرية وأخيرا بعد الأجر والمكافآت؛
 - وجود علاقة بين الأبعاد المكونة للإلتزام التنظيمي، وجاءت العلاقة بين الإلتزام المعياري بالإلتزام العاطفي قوية تليها العلاقة بين الإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر ثم العلاقة بين الإلتزام المعياري بالإلتزام المستمر.
 - وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة قوية نظرا للعلاقة الموجودة بين مختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي.
- دراسة شامي صليحة (2010) : رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس"، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

تمحورت إشكالية الباحثة حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها عبر السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث إستعملت أداة الإستبيان الذي وجه إلى 38 موظفا إداريا و85 أستاذاً، وأداة المقابلة مع مجموعة من الموظفين والمسؤولين والأساتذة، بالإضافة إلى الأساليب إحصائية برنامج SPSS ووثائق لإحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الباحثة إلى أن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء الوظيفي المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة، يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، حتى يستطيع الأفراد الموظفين أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة.

الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1) العربية :

➤ دراسة الطاهر أحمد محمد علي(2015) : مجلة العلوم الاقتصادية العدد 2، المجلد 16، بعنوان "أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية، السودان.

تمحورت إشكالية الباحث حول "أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية"، دراسة حالة كليات الدراسات التجارية- الهندسة - علوم الحاسوب- والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الإتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى. إتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي وجه إلى أعضاء لجنة التدريس في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 160 عضواً، وبرنامج SPSS، وتوصل إلى أن هناك علاقة عكسية بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل، ووجود توجه إيجابي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل)، وتوجه سلبي لأبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز).

➤ دراسة محمد جودت محمد فارس (2014) : مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

تمحورت إشكالية الباحث حول "علاقة الثقة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر غزة، وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في جامعة الأزهر غزة. إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي ووجه إلى 170 موظفا إداريا، مجموعة من الإختبارات الإحصائية، وتوصل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والإلتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة بين طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والإلتزام التنظيمي.

➤ دراسة تيسير زاهر(2012) : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 28، بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، جامعة دمشق، سوريا.

تمحورت إشكالية الباحث حول "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين في الفنادق"، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، وقد هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى

تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، الإتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين الموظفين الذين على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها.

إتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي وجهه إلى الإداريين والموظفين، وإستخدام برنامج SPSS من أجل التحليل الإحصائي، وتوصل إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين الموظفين على الرغم من إختلاف التأثير الذي تراوح بين الجيد والمتوسط نوعا ما.

(2) الأجنبية :

- **Swastadiguna & I Gusti Aya Manuati Dewi (2018) : International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol VI, Issue 11, The effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job satisfaction as mediating variable, United Kingdom.**

تمحورت إشكالية الدراسة حول "أثر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي"، أجريت هذه الدراسة على شركة Penusahaan Daerach pasar Kota denpasar .Bali. Indonesia شركة سوق منطقة مدينة دينباسار.بالي. إندونيسيا"، وقد هدفت إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي وشرح دور الوسيط الرضا الوظيفي على تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي، إتبع الباحثان المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، حيث إستعملتا أداتين المقابلة والإستبيان الذي وجهه إلى 84 موظفا تم إختيارهم بشكل عشوائي، والأداة الإحصائية The Slovin method "طريقة سلوفين"، وتوصل الباحثان إلى أن المناخ التنظيمي كان له تأثير إيجابي وهام على الإلتزام التنظيمي الذي توسط فيه الرضا الوظيفي.

- **IGon Manuel Henry (2017) : International Journal of Academic Research, Social & Management Sciences, Vol 3, Issue 4, Organizational Climate and Organizational Commitment of deposit money banks in Rivers state, Nigeria.**

تمحورت إشكالية الدراسة حول "كيفية تعزيز إلتزام الموظف من خلال المناخ الصحي، أي ثقة الموظف، والإستقلال في إيداع أموال البنوك في Rivers state"، أجريت هذه الدراسة على بنوك ودائع الأموال في Rivers state، وكان الهدف منها دراسة التأثير والعلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي لهذه البنوك. إتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث إستعمل أداة الإستبيان الذي وجهه إلى كبار الموظفين في جميع بنوك إيداع الأموال في Rivers state والبالغ عددهم 114 موظفا، تم تحليل الإستبيان وإختبار الفرضيات بإستخدام إرتباط سبيرمان، وتوصل الباحث للنتائج التالية :

- هناك علاقة كبيرة بين متغيرات المناخ التنظيمي (الحكم الذاتي والثقة) ومقاييس الإلتزام التنظيمي (العاطفي والإستمراري)؛

- ثقافة الشركة لها تأثير كبير على العلاقة بين المناخ التنظيمي للموظف والإلتزام التنظيمي.

- **Luze.Quinones Gonzalez (2016) : paper submitted to the 12 th International Society for Third Sector Reserarch, Factors impacting employees organizational commitment in a Puerto Rian nonprofait organazation : a pyschological contract perspective, Ersta Skondal University College, Stockholm Sweden.**

تمحورت إشكالية الباحثة حول " العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي للموظفين"، أجريت هذه الدراسة الميدانية في منظمة غير ربحية تقع غرب منطقة بورتو ريكو كدراسة حالة واحدة، وكان الهدف منها معرفة كيفية رفع والعوامل التي تقود الموظفين بالمنظمات غير الربحية وإلتزام الموظفين إتجاه المنظمة. إتبعت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث إستخدمت أداة المقابلة الغير المنظمة للأشخاص الرئيسيين ومراجعة الوثائق الرسمية للمؤسسات غير الربحية، جنبا إلى جنب مع أداة الإستبيان الذي وجه إلى موظفي المنظمة، وتوصلت الباحثة إلى تحديد العوامل التي تؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي للموظفين من راتب وزيادة تصورات خرق وإنتهاك الإتصال النفسي.

- **Marie Claude Décarie (2010) : mémoire maîtrise, Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, Université de Montréal Canada.**

تمحورت الدراسة إشكالية الدراسة حول " العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والضييق النفسي للجنس"، أجريت هذه الدراسة على عمال شركة تأمين كندية، وكان الهدف منها التحقق من معنى العلاقة بين التركيب متعدد الأبعاد للإلتزام التنظيمي والضييق النفسي بين الموظفين، والتأثير المعتدل للجنس على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والضييق النفسي.

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث إستعملت أداة الإستبيان حول بيئة العمل الذي وجه إلى 260 عاملا من شركة تأمين كندية، ومجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليله والمتمثلة في مقياس لقياس الضائقة النفسية، مؤشر دايلفد، ومقياس لقياس درجة الإلتزام التنظيمي للموظفين داخل المنظمة، وتوصلت الباحثة إلى: أن العنصر العاطفي والمستمر في الإرتباط التنظيمي مرتبط بشكل سلبي بالضييق النفسي، أي أن الموظفين يعملون عاطفيا وبشكل مستمر في العمل. وبذلك هم أقل عرضة للمعاناة من الضيق النفسي، ولموظف مشارك إيجابي للضييق النفسي. من جهة أخرى يرتبط المكون المستقل بشكل كبير وإيجابي في الضيق النفسي، فالموظف يشارك في زيادة احتمالات المعاناة من الضيق النفسي. أخيرا للجنس تأثير معتدل على عنصر واحد فقط من الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسات السابقة مع الموضوع محل الدراسة

بعد العرض السابق لبعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة، معظم الدراسات تناولت متغيرين معا، وبذلك سنقوم بمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أي دراسة أوجه التشابه والإختلاف وذلك من حيث (المنهج المستخدم، حدود الدراسة الزمنية والمكانية، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، الهدف).

الجدول رقم (1-1) : يوضح مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
المحلية	
<p>دراسة إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود (2017) : مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 28، بعنوان " قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة"، ورقلة، الجزائر.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل : الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة : الإستبيان. - تتشابه من حيث نوع المؤسسة، والعينة المدروسة : الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - إقتصرت دراسة الباحثان على قياس مستوى المتغير المستقل فقط : الإلتزام التنظيمي. - تختلف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : المديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، سنة 2017. - هناك إختلاف في المنهج المستخدم : المنهج الوصفي الإستكشافي. - تختلف من حيث الهدف : قياس مستوى الإلتزام التنظيمي فقط.
<p>دراسة ماحي محمد الأمين (2016) : رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية"، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، الجزائر.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - هناك تشابه مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين : المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان. - تتشابه من حيث نوع المؤسسة، والعينة المدروسة : الموظفين. - هناك تشابه من حيث الهدف : دراسة المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تختلف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : مؤسسة سوناطراك بوهران، سنة 2016. - هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي.

<p>دراسة عاشور إبتسام (2015) : رسالة ماجستير بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) "، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.</p>	
<p>- تختلف مع الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع : الثقافة التنظيمية، والأداة المستخدمة : المقابلة.</p> <p>- تختلف من حيث الحدود الزمنية والمكانية: ديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة، سنة 2015.</p> <p>- تختلف أيضا من حيث الهدف : دراسة علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية.</p>	<p>- هناك تشابه في المتغير المستقل وهو : الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة: الإستبيان.</p> <p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نوع المؤسسة والعينة المدروسة : إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ.</p>
<p>بن صافية فاطمة الزهراء (2014) : مجلة دراسات علم إجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 03، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، جامعة الجزائر2، الجزائر.</p>	
<p>- هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، الجزائر، سنة 2017.</p> <p>- معرفة أهمية مكونات المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي حسب آراء العاملين (النمط القيادي، الإتصالات، تنمية الموارد البشرية) في التغيرات التي تحدث في مستويات الإلتزام التنظيمي.</p>	<p>- هناك تشابه مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين : المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج الوصفي والأدوات المستخدمة : الإستبيان.</p> <p>- هناك تشابه من حيث الهدف : الكشف عن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.</p>
<p>دراسة شامي صليحة (2010) : رسالة ماجستير بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس"، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.</p>	
<p>- يكمن الإختلاف من حيث المتغير التابع: الأداء الوظيفي، والأداة المستخدمة : المقابلة.</p> <p>- تختلف عن دراستي من حيث الحدود الزمنية والمكانية : جامعة محمد بوقرة بومرداس، سنة 2010.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة الأثر على الأداء الوظيفي.</p>	<p>- هناك تشابه مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل : المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة في البحث : الإستبيان.</p> <p>- هناك تشابه في عينة الدراسة وهي الموظفين.</p> <p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الهدف : دراسة أثر المناخ التنظيمي.</p>

العربية	
<p>دراسة الطاهر أحمد محمد علي (2015) : مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 2، المجلد 16 بعنوان " أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير التابع : ضغوطات العمل. - هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : كليات الدراسات التجارية والهندسية وعلوم الحاسوب والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجي على أعضاء لجنة التدريس، سنة 2015. - هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة العلاقة بين متغيرا وأبعاد المناخ التنظيمي من جهة ضغوطات العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل : المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة: الإستبيان.
<p>دراسة محمد جودت محمد فارس (2014) : مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 02، بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل : الثقة التنظيمية. - هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : جامعة الأزهر غزة، 2014. - هناك إختلاف من ناحية الهدف : التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - هناك تشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج الوصفي والأدوات المستخدمة : الإستبيان
<p>دراسة تيسير زاهر (2012) : مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 28 بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، جامعة دمشق، سوريا.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير التابع : تمكين العاملين. - هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية: الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم في محافظة دمشق 	<ul style="list-style-type: none"> - تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل : المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان. - تتشابه من ناحية العينة المدروسة : الموظفين.

<p>- وهناك تشابه من حيث الهدف : دراسة أثر المناخ التنظيمي.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة الأثر على تمكين العاملين.</p>	<p>- وهناك تشابه من حيث الهدف : دراسة أثر المناخ التنظيمي.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة الأثر على تمكين العاملين.</p>
<p>الأجنبية</p>	
<p>Swastadiguna & I Gusti Aya Manuati Dewi (2018) : International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol VI, Issue 11, The effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job satisfaction as mediating variable, United Kingdom.</p>	
<p>- تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير الوسيطي : الرضا الوظيفي.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية للدراسة: شركة سوق دنيا سار، بالي، أندونيسيا على عينة عشوائية من الموظفين، سنة 2018.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة أثر المتغير الوسيطي : الرضا الوظيفي.</p>	<p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث كلا المتغيرين: المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان.</p> <p>- هناك تشابه من حيث الهدف : دراسة أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي.</p>
<p>IGon Manuel Henry(2017) : International Journal of Academic Research, Social & Management Sciences, Vol 3, Issue 4, Organazational Climate and Organazational Commitment of deposit money banks in Rivers state, Nigeria.</p>	
<p>- تختلف هذه الدراسة بشكل طفيف في المتغير التابع : المناخ الصحي.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : بنوك ودائع الأموال Rivers state على كبار الموظفين، سنة 2017.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة كيفية تعزيز إلتزام الموظف من خلال المناخ الصحي.</p>	<p>- تتشابه مع الدراسة الحالية في كلا المتغيرين : الإلتزام التنظيمي والمناخ، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان.</p>
<p>Marie Claude Décarie (2010) : mémoire maîtrise, Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, Université de Montréal Canada.</p>	
<p>- تختلف هذه الدراسة من حيث المتغير التابع : الضيق النفسي.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية :</p>	<p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل : الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان.</p>

<p>- شركة التأمين الكندية، سنة 2010.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والضيق النفسي.</p>	<p>- هناك تشابه في العينة المدروسة : الموظفين.</p>
<p>Luze.Quinones Gonzalez (2016) : paper submitted to the 12 th International Society for Third Sector Reserach, Factors impacting employees organizational commitment in a Puerto Rian nonprofait organazation : a pyschological contract perspective, Ersta Skondal University College, Stockholm Sweden.</p>	
<p>- تختلف هذه الدراسة في كونها تدرس العوامل المؤثرة على المتغير المستقل فقط : الإلتزام التنظيمي، والأداة المستخدمة: المقابلة.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الحدود الزمنية والمكانية : منظمة غير ربحية في منطقة بورتو ريكو، سنة 2016.</p> <p>- هناك إختلاف من حيث الهدف : دراسة العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي.</p>	<p>- تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل: الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة : الإستبيان.</p> <p>- هناك تشابه في العينة المدروسة : الموظفين.</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق إستعراضه في الجدول رقم (1-1) نستنتج أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات من حيث الأبعاد المدروسة للمناخ التنظيمي من الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، مستوى التكنولوجيا وأثر هذه الأبعاد على الإلتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي قررنا أن ننجزها في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، علما أن مديريات البريد من بين أبرز الأماكن التي تحتوي على ضغط كبير في العمل، فأثار هذا فضولنا لمعرفة هل توفر هذه المديرية لموظفيها الظروف الملائمة والمناخ التنظيمي الملائم لإمتصاص هذا الضغط، وهذا ما نستنتجه من ناحية درجة الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

كما تعتبر هذه الدراسة هي الأولى على مستوى ولاية غرداية التي تناولت هذا الموضوع وفي إحدى مؤسسات القطاع العمومي.

خلاصة الفصل :

إنطلاقاً مما سبق فإن المنظمات ملزمة بالإهتمام والتركيز على أبعاد المناخ التنظيمي بهدف تحسين إنتاجيتها وأدائها من خلال تحقيق التوافق بين أهدافها وتوجهاتها التنظيمية وبين طموحات موظفيها ورغباتهم فينعكس ذلك بشكل غير مباشر على مدى إلتزام الموظفين بواجباتهم ويزيد من شعورهم بالإنتماء للمنظمة.

حاولنا من خلال هذا الفصل مراجعة أدبيات الدراسة الخاصة بالمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي التي أظهرت التكامل والعلاقة الجوهرية بين كل منهما، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين والذي يضم مطلبين، ففي المطلب الأول تناولنا مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، خصائصه، وأهم عناصره وأبعاده، أنماطه، والعوامل المؤثرة عليه، النماذج ومداخل قياسه.

وفي المطلب الثاني عموميات حول الإلتزام التنظيمي ممثل في مفهوم وأهمية الإلتزام التنظيمي، أبعاده ومراحل تطوره، محدداته، وأخيراً العوامل المساعدة والمؤثرة في تنميته.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مجموعة من الدراسات سابقة منها محلية وعربية وأجنبية والتي تناولت أغلبها جوانب مشابهة لموضوع الدراسة، وفي الأخير مقارنة بين الدراسات السابقة والموضوع محل الدراسة.

وسنحاول من خلال فصل الدراسة الميدانية إسقاط الدراسة الأدبية والنظرية على واقع مؤسسة بريد الجزائر وحدة غرداية.

الفصل الثاني :

مساهمة المناخ التنظيمي

في التأثير على الإلتزام التنظيمي

"حالة مديرية بريد الجزائر وحدة

غرداية"

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

تمهيد :

بعدها عرضنا في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي، الإلتزام التنظيمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المنظمة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي وبالتحديد في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية كنموذج، وأخيراً المعالجة الإحصائية من خلال تفرغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها. تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطريق وأدوات الدراسة
المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات وأدوات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين في المطلب الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثاني طرق الدراسة.

المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : نشأة المديرية العامة لبريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بحيث تم إنشائها بموجب المرسوم 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتتولى الخدمة العمومية بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية والمالية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير الأداءات وتجديد المؤسسات الأساسية المتصلة بذلك وتطويرها (البريد والطرود، البريد السريع، الحساب البريدي الجاري، الطوابعية، دفتر التوفير والإحتياط وتتمثل في جمع الأموال لصالح صندوق التوفير والإحتياط، التحويل الإلكتروني للأموال، الحوالات البريدية، الخدمات المصرفية الإلكترونية)، تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد والمواصلات، ومقرها الإجتماعي حي الأعمال باب الزوار الجزائر¹.

الفرع الثاني : تعريف مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية

تقع مديرية بريد الجزائر وحدة ولاية غرداية في شارع العربي بن مهدي طريق بني يزقن، حيث تضم 46 مكتب بريدي يتوزع على تراب الولاية حسب الكثافة السكانية، بالإضافة إلى 03 مراكز : وهي مركز الفرز الجهوي بغرداية، مركز الإيداع والتوزيع ، مركز الصيانة وحفظ المباني والسيارات، وتتوزع في الولاية كما يلي :

- غرداية : 10 مكاتب؛
- متليلي : 07 مكاتب؛
- القرارة : 05 مكاتب؛

¹ المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 30 شوال 1422 الموافق ل 01/14/2002 المتضمن إنشاء بريد الجزائر، العدد 04، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم (39) الصادرة بتاريخ 02 ذي القعدة 1422 الموافق ل 16 يناير 2002، ص 18.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

- المنبعة : 05 مكاتب؛
- بنورة : 05 مكاتب؛
- بريان : 04 مكاتب؛
- زلفانة : مكتبتين؛
- الضاية بن ضحوة : مكتبتين؛
- العطف : مكتبتين؛
- سبب : مكتب واحد؛
- المنصورة : مكتب واحد؛
- حاسي لفحل : مكتب واحد؛
- مكتب متنقل : واحد؛

وتوظف المديرية 300 موظفا منهم 212 موظفا دائمون و88 موظفا في إطار عقد العمل المدعم موزعون حسب إحتياجات المكاتب كما تضم المؤسسة أعوان في إطار الإدماج المهني والبالغ عددهم 01 عون وموظف واحد في الإطار التحويل بمكتب بريد سيدي عبا¹.

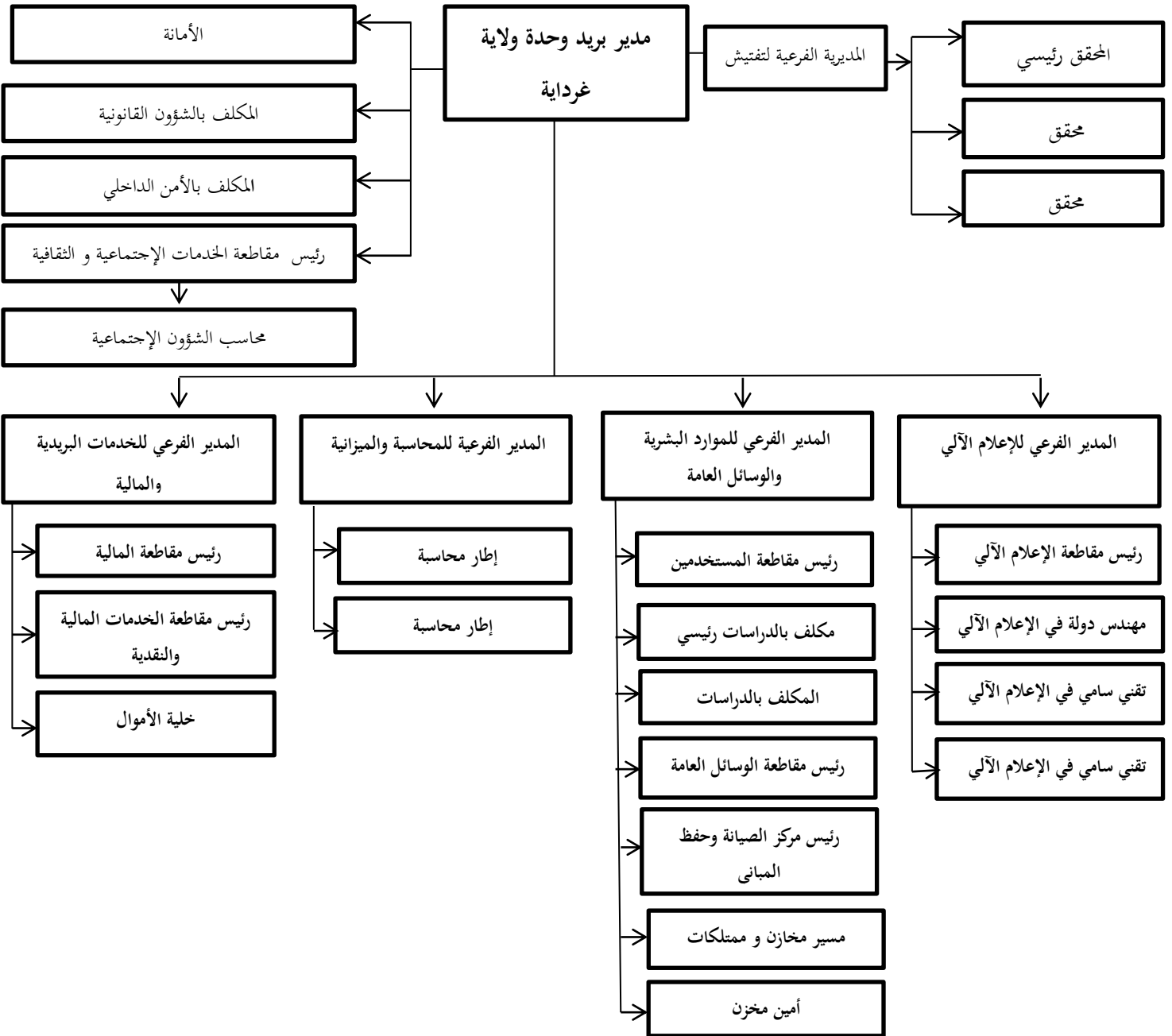
الفرع الثالث : هيكل مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية

للهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية دوراً هاماً في تحديد المسؤوليات والمهام وتسهيل عملية الرقابة داخلها وهو ما يعكسه التسيير والتنظيم الجيد لنشاطها والتنسيق بين مختلف وظائفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولهذا سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية في الشكل التالي :

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 04).

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد وحدة بريد الجزائر غرداية"

الشكل رقم (1-2) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية

يمثل هذا الهيكل التنظيمي النسخة المعدلة من طرف المؤسسة وذلك حسب إحتياجاتها وفيما يلي شرح مفصل لهذا الهيكل من خلال التطرق لجميع مكوناته، تحتوي مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية على 05 مديريات فرعية

وهي :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

1. المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة : وتنقسم هذه المديرية إلى ¹:

● الوسائل العامة : وتتكفل هذه المديرية ب :

- الإنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالممتلكات، النقل، التجهيزات، الصيانة؛

● الموارد البشرية : وتتكفل ب :

- السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، التكوين، التوظيف، متابعة العطل السنوية،

العطل المرضية، الإحالة على الإستيداع، الإحالة على التقاعد، الأجر، الترقيات، التعيين، التثبيت،

التحويل، الإنتداب، أما بالنسبة للجانب الإجتماعي: التصريح الشهري والسنوي للضمان الإجتماعي،

طب العمل ومتابعة العمال خلال مسيرتهم المهنية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل؛

- السهر على تطبيق بنود الإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي؛

2. المديرية للخدمات البريدية والمالية : وتتفرع هذه المديرية إلى :

● المصالح البريدية : تتكفل هذه المديرية ب :

- السهر على حسن أداء المصالح البريدية على مستوى الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج؛

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛

- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الشائبة والمتعددة المتعلقة بتبادل الرسائل والطرود البريدية

وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك؛

- خدمة الطرود البريدية؛

- خدمة كراء الصناديق البريدية والخدمات البريدية؛

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 04).

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

- المصالح المالية : تتكفل هذه المديرية ب :
 - التنظيم والسهر على حسن أداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز التوفير، مركز الحوالات)؛
 - العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛
 - تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛
 - معالجة مختلف النزاعات القانونية والإستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية؛
- 3. مديرية الفرعية للإعلام الآلي : وتتكفل هذه المديرية بما يلي :
 - إعداد برامج تجهيز النظام الإعلامي؛
 - إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
 - إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
 - الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
 - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة؛
- 4. مديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية : وتتكفل هذه المديرية ب :
 - إنجاز وتنفيذ السياسات المالية العامة للمؤسسة؛
 - تأطير مختلف الهياكل والميادين المحاسبية والمالية؛
 - توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛
 - توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛
- 5. المديرية الفرعية التفتيش : ويتم على مستوى هذه المديرية مراقبة سير العمل في المكاتب الفرعية للمؤسسة الموزعين على تراب الولاية والنظر في الشكاوي التي يتم تقديمها من طرف المتعاملين.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الفرع الرابع : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

تتمثل إنجازات البريد منذ الإستقلال بتسهيل وسائل الإتصال بجميع أنواعها والتقرب من الزبون عن طريق توسيع شبكة المكاتب البريدية إلى جميع أطراف الولاية حتى النائية منها وتحديث جميع العمليات منها العمليات البريدية والعمليات المالية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. **العمليات البريدية :** تحديث أسطول نقل البريد الخاص بالمؤسسة في الخطوط الداخلية والدولية وإستحداث آلات لتخليص آليا موصولة بشبكة الإعلام الآلي وتعميمها لتقدم الخدمة النوعية في وقت قياسي، وإنشاء خدمة خاصة تسمى بالبريد السريع، بالإضافة إلى إنشاء مراكز لفرز المراسلات والبعثات الجهوية، وتحسين شبكة التوزيع وضمان وصول المراسلات بأمان وفي وقتها المحدد، وهذا عن طريق توفير فرقة من الموزعين بعد تكوينهم وتوفير الوسائل تجديدها مثل : الدرجات النارية، السيارات.. الخ¹.

❖ **العمليات المالية :** مثل عمليات الحسابات البريدية والذي يبلغ عدد المشاركين في الحساب البريدي الجاري 384.622 مشترك وتحديث عمليات التخليص العادية (السحب النظري) إلى السحب النظري الآلي وربط كل المكاتب الوطنية بالشبكة الآلية المركزية والمكاتب بالعمليات المقدمة للزبون، إنشاء آلات التوزيع الآلي للأوراق المالية، وإنشاء البطاقات المغناطيسية لإستعمالها في العمليات المالية المختلفة منها (إستخراج الأموال من المكاتب أو الموزع الآلي أو حتى تسديد الفواتير مثل : فاتورة سونلغاز وفي أي مكتب)؛

توصيل الشبكة بالبنوك لتسهيل تسديد القروض مثل : بنك البركة، بنك السلام، الشركة العام، توصيل الشبكة بمؤسسة إتصالات الجزائر لتخليص فواتير الهاتف وموبيليس، تقديم الخدمات لمختلف القطاعات مثل : مديرية الشؤون الإجتماعية بدفع المنحة الجزافية للتضامن والشبكة الإجتماعية، دفع منح المجاهدين والمعطوبين وذوي الإحتياجات الخاصة، بيع الطوابع الجبائية : قسيمة السيارات، بيع بطاقات التعبئة الخاصة بإتصالات الجزائر، خدمة racimo وهي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس وهذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتيكية، صفحات على مواقع التواصل الإجتماعي Algérie poste

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 04).

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

ghardaïa وموقع إلكتروني لبريد الجزائر www.poste.dz، التطبيق الرسمي لبريد الجزائر الذي يمكن تحميله مجاناً من متجر تطبيقات الأندرويد الخاص بجوجل للإعلام والإطلاع على مستجدات بريد الجزائر

ب :

- ✓ الإطلاع على الرصيد؛
- ✓ طلب دفتر الصكوك؛
- ✓ طلب الرقم السري أو تغييره؛
- ✓ طلب بيان على الحساب؛
- ✓ طلب إيداع البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرقة؛
- ✓ طلب البطاقات الإلكترونية الذهبية¹.

أخيراً الخدمة الجديدة للدفع الإلكتروني "بريد Pay" التي تعتمد على رمز الإستجابة السريعة QR CODE، وتستخدم هذه التقنية عن طريق نسخ رمز الإستجابة المخصص للتاجر عبر تطبيق بريد موب².

المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة

في هذا المطلب سنوضح الجوانب المنهجية للدراسة من منهج، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : منهج الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للموظفين بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية فإن المنهج المناسب هو الوصفي ودراسة حالة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية كونه يعد من أساليب البحث إذ يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر³.

كما إعتدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 04).

² جريدة الخبر، بريد الجزائر يطلق خدمة جديدة <http://www.elkhabar.com/press/article> ، في 2020/08/30، بتوقيت 12:00.

³ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص172.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

SPSS النسخة رقم (19) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين التابعين بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: إطار، إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذي، وبالنظر إلى توزيع مختلف الموظفين بالمديرية وحدة بريد الجزائر غرداية على العديد من المصالح، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من الموظفين بها، فقد تم الإستعانة ببعض المكاتب البريدية الموزعة على تراب الولاية. أما عينة الدراسة فتمثلت في 60 موظفا من المؤسسة.

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل : يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا).
2. المتغير التابع : ويتمثل في الإلتزام التنظيمي.

الفرع الرابع : أدوات الدراسة

أولا : أدوات جمع البيانات

1) الإستبيان :

تم تصميم الإستبيان اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وهو نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الموظفين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد¹. وقد صمم هذا الإستبيان وفق لذلك بطريقة مبسطة وإحتوى على عبارات سهلة وواضحة، والملحق رقم (03) يوضح نموذج الإستبيان، كما مر إعداد الإستبيان بمجموعة من المراحل المتمثلة في إعداد نموذج أولي للإستبيان، وعرضه على المشرفين الرئيسيين والمساعد أولي لإختبار مدى ملائمته لجمع البيانات، ثم تعديله حسب ما يراه

¹ عادل عبد الجواد الكردوسي، إعداد البحث العلمي : إعداد خطة البحث، طرق البحث، الأدوات، العمل الميداني، تقرير البحث، الطبعة الأولى، مكتبة الآداب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 249.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

المشرفين، وأخير عرضه على أساتذة محكمين¹ في مجال التسيير والإحصاء، وعلى العموم فلقد تم الإعتماد في توزيع الإستبيانات على عدة طرق أهمها :

1. الإتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات شخصية لشرح أهمية ومضمون الإستبيان؛
2. الإستعانة ببعض الموظفين في المديرية محل الدراسة وخارجه؛
3. إيداع الإستبيانات على مستوى مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، مع الإستعانة بعدد من المكاتب البريدية الموزعة على تراب الولاية.

تم توزيع (60 إستبيان) مخصص لكل فئات مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وعدد من المكاتب البريد على مستوى غرداية، كان المسترجع منها (44 إستبيان)، تم إستبعاد منها (06 إستبيان) وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والإستخدام هو (38 إستبيان)، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة. والجدول التالي يوضح الإحصائيات الخاصة بعدد الإستمارات الموزعة فرز الصالحة منها لتحليل.

الجدول (2-1) : يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	60	عدد الإستبيانات الموزعة
26.7%	16	عدد الإستبيانات المفقودة والمهملة
10%	06	عدد الإستبيانات الملغاة
63.3%	38	عدد الإستبيانات الصالحة لتحليل

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

محتوى الإستبيان :

إحتوى الإستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة، وتعرفهم بالهدف الأكاديمي ولتشجيعهم للمشاركة في الموضوع، حيث حاولنا تقديم الدراسة في الإطار الأكاديمي، وأن هدفها هو دراسة أثر المناخ التنظيمي

¹ مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم (01)).

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

على الإلتزام التنظيمي في المنظمة. كما بينت أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: الخاص بالعبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتكون من 05 فقرات تخص (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني : متعلق بالعبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة ويوضح أبعاد محور المناخ التنظيمي التي تم إعتقادها في الدراسة حيث يتكون من 20 عبارة وقسمت كالتالي :

المحور الأول : تضمن عبارات متعلقة الهيكل التنظيمي، وقد شمل 04 عبارات.

المحور الثاني : تضمن عبارات متعلقة بمناخ العمل، وقد شمل 04 عبارات.

المحور الثالث : تضمن عبارات متعلقة بمستوى الحوافز، وقد شمل 04 عبارات.

المحور الرابع : تضمن عبارات متعلقة بالعلاقات الداخلية، وقد شمل 04 عبارات.

المحور الخامس : تضمن عبارات متعلقة بالتكنولوجيا، وقد شمل 04 عبارات.

الجزء الثالث : تضمن عبارات متعلقة بالإلتزام التنظيمي، وقد شمل 10 عبارات.

وأغلب الإجابات كانت لها أجوبة محددة، وإحتوى الإستبيان على 05 صفحات، تضمنت خمسة فقرات متعلقة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و20 عبارة خاص بالجزء الثاني، و10 عبارات خاصة بالجزء الثالث المتعلق بفرضيات الدراسة.

(2) الوثائق :

تم الإعتداد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

(3) الملاحظة :

تم الإستعانة بأداة الملاحظة من أجل شرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستعمل.

(4) صدق وثبات الإستبيان :

• **الصدق الظاهري :** من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

تم إختبارها وعرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (08) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الملحق رقم (01)، وقد إستجبتنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم.

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان (الصدق البنائي) : قمنا بحساب الإتساق الداخلي لفقرات على عينة الدراسة بالإستعمال معاملات الإرتباط لقياس معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال. والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2) : يوضح معاملات الإرتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع

فقرات الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	عنوان المحور	
0,000	0,803**	الهيكل التنظيمي	جميع الفقرات
0,000	0,834**	مناخ العمل	
0,000	0,907**	الحوافز	
0,000	0,825**	العلاقات الداخلية	
0,000	0,804**	التكنولوجيا	
0,000	0,955**	محور المناخ التنظيمي	
0,000	0,953**	محور الإلتزام التنظيمي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (2-2) يتضح أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0,05) ويبين أن معاملات الإرتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الإرتباط بين المحور الأول "المناخ التنظيمي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,955) وهي درجة مرتفعة، حيث أن معامل الإرتباط بين البعد الأول الهيكل التنظيمي والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,803) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الإرتباط بين البعد الثاني مناخ العمل والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,834) وهي درجة مرتفعة، ومعامل الإرتباط بين البعد الثالث : الحوافز والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,907) وهي درجة مرتفعة، أما معامل الإرتباط بين البعد الرابع : العلاقات الداخلية والمعدل الكلي لفقرات

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الإستبيان كان بدرجة (0,825) وهي درجة مرتفعة، ومعامل الإرتباط بين البعد الخامس : التكنولوجيا والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان كان بدرجة (0,804) وهي درجة مرتفعة.

أخيرا بالنسبة لمعامل الإرتباط بين المحور الثاني "الإلتزام التنظيمي" والمعدل الكلي لفقرات الإستبيان كان بدرجة (0,953) وهي أيضا درجة مرتفعة وهو ما يدل على تجانس الإستبيان .

وهو ما يفسر وجود علاقة قوية بين محور المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الهيكلة التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) ومحور الإلتزام التنظيمي والمعدل الكلي وهو ما يثبت الإتساق الداخلي لفقرات للإستبيان مما يدعونا للقول بأن هذه الأداة صالحة لما صممت لأجل قياسه .

- قياس الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : تبعا لخطوات ثبات محاور الإستبيان على عينة الدراسة تم إستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي غالبا ما يتم إعتماده والوثوق به في عملية قياس شيء ما حتى بتكرار القياس به وبمحالات مختلفة نحصل على النتائج نفسها، كما يشير إلى الدرجة التي يصبح فيها المقياس حرا من الخطأ وبالتالي يمكن الحصول بواسطته على نتائج متسقة وثابتة. والنتائج المتحصل عليها ممثلة في الجدول التالي :

¹دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-3) : يوضح معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان

عنوان المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الميكمل التنظيمي	04	0,898
مناخ العمل	04	0,865
الحوافز	04	0,817
العلاقات الداخلية	04	0,848
التكنولوجيا	04	0,893
محور المناخ التنظيمي	20	0,955
محور الإلتزام التنظيمي	10	0,893
جميع الفقرات	30	0,964

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (2-3) معامل الثبات العام للإستبيان حيث بلغ (0,964)، كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور بين (0,955) و(0,893)، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 60% وهذا يدل على أن الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) الإصدار رقم (19) لتفريغ بيانات الإستبيان ومعالجتها، وذلك بالإعتماد على الإختبارات الإحصائية التالية :

- * معامل Cronbach's Alpha "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات فقرات الإستبيان.
- * المتوسط الحسابي ومقياس التشتت الإنحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور الدراسة.
- * التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

- * معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصدق الفقرات، ولقياس قوة الارتباط و العلاقة بين المتغيرين : فإذا كان المعامل قريب من +1 فإن الارتباط قوي وموجب وإذا كان قريب من -1 فالارتباط قوي وسالب وكلما إقترب من 0 يضعف إلى أن ينعدم.
- * الإختبار الإحصائي One way ANOVA لمعرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- * إختبار (Indépendant Samples T- test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-4) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5 – 4,20	4,19 – 3,40	3,39 – 2,60	2,59 – 1,80	1 – 1,79

المصدر : مدحت جمال، مكتبك شبكة المعلومات العربية،

<http://www.maktabatk.com/blog/tags> ، 2020/09/20 ، بتوقيت 15:40.

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه في تحليل النتائج. سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية، وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (2-5) : يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66 – 2,34	2,33 – 1

المصدر : مدحت جمال، مرجع سبق ذكره.

إعتمدنا على أساس طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات، أي $1,33 = 3/(1-5)$ وهذا يعني : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر أو تساوي (3,67) وهذا المستوى المرتفع يدل على موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 3,66 – 2,34 فهذا مستوى متوسط، في حين إذا كانت قيمة هذا الأخير تتراوح ما بين 2,33 – 1 فهذا مستوى منخفض.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها اعتمادا على برنامج SPSS في معالج البيانات، بداية سيتم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة بناء على ما جاءت به أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، ثم إختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيبين (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات.

الفرع الأول : إختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) "كولمجروف-سمرنوف"

قمنا بإستخدام إختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا كونه ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول (2-6) : يوضح إختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov

القسم	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	20	0,672	0,758
الثاني	الإلتزام التنظيمي	10	0,765	0,602

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (2-6) يتضح لنا أنه بما أن قيمة Z هي أكبر من (0.05) والقيمة المعنوية مرتفعة،

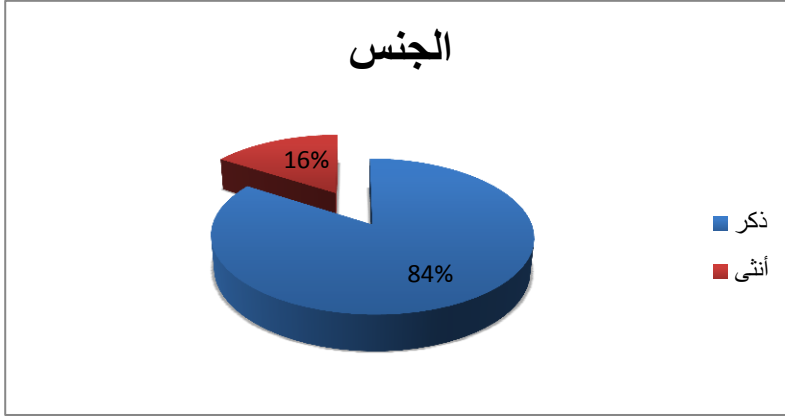
فإننا نقول أن البيانات تتبع التوزيع الإحصائي وهذا ما يدل على أننا سنستخدم الإختبارات المعلمية في دراستنا.

الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1) الجنس : ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الشكل رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

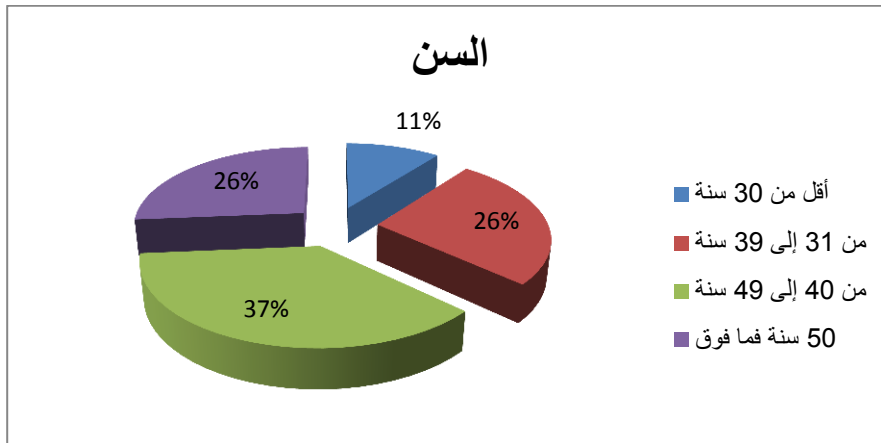


المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

حسب الشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور البالغ عددهم (32) أي بنسبة تبلغ 84% من مجموع المستوجبين، في حين أن عدد الإناث (06) أي بنسبة 16% فقط. وهذا ما تفسره طبيعة العمل في هذا النوع من المؤسسات التي تتطلب توظيف الذكور أكثر من الإناث لأنه في الجانب التقني يكون العمل في الميدان خارج المؤسسة.

(2) السن : ويمكن توضيحه من خلال الجدول والشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

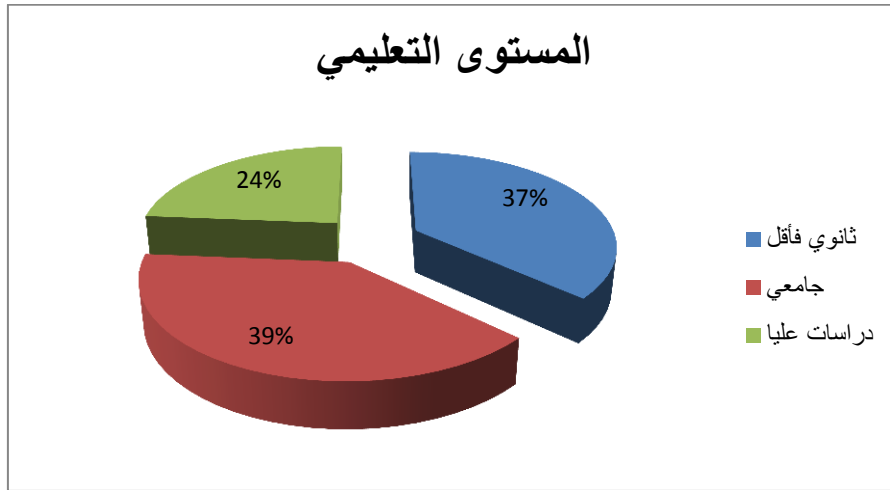
الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

حسب الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب السن حيث كانت الفئة السائدة هي (40 إلى 49 سنة) بعدد أفراد (14) أي بنسبة 37%، تليها كل من الفئة (من 31 إلى 39) والفئة (50 سنة فما فوق) بعدد أفراد (10) أي بنسبة 26%، وتأتي في المرتبة الأخيرة (أقل من 30 سنة) بعدد أفراد (04) أي بنسبة 11%.

وهذا ما يفسر حرص المؤسسة على المحافظة على كفاءاتها من صنف الكهول على عكس الشباب الذي كان نسبته ضئيلة، ربما يدل ذلك على إكتفاء المؤسسة بمواردها البشرية الحالية وعدم حاجتها للتوظيف بأعداد كبيرة.

(3) المستوى التعليمي : ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

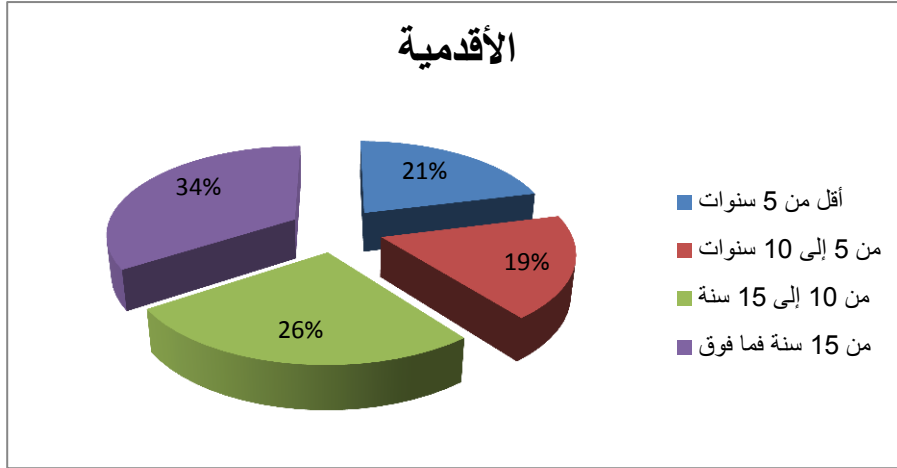
حسب الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن (15) فرداً هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 39%، تليها فئة ثانوية فأقل ب (14) فرداً أي بنسبة 37%، وأخيراً فئة الدراسات العليا ب (09) أفراد أي ما نسبته 24%.

وهذا ما يفسر ثقافة ووعي المستجيبين للإستبيان ومؤهلاتهم العلمية التي قد تنعكس بالإيجاب على المؤسسة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

4) الأقدمية : ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

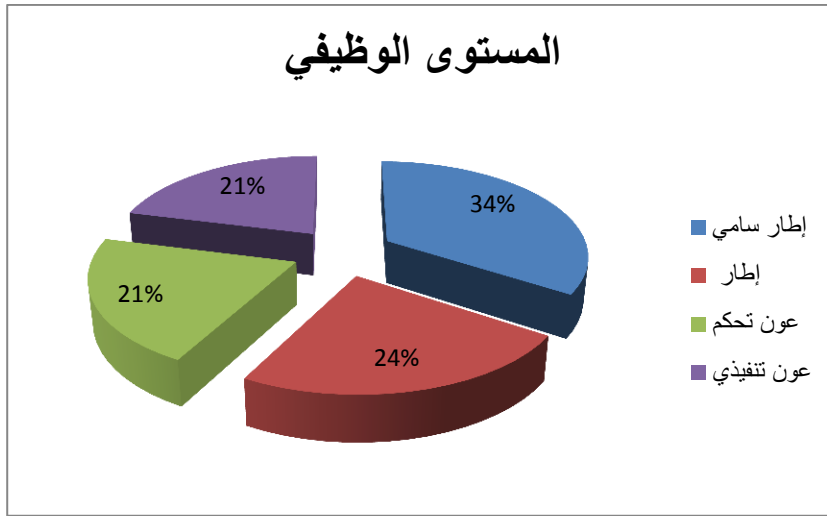
حسب الشكل رقم (2-5) أن ما عدد (13) فردا من مجتمع الدراسة هم من الفئة (من 15 سنة فما فوق) أي بنسبة 34%، وتليها الفئة (من 10 إلى 15 سنة) ب (10) أفراد أي بنسبة 26%، بعدها الفئة (أقل من 5 سنوات) ب (08) أفراد أي بنسبة 21%، وأخيرا الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) أي بنسبة 19%.

وهذا ما يفسر أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك الخبرة الكافية نظرا لبقائها لمدة طويلة في المؤسسة من أجل فهم إشكالية الدراسة والإجابة بكل شفافية ومصداقية، وأيضا أننا في فترة تقشف من 2014 إلى 2020 أي وجود توقف أو تجميد لجميع الإستثمارات.

5) المستوى الوظيفي : ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الشكل رقم (2-6) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل مستوى إطار سامي والبالغ عددهم (13) فرداً أي بنسبة 34%، ثم تليها مستوى إطار بعدد أفراد (09) أي بنسبة 24%، وأخيراً كل من المستويين عون تحكم وعون تنفيذي بعدد أفراد (08) أي بنسبة 21%.

وهذا ما يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة، وينعكس على نتائج الدراسة نظراً للمستوى التنظيمي العالي لدى أغلبية المجيبين على الإستبيان.

المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي : سيتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها ، من خلال الجدول التالي :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-7) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	1,01151	3,4539	الهيكل التنظيمي
5	متوسط	1,10107	3,2961	مناخ العمل
4	متوسط	0,90124	3,4079	الحوافز
2	مرتفع	0,84251	3,8289	العلاقات الداخلية
1	مرتفع	0,90311	3,9079	التكنولوجيا
/	مرتفع	0,942	3,579	المعدل العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة قد أظهروا موافقتهم حول الأوضاع العامة للمناخ التنظيمي في المؤسسة وفقا للأبعاد الخمسة التالية : الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية والتكنولوجيا.

يتضح لنا أن المعدل العام لمحور المناخ التنظيمي كان متوسطا حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له ب (3,579) وانحراف معياري بقيمة (0,942)، وبالتفصيل في أبعاد المناخ التنظيمي نجد أن التكنولوجيا احتلت المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي مرتفعة قدرت ب(3,9079) وانحراف معياري بقيمة (0,9031)، تليها في المرتبة الثانية العلاقات الداخلية بمتوسط حسابي(3,8289) وانحراف معياري (0,84251) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الثالثة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3,4539) وانحراف معياري (1,01151) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الرابعة الحوافز بمتوسط حسابي (3,4079) وانحراف معياري (0,90124) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة المرتبة الخامسة مناخ العمل بمتوسط حسابي (3,2961) وانحراف معياري (1,10107) وهي نسبة متوسطة من حيث الموافقة.

وهذه النتائج تؤكد أن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط إلى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي مناقشة كل بعد على حده.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

البعد الأول : الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (2-8) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	متوسط	1,245	3,45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة متكامل ومنسجم ويحدد بدقة المهام والمسؤوليات	1
2	متوسط	1,155	3,45	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة	2
1	متوسط	1,084	3,47	هناك وضوح للصلاحيات في الهيكل التنظيمي	3
2	متوسط	1,132	3,45	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على إنجاز العمل بالسرعة والجودة المطلوبة	4
/	متوسط	1,01151	3,4500	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات موافقة متوسطة ومتقاربة جدا فيما يخص العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، بحيث حازت العبارة الثالثة المتعلقة بوضوح الصلاحيات في الهيكل التنظيمي على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,47) وانحراف معياري (1,08) تليها العبارة الأولى والثانية والرابعة بمتوسط حسابي متساوي قدر ب(3,45) وانحراف معياري (1,245)، (1,155) و(1,132) على الترتيب.

وهو ما يفسر بمعدل متوسط أن للمنظمة هيكل تنظيمي مرن، وواضح المهام والمسؤوليات بالنسبة للموظفين لإنجاز عملهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

البعد الثاني : مناخ العمل

الجدول رقم (2-9) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول مناخ العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	متوسط	1,501	3,45	بيئة العمل (المكاتب، الإضاءة، التكييف..) المتوفرة لدى المؤسسة تشعر الموظف بالإرتياح	1
4	متوسط	1,314	2,95	تعمل المؤسسة على تخفيف ضغط العمل على موظفين	2
1	متوسط	1,175	3,61	تحاول المؤسسة توفير الأمن والسلامة المهنية للموظفين	3
3	متوسط	1,205	3,18	يوجد توافق ما بين طبيعة وظائف الموظفين ومؤهلاتهم	4
/	متوسط	1,10107	3,2961	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات موافقة متوسطة ومقاربة جدا فيما يخص العبارات المتعلقة بمناخ العمل، بحيث حازت العبارة " تحاول المؤسسة توفير الأمن والسلامة المهنية للموظفين" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (1,175) تليها العبارة " بيئة العمل (المكاتب، الإضاءة، التكييف..) المتوفرة لدى المؤسسة تشعر الموظف بالإرتياح" والعبارة " يوجد توافق ما بين طبيعة وظائف الموظفين ومؤهلاتهم" والعبارة "تعمل المؤسسة على تخفيف ضغط العمل على موظفين" بمتوسط حسابي متساوي قدر ب(3,45)، (3,18)، (2,95) وانحراف معياري (1,501) و(1,205) و(1,314) على الترتيب.

وهو ما يفسر أن المؤسسة بتوفير مناخ عمل ملائم تحافظ على أمن وسلامة وأريحية موظفيها للقيام بواجباتهم المطلوبة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

البعد الثالث : الحوافز

الجدول رقم (2-10) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الحوافز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	متوسط	1,308	3,24	يتلائم الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم العمل الذي يقوم به	1
4	متوسط	1,115	3,00	تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين	2
1	مرتفع	0,875	3,87	تحرص المؤسسة على تطوير معارف وتحسين مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية وتكوينية	3
2	متوسط	1,146	3,43	تقدم المؤسسة الدعم المعنوي لموظفيها وتشجعهم على تقديم طرق وأفكار جديدة في العمل	4
/	متوسط	0,90124	3,4079	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات متوسطة ومتقاربة فيما يخص العبارات المتعلقة بالحوافز، بحيث حازت العبارة " تحرص المؤسسة على تطوير معارف وتحسين مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية وتكوينية" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,875) تليها العبارة " تقدم المؤسسة الدعم المعنوي لموظفيها وتشجعهم على تقديم طرق وأفكار جديدة في العمل" والعبارة " يتلائم الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم العمل الذي يقوم به" والعبارة " تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين" بمتوسط حسابي متساوي قدر ب (3,43) و(3,42) و(3,00)، انحراف معياري (1,146)، (1,308) و(1,115) على الترتيب.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

وهو ما يفسر إهتمام المؤسسة بتطوير معارف موظفيها وتشجيعهم معنويا على تفجير طاقاتهم، والإهتمام بدرجة أقل بعنصرين الحوافز المادية والعدالة في نظام الترقية اللذان يعتبران كذلك من المحفزات على العمل أكثر.

البعد الرابع : العلاقات الداخلية

الجدول رقم (2-11) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول العلاقات الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	0,885	4,03	هناك علاقات حسنة بين الموظفين	1
4	متوسط	1,201	3,55	لا يوجد خلافات ومشاكل بين الموظفين في المؤسسة	2
2	مرتفع	0,981	3,89	هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل	3
3	مرتفع	0,937	3,84	العلاقات غير الرسمية الإيجابية موجودة خارج أوقات العمل	4
/	مرتفع	0,84251	3,8289	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات مرتفعة ومتقاربة جدا فيما يخص العبارات المتعلقة العلاقات الداخلية، بحيث حازت العبارة "هناك علاقات حسنة بين الموظفين" على أعلى درجة للموافقة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,885) تليها العبارة "هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل" والعبارة "العلاقات غير الرسمية الإيجابية موجودة خارج أوقات العمل" والعبارة "لا يوجد خلافات ومشاكل بين الموظفين في المؤسسة" بمتوسط حسابي متساوي قدر ب (3,89) و(3,84) و(3,55) وانحراف معياري (0,981)، (0,937)، (1,201) على الترتيب.

وهو ما يفسر تشجيع المؤسسة على وجود علاقات حسنة بين الموظفين وهو ما ينشئ جو أخوي خاصة في أوقات ضغط العمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

البعد الخامس : التكنولوجيا

الجدول رقم (2-12) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول التكنولوجيا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفع	1,131	3,74	توفر المؤسسة لموظفيها أحدث الوسائل التكنولوجية لأداء مهامهم	1
4	مرتفع	1,088	3,71	يوجد توافق ما بين التكنولوجيا المستخدمة ومتطلبات العمل	2
1	مرتفع	1,034	4,11	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على إنجاز العمل بسرعة وسهولة	3
2	مرتفع	0,882	4,08	تعمل المؤسسة على مواكبة ومتابعة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال عملها	4
/	مرتفع	0,90311	3,9079	المجموع العام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجات مرتفعة فيما يخص العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا، بحيث حازت العبارة " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على إنجاز العمل بسرعة وسهولة " على أعلى درجة للموقفة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,11) وانحراف معياري (1,034) تليها العبارة " تعمل المؤسسة على مواكبة ومتابعة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال عملها" والعبارة " توفر المؤسسة لموظفيها أحدث الوسائل التكنولوجية لأداء مهامهم" والعبارة " يوجد توافق ما بين التكنولوجيا المستخدمة ومتطلبات العمل" بمتوسط حسابي متساوي قدر ب(4,08) و(3,74) و(3,71)، وانحراف معياري (0,882) و(1,131) و(1,088) على الترتيب.

وهو ما يفسر إهتمام المؤسسة من خلال التكنولوجيا المستخدمة بمساعدة موظفيها على إنجاز عملهم وبسهولة والسرعة المطلوبة، وحرصها على مواكبة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال عملها.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الإلتزام التنظيمي :

الجدول رقم (2-13) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	مرتفع	0,686	4,45	لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	1
4	مرتفع	0,675	4,24	أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة	2
3	مرتفع	0,582	4,34	إلتزامي الأخلاقي في هذه المؤسسة هو سبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها	3
1	مرتفع	1,101	4,63	قدمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والإمتيازات ساهمت في رضاي عن وظيفتي وإلتزامي التنظيمي	4
9	متوسط	1,255	3,21	يشعربي جو العمل في المؤسسة بالراحة والإستقرار	5
5	مرتفع	0,963	4,21	أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة	6
7	مرتفع	1,088	3,71	إشراكي في القرارات الهامة للمؤسسة يشعربي بالإنتماء لها	7
2	مرتفع	0,645	4,45	أبذل جهداً في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة	8
6	مرتفع	0,972	3,97	إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي	9
8	متوسط	1,261	3,37	لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو	10

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد

الجزائر غرداية"

				حصلت على فرص وإمميزات أفضل في المؤسسات الأخرى
/	مرتفع	0,68206	3,9579	المجموع العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة قد أظهروا موافقتهم حول الأوضاع العامة الإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

يتضح لنا أن المعدل العام لمحور الإلتزام التنظيمي كان مرتفعا حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له ب (3,9579) وإنحراف معياري بقيمة (0,68206)، وبالتفصيل في محور الإلتزام التنظيمي نجد أن العبارة " قدمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والإمميزات ساهمت في رضاي عن وظيفتي وإلتزامي التنظيمي " احتلت المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي مرتفعة قدرت ب(4,63) وإنحراف معياري بقيمة (1,101) ، تليها في المرتبة الثانية العبارة " لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها" بمتوسط حسابي(4,45) وإنحراف معياري (0,686) والعبارة "أبذل جهدا في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة" بمتوسط حسابي (4,45) وإنحراف معياري (0,645) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الثالثة العبارة " إلتزامي الأخلاقي في هذه المؤسسة هو سبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها" بمتوسط حسابي (4,34) وإنحراف معياري (0,582) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الرابعة العبارة " أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة" بمتوسط حسابي (4,24) وإنحراف معياري (0,675) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الخامسة العبارة " أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4,21) وإنحراف معياري (0,963) وهي نسبة مرتفعة من حيث الموافقة، وفي المرتبة السادسة العبارة " إستمرار في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي" بمتوسط حسابي (3,97) وإنحراف معياري (0,972) وهي نسبة مرتفعة من حيث الموافقة، تليها في المرتبة السابعة العبارة " إشراكي في القرارات الهامة للمؤسسة يشعرنني بالإنتماء لها" بمتوسط حسابي (3,71) وإنحراف معياري (1,088) وهي نسبة مرتفعة من حيث الموافقة، تليها في المرتبة الثامنة العبارة " لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو حصلت على فرص وإمميزات أفضل في المؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي (3,37) وإنحراف معياري

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

(1,261) وهي نسبة متوسطة من حيث الموافقة، الأخيرة عبارة " يشعري جو العمل في المؤسسة بالراحة والإستقرار" بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,255) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة. وهذه النتائج تؤكد أن مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويفسر كذلك أن المؤسسة تعمل على تحقيق رضا الموظفين عن الوظيفة والإلتزام تنظيميا، وهو عكسه رغبتهم في العمل من أجل تقدمها وإزهارها وإثباتهم إخلاصهم لها، كما ينشئ جو من العلاقات الأخوية بين الموظفين وطموحهم للحصول على مناصب عمل مميزة وحرصهم على البقاء فيها، إلا أنها أهملت عنصر مهم وهو إشراكهم في القرارات الهامة للمؤسسة وتقديم الدعم المادي الذي يحتاجونه الذي قد يؤدي إلى عدم الراحة والبحث عن فرص أفضل في المؤسسات الأخرى.

الجدول (2-14) : يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	4,14665	3,579	المناخ التنظيمي
01	0,68206	3,9579	الإلتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإلتزام التنظيمي الذي قدر ب (3,9579) وانحراف معياري (0,68206) وهو ذو درجة موافقة مرتفعة، ونلاحظ كذلك أنه أكبر من المتوسط الحسابي الإجمالي للمناخ التنظيمي بلغت نسبته (3.579)، وانحراف معياري (4,14665) حيث حاز المحور الخاص بالإلتزام التنظيمي على درجة موافقة مرتفعة.

وهو ما يفسر حرص المؤسسة على توفير بعض أبعاد المناخ التنظيمي لتحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

الفرع الثالث : إختبار الفرضيات:

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، سنقوم الآن بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية " .

الجدول رقم (2-15) : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	المناخ التنظيمي	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,830	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 تساوي 0,690

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,830) وقيمة R^2 (0,690) وهي قيمة متوسطة تشير إلى أن 69% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، و31% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما كان للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح ومرن، ومناخ عمل ملائم، وتقدم تحفيزات مادية ومعنوية مع وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين وبين المدير، ووجود أحدث وسائل التكنولوجيا لتسهيل العمل كلما ساهم ذلك في إلتزام وتعلق الموظفين بهذه المؤسسة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية : والتي تنص على "هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

للتحقق من أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي تم إجراء إختبار التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2-16) : يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	R ²	R	
0,000	80,018	36-1	0,803	0,137	0,690	0,830	المناخ التنظيمي

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-16) أن محور المناخ التنظيمي يؤثر على الإلتزام التنظيمي حيث أظهرت نتائج التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير R² (0,690) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي (0,05)، أي أن محور المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته 69% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور المناخ التنظيمي له أهمية نسبية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة β (0,803)، وبلغت قيمة F المحسوبة (80,018) وبمستوى دلالة (0,000) أي أنها دالة إحصائية عند المستوى إحصائيا عند المستوى أقل أو يساوي (0,05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن إختبار فرضية الدراسة من خلال إستخدام الإنحدار المتعدد.

ومن أجل بيان أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) على الإلتزام التنظيمي تم حساب معامل الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-17) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	R ²	R	الخطأ المعياري	BETA	B	B الثابت	المناخ التنظيمي
0,000	5,516	0,458	0,677	0,50904	0,677	0,456	2,382	الهيكل التنظيمي
0,000	6,109	0,509	0,713	0,48454	0,713	0,442	2,501	مناخ العمل
0,000	7,979	0,639	0,779	0,41559	0,799	0,605	1,897	الحوافز
0,000	7,034	0,579	0,761	0,44874	0,761	0,616	1,600	العلاقات الداخلية
0,000	5,534	0,460	0,678	0,50827	0,678	0,512	1,957	التكنولوجيا

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتضح من الجدول (2-17) نتائج التحليل الإحصائي لأثر المناخ التنظيمي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي إذ بلغت معاملات الارتباط R على التوالي (0,677، 0,713، 0,779، 0,761، 0,678) عند المستوى الدلالة (0,000) وهي قيمة متوسطة، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0,458، 0,509، 0,639، 0,579، 0,460) على أي أن الحوافز تفسر ما نسبته (63,9%) من التباينات في المتغير التابع، والعلاقات الداخلية تفسر ما نسبته (57,9%) من التباينات في المتغير التابع، ومناخ العمل يفسر ما نسبته (50,9%) من التباينات في المتغير التابع، والتكنولوجيا تفسر ما نسبته (46%) من التباينات في المتغير التابع، والهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (45,8%) من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن الحوافز لها الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى على الإلتزام التنظيمي، كما بلغت قيمة β (0,442، 0,456، 0,605، 0,616، 0,512)، كما أن قيمة T المحسوبة هي (5,516، 6,109، 7,979، 7,034، 5,534)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,005)، بالتالي فإن المناخ التنظيمي يختلف الأبعاد في الدراسة يؤثر في الإلتزام التنظيمي.

- بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

عينة الدراسة"، حيث أن معلمة إنحدار بعد الهيكل التنظيمي جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن الهيكل التنظيمي يؤثر على إلتزام الموظفين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2,382 + 0,45x$$

حيث :

$$Y = \text{تمثل الإلتزام التنظيمي}$$

$$X = \text{تمثل الهيكل التنظيمي}$$

• بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث أن معلمة إنحدار بعد مناخ العمل جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن مناخ العمل يؤثر في إلتزام الموظفين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 2,50 + 0,44x$$

حيث :

$$Y = \text{تمثل الإلتزام التنظيمي}$$

$$X = \text{تمثل مناخ العمل}$$

• ويتم كذلك قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث أن معلمة إنحدار بعد الحوافز جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن الحوافز تؤثر في إلتزام الموظفين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y = 1,89 + 0,60x$$

حيث :

$$Y = \text{تمثل الإلتزام التنظيمي}$$

$$X = \text{تمثل الحوافز}$$

• وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

أن معلمة إنحدار بعد العلاقات الداخلية جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن العلاقات الداخلية تؤثر في إلتزام الموظفين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1,60+0,61x$$

حيث :

$$Y = \text{تمثل الإلتزام التنظيمي}$$

$$X = \text{تمثل العلاقات الداخلية}$$

• و يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، حيث أن معلمة إنحدار بعد التكنولوجيا جاءت معنوية من خلال الجدول رقم (2-17) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن التكنولوجيا تؤثر في إلتزام الموظفين، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1,95+0,51x$$

حيث :

$$Y = \text{تمثل الإلتزام التنظيمي}$$

$$X = \text{تمثل التكنولوجيا}$$

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي".
للتحقق من هذه الفرضية سيتم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في تحقيق الإلتزام التنظيمي، ثم إجراء إختبار التباين المتعدد لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

1) نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة :

تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ داخلي المؤسسة يرجع إلى عامل الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-18) : يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على المناخ التنظيمي

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
1	المناخ التنظيمي	0,052	0,324

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول (2-18) نتائج إختبار T-Test فإن قيمة $T=(0,052)$ وقيمة الدلالة الإحصائية (0,324) Sig بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05). مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس.

2) نتائج التحليل المتعلقة بالتباين المتعدد :

من أجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة، تم إجراء إختبار تحليل التباين المتعدد لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي على المناخ التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-19) : يوضح نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على المناخ التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	27,816	29	0,959	1,181	0,430
	داخل المجموعات	6,500	8	0,813		
	المجموعات	34,316	37			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19,342	29	0,667	1,779	0,200
	داخل المجموعات	3,000	8	0,375		
	المجموعات	22,342	37			
الأقدمية	بين المجموعات	40,368	29	1,392	1,392	0,399
	داخل المجموعات	9,000	8	1,125		
	المجموعات	49,368	37			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	37,566	29	1,965	0,846	0,657
	داخل المجموعات	12,250	8	1.531		
	المجموعات	49,816	37			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي 0,05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

نلاحظ من الجدول رقم (2-19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي تبعا لمتغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (1,181، 1,779، 1,392، 0,846) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكن القول أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي". وبالتالي رفض الفرضية

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر وحدة بريد الجزائر غرداية"

التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي".

إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي".

1) نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة:

تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إلتزام الموظفين داخل المؤسسة يرجع إلى عامل الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20) : يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الإلتزام التنظيمي

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
02	الإلتزام التنظيمي	-0,958	0,955

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول (20-2) نتائج إختبار T-Test فإن قيمة $T = (-0,958)$ وقيمة الدلالة الإحصائية (0,955) Sig بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05).

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر غرداية"

2) نتائج التحليل المتعلقة بالتباين المتعدد **One Way ANOVA** :

الجدول رقم (2-21) : يوضح نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	13,137	16	0,821	0,814	0,659
	داخل المجموعات	21,179	21	1,009		
	المجموعات	34,316	37			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5,259	16	0,329	0,404	0,965
	داخل المجموعات	17,083	21	0,813		
	المجموعات	22,342	37			
الأقدمية	بين المجموعات	27,654	16	1,728	1,672	0,134
	داخل المجموعات	21,714	21	1,034		
	المجموعات	49,368	37			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	22,387	16	1,399	1,071	0,434
	داخل المجموعات	27,429	21	1,306		
	المجموعات	49,816	37			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أكبر أو يساوي 0,05

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

نلاحظ من الجدول رقم (2-21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (0,814، 0,404، 1,672، 1,071) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكن القول أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي". والتالي يتم رفض

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر وحدة بريد الجزائر غرداية"

التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي".

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الإلتزام التنظيمي لموظفيها، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين (-1) و(1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت قيمة r أكبر من الصفر نقول أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، وإذا كانت قيمة r أقل من الصفر فنقول هنا أنها علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين، أما إذا كانت تساوي الصفر فلا وجود لعلاقة بين المتغيرين. إذ كلما كانت قيمة r أقل من (0,3) كانت العلاقة ضعيفة، ومن (0,3) إلى (0,7) تمثل علاقة متوسطة، وأكبر من (0,7) فهي علاقة قوية. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-22) : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإلتزام

التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	الهيكل التنظيمي	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,677	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية "37" تساوي 0,458

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-22) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,677) وقيمة R^2 (0,458) وهي قيمة متوسطة تشير إلى أن 45,8% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، و54,2% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر وحدة بريد الجزائر غرداية"

على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أن كلما كان الهيكل التنظيمي مرنا وواضحا كلما ساهم في إلتزام الموظفين وتشجيعهم على الإجتهد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

الجدول رقم (2-23) : يوضح معامل الإرتباط لبيرسون بين مناخ العمل في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	مناخ العمل	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الإرتباط بيرسون	0,713	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية "37" تساوي 0,508

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-23) أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون تساوي (0,713) وقيمة r التريبيعي (0,508) وهي قيمة متوسطة تشير إلى أن 50,8% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، و49,2% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة تساوي (0,000) وهي أقل (0,05) مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين مناخ العمل والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما كان مناخ العمل ملائما من حيث تصميم مكاتب وأماكن العمل وتوفير الراحة ومقومات السلامة وتخفيف من ضغوط العمل كلما أدى إلى إلتزام الموظفين بتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

الجدول رقم (2-24) : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	الحوافز	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,799	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية "37" تساوي 0,638

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-24) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,799) وقيمة R^2 تساوي (0,638) وهي قيمة متوسطة تعني 63,8% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، 36,2% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية السادسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما قدمت المؤسسة فرص وإمكانيات لموظفيها كلما إرتفع مستوى إلتزام موظفيها وعدم التفكير بترك العمل بها.

إختبار الفرضية الفرعية السادسة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

الجدول رقم (2-25) : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين العلاقات الداخلية في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	العلاقات الداخلية	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,761	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية "37" تساوي 0,579

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يبين لنا الجدول رقم (2-25) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0,761) وقيمة R^2 تساوي (0,579) وهي قيمة متوسطة وتعني 57,9% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، و42,1% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين العلاقات الداخلية والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما كان هناك علاقات أخوية تربط الموظفين تحثهم على التعاون فيما بينهم كلما أدى إلى إلتزامهم بمهامهم والتقليل من ضغوطات العمل على بعضهم البعض.

إختبار الفرضية الفرعية السابعة : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التكنولوجيا على الإلتزام التنظيمي في مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية".

الجدول رقم (2-26) : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين مستوى التكنولوجيا في المؤسسة والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	التكنولوجيا	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,678	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

قيمة R^2 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية "37" تساوي 0,459

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03) يبين لنا الجدول رقم (2-26) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,678) و قيمة R^2 تساوي (0,459) وهي قيمة متوسطة تشير إلى أن 45,9% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل، و 54,1% من المتغيرات في المتغير المستقل يفسره المتغير التابع عند مستوى الدلالة تساوي (0,000) وهي أقل من (0,05)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين التكنولوجيا والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما إهتمت المؤسسة بمواكبة أحدث وسائل التكنولوجيا في مجال عملها كلما أدى ذلك إلى إلتزام موظفيها بالقيام بعملهم بالسهولة وفي الوقت المناسب.

الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية، فقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية من حيث النشأة والتعريف والهيكلة الإدارية الخاصة بها، وطرق وأدوات الدراسة التي تم فيها إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة وكذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة ممثلة في الإستبيان والذي ضم متغيرين وهما المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي وذلك من أجل تحقيق أغراض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائجها، بإستعمال مجموعة من إختبارات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعرفة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة ممثلة في المتوسط الحسابي، مقياس التشتت الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون لتحقق من وجود علاقة بين المتغيرين، ودراسة الفروق وفق إختبار One way ANOVA لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على كلا المتغيرين، وإختبار (Indépendant Samples T- test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس وكلا متغيري الدراسة وخلصت الدراسة بالوصول إلى النتائج والتوصيات.

إستخلصنا فيما يخص مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكلة التنظيمي، مناخ العمل، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، كما توصلنا إلى إثبات علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعاً لمتغير الجنس، بالإضافة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعاً لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي، كما لاحظنا وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكلة التنظيمي، مناخ العمل، مستوى الحوافز، العلاقات الداخلية والتكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

خاتمة

خاتمة :

يمثل المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده الركيزة الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحسينه، خاصة أنه يتعلق بمختلف عناصر البيئة الداخلية أساسها العنصر البشري الذي يحتاج لإشباع حاجاته ورغباته، مقابل إلتزامه بإنجاز عمله بالجودة والسرعة المطلوبة، وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال دراستنا حول أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية من وجهة نظر عينة من الموظفين بها، فقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، إذ تضمن الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة مقسما بدوره على مبحثين، المبحث الأول تناول مفاهيم نظرية لكل من المناخ والإلتزام التنظيميين، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي عاجلت سابقا متغيري الدراسة، متنوعة بين دراسات محلية ودراسات عربية وأخرى أجنبية، وخلصت بمقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية بإبراز أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينهم وتحديد ما يميز دراستنا عنهم.

كما تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة، والمبحث الثاني تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج التي من شأنها أن تساعد منظمات الجزائرية العمومية منها والخاصة على ضرورة الإهتمام بهذا الجانب، عبر توفير مناخ إيجابي تسوده مهام وواجبات واضحة، ووسائل تضمن أريحية موظفيها وتقديم التحفيزات المادية والمعنوية التي تشجعهم على تفجير طاقاتهم الإبداعية، وتكوين علاقات أخوية بين بعضهم البعض وبين المدير داخل العمل وخارجه، إضافة إلى ذلك توفير أحدث وسائل التكنولوجيا لتسهيل عملهم من أجل تحقق إستقرارهم وإنسجامهم وتطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم في المنظمة، لتقديم أفضل ما لديهم للمساهمة في تقدمها وإزدهارها.

نتائج الدراسة :

توصلت نتائج الدراسة إلى أن :

- ✓ أوضحت الدراسة أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين أجرت عليهم الدراسة هم من الرجال، ذو الفئة البالغة من العمر ما بين 40-49، ومستوى تعليمي جامعي، وبمدة أقدمية من 15 سنة فما فوق، ومن الإطارات السامية في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتوفير عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (3,58) بحيث تحصل بعد التكنولوجيا على نسبة قبول تقدر ب(3,91)، يليها بعد العلاقات الداخلية بنسبة (3,83)، ثم بعد الهيكل التنظيمي بنسبة قبول (3,45)، بعد ذلك بعد الحوافز بنسبة (3,40)، وأخيرا مناخ العمل بنسبة قبول (3,30)؛

- ✓ توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للموظفين الملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإلتزام التنظيمي (3,96)؛
- ✓ أكدت الدراسة أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- ✓ أثبتت الدراسة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى تأثيره على درجة الإلتزام التنظيمي وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ بينت الدراسة أهمية مناخ العمل وأثره على الإلتزام التنظيمي من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبذلك تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ أكدت الدراسة على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي قبول هذه الفرضية؛
- ✓ بينت الدراسة درجة تأثير العلاقات الداخلية على الإلتزام التنظيمي بناء على نتائج التحليل الإحصائي وبذلك يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ أوضحت الدراسة أن هناك إهتمام كبير من المؤسسة محل الدراسة بالتكنولوجيا من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ أثبتت الدراسة عدم تأثير المتغيرات الديمغرافية على درجة المناخ التنظيمي بناء على نتائج التحليل الإحصائي وبذلك تم رفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛

✓ أكدت الدراسة عدم وجود تأثير للمتغيرات الديمغرافية على درجة الإلتزام التنظيمي من خلال نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي تم رفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛

✓ من خلال نتائج الدراسة وآراء الموظفين حول أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة العاملين بها ومدى إلتزامهم إتجاه هته الأخيرة، كانت البداية مع بعد مناخ العمل الذي أظهر ضعف المؤسسة في التخفيف من ضغوطات العمل على موظفيها، والتصادم الواقع بين طبيعة الوظائف ومؤهلاتهم، ما ينبغي على المؤسسة البحث عن وسائل لتخفيف من ضغوطاتهم وإعادة النظر في عملية التوظيف؛

يليه بعد الحوافز الذي أظهر عدم موافقتهم على نظامي الترقية والأجور اللذان تتبعهما المؤسسة في منح فرص الترقية وعدم ملائمة الأجر لحجم عملهم. يليه بعد الهيكل التنظيمي فقد لوحظ رفض الموظفين للهيكل الحالي للمؤسسة من ناحية وضوح المهام والمسؤوليات، فعلى المؤسسة محل الدراسة إعادة النظر فيه من أجل تسهيل أدائهم لواجباتهم؛

✓ إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدم وجود فروق دالة بين موظفي المؤسسة في مستويات المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي راجعة لمتغير الجنس والأقدمية كدراسة (ماحي محمد الأمين 2016)، إلا أنها تتناقض مع دراسة (Marie Claude Décarie 2010) في أن للجنس تأثير معتدل على عنصر واحد من الإلتزام التنظيمي، وأيضا مع دراسة (إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود 2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مستوى إلتزامهم تعزى لإختلاف السن والخبرة لصالح العمال الأكبر سنا والأكثر خبرة؛

وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة (شامي صليحة 2010) في ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم حتى يستطيع الموظفين تنفيذ مهامهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط جو مريح ومشجع، إلا أنها تتناقض مع دراسة (محمد الطاهر أحمد محمد علي 2015) من ناحية وجود توجه إيجابي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل) وتوجه سلبي (نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا، المشاركة في إتخاذ القرار)، (التحفيز)، دراسة (Swastadiguna & I Gusti Aya Manuati Dewi 2018) في أن للمناخ التنظيمي

تأثير إيجابي وهام على الإلتزام التنظيمي، دراسة (Luze.Quinones Gonzalez 2016) في أنه من العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي للموظفين هو نظام الأجور الذي تتبع المؤسسة محل الدراسة؛

في حين تعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عاشور إبتسام 2015) في وجود علاقة قوي وموجبة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة (بن صافي فاطمة الزهراء 2014) في وجود علاقة إرتباطية قوية بين أبعاد ومكونات كل من المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، دراسة (تيسير زاهر 2012) في وجود تأثير إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي وتمكين العاملين، دراسة (IGon Manuel Henry 2017) في وجود علاقة بين متغيرات المناخ التنظيمي (الحكم الذاتي والثقة) ومقاييس الإلتزام التنظيمي، دراسة (محمد جودت محمد فارس 2014) في وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين الثقة بزلاء العمل والإلتزام التنظيمي.

الإقتراحات :

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم للمؤسسة محل الدراسة الإقتراحات التالية :

- ✓ التركيز على الحوافز المادية لصالح الموظفين بهدف زيادة إلتزامهم نحو العمل بشكل أكبر؛
- ✓ ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم للموظفين بجميع أبعاده كضرورة لتحقيق إلتزام تنظيمي في المستوى المطلوب؛
- ✓ توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتسهيل إنجاز مختلف المهام والأعمال، والتي تساهم بدورها في إنشاء مناخ تنظيمي مناسب للموظفين؛
- ✓ العمل على التوفيق بين طبيعة الوظائف ومؤهلات الموظفين، والتخفيف من ضغوط العمل؛
- ✓ مراجعة نظامي الحوافز والترقية المتبعان من طرف المؤسسة لتفادي زيادة معدل دوران الموظفين؛
- ✓ المحافظة على العلاقات الحسنة داخل وخارج المؤسسة، سواء بين الموظفين بعضهم البعض أو بينهم والمدير؛
- ✓ ضرورة التوفيق بين التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسة ومتطلبات العمل؛
- ✓ إشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.

آفاق الدراسة :

بناءً على ما إطلاعنا عليه فيما يخص موضوع الدراسة، نقترح مجموعة من المواضيع للدراسة مستقبلاً وهي كالاتي:

- دور نظام الحوافز في تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- أثر إدارة الصراع التنظيمي على مناخ العمل؛
- الإحتراق النفسي وأثره على الإلتزام التنظيمي؛
- علاقة أساليب القيادة بالإلتزام التنظيمي؛
- الإلتزام التنظيمي وأثره على كفاءة المؤسسة؛
- علاقة الهيكلية التنظيمية بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؛

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

- 1) أحمد محمد عوض بني أحمد، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 2) أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 3) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي : مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 4) حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5) دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6) عادل عبد الجواد الكردوسي، إعداد البحث العلمي : إعداد خطة البحث، طرق البحث، الأدوات، العمل الميداني، تقرير البحث، الطبعة الأولى، مكتبة الآداب للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2008.
- 7) علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التوزيع منظور الإلتزام التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 8) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2004.
- 9) محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 10) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 11) واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا : المجالات

- 12) أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث إستطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، جامعة الفلوجة، العراق، المجلد 22، العدد 94، 2016.
- 13) أحمد عبد إسماعيل الصفار، محمود محمد العجلوني، عبد الناصر أحمد جرادات، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، المجلد 05، العدد 03، 2009.
- 14) أجد محمد عبد الله، التطور التكنولوجي ودوره في الإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في المديرية العامة للكهرباء في مدينة السلیمانية، *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد*، جامعة التنمية البشرية، العراق، العدد 04، 2015.
- 15) إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 28، 2017.
- 16) الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، *مجلة العلوم الإقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 02، المجلد 16، 2015.
- 17) بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، *مجلة دراسات علم إجتماع المنظمات*، جامعة الجزائر2، المجلد 01، العدد 03، الجزائر، 2014.
- 18) تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية*، جامعة دمشق سوريا، العدد 02، المجلد 28، 2012.
- 19) جهاد عفانة ومحمد الشقاوي، مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، *مجلة جامعة الملك سعود*، كلية العلوم الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، مجلد 24، العدد 02، 2018.

- 20) فوز بدوي البدوي، تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألومنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 02، العدد 06، 2016.
- 21) محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، المجلد 22، العدد 02، 2014.
- 22) محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، المناخ التنظيمي كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها : دراسة حالة، مجلة النجاح للأبحاث، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 15، 2001.
- 23) نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية الوظيفية : دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد 19، العدد 02، 2005.

ثالثا : الرسائل والبحوث الجامعية

- 24) إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2008.
- 25) حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- 26) سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.

- 27) سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2016.
- 28) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس - الجزائر، 2010.
- 29) صرفاق عبد القادر، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات دائرة عمي موسى ولاية غليزان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران - الجزائر، 2016.
- 30) عاشور إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2015.
- 31) عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل : دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 32) علي فهد حراس الديحاني، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 33) فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية لبلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2 - الجزائر، 2014.
- 34) ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2016.

35) مجد نافز سعد الدين رصاص، المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الفلسطينية في مدينة القدس وتأثيره على أداء المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس - فلسطين، 2017.

36) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2005.

37) محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2016.

38) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006.

رابعا : المراسيم والقوانين

39) المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14/01/2002 المتضمن إنشاء بريد الجزائر، العدد 04، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم (39) الصادرة بتاريخ 16 يناير 2002.

خامسا : مواقع الأنترنت

40) جريدة الخبر، بريد الجزائر يطلق خدمة جديدة <http://www.elkhabar.com/press/article> ، في 22/08/2020، بتوقيت 12:00.

41) مدحت جمال، مكتبك شبكة المعلومات العربية، <http://www.maktabtk.com/blog/tags> ، في 20/09/2020، بتوقيت 15:40.

Revues:

Organisational, Bhupinder Singh. P.K, Gupta, Sushila Venugopal (42
Journal of Indian Academy of Applied , **Commitment : Revisited**
. 2008, Vol 34 , Psychology

Organizational Climate and Organizational ,IGon Manuel Henry (43
International ,**Commitment of deposit money banks in Rivers state**
Journal of Academic Research, Social & Management Sciences, Nigeria,
.2017 ,Vol 3, Issue 4,

K. Haritha, S.E.V.Subrahmanyam, Organizational climate An Empirical (44
, International PCIL: Limited Investigation in Penna Cement Industries
.2013, Vol 2, Issue 12 Journal of Businss and Management Invention

Factors impacting employees organizational ,Gonzalez Luze.Quinones (45
commitment in a Puerto Rian nonprofait organization: a
paper submitted to the 12 th ,**psychological contract perspective**
International Society for Third Sector Reserarch, Ersta Skondal University
. 2016,College, Stockholm Sweden

The effect of ,Swastadiguna & I Gusti Aya Manuati Dewi (46
Organizational Climate on Organizational Commitment with Job
International Journal of Economics, ,**satisfaction as mediating variable**
. 2018,Commerce and Management United Kingdom, Vol VI, Issue 11

Thèses universitaires et recherche :

Décarie Etude de la relation entre l'engagement ,Marie Claude (47
organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les
. 2010, Université de Montréal Canada, mémoire maîtrise.**travailleuses**

Amélioration de l'engagement organisationnel dans les, Nabila Zayani (48
services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie,
.2016,Université Paul Valery, Sociologie

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غرداية	الأستاذ بلعور سليمان	الأساتذة المحكمين للإستبيان
جامعة غرداية	الدكتور بهاز الجيلالي	
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة	الدكتورة بوزنورة أسماء	
جامعة غرداية	الدكتورة بوقرة إيمان	
جامعة غرداية	الأستاذ رحمانى يوسف زكريا	
جامعة غرداية	الدكتور قمبر عبد الرؤوف	
جامعة غرداية	الدكتور طالب أحمد نور الدين	
جامعة غرداية	الدكتور هتهات المهدي	

الملحق رقم (02)



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة الأعمال

الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر غرداية"، وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل درجة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. إن نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المطلوبة يعتمد على مشاركتكم، بالإجابة على هذه العبارات بصراحة وإقتناع، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم.

وأحيطكم علما بأن ما تفضلون به من الإجابات على هذا الإستبيان ستكون سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

وشكرا على تعاونكم،،

تحت إشراف :

د/ بوقرة نور الهدى

من إعداد الطالبة :

جقاوة أميرة

• تعريف المناخ التنظيمي : مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في المنظمة التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالموظفين، ونمط الإتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد، وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل الموظفين، مما يؤثر على سلوكهم.

• تعريف الإلتزام التنظيمي : هو شعور الموظف بأنه جزء من المنظمة، نتيجة لتوافق بينهما في القيم والأهداف والتوجهات.

(1) الجنس : ذكر أنثى
 (2) السن : أقل من 30 من 31 الى 39 من 40 إلى 49
 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي : ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
 (4) الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق
 (5) المستوى الوظيفي : إطار سامي إطار عون تحكم
 عون تنفيذي

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة متكامل ومنسجم ويحدد بدقة المهام والمسؤوليات					
2	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة					
3	هناك وضوح للصلاحيات في الهيكل التنظيمي					
4	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يساعد على إنجاز العمل بالسرعة وبالجدوة المطلوبة					
مناخ العمل						
1	بيئة العمل (المكاتب، الإضاءة، التكييف...) المتوفرة لدى المؤسسة تشعر الموظف بالإرتياح					
2	تعمل المؤسسة على تخفيف ضغط العمل على الموظفين					
3	تحاول المؤسسة توفير الأمن والسلامة المهنية					

					للموظفين	
					يوجد توافق ما بين طبيعة وظائف الموظفين ومؤهلاتهم وإختصاصاتهم	4
الحوافز						
					يتلائم الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم العمل الذي يقوم به	1
					تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين	2
					تحرص المؤسسة على تطوير معارف وتحسين مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية وتكوينية فعالة	3
					تقدم المؤسسة الدعم المعنوي لموظفيها وتشجعهم على تقديم طرق وأفكار جديدة في العمل	4
العلاقات الداخلية						
					هناك العلاقات حسنة بين الموظفين	1
					لا يوجد خلافات ومشاكل بين الموظفين في المؤسسة	2
					هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل	3
					العلاقات غير الرسمية الإيجابية موجودة خارج أوقات العمل	4
التكنولوجيا						
					توفر المؤسسة لموظفيها أحدث الوسائل التكنولوجية لأداء مهامهم.	1
					يوجد توافق ما بين التكنولوجيا المستخدمة ومتطلبات العمل	2
					تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة	3

					على إنجاز العمل بسرعة وسهولة
					تعمل المؤسسة على مواكبة ومتابعة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال عملها

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	1
					أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلتي الخاصة	2
					إلتزامي الأخلاقي في هذه المؤسسة هو بسبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها	3
					قدّمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والامتيازات ساهمت في رضاي عن وظيفتي وإلتزامي التنظيمي	4
					يشعرنني جو العمل في المؤسسة بالراحة والإستقرار	5
					أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة	6
					إشراكي في قراراتها الهامة للمؤسسة يشعرنني بالإنتماء لها	7
					أبذل جهداً في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة	8
					إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي	9

					لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو حصلت على فرص و إمتيازات أفضل في المؤسسات الأخرى	10
--	--	--	--	--	--	----

الملحق رقم (03)

معامل الإلتباط بين المحاور الكلية

Correlations

		الهيكـل التنظيمي	مناخ العمل	الحوافز	العلاقات الداخلية	التكنولوجيا	المناخ التنظيمي	الإلتزام التنظيمي	المجموع العام
المجموع العام	Pearson Correlation	,841**	,888**	,938**	,817**	,854**	,997**	,873**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل ألفا كرونباخ

(1) العام :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111,16	509,542	22,573	30

(2) الهيكـل التنظيمي :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,82	16,371	4,046	4

3) مناخ العمل :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,18	19,398	4,404	4

4) الحوافز :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,63	12,996	3,605	4

5) العلاقات الداخلية :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
------	----------	----------------	------------

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,32	11,357	3,370	4

(6) التكنولوجيا :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,63	13,050	3,612	4

(7) المناخ التنظيمي :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	20

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
71,58	275,115	16,587	20

(8) الإلتزام التنظيمي :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	10

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,58	46,521	6,821	10

معامل كولموجروف

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
المناخ التنظيمي	38	17,8947	4,14665	9,50	25,00
الإلتزام التنظيمي	38	3,9579	,68206	1,70	5,00

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المناخ التنظيمي	الإلتزام التنظيمي
Normal Parameters ^{a,b}	N	38	38
	Mean	17,8947	3,9579
	Std. Deviation	4,14665	,68206
Most Extreme Differences	Absolute	,109	,124
	Positive	,070	,082
	Negative	-,109	-,124
	Kolmogorov-Smirnov Z	,672	,765
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,758	,602

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

معامل بيرسون للمناخ التنظيمي

1) الجنس :

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	84,2	84,2	84,2
أنثى	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

2) السن :

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	4	10,5	10,5	10,5
من 31-39	10	26,3	26,3	36,8
من 40-49	14	36,8	36,8	73,7
50 سنة فما فوق	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

3) المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	14	36,8	36,8	36,8
جامعي	15	39,5	39,5	76,3
دراسات عليا	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

4) الأقدمية :

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	21,1	21,1	21,1
	من 5 إلى 10 سنوات	7	18,4	18,4	39,5
	من 10 إلى 15 سنة	10	26,3	26,3	65,8
	من 15 سنة فما فوق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

5) المستوى الوظيفي :

		المستوى الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	13	34,2	34,2	34,2
	إطار	9	23,7	23,7	57,9
	عون تحكم	8	21,1	21,1	78,9
	عون تنفيذي	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المحور الأول : المناخ التنظيمي

		Statistics				
		الهيكل التنظيمي	مناخ العمل	الحوافز	العلاقات الداخلية	التكنولوجيا
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,4539	3,2961	3,4079	3,8289	3,9079
	Median	3,7500	3,5000	3,5000	3,7500	4,0000
	Std. Deviation	1,01151	1,10107	,90124	,84251	,90311
	Sum	131,25	125,25	129,50	145,50	148,50

ويتفرع إلى :

البعد الأول : الهيكل التنظيمي

Statistics

		الهيكل التنظيمي	يتميز الهيكل التنظيمي	هناك وضوح	الهيكل التنظيمي الحالي
		متكامل للمؤسسة ومنسجم ويحدد بدقة المهام والمسؤوليات	بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة	للمؤسسات وللصلاحيات في الهيكل التنظيمي	للمؤسسة يساعد على إنجاز العمل بالسرعة وبالجودة المطلوبة
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,45	3,45	3,47	3,45
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	1,245	1,155	1,084	1,132
	Sum	131	131	132	131

البعد الثاني : مناخ العمل

Statistics

		بيئة العمل (المكاتب، الإضاءة، التكييف...)	تعمل المؤسسة على تخفيف ضغط العمل على الموظفين	تحاول المؤسسة توفير الأمن والسلامة المهنية للموظفين	يوجد توافق ما بين وظائف الموظفين ومؤهلاتهم واختصاصاتهم
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,45	2,95	3,61	3,18
	Median	4,00	3,00	4,00	3,00
	Std. Deviation	1,501	1,314	1,175	1,205
	Sum	131	112	137	121

البعد الثالث : الحوافز

Statistics

		يتلائم الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم العمل الذي يقوم به	تعتمد المؤسسة على نظام ترقية عادل بين الموظفين	تحرص المؤسسة على تطوير معارف وتحسين مهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية وتكوينية فعالة	تقدم المؤسسة الدعم المعنوي لموظفيها وتشجعهم على تقديم طرق وأفكار جديدة في العمل
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,42	3,00	3,87	3,34
	Median	4,00	3,00	4,00	3,50
	Std. Deviation	1,308	1,115	,875	1,146
	Sum	130	114	147	127

البعد الرابع : العلاقات الداخلية

Statistics

		هناك العلاقات حسنة بين الموظفين	لا يوجد خلافات ومشاكل بين الموظفين في المؤسسة	هناك تعاون وعمل جماعي بين الموظفين في أوقات ضغط العمل	العلاقات غير الرسمية الإيجابية موجودة خارج أوقات العمل
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,03	3,55	3,89	3,84
	Median	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	,885	1,201	,981	,973
	Sum	153	135	148	146

البعد الخامس : التكنولوجيا

Statistics

	توفر المؤسسة لوظيفتها أحدث الوسائل التكنولوجية لأداء مهامهم	يوجد توافق ما بين التكنولوجيا المستخدمة ومتطلبات العمل	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على إنجاز العمل بسرعة وسهولة	تعمل المؤسسة على مواكبة ومتابعة أحدث تطورات التكنولوجيا في مجال عملها
N	Valid 38	38	38	38
	Missing 0	0	0	0
Mean	3,74	3,71	4,11	4,08
Median	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	1,131	1,088	1,034	,882
Sum	142	141	156	155

المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي

Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	38	0	4,45	5,00	,686	169
أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة	38	0	4,24	4,00	,675	161
الإلتزام الأخلاقي في هذه المؤسسة هو بسبب العلاقات الأخوية التي تربطني ببقاى الموظفين فيها	38	0	4,34	4,00	,582	165
قدّمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والامتيازات ساهمت في رضاي عن وظيفتي والإلتزام التنظيمي	38	0	3,63	4,00	1,101	138
يشعرنى جو العمل في المؤسسة بالراحة والإستقرار	38	0	3,21	3,00	1,255	122
أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة	38	0	4,21	4,00	,963	160
إشراكي في قراراتها الهامة للمؤسسة يشعرنى بالإنتماء لها	38	0	3,71	4,00	1,088	141
أبذل جهدا في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة	38	0	4,45	5,00	,645	169
إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي	38	0	3,97	4,00	,972	151

Statistics

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing				
لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها	38	0	4,45	5,00	,686	169
أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلها الخاصة	38	0	4,24	4,00	,675	161
إلتزامي الأخلاقي في هذه المؤسسة هو بسبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها	38	0	4,34	4,00	,582	165
قدّمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والامتيازات ساهمت في رضائي عن وظيفتي و إلتزامي التنظيمي	38	0	3,63	4,00	1,101	138
يشعرنى جو العمل في المؤسسة بالراحة والإستقرار	38	0	3,21	3,00	1,255	122
أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة	38	0	4,21	4,00	,963	160
إشراكي في قراراتها الهامة للمؤسسة يشعرنى بالإنتماء لها	38	0	3,71	4,00	1,088	141
أبذل جهدا في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة	38	0	4,45	5,00	,645	169
إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي	38	0	3,97	4,00	,972	151
لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو حصلت على فرص و إمتيازات أفضل في المؤسسات الأخرى	38	0	3,37	3,50	1,261	128

إجمالا محوري المناخ والإلتزام التنظيميين :

Statistics

	المناخ التنظيمي	الإلتزام التنظيمي
N	Valid 38	38
	Missing 0	0
Mean	3,579	3,9579
Std. Deviation	,942	,68206
Sum	680,00	150,40

معامل بيرسون لمحوري المناخ والإلتزام التنظيميين

Correlations

		المناخ التنظيمي	الإلتزام التنظيمي
المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	,830**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	38	38
الإلتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,830**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الهيكل التنظيمي	مناخ العمل	الحوافز	العلاقات الداخلية	التكنولوجيا	الإلتزام التنظيمي
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	,666**	,753**	,611**	,639**	,677**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
مناخ العمل	Pearson Correlation	,666**	1	,796**	,641**	,752**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
الحوافز	Pearson Correlation	,753**	,796**	1	,742**	,805**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
العلاقات الداخلية	Pearson Correlation	,611**	,641**	,742**	1	,563**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
التكنولوجيا	Pearson Correlation	,639**	,752**	,805**	,563**	1	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38
الإلتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,677**	,713**	,799**	,761**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الإنحدار

البعد الأول : الهيكل التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 ^a	,458	,443	,50904

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,884	1	7,884	30,426	,000 ^a
Residual	9,328	36	,259		
Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,382	,297		8,007	,000
الهيكل التنظيمي	,456	,083	,677	5,516	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

البعد الثاني : مناخ العمل

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,509	,495	,48454

a. Predictors: (Constant), مناخ العمل

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,761	1	8,761	37,315	,000 ^a
Residual	8,452	36	,235		
Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant),
 b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,501	,251		9,962	,000
مناخ العمل	,442	,072	,713	6,109	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

البعد الثالث : الحوافز

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,639	,629	,41559

a. Predictors: (Constant),
 b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,995	1	10,995	63,660	,000 ^a
Residual	6,218	36	,173		
Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant),
 b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,897	,267		7,103	,000
الحوافز	,605	,076	,799	7,979	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

البعد الرابع : العلاقات الداخلية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 ^a	,579	,567	,44874

a. Predictors: (Constant), العلاقات الداخلية

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,964	1	9,964	49,480	,000 ^a
Residual	7,249	36	,201		
Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant), العلاقات الداخلية

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,600	,343		4,662	,000
العلاقات الداخلية	,616	,088	,761	7,034	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

البعء الخامس : التكنولوجيا

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,678 ^a	,460	,445	,50827

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا
b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,913	1	7,913	30,629	,000 ^a
Residual	9,300	36	,258		
Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا
b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,957	,371		5,277	,000
التكنولوجيا	,512	,093	,678	5,534	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

محوري المناخ والإلتزام التنظيميين :

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830 ^a	,690	,681	,38518

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,830 ^a	,690	,681	,38518

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,872	1	11,872	80,018	,000 ^a
	Residual	5,341	36	,148		
	Total	17,213	37			

a. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي

b. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,513	,280		5,399	,000
	المناخ التنظيمي	,137	,015	,830	8,945	,000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

للمناخ التنظيمي ومتغير الجنس t-test اختبار

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المناخ التنظيمي	Equal variances assumed	,999	,324	,065	36	,948	,12240	1,87009	-3,67032	3,91511
	Equal variances not assumed			,052	6,015	,960	,12240	2,34609		5,85948

للإلتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي Anova اختبار.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	27,816	29	,959	1,181	,430
	Within Groups	6,500	8	,813		
	Total	34,316	37			
المستوى التعليمي	Between Groups	19,342	29	,667	1,779	,200
	Within Groups	3,000	8	,375		
	Total	22,342	37			
الأقدمية	Between Groups	40,368	29	1,392	1,237	,399
	Within Groups	9,000	8	1,125		
	Total	49,368	37			
المستوى الوظيفي	Between Groups	37,566	29	1,295	,846	,657
	Within Groups	12,250	8	1,531		
	Total	49,816	37			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
IV	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة للمناخ والإلتزام التنظيميين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين
03	المطلب الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي
03	الفرع الأول : مفهوم المناخ التنظيمي
05	الفرع الثاني : أهمية المناخ التنظيمي
05	الفرع الثالث : خصائص المناخ التنظيمي
06	الفرع الرابع : أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
08	الفرع الخامس : أنماط المناخ التنظيمي
09	الفرع السادس : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
11	الفرع السابع : نماذج المناخ التنظيمي
13	الفرع الثامن : مداخل قياس المناخ التنظيمي
14	المطلب الثاني : الإطار النظري للإلتزام التنظيمي
14	الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي
15	الفرع الثاني : أهمية الإلتزام التنظيمي
16	الفرع الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي

16	الفرع الرابع : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
18	الفرع الخامس : محددات الإلتزام التنظيمي
19	الفرع السادس : العوامل المؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي
20	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
21	المطلب الأول : الدراسات حول متغيري الدراسة
21	الفرع الاول : الدراسات المحلية
23	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
27	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة والموضوع محل الدراسة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على الإلتزام التنظيمي "حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".	
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
36	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
36	الفرع الأول : نشأة المديرية العامة لبريد الجزائر
36	الفرع الثاني : تعريف مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية
37	الفرع الثالث : هيكلية مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية
41	الفرع الرابع : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر
42	المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة
42	الفرع الأول : منهج الدراسة
42	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثالث : متغيرات الدراسة
43	الفرع الرابع : أدوات الدراسة
49	المبحث الثاني : تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
49	المطلب الأول : وصف خصائص عينة الدراسة
49	الفرع الأول : إختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S -1) "كوجروف-سمرنوف"
50	الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

54	المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات
54	الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي
60	الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الإلتزام التنظيمي
62	الفرع الثالث : إختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
84	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق