



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال



الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

The Mediating Role of Organizational Commitment on
The Relationship Between organizational Climate And
Job Performance

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSC)

إشراف الدكتور

عادل عيسى بدوي

إعداد الباحث

مبارك أحمد آدم محمد

2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق ، الآيات (1-5)

الإهداء

إلى من يسعد قلبي بلقياها
إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى روح رمز الرجولة والتضحية
إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار
أبي رحمك الله وجعل الجنة مثواك
إلى من هي أقرب أليّ من روعي
إلى من شاركني وساندني وصبرت وصابرت معي
وساهرت وتحملت المشاق و الصعاب معي
أثناء الدراسة

زوجتي

إلى درر حياتي وزيتها وفرحتي

ابنائي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي

تذكراً وتقديراً

أصدقائي

إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

اهدي هذا البحث

الشكر والتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ..

وأخص بالتقدير والشكر:

الدكتور عادل عيسى بدوي

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

المستخلص

هدف هذا البحث لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي و الاداء الوظيفي ، واختبار الالتزام التنظيمي في تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا) والاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، وإستخدام هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث صممت إستبانة بناءً على مقاييس دراسات سابقة والعمل بأراء المحكمين من زوي الخبرة في المجال ، وتم جمع بيانات العينة من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، حيث تم توزيع عدد (300) إستبانة استرجعت منها (288) بنسبة استجابة بلغت (96%) . ولتحليل بيانات الدراسة تم إستخدام عدة أساليب إحصائية إشتملت على التحليل العاملي الإستكشافي ، والتحليل العاملي التوكيدي ، وتحليل كرونباخ ألفا ، وتحليل الإعتدالية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والانحدار المتعدد ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي الاداء الوظيفي من حيث (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، والتكنولوجيا) ، وكذلك قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات) وأيضاً وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والاداء من خلال (الالتزام المستمر) ، كما أظهرت النتائج ان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء توسطاً جزئياً . كما قدم الباحث عدد من التوصيات ببحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، الأداء الوظيفي

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between the variable of the study organizational climate dimensions (organizational structure , leadership style , participation in decision making , technology) and job performance in services sector institutions in Khartoum State .The study used the descriptive analytical methodology . The questionnaire was designed according to the measures of previous studies and expired opinion , to insure validity .the data of the study was collected by (300) questioner distributed to employees of sample of services sector institutions in Khartoum state , (288) were retrieved with a recovery rate of (96%). To analyze the study data, several statistical methods were used, including the exploratory analysis, the global empirical analysis, the Kronbakh alpha analysis, Night Dependability, and Pearson correlation coefficient, and the arithmetic mean, standard deviation, multiple regression . The results of the study showed that there is a positive medium relationship between organizational climate and job performance . The results of the study also found that there is a positive medium relationship between organizational climate and organizational commitment through (organizational structure and participation in decision making). As well as the continuing commitment effected in job performance , the study also found that there is partial mediating between organizational climate and job performance .then the study propose some points for future researches .

Keywords: Organizational climate , Job performance , Organizational commitment

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإستهلال	1
ب	الشكر والعرفان	2
ج	الإهداء	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة الأشكال	8
م	قائمة الملاحق	
الفصل الأول: الإطار العام		
1	مقدمة الدراسة	0.1
2	مشكلة الدراسة	1.1
5	تساؤلات الدراسة	2.1
5	أهداف الدراسة	3.1
6	أهمية الدراسة	4.1
6	التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة	5.1
8	تنظيم الدراسة	6.1
8	خاتمة الفصل	7.1

الفصل الثاني: الإطار النظري		
9	مقدمة الفصل	0.2
9	المناخ التنظيمي	1.2
10	مفهوم المناخ التنظيمي	1.1.2
12	المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	2.1.2
13	خصائص المناخ التنظيمي	3.1.2
14	اهمية المناخ التنظيمي	4.1.2
14	ابعاد المناخ التنظيمي	5.1.2
18	الأداء التنظيمي	2.2
18	مفهوم الاداء الوظيفي	1.2.2
18	انواع الاداء الوظيفي	2.2.2
19	ابعاد الاداء الوظيفي	3.2.2
24	الإلتزام الوظيفي	3.2
24	مفهوم الالترام التنظيمي	1.3.2
25	السلوك الناجم عن الالترام التنظيمي	2.3.2
26	اهمية الالترام التنظيمي	3.3.2
27	العلاقة بين متغيرات الدراسة	4.2
27	العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	1.4.2
27	العلاقة بين المناخ التنظيمي و الالترام التنظيمي	2.4.2
27	العلاقة بين الالترام التنظيمي والاداء	3.4.2

28	هل الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	4.4.2
الفصل الثالث: نموذج وفرضيات الدراسة		
29	مقدمة الفصل	0.3
29	نموذج الدراسة المقترح	1.3
29	فرضيات الدراسة	2.3
35	منهجية الدراسة	3.3
35	طبيعة الدراسة	4.3
35	مجتمع وعينة الدراسة	5.3
36	عينة الدراسة	6.3
36	مصادر وطرق الحصول على البيانات	7.3
37	مصادر فقرات الإستبيان	8-3
41	قياس متغيرات الدراسة	9.3
43	الأساليب الإحصائية	10.3
الفصل الرابع: تحليل البيانات		
45	مقدمة الفصل	0.4
45	عرض وتحليل البيانات	1.4
46	تحليل معدل الإستجابة	2.1.4
47	مقياس الدراسة	3.1.4
47	تحليل بيانات الدراسة الديموغرافية	4.1.4
50	التحليل العاملي الإستكشافي	5.1.4

53	الاعتمادية بعد التحليل العاملي الإستكشافي	6.1.4
54	التحليل العاملي التوكيدي	7.1.4
54	مؤشر جودة النموذج	8.1.4
56	التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة	9.1.4
57	تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة	10.1.4
58	إختبار الفرضيات	.2.4
58	نمذجة المعادلة البنائية	1-2-4
58	تحليل المسار	2-2-4
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
76	مقدمة الفصل	0.5
77	مناقشة النتائج	1.5
77	اثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	1-1-5
79	اثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	2-1-5
80	اثر العلاقة بين والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي	3-1-5
80	هل والالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء	4-1-5
81	تأثيرات الدراسة	2.5
82	محددات الدراسة	3.5
83	توصيات ببحوث مستقبلية	3.5
83	الخاتمة	5.5
84	قائمة المراجع	8.5
88	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
12	أوجه الإختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي	(1-2)
15	مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي حسب آراء الباحثين المختلفة	(2-2)
37	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
38	المناخ التنظيمي	(2-3)
39	قياس الاداء الوظيفي	(3-3)
40	قياس الالتزام التنظيمي	(4-3)
42	قياس متغيرات الدراسة	(3-5)
43	عينة استطلاعية مكونة من 38 استبانة	(6-3)
46	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-4)
47	مقياس درجة الموافقة	(2-4)
48	التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis	(4-3)
51	نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات	(4-4)
53	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي	(5-4)
57	الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي	(6-4)
58	تحليل الارتباط	(7-4)
61	المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)	(8-4)
63	المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)	(9-4)
65	المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)	(10-4)

67	قيم تحليل المسار	(11-4)
68	العلاقات غير المباشرة التوسط	(12-4)
70	قيم تحليل المسار	(13-4)
71	العلاقات غير المباشرة التوسط	(14-4)
72	قيم تحليل المسار	(15-4)
73	المسار من الامل وجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي	(16-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	نموذج الدراسة	(1-3)
54	تحليل الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي	(1-4)
56	التحليل العاملي التوكيدي	(2-4)
60	العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(3-4)
62	العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	(4-4)
64	العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي	(5-4)
66	الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(6-4)
69	الالتزام المستمر يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(7-4)
71	الالتزام المعياري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(8-4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
88	الاستبانة	1
96	اسماء المحكمين	2
97	الدراسات السابقة	3

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

1-0-مقدمة البحث:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات كالعولمة والتكنولوجيا والمنافسة والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري وجبت على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء ، وفي هذه العصر اصبح العنصر البشري من اهم الموارد للمنظمات الحديثة ، والاعتماد عليها في تحقيق اهدافها وتلبية احتياجاتها ، لذا فالمنظمات مجبورة على بزل خسارة جهودها في اختيار افضل الافراد للعمل لديها ، كما يجب عليه المحافظة عليهم من التسرب والدوران . من اجل ذلك اهتمت المنظمات كثيرا بموضوع المناخ التنظيمي وذلك لعلاقته القوية مع المتغيرات التنظيمية الاخرى ، وخاصة في مجال التعامل بين الافراد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران اساسيان هما : خصائص الفرد المتمثلة بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته . وبيئة العمل الداخلية للمنظمة وما لها من خصائص تميزها عن باقي المنظمات ، والتي تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف الابعاد المحددة للمناخ التنظيمي . ومن اهم تلك الخصائص للمناخ التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، نظم الاتصالات ، النمط القيادي ، درجة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ، نظم واجراءات العمل .علما ان كل هذه الابعاد تشكل الاطار العام الكلي التي تعمل من خلالها كل المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية من جهة ، وتأثيراتها على نفسية العامل وسلوكياته ، حيث انها تساهم في رفع روحه المعنوية وتحقيق الرضا والالتزام من جهة اخرى . (الهاشمي و مراد 2013م).

كما يعتبر الالتزام التنظيمي من اهم المتغيرات السلوكية التي يجب التركيز عليها والاهتمام بها ، حيث اكد الكثير من الدراسات والابحاث بان تدني مستوى الالتزام الوظيفي يؤدي الى ارتفاع تكلفة الغياب والتاخير عن العمل والتسرب وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والذي في مجملها تؤدي الى رفع مستوى الاداء على المستوى الوظيفي والتنظيمي معا . والاداء واحد من اهم متغيرات العمل اذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وتقييمه اكثر من أي متغير اخر لان نجاح او فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الاولى على اداء موظفيها ، والفرد حينما يوفر له

البيئة المناسبة من مقومات العمل المادية والمعنوية واشباع حاجاته وتلبية رغباته ، فانه يتهيأ لعمله لأدائه بطريقة يفترض فيها الايجابية ، او بكفاءة وفاعلية مما يحقق للمنظمة الهدف الذي انشأ من اجله .

من خلال هذا البحث نحاول التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره المباشر على الاداء وغير المباشر من خلال الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم .

1-1- مشكلة البحث :

تسعى هذا البحث لالقاء الضوء على اداء المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم باعتبارها احد القطاعات الحيوية في البلاد ، كما ان تأثير الاداء في هذه المؤسسات لا تنحصر على المؤسسة والعامل فقط فقد يتعداها الى الجمهور والمجتمع ككل ، ومن خلال هذا البحث اردنا ان نسلط الضوء على اكثر الجوانب تأثيرا في اداء المؤسسات ، وهو المناخ التنظيمي والذي يعبر عن اهم جزئين اساسيين في المؤسسة الا وهو : خصائص الفرد المتمثلة بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته . وبيئة العمل الداخلية للمنظمة وما لها من خصائص تميزها عن باقي المنظمات ، والتي تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف الابعاد المحددة للمناخ التنظيمي . وكما يؤكد العديد من الدراسات اهمية التعرف على ماهو المناخ التنظيمي بابعاده المختلفة في أي مؤسسة وذلك من اجل تبني سياسات تعزز الجوانب الايجابية وتصويب الجوانب السلبية ، والارتقاء بالجوانب السلوكية للعامل لتحقيق الولاء الذي بدوره يؤدي الى تحسين ورفع الروح المعنوية وينعكس ايجابا في تحقيق اهداف المنظمة .

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد ان هنالك بعض الفجوات في الدراسات التي تناولت هذا المتغيرات (المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي والاداء) والابعاد التي اخذتها الدراسات فضلا عن النتائج . ففي هذا البحث نحاول سد فجوات الدراسات السابقة ، ولف انتباه المدراء على بعض الجوانب السلوكية للعاملين من اجل تعزيز السلوكيات الايجابية التي تساهم في تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة .

ففيما يلي نقوم باستعراض الدراسات التي تناولت متغيرات البحث مجتمعا كانت ام مع المتغيرات الاخرى كما يلي .

الدراسات التي تناولت متغيرات البحث (المناخ التنظيمي والاداء) :

ومنها دراسة (بحر 2015 م) بعنوان اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الادارين في الجامعة الاسلامية بغزة والتي تناولت المتغيرات الاتية (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الاتصال ، التكنولوجيا ، طبيعة العمل ، اسلوب التحفيز ، مدى مشاركة العاملين).

(خالد 2014 م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية التي هدفت على التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ، تناولت الدراسة المتغيرات الاتية (الهيكل التنظيمي ، طبيعة العمل ، الأسلوب الإداري والقيادي ، اسلوب التحفيز ، مدى مشاركة العاملين).

دراسة (هاجر 2013م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي والتي تناولت الابعاد الاتية (الاتصالات ، القرارات ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الاهتمام بالعاملين) بمؤسسة التعليم العالي بينغازي.

ودراسة (مصلح 2010م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي فنادق مكة المكرمة تناولت الدراسة الابعاد الاتية (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات نظم اجراءات العمل ، الحوافز (المادية والمعنوية) ،التدريب ، الاتصالات).

الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي:

دراسة (Manuel 2017) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، تناولت الابعاد الاتية (trust ، autonomy) .

كما أظهرت دراسة (Brenda.. 2017) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي بدارات التعليم العالي بباكستان والتي توصلت على ان هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . وايضا دراسة (نايف 2015 م) بعنوان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (لدي ضباط قوات امن المنشآت بالرياض ، والتي تناولت الابعاد (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ،المشاركة في اتخاذ القرارات نظم اجراءات العمل ، ،التدريب ، الاتصالات).والتي توصلت على انه تلك علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي:

دراسة (Didit 2017) بعنوان اثر الالتزام التنظيمي وثقافة المنظمة على اداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي والتي توصلت على ان الالتزام التنظيمي وثقافة المنظمة يؤثران على الرضاء الوظيفي والاداء الوظيفي كما ان الرضا الوظيفي لديه تأثير قوي على الاداء الوظيفي . دراسة (احمد 2014م) بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين التي هدفت الى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء في القطاع المصرفي الاردني. والتي توصلت على وجود علاقة قوية بين للالتزام التنظيمي في تعزيز مستوى الاداء وان الالتزام العاطفي اكثر ابعاد الالتزام تأثيرا على الاداء .

كما كشفت دراسة (Dinku 2017) بعنوان اثر الالتزام الوظيفي على الاداء التنظيمي ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي والاداء.

الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

كشفت دراسة (Ipek 2017) والتي هدفت الى معرف العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل. كما اظهرت الدراسة ايضا ان ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) يتوسطان العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل.ومن خلال الدراسة يتضح ان علاقة التوسط بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل علاقة جزئية.

دراسة (عائشة 2017م) بعنوان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب واداء الموظفين . كشفت الدراسة بان الالتزام العاطفي والمستمر يتوسطان العلاقة بين التدريب واداء العاملين .

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي) نجد ان اغلب الدراسات قد تناولت كل متغيرين مع بعض مثل المناخ التنظيمي والاداء او المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي او الالتزام التنظيمي والاداء او كل متغير مع متغيرات اخرى مثل المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل . وايضا نجد ان الدراسات قد تناولت ابعادا مختلفة بناء على طبيعة الدراسة

ومجتمع الدراسة , كما انها قد جاءت بنتائج مختلفة ايجابية وسلبية . اما في هذا البحث يقوم الباحث بدراسة هذا المتغيرات معا , أي اختبار توسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء وكشف العلاقة بين المتغيرات . بناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تعتبر اول دراسة عملت على سد مثل هذا الفجوات البحثية على حد علم الباحث , أيضاً نجد أن اغلب الدراسات التي أجريت على المناخ التنظيمي كانت خارج السودان على حد علم الباحث , كما أنها كانت على مجتمعات تختلف عن المجتمع الحالي. ومن هنا تتبع الفجوة البحثية , لذا فإن إجراء دراسة علمية تحليلية تقف على تحديد وبيان مدى تأثير المناخ التنظيمي على اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم وقياس أبعادها واختبار العلاقة بينهما في ظل توسط "الإلتزام التنظيمي" لتلك العلاقة وعلى حسب علم الباحث لأول مرة يتم اختبار هذه العلاقة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤل رئيسي وهو :

هل الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي؟

1-2- تساؤلات البحث :

إنطلاقاً من مشكلة البحث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ، تسعى هذا البحث للإجابة عليها:

1. ما هو تأثير المناخ التنظيمي على اداء العاملين؟
2. وهل يؤثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي؟
3. وهل يؤثر الإلتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي ؟
4. هل يتوسط الإلتزام التنظيمي العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ؟

1-3- أهداف البحث :

انطلاقاً من أسئلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف ، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- 1- توضيح طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- 2- التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها المباشر وغير المباشر بابعاد الاداء الوظيفي .
- 3- اختبار توسط الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي .
- 4- دراسة مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي.
- 5- التعرف على مستوى تأثير الإلتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي .

1-4-4 أهمية الدراسة:

1-4-1 1 الأهمية النظرية للدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- 1- تقوم البحث بالمساهمة في المعرفة من خلال ادخال متغير وسيط بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي لكشف التأثير غير المباشر للمناخ التنظيمي والاداء الوظيفي.
- 2- المساهمة في إثراء البحوث العلمية وفتح آفاق جديدة للباحثين وذلك باختبار مفاهيم البحث ومتغيراته من خلال اختبار نظرية الفعل المسبب كنظرية رئيسية.

1-4-2 2 الأهمية العملية للدراسة:

هذه الدراسة يتوقع أن تساعد متخذي القرار في الآتي:

- 1- مساعدة الإدارة المتخصصة في اتخاذ القرارات المناسبة وفق قاعدة علمية تركز على البحوث والدراسات السابقة والتي يكون حجر الزاوية فيها هذه الدراسة.
- 2- محاولة لفت أنظار المسؤولين لمراعاة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي عند رسم سياسات الموارد البشرية لما لهذا السياسات والعمليات من تأثيرات على اداء العاملين.
- 3- تتجسد أهمية الدراسة فيما تقدمه من معلومات مهمة لمتخذي القرارات والمدراء حول العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي ,الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي) والتي يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ قراراتهم.

1-5- التعريفات الإجرائية:

اولا : المناخ التنظيمي : هو مجموعة خصائص بيئة العمل الداخلية للشركة والاجراءات والسياسات ، والتي تدركها العاملون وتؤثر بشكل واضح على سلوكهم وأدائهم ومنها (الهيكل التنظيمي , نمط القيادة , المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا) (سعود 2014م)

الهيكل التنظيمي : هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة والتي تحدد من خلالها خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف داخل الشركة.

نمط القيادة : هو تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ أهداف الشركة المعلنة.

المشاركة في اتخاذ القرارات : هو إتاحة الفرصة للعاملين بالشركة للمشاركة بأرائهم نحو اختيار بديل من عدة بدائل .

التكنولوجيا : هو إدخال التغيير والتطوير للشركة مما يساعد على تبسيط اجراءات العمل وتخليصه من الإجراءات الروتينية ، وإتاحة الفرصة للعاملين بالشركة لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

ثانيا : الأداء الوظيفي : هو الجهد الذي يبذله العامل داخل الشركة من اجل تحقيق اهداف معينة وتضم (حجم العمل , جودة العمل والمعرفة بمتطلبات العمل) (ايمن ويوسف 2010م).

- **جودة العمل:**

وتشمل الدقة ، والإتفاق ، والتمكين الفني ، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل ، وقلة الأخطاء (ايمن ويوسف 2010م).

2- كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز (ايمن ويوسف 2010م).

3- المعرفة والإلتزام بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعرفة النظرية ، والمعرفة الفنية ، والمهارات المهنية والمعرفة التامة عن الوظيفة ، والمجالات المرتبطة بها ، أما الألتزام فيشمل الحرية في العمل أو القدرة على تحمل المسؤولية ، وإنجاز الأعمال في قواعدها ، والإلتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف (أحمد 2014م).

ثالثا : الألتزام التنظيمي : هو قوى داخلية لدى العامل تدفعه الى الرغبة في الاندماج داخل الشركة والاستمرار فيها ، وذلك نظرا لقناعاته القوية بان الشركة تحقق له اهدافه وتتمثل في (الالتزام العاطفي , الألتزام المستمر والالتزام المعياري) (نايف 2015م).

1/الالتزام العاطفي : يشير الألتزام العاطفي إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء كانت ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه ، ويستمر الموظف الذي يحمل التزام عاطفي قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاج للعمل (نايف 2015م).

2/ الألتزام الاخلاقي (المعياري) : ويقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذه الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح بالمشاركة

والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (نايف 2015م).

3/ الالتزام المستمر: ويشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركبة المنظمة ، في حين حدد (choong) ان الالتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة .

1-6- تنظيم البحث :

تشتمل الدراسة على خمسة فصول رئيسية يتكون الفصل الأول من الإطار العام للدراسة من المقدمة ، مشكلة البحث ، تساؤلات البحث ، أهدافها وأهميتها والتعريفات الإجرائية. كما يحتوي الفصل الثاني (الإطار النظري) والذي يشمل مقدمة الفصل ، ومفاهيم البحث (المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، الاداء الوظيفي) من حيث التعريف والأهمية والأهداف والعوامل وأبعاد كل منها وأيضاً العلاقة بين المتغيرات.

ويحتوي الفصل الثالث على (منهجية الدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة وطرق وجمع المعلومات وحجم العينة وقياس متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ، الاداء الوظيفي). ويحتوي الفصل الرابع على (تحليل بيانات الدراسة) الذي يشمل تحليل البيانات الديمغرافية ، التعرف على جودة البيانات من خلال التحليل العاملي ومعامل ألفا ثم اختبار صحة الفروض. اما الفصل الخامس فيشتمل على عرض أهم نتائج الدراسة ومناقشتها والتاثيرات النظرية والعملية للدراسة ومحددات الدراسة والتوصيات العامة والتوصيات ببحوث مستقبلية وخالصة الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-0- مقدمة:

لا شك أن التطور الكبير الذي يشهده العالم حالياً وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات الحياة. قد توجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ، وبما أن علم الإدارة تعد أحد العلوم الإنسانية التي حظيت بقدر كبير من هذا التطور في كل مجالاته.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة أن الكائن البشري هو العنصر الحيوي الأهم في أداء كافة الوظائف.

ولذا فإن كفاءة وفعالية أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري. مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير البيئة الملائمة التي تمكن من تحقيق أعلى مستويات الاداء لدى المنظمة ، مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسات ، حيث أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة ، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي ، كما يدركها العاملون ، مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها(بلكو 2014).

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض الدراسة بدأ بالمتغير المستقل: المناخ التنظيمي مستعرضاً أبعاده المختلفة بدأ بمفهومه ، خصائصه ، وأنواعه وعوامله. ثم المتغير التابع: الاداء الوظيفي مستعرضاً (مفهومه و أنواعه وأبعاده). ثم الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط مستعرضاً (مفهومه و اهميته) ثم نختم الفصل بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2-1- المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي أحد أهم متطلبات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، لأنها تعكس شخصية المنظمة ، كما يتصورها العاملون فيها والذين يعدون العنصر المحرك والفعال في

هذه المنظمات ، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم عنصر والمحرك الفعال في هذه المنظمات و هو أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات (بلكو ، 2016م).
وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف من خلال دراسته بيئة العامل بهدف تحسينه لرفع مستوى الأداء ، حيث تسعى كل منظمة إلى بث روح العمل في الموظف بالتركيز على توفير مناخ تنظيمي مناسب وتشجيع على الأداء بكفاءة وفاعلية. فيمثل المناخ التنظيمي كافة الظروف والعناصر المؤثر على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله . ولكي يتمكن كل من الطرفين المنظمة والأفراد من تحقيق أهدافهما فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف.

2-1-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

ويمكن إرجاع بدايات ظهور هذا المفهوم المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو) التي أكدت بشكل أساسي على أن بيئة العمل المادية للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمة ، فالمنظمة ليس مستودعاً من الأشخاص والآليات بل جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية ، والتي تخلق جواً نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً له الأثر في العمليات الإنتاجية مما تفوق تأثير الجو المادي للعمل. وساهمت في زيادة الاهتمام بالبحوث في مجال المناخ التنظيمي وجود عوامل أساسية مثل التطورات الاقتصادية الكبيرة وإزدهار الحركة الصناعية العملية ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة وزيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية . وبروز مشكلات من نوع جديد من غير الممكن التعرف إلى ماهيتها وأسبابها واتجاهاتها دون معرفة ودراسة أمور وأبعاد كثيرة تتعلق بالجو السائد في المنظمات .

فكلمة مناخ أصلها يوناني وهي تعني زاوية سقوط الأشعة الشمسية وقد بدأ الاهتمام بالمناخ منذ وجود الإنسان على وجه الأرض فمحاولة إتقاء حرارة الشمس في الصيف وبرودة الليل في الشتاء ما هي إلا الأفكار الأولية عن المناخ ، وقد أطلق العرب قديماً على المناخ نقطة أنواء ومفردها نوة (عيسى ، 2006م).

فكلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة مع

بعضها البعض ، فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (المغربي 1995م).

كما تقصد به التعبير عن التنظيم وذلك لإضفاء صفة التفاعل في البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً ، ويمكن الإشارة إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك الإداري بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي حملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ومستويات العمل ، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة ، أو مجموعة الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي ذات التأثير على السلوك (القيروني 2008م).

والمناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين المنظمة وغيرها ، وأن هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الإستمرار النسبي ، تعبر في جانب منها على قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها ، ويصبح المناخ التنظيمي معبراً عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها (الشريبي 1987م).

كما عرفه السلمي (1995م) بأنه كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد.

وهو الإنطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤوسيهيم ، وفلسفة الإدارة العليا ، وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تهدف المنظمة تحقيقها (سليمان 1987م).

كما يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون ، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها ، ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين ومن هنا يأتي من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (المغربي 1995م).

كما أنها تعرف على حسب ادراك الأفراد ويعتبر تعريفه على أساس ادراك الأفراد أكثر شمولاً من تعريفه على أساس خصائص المنظمة ، حيث أنه لا يركز على الخصائص الداخلية

للمنظمة فقط بل يتعداها إلى تحديد كيفية إدراك الأفراد لهذه الخصائص ، لأن العنصر البشري يمثل الأساس عند إجراء الدراسات المختلفة المتعلقة بالسلوك التنظيمي. ومن ثم فإن المناخ يتمثل في مجموعة من القيم والأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل داخل التنظيم ويعبر عن هذا المدخل المتبع كثيراً من حالات التطور التنظيمي (بلكو 2016م).

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

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

2-1-2- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

هنالك من يرى ان مفهوم الثقافة التنظيمية تقترب أكثر إلى حد كبير من المناخ التنظيمي ، فقد عرف بعض الباحثين الثقافة التنظيمية ، على أنها المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة وكيفية تعرف الأفراد ومعاملتهم ببعضهم البعض ، والعلاقات المتبادلة بينهم ، والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد. كما يعرف بعض الكتاب المناخ التنظيمي يختلف عن الثقافة التنظيمية من حيث أن الأول يتعلق بالجوانب السطحية البارزة أو الجوانب البحثية الهيكلية ذات العلاقة بالقيم والمعتقدات التي يتبناها الفرد ، كما أن هنالك الكثير من التداخل بينهما ، ويعبر دينسون عن هذا التداخل بالقول أنه ليس واضحاً ما إذا كان مفهوما الثقافة والمناخ يمثلان ظاهرتين مختلفتين أو متعلقتين ببعضهما البعض ، وفي الحقيقة أن الإختلاف بينهما هو مسألة إختلاف في وجهات النظر أكثر من كونه إختلاف (بلكو 2016م).

الجدول (2-1): يوضح أوجه الإختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
1. يمثل نتائج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المنظمة ، مثل الهيكل التنظيمي ، القيادة	1. تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.

<p>الإدارية.</p> <p>2. يعبر عن جو العمل في المنظمة.</p> <p>3. يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة.</p> <p>4. يمكن من خلالها تفسير سلوك الأفراد بشكل عام.</p>	<p>2. يعبر عن هوية المنظمة</p> <p>3. أكثر عمقاً ورسوخاً واستمرارية.</p> <p>4. يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات.</p>
<p>أنها لا يسهم بشكل مباشر في شكل الثقافة التنظيمية.</p>	<p>أنها تسهم في شكل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل.</p>

(اعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة 2018م)

2-1-3: خصائص المناخ التنظيمي

- يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة في أثناء عمله وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله ، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي تتمثل في الآتي:
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، بحيث يمكن من خلالها تمييزها عن المنظمات الأخرى.
 - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة ، كما يتم ادراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً .
 - المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين ، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن إنطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له ، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.
 - المناخ التنظيمي يتميز بثبات نسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة.

- يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد.
- إن ادراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه ، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لإختلاف الإدراك لدى الأفراد.
- إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة ، حيث يوجد مناخاً لكل مستوى اداري من ناحية ، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه بالمستوى الأدنى (امال 2015م) .

2-1-4: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة ، حيث يتأثر بسلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاه نحو تلك البيئة وادراكه لها.

إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة العليا. والإهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

2-1-5- أبعاد المناخ التنظيمي:

يهدف الإحاطة أكثر بالمناخ التنظيمي قد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع ولذلك وفقاً لوجهات نظر متعددة ومختلفة حول الأبعاد والتي يضمها هذا المفهوم وقد تعدد هذه

الإختلافات في جزء منها إلى طبيعة الإختلافات بين الباحثين ، الأمر الذي جعل من الصعوبة بمكان التوصل إلى أبعاد محددة تصح لكل أنواع المنظمات.

وفيما يلي مجموعة من الأبعاد حسب آراء الباحثين المختلفة ملخصة في الجدول التالي :
تعد عناصر المناخ التنظيمي مكونات الأبعاد المتعددة ، ولقد حاول بعض الكتاب والباحثين تحديد هذه العناصر ، والتي تتمثل في مجملها المناخ التنظيمي في الجدول التالي:

الجدول (2-2) يوضح مجموعة من الأبعاد حسب آراء الباحثين المختلفة.

الرقم	الباحث	العام	الأبعاد
1	كوفارى زنكو	2017م	الهيكل التنظيمي ، أنماط القيادة المشاركة في إتخاذ القرارات ، طبيعة العمل والتكنولوجيا.
2	بكلو مصطفى	2016م	الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، القيادة المشاركة في إتخاذ القرارات
3	يوسف كامل الزباوين	2005م	المهارات الفنية ، الحوافز ، المعنويات تحمل المخاطرة ، إبداء الرأي للآخر ، العمل الجماعي.
4	مراد فرح عيسى بنورة	2014م	الهيكل التنظيمي ، المسؤولية وضع القرار ، المكافآت والحوافز ، معايير الأداء ، أسلوب الإدارة والتوجيه.
5	آمال راجراجة	2015م	الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الإتصال ، التكنولوجيا.
6	محمد سعود من حاضر	2014م	نمط القيادة ، والهيكل التنظيمي نمط الإتصال ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، التكنولوجيا العمل ، طبيعة العمل.

(اعداد الباحث 2018م)

من خلال ذلك تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة بما يناسب الدراسة على النحو التالي:

1- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والنوعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي

يتطلب تحقيق أهداف المنظمة وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط إتخاذ القرارات ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة وتحسين الأداء فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره ، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التحقوق من أي إتصالات خارج هذا الإطار ، ويجعلهم غير متحمسين لإقتراح مامن شأنه تحسين العمل ، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي مرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب التغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسين مما يساعد على تحقيق الأهداف (يوسف و أبوسويرج 2015 م).

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية ، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ، للعاملين ، وضمان عدم الإندواجية في المسؤوليات ، وكذلك طبيعة الإتصال بين العاملين والإدارة ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المنظمة.

2- نمط القيادة:

أن نمط القيادة المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها ، فهي بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ، وهي لا تختصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط ، بل تتعدى ذلك أي تحضير ورفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (يوسف و أبوسويرج 2015 م) وقد قسمت أنماط القيادة إلى الأتي:

- النمط الدكتاتوري : والتي تتميز بمركزية السلطة والقيادة والإتصال الهابط ذات الإتجاه الواحد ، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع.

- القيادة الديمقراطية : وهي قائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والإتصال ذات الإتجاهين ، والثواب ، مما يشجع التفاعل وتقويم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان 2004 م).

3- المشاركة في إتخاذ القرارات :

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هنالك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات ، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، وتعميق إنتمائهم للمنظمة ، من أجل شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في

صنع القرار داخل المنظمة ، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع ، لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى يمكن(بحر وابوسويرج 2015 م) . والواقع أن إتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على إتخاذ القرار السليم وفي التوقيت المناسب ، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثر القرار وتحديد مدى تحقيق القرار للمصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين إختيار بديل من عدة بدائل قبل إتخاذ القرار النهائي والإستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة ، وألا بني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

لذا فإن عدم مراعات المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار ، وجعل نمط القرار تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ، وإحساسهم بالظلم وظهور الصراعات داخل التنظيم بما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

4- تكنولوجيا العمل:

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لاينكرها أحد ، فقد أقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية والزراعية والتجارية ، والتعليمية ، وأصبح عالم اليوم يختلف عن الأمس . وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها ، فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات ، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا ، وتنشد إتجاهات إيجابية نحوها ، وتسغلها الإستغلال الأمثل .

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغير والتطوير للمنظمة ، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخلصه في كثير من الأحيان من الإجراءات الروتينية فيه ومن المجهود العضلي ، وإتاحة الفرصة للعاملين لإستغلال أقصى طاقاتهم ، ومن جهة أخرى أن زيادة الإعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي بأخذ إتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود والإنسانية ويضع الإنسان فيه مثل الآله تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محددة (النورى 1994 م).

فالرغم من أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة للإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة ، فإستخدام التكنولوجيا المتطور قد يؤدي إلى رفع نسبة البطالة في المجتمع من ناحية ، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى ، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آله تعمل على آله (بحر وابوسويرج 2015 م).

2-2- الأداء الوظيفي

0-2-2- مفهوم الاداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة وتحل مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من الإختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هنالك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

1- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

3- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث يرى بأن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسئوليات التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي. والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسئوليات على أكمل وجه (يوسف و أبو سويرج 2015م).

لذا فان الاداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة المؤكدة له ، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفاعلية مما يجعل المنظمة تحقق من خلاله الأهداف المنتظرة .

1-2-2- أنواع الأداء:

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه إلى أنواع كثيرة.

يمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك ، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر ، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين ، الأداء الداخلي والأداء الخارجي (دلروم 2017 م) .

الأداء الداخلي:

ويطلق لهذا النوع من الأداء بأداء الوحدة ، أي أنه نتاج ماتملكة المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تفسير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكون في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج من المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في الناتج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كإرتفاع سعر البيع ، ولكل هذه التغيرات تعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها (دبلوم 2017 م) .

2- حسب الشمولية:وحسب هذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية ، الربح والنمو ، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة تفاعل أنظمتها الفرعية.

- الأداء الجزئي:

وهو الذي تحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء وظيفية مالية ، أداء وظيفية الأفراد ، وظيفية التكوين ، وظيفية الإنتاج أداء وظيفية التسويق(دبلوم 2017 م) .

2-2-2 أبعاد أداء العاملين Employees Performance

يتم قياس الأداء من خلال توافر الأبعاد التالية:

1- جودة العمل:

وتشمل الدقة ، والإتفاق ، والتمكين الفني ، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل ، وقلة الأخطاء.

2- كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

3- المعرفة والإلتزام بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعرفة النظرية ، والمعرفة الفنية ، والمهارات المهنية والمعرفة العامة عن الوظيفة ، والمجالات المرتبطة بها ، أما الألتزام فيشمل الحرية في العمل أو القدرة على تحمل المسؤولية ، وإنجاز الأعمال في قواعدها ، والإلتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف(أحمد 2014م) .

يربط الباحثون الاداء بعدة مفاهيم تعبر عن مدى بلوغ المنظمة لاهدافها , واحيانا اخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة وبعبارة اخرى يستخدم عن مستويات الكفاءة والفاعلية التي تحققها المنظمة .

2-2-3 تقييم الاداء :

هو عملية قياس الاداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الاداء المستهدف . أي هو عملية قياس لجهود الافراد بغرض التحقق من مدى انجاز الاهداف المبرمجة . او هو العملية التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية . الخاصة بتحقيق الاهداف وانجاز معدلات الاداء المستهدف (جارد الرب 2009م).

مما سبق يمكن القول بان عملية تقييم الاداء هو عملية منظمة ودورية يقوم على معايير واسس موضوعية تقييم سلوك واداء العاملين , وتصحيح الانحرافات في الاداء الناتج عن مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء الموضوعية , ووضع برنامج تحسين الاداء لضمان تحقيق المنظمة لاهدافها الحالية والمستقبلية (العامري وآخرون 2001م) , ولها الية محددة نتطرق اليها من خلال الاتي :

الية عملية تقييم الاداء الوظيفي :

تتكون عملية تقييم اداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وذلك كما يلي :

- وضع نظام تقييم الاداء بكامل معاييرها : تبدأ عملية تقييم الاداء بقيام ادارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسس والقواعد العلمية

والعملية التي يجب ان يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم اداء الاخرين , وهذا الجوانب الزامية .

- شرح نظام تقييم الاداء لكل من يعمل في المنظمة : سواء ان كان مقيما او مقيما لاداءه ليدرك الجميع اهدافه وابعاده للسعي في تخفيف حدة معارضته وكسب التأييد له , ويدري المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الاداء بشكله الصحيح للوصول الى نتائج تقييم موضوعية وعادلة .

- متابعة ورقابة مستمرة للاداء من قبل المقيمين : يقوم المقيم خلال فترة زمنية يحددها النظام وبمتابعة اداء منيقيمون اداءه بشكل مستمر وذلك لجمع المعلومات عن الاداء بدقة وموضوعية بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة روية واضحة عن مستوى وحقيقة الاداء .

- مقارنة الاداء الفعلي مع المعايير الموضوعية : يقارن المقيمون الاداء الفعلي التي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الاداء المطلوب حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة .

- اجراء مقابلات شخصية : فيه يتم مقابلة المقيم وذلك لشرح نتائج هذا التقييم موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في ادائهم, وينفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير عذا الاداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم وتشتمل على قسمين (الاول : برامج لتطوير الاداء الذاتي . وتقع مسؤولية تنفيذه على العامل ويتابع بواسطة المشرف . الثاني : اقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الاداء وتفعيل جوانب القوة في العامل ويقع مسؤولية الاعداد والتنفيذ على عاتق ادارة الموارد البشرية) كيرد (2015م).

2-2-4 العوامل المؤثرة في اداء العاملين :

هنالك عوامل تؤثر في مستوى اداء العاملين بشكل عام مباشر لم خير مباشر ومن اهمها الاتي:

1- اهداف وقيم الموظف وعلاقتها باهداف المنظمة .

2- الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر الجنس الحالة الاجتماعية)

3- الحوافز

4- القدرات الذهنية والسمات الشخصية للفرد

5- علاقات العمل وخصائصها

6- التكنولوجيا والتدريب

7- الظروف المادية مثل المعدات والادوات والاضاءة والحرارة (هاجر 2013م)

2-2-5 اهداف عملية تقييم الاداء :

ان معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها اهمية الى ان تستخدم للوصول الى تغرض ما. ويصنف الباحثون اهداف عملية تقييم الاداء بصفة عامة الى اهداف ادارية واهداف تطويرية كما يلي :

اولا الاهداف الادارية : يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الاداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي :

- اعادة تقييم نظم المكافآت والتعويض
- اعادة تقييم نظم الترقيّة والتطوير المهني والوظيفي
- اعادة تقييم نظم الاستبقا والاستبعاد
- اعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الاخرى
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
- تستخدم نتائج تقييم الاداء كمؤشر على صدق واختبارات الاختيار
- تستخدم التقارير المنشورة والناجمة من تقييم الاداء كاطار مستندي يدعم الممارسات القانونية والادارية ,مثل الاجور المحددة والنقل والاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني او مستوى النقابات العمالية .

وفي جميع الاحوال يجب التأكد من معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الاداء ومقارنة ادائهم بالمعايير المحددة , اي يمكن استخدامه كنوع من انواع التقييم الذاتي . وبالتالي فان تقييم الاداء يؤسر على سلوكيات الافراد وهذا يؤدي مباشرة الى تحسين الاداء التنظيمي (كيرد 2015م)

الاهداف التطويرية :

ان نظام تقييم الاداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية في مناقشة نقاط القوة والضعف في الاداء , وبالنظر الى ادارة المرؤوسين فان عملية التقييم تسلمهم في التطوير الوظيفي من خلال الاتي :

- تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من المشكلات

- تحديد اهداف جديدة لانجاز اداء متميز
- وضع خطط نمو وتطور الموظفين
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الاداء الماضي للمروؤسين فقط بل الى امكانية تطوير الفرد لادائه ولتحقيق هذه الاهداف يجب ان تكون نتائج عملية التقييم سليمة , ولا تكون كذلك الا اذا توفرت على مجموعة من معايير الاداء المدروسة والمحددة مسبقا . (كيرد 2015م)

2-2-6 طرق تقييم الاداء :

- هنالك عدة طرق يستخدمها الاداريون لقياس الاداء منها الاتي :
- 1- مقياس اعطاء الدرجات : وهي يقيم العامل عن طريق اعطاء درجات بناءا على بعض المعايير مثل الولاء للتنظيم والتعاون مع الزملاء , كمية وكيفية العمل . حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناءاً على هذه المعيار .
 - 2- الاحداث الجوهرية : حيث يقوم المسؤول بتسجيل المعلومات سواء كان سلبية او ايجابية ويتم تسجيل الواقعة او الحادثة او السلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ .
 - 3- الترتيب : وهي تقسيم العاملين من اكثر فعالية وانتاجية الى الاقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناءً على مقارنتهم ببعضهم ببعض .
 - 4- قائمة الاختيار : وهي تتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات او جمل تصف اداء العامل وسلوكياته حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه النقاط باختلاف اهميتها للمنظمة .
 - 5- المقارنة الزوجية : اذ يتم المقارنة بين عاملين وتكرار هذه العملية لبقية العاملين .
 - 6- طريقة معدلات الاداء : وتعتمد هذه الطريقة الى خطوتين . الاول : يتم فيها تحديد معدل الاداء والسلوك المطلوب والذي على العامل انجازه في فترة زمنية معينة . وفي الخطوة الثانية يتم تقييم اداء العامل بناءً على انجازاته المتعلقة بالسلوك والاداء المتوقع , والذي تم تحديده في الخطوة الاولى (ياسية 2017م).

3-2- الالتزام التنظيمي

3-2-1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

لم يدخل الالتزام التنظيمي في اهتمام الباحثين الا في اوائل الستينيات ولو نظرنا بعدد الدراسات والابحاث المتخصصة في موضوع الالتزام التنظيمي للاحظنا قلتها لذا فإن تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية نجد فيها نوع من الصعوبة ، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث الالتزام التنظيمي نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجئة عنها ، واختلاف مداخل دراسته ، ونتائج الدراسات التي تناولته بكونه ظاهرة نفسية (محمد 2013م).

يرى (ستيرز strees) ان الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. ويعرف النا وماير (Allenn and meyd) الالتزام التنظيمي بانه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها اما (حريم) فيعرف الإلتزام التنظيمي بانه اتجاه نحو إلتزام الفرد للمنظمة ، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها ويعرفه (العطية) بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي تعمل فيها ، ومع اهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها. وعلى الرغم من هذا التعريفات العديدة في تعريف الإلتزام التنظيمي إلا ان هنالك إجماع من قبل الباحثين على ان الإلتزام التنظيمي مفهوم متعدد الابعاد ، استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها ، وزيادة فعاليتها ، فضلاً عن الرغبة ، في البقاء فيها (خليفة ، 2009م)

ويعتبر بورتر وسيترز ومودي من أشهر الباحثين الذين اهتموا بموضوع الإلتزام التنظيمي وأهميته ، وقد عرفوا الإلتزام التنظيمي بأنه (مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل فيها) ووضحوا ان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحاله من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها ، كما اشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد تبين مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

1/ اعتقاد قوى بقبول اهداف المؤسسة وقيمتها.

2/ استعداد ورغبة قوية لبذل اقصى جهود ممكنه لصالح المؤسسة نيابة عنها.

3/ الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة ومن خلال هذا المفهوم نرى انهم ركزوا على الفرد التي يظهر لديه حاله وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته وتترجم لتظهر على سلوكياته ، فهذا المفهوم هو مفهوم إدراكي معرفي ، فحيث يشعر الفرد بالإلتزام للمؤسسة فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذا الأهداف ، بل ليرقى بها

وإلى أعلى تقرير ، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة. وهذه الصورة لمن يتمتع بالالتزام (حمدان 2011 م)

2-3-2- السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي.

ينجم عن التزام العاملين لمنظماتهم عدة مخارج يكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة ، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً في المنظمات هي:

1/ شعور العاملين بالروح المعنوية.

حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يجعل العاملين يشاركون زملائهم في الأنشطة المختلفة . ولذلك تبين الدراسات بأن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين بجعلهم يحبون عملهم ، والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالمنظمات التي يهئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم ، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له. (العوفي 2005 م).

2/ عدم تسرب العاملين:

يعتبر تسرب العاملين في المنظمات أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الاداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل يؤثر على الأفراد وتقتهم في المنظمة وبالتالي تدني في الإنتاج ، وأيضاً يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك فيضعف الإلتزام (العوفي 2005 م) .

3/ ضغط العمل:

إن مصادر ضغط العمل من اشد العوامل التي تؤثر على الموظف والمنظمة ولهذا الضغط اثر مباشر على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، وأكثرها تأثيراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما ان الإلتزام التنظيمي يسهم في خلق التصورات وبناء التقسيمات الذاتية والانسانية حول مكانة الفرد في المنظمة ، والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة ، بمختلف ابعادها (السعودي ، 2006م) .

2-3-3- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين ، لما يشكله من اثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال التنافسية ، وقد اكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي ، إذ اوضحت

الدراسات ان ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مجموعة من الظواهر السلبية والتي في مقدمها ظاهرتي الغياب ودورات العمل ، (محمد 2013 م) . ، كما اشار (حنونة ، 2006 م) إلى ان أهمية الإلتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضاء الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم ، اما على مستوى المنظمة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء المنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين وعن عدم أدائهم للاعمال المنوطة ، لهم بكفاءة وفاعلية ، اما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الإلتزام إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة ، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الافراد والعاملين بالمنظمة . (عبدالمحسن 2013 م).

2-3-4- ابعاد الإلتزام التنظيمي :

وقد عرض (الن وماير) ثلاث مكونات الإلتزام التنظيمي وهي :

- 1/ الإلتزام العاطفي :** يشير الإلتزام العاطفي إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء كانت ما يتعلق بالعمل أو مايخصه ، ويستمر الموظف الذي يحمل التزم عاطفي قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاج للعمل .
- 2/ الإلتزام الاخلاقي (المعياري) :** ويقصد به احساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذه الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف والخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- 3/ الإلتزام والمستمر:** ويشير إلى مدى إدراك الفرد التكاليف المصاحبة لترك المنظمة ، في حين حدد (choong) ان الإلتزام المستمر يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ، ويستند هذا النوع من الإلتزام إلى ان الإلتزام التنظيمي يعتبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التعويضات ، المكافآت ، الترقيات) بين الفرد والمنظمة اكثر من كونها عملية عاطفية أو اخلاقية .

2-4-0- العلاقة بين متغيرات الدراسة

2-4-1- العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

من خلال دراسة (خالد، 2014م) ، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية ، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي. وكذلك دراسة (يوسف وايمان 2010م) بعنوان اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة ، التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي ، أيضاً مع دراسة (هاجر 2013م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بينغازي ، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ويعزا ذلك الي ان المناخ التنظيمي الجيد لها اثر اكبير في تحسين مستوى اداء العاملين. من خلال هذه النتائج يمكن التنبؤ بان هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي.

2-4-2- العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

من خلال دراسة (Manuel 2017) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، التي توصلت الي ان هنالك علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وايضا دراسة (نايف 2015 م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات امن المنشآت بمدينة الرياض . التي توصلت الي وجود علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. يمكن التنبؤ بان هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

2-4-3- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي .

من خلال دراسة (Dinku 2017) بعنوان اثر الالتزام التنظيمي على الاداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على شركة ارجو لانتاج السكر بنيجيريا التي توصلت ان هنالك علاقة ارتباطية ذو دلالة احصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي ، و ايضا دراسة (احمد 2014) بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين بالقطاع المصرفي الاردني . التي اوضحت ان هنالك علاقة ايجابية لدور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء وان الالتزام

العاطفي من اكثر انماط الالتزام تأثيرا على الاداء . يمكن القول بان هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء.

2-4-4- . هل الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

وأیضا من خلال دراسة (عائشة ، 2017) بعنوان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب واداء العاملين ، وعلى ان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التدريب والاداء. يمكن التنبؤ بان الالتزام التنظيمي بابعاده (الالتزام المعياري والعاطفي والمستمر) يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتكنولوجيا) والاداء الوظيفي. كما كشفت دراسة (Ipek 2017) والتي هدفت الى معرف العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل. كما اظهرت الدراسة ايضا ان ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) يتوسطان العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل. ومن خلال الدراسة يتضح ان علاقة التوسط بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل علاقة جزئية.

الفصل الثالث

نموذج وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث

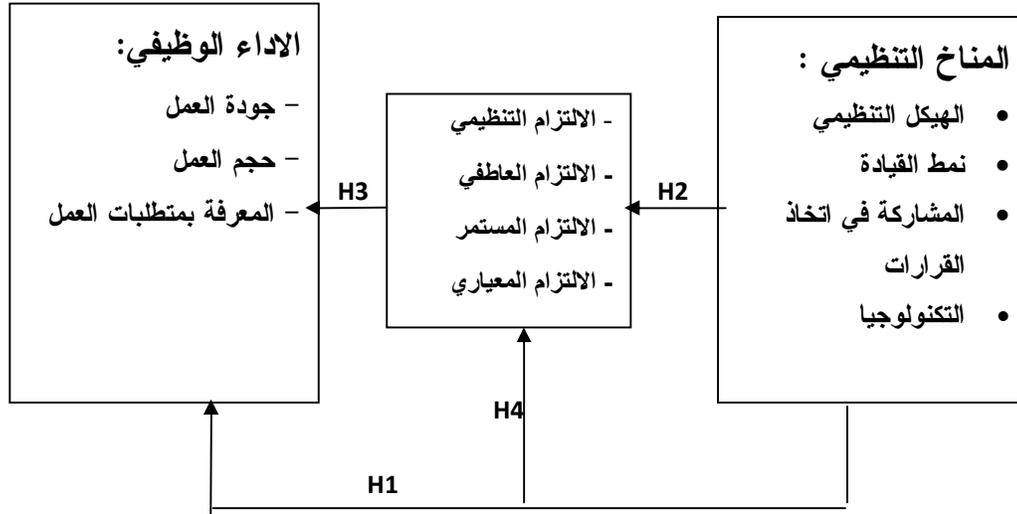
نموذج وفرضيات الدراسة

0-3-مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة ، مستعرضا الطرق والإجراءات التي اتخذها الباحث لاستكمال هذا البحث كما يشمل هذا الفصل على نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة ، طبيعة الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، إضافة على مصادر البيانات والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

1-3-النموذج:

شكل (1-3) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة ، 2018م

2-3- فرضيات الدراسة:

من اجل الوصول الى اهداف الدراسة بالاضافة الى الحصول على اجابات على الاسئلة الواردة في الدراسة وفقا لنموذج الدراسة تم صياغة اربعة فرضيات اساسية لاختبار نموذج الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى

هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

كشفت دراسة (خالد 2014م) التي هدفت على التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ، وتم التوصل على وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي .

كما اشارة دراسة (يوسف 2015م) والتي هدفت الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين بالجامعة الاسلامية بغزة ، والتي توصلت على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين .

كما اوضحت دراسة (هاجر 2013م) والتي هدفت الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين ، والتي توصلت على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة التعليم العلي بينغازي .

ومن هنا يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية :

هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وجودة العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وحجم العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي و المعرفة بمتطلبات العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة وجودة العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة وحجم العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة والمعرفة بمتطلبات العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وحجم العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمعرفة بمتطلبات العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا وجودة العمل .

- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا وحجم العمل .
- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل .

الفرضية الرئيسية الثانية

هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .

اشارت دراسة (Manuel 2017) التي هدفت على كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، وتم التوصل على وجود علاقة جزئية ذات دلالة احصائية بين بعض ابعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

كما كشفت دراسة (Faizan 2017) وآخرون في المجلة العالمية لادارة الاعمال والعلوم العدد vo.l.2.No2017 والتي هدفت الى التعرف على اثر التحفيز على الالتزام الوظيفي والانغماس الوظيفي ، وكشفت على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات التحفيز على الالتزام الوظيفي والانغماس الوظيفي.

كما أظهرت دراسة (Brenda 2017) والتي هدفت الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي بدارات التعليم العالي بباكستان ، والتي توصلت على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات بناءا على البيانات الشخصية الجنس ، الدرجة الوظيفية ، العمر ، الخبرة .من هنا يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية .

هنالك علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

و يندقق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والالتزام العاطفي.
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والالتزام المستمر.
- هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي و الالتزام المعياري.
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة و الالتزام العاطفي.
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة الالتزام المستمر.
- هنالك علاقة ايجابية بين نمط القيادة الالتزام المعياري.
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام العاطفي.
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام المستمر.

- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام المعياري.
- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا و الالتزام العاطفي.
- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا و الالتزام المستمر.
- هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا و الالتزام المعياري.

الفرضية الرئيسية الثالثة

هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي .

كشفت دراسة (احمد 2014م) التي هدفت الى معرفة دور والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء في القطاع المصرفي الاردني ، وتم التوصل على وجود علاقة ايجابية على الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين وان الالتزام العاطفي من اكثر انماط الالتزام تأثيرا على اداء العاملين.

كما اظهرت دراسة (Didit 2017) وآخرون والتي هدفت الى التعرف على اثر الالتزام التنظيمي وثقافة المنظمة على اداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي ، وتوصلت الدراسة على وجود تأثير مباشر بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، وان الرضا الوظيفي ليس له تأثير على الاداء الوظيفي .

كما كشفت دراسة (Dinku 2017) والتي هدفت الى معرف اثر الالتزام الوظيفي على الاداء التنظيمي ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي والاداء. من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي

وتتفرع منه الفرضيات الآتية :

- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام العاطفي وجودة العمل.
- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام العاطفي وحجم العمل.
- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام العاطفي و المعرفة بمتطلبات العمل.
- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر وجودة العمل.
- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر وحجم العمل.
- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر والمعرفة بمتطلبات العمل.

- هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري وجودة العمل.
 - هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري وحجم العمل.
 - هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الفرضية الرئيسية الرابعة.

الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

كشفت دراسة (Ipek 2017) والتي هدفت الى معرف العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل . كما اظهرت الدراسة ايضا ان ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) يتوسطن العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل. ومن خلال الدراسة يتضح ان علاقة التوسط بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل علاقة جزئية.

مما تقدم يقوم الدارس بافتراض الاتي:

الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجم العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وحجم العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وجودة العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين نمط القيادة والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وحجم العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وحجم العمل.

- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وجودة العمل.
- الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجم العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وحجم العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وجودة العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين نمط القيادة والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وحجم العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وحجم العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وجودة العمل.
- الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل الالتزام المستمر يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجم العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وحجم العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين نمط القيادة وجودة العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين نمط القيادة والمعرفة بمتطلبات العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وحجم العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وجودة العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والمعرفة بمتطلبات العمل.

- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وحجم العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا وجودة العمل.
- الالتزام المعياري يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل.

3-3- منهجية الدراسة :

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف أيضاً على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، أما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها.(بومنجل 2010م) فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لاختبار صحة الفروض وتعتمد لطبيعة الدراسة سواء أكانت استكشافية أو وصفية لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال.(سيكاران ، 2006م) . وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة (أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي) تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها ، كما أنه يشتمل على جمع البيانات ، تصنيفها ، تبويبها ، محاولة تفسيرها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل. (أبومنجل ، 2010م).

3-4- طبيعة الدراسة :

تعتبر طبيعة الدراسة من حيث الزمن ووقتية حيث ان جمع البيانات فيها تستغرق فترة زمنية قصيرة ، حيث تجمع البيانات عن عينة مختلفة لقطاعات متنوعة حول موضوع معين في فترة زمنية معينة ، تختلف عن الدراسات الطويلة في أنها تقيس متغيرات قليلة بعدد كبير من المبحوثين ، وتعد الدراسات الوقتية أقل تكلفة وأقصر وقتاً ، وتتميز بسرعة ظهور نتائجها.

3-5- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم .

وتم التركيز على مؤسسات القطاع الخدمي على اعتبارها هي الأكبر والاكثر تأثيرا في مجالات الأعمال وهي القطاعات الأكبر من حيث عدد العاملين وأيضا تعتبر هي المؤسسات الرائدة في مجال تقديم الخدمات في السودان.

3-6- عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة وتم اختيار جزء من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم على أسلوب العينة العشوائية لأن من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع إذ أن الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك ، كما أن دراسة العينة بدلاً من المجتمع تقود إلى نتائج أكثر دقة وذلك بسبب قلة الإجهاد وانخفاض عدد الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها عند جمع البيانات من عدد كبير من العناصر (سيكاران ، 2006م) ، كما تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية الميسرة .

3-7- مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما أولية ، ثانوية:

1/ مصادر ثانوية :

تم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات جاهزة وتتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع المتخصصة والأبحاث المنشورة والمواقع على شبكة الإنترنت.

2/ مصادر أولية :

تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات تجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي المناخ التنظيمي ،الأداء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي وتتمثل تلك المصدر في الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية حيث احتوى على أربعة أقسام كالاتي:

- **القسم الأول :** البيانات الديمغرافية وشملت بيانات عن النوع ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة. والغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة .

- **القسم الثاني:** يشمل المناخ التنظيمي المتمثل في أربعة أبعاد وهي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا .
 - **القسم الثالث:** الأداء الوظيفي وتتمثل في أبعاده الثلاثة (حجم العمل ، جودة العمل والمعرفة بمتطلبات العمل)
 - **القسم الرابع:** الالتزام التنظيمي. وتتمثل في أبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، والالتزام المستمر)
- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمس فئات أو درجات كما موضح في الجدول التالي :

جدول (3-1) مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: سيكاران ، (2006م).

3-8 مصادر فقرات الاستبيان :

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان وذلك على النحو التالي:

1/ البيانات الديمغرافية :

وشملت: النوع ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة.

2/ المناخ التنظيمي:

والمناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين المنظمة وغيرها ، وأن هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الإستمرار النسبي ، تعبر في جانب منها على قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها ، ويصبح المناخ التنظيمي معبراً عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها (الشريبي 1987).

كما موضح في الجدول رقم (2-3)

الرقم	العبارات	المصدر
	الهيكل التنظيمي:	
1.	توافق الوظائف بالشركة مع طبيعة الهيكل التنظيمي فيها.	بلكو
2.	يتميز الهيكل التنظيمي بالشركة بالمرونة	2016
3.	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة.	
4.	هنالك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	
5.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	
	نمط القيادة:	
1.	يتميز مسؤولي المباشر برؤيته الواضحة	بلكو
2.	يتيح لي مسؤولي المباشر المشاركة في اتخاذ القرارات	2016
3.	يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	
4.	توفر لي الإدارة الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني	
5.	ييدي مسؤولي المباشر اهتمام كبير برغباتي	
6.	يشجع مسؤولي المباشر على إبداء وجه النظر ولاقتراحات	
	المشاركة في اتخاذ القرارات:	
1.	يشارك العاملون في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدة العمل	بلكو
2.	امتلك القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	2016
3.	الإدارة تعطينا الفرصة لحل مشاكلنا بنفسي	
4.	تحرص إدارتي على إشراكيني صنع القرار	
5.	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	
	التكنولوجيا:	(سعود

2016م	1. تحرص المنظمة على تطوير التكنولوجيا المستخدم بالشركة حسب التطورات التكنولوجية الحديثة.
	2. التكنولوجيا المستخدم بالشركة أدت إلى سرعة في انجاز العمل
	3. التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة سهلة الاستخدام
	4. تتسجم التكنولوجيا المستخدم بالشركة مع متطلبات العمل
	5. ساهمت التكنولوجيا المستخدم بالشركة في توفير الجهد
	6. تتجز الشركة اغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا

الاداء الوظيفي:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عقلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة المؤكدة له ، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفاعلية مما يجعل المنظمة تحقق من خلاله الأهداف المنتظرة.

جدول (3-3) قياس الاداء الوظيفي

المصدر	العبارات	الرقم
(احمد ورياض 2014م)	البعد جودة العمل:	
	1. أقوم بانجاز العمل في الشركة بدقة	
	2. تعتبر الخدمة المقدمة للعملاء مميزة وذات نوعية جيدة	
	3. أقوم بتنفيذ الأعمال حسب الأولوية	
	4. أقوم بتحديد الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المؤكدة إلي.	
	5. أقوم بانجاز الأعمال بالشركة بدون أخطاء	
	البعد حجم العمل:	
	1. أقوم بانجاز العمل بالشركة في الوقت المحدد	
	2. أقوم بانجاز العمل بالشركة بسرعة مناسبة	
	3. أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	
	4. يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي.	
	البعد المعرفة بمتطلبات العمل:	
	1. لدي معرفة كافية عن كيفية أداء عملي وعن طبيعة	

	الوظيفة التي اعمل بها.
2.	لدى معرفة تامة بسياسات الشركة المتعلقة بالعمل
3.	لدى القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عملي.
4.	لدى القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء بشكل مناسب.
5.	أوديو اجباتي وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمر من قبل المشرف.

4/الإلتزام التنظيمي:

عرفه بورتر على انه (مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل فيها) ووضحوا ان الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحاله من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

وتم قياس الإلتزام التنظيمي بالعبارات الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-4) قياس الإلتزام التنظيمي

المصدر	العبارات	الرقم
	الإلتزام العاطفي:	البعد
(نايف 2015م)	اشعر بالرغبة في بزل مجهود كبير لتحقيق أهداف الشركة.	1
	قيمي الشخصية تتفق مع قيم المنظمة الشركة.	2
	اعتبر مشاكل الشركة هي مشاكلي الشخصية ، لذلك أفكر فيها أثناء إجازتي	3
	هنالك ارتباط عاطفي بالشركة الذي اعمل بها	4
	اشعر بأنني اعمل في جو عائلي بالشركة التي اعمل بها	5
	الإلتزام المستمر:	البعد
	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى اضمن استمرارية العمل فيها	1
	اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الشركة من مكاسب	2
	اهتم بشكل قوي بمستقبل الشركة الذي اعمل فيها	3
	ان انتقالي للعمل في شركة أخرى سوف يكلفني الكثير.	4
	ارغب بالبقاء في عملي بالشركة مهما توفرت لي فرص بديلة	5

البعد	الالتزام المعياري:
1	اعتقد إن انتقالي إلى شركة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي
2	إن التزامي في العمل في هذه الشركة هو سبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيها
3	أرى ان عملي في الشركة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعة الشركة الجيدة إمام المجتمع
4	سوف اشعر بالذنب إذا تركت العمل بالشركة
5	أنا مدين للشركة التي اعمل بها بسبب ما يقدمه لي من امتيازات كبيرة

3-9- قياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي وتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-5)

الرقم	المتغير	عدد العبارات
1.	المتغيرات الديمغرافية	6
2.	المناخ التنظيمي	22
3.	الأداء الوظيفي	14
4.	الالتزام التنظيمي	15
الإجمالي		57

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ، (2018م).

اختبار دقة وثبات نتائج المقاييس:

تشير دقة المقاييس وثبات نتائجها إلى مدى خلوه من الأخطاء وبذلك يتم التأكد من تماسكه وثبات نتائجها عند قياس مختلف العناصر الموجودة به. بمعنى آخر مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس المستخدم لقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقياس. (سيكاران ، 2006م).

- ثبات الأداة:

يشير إلى قدرة الإستهبان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبيان).

- التناسق الداخلي:

ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له بمعنى اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصية وفهمهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس وإلى المدى الذي يقيس كل سؤال نفس المفهوم ومن أكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو معامل ألفا كرونباخ (سيكاران ، 2006م).

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 38 استبانة وكانت النتائج كما هو موضح في جدول

رقم (3-6)

المتغيرات	العبارات	ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	5	0.838
نمط القيادة	6	0.836
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.859
التكنولوجيا	6	0.92
جودة العمل	5	0.679
حجم العمل	4	0.791
المعرفة بمتطلبات العمل	5	0.651
الالتزام العاطفي	5	0.776
الالتزام المستمر	5	0.57
الالتزام المعياري	5	0.67

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ، (2018م)

جودة صلاحية المقياس:

وتوفر الثقة في المقياس شرط ضروري ولكن غير كاف للتعرف على جودة المقياس ، فإن مقياس ما قد يعطي نتائج ثابتة ونسبة أخطاء محدودة ولكن لا يقيس المفهوم الذي ينوي الباحث قياسه ، لذا لا بد من توفير صلاحية المقياس والتي توفر التأكد بأننا نقيس المفهوم الذي

خططنا لقياسه ، وهناك عدة مقاييس لصلاحية قياس جودة المقاييس منها: صلاحية المحتوى ، صلاحية المفهوم ، صلاحية المعيار (سيكاران ، 2006م).

وتم اختبار صلاحية المحتوى والتي تشير إلى أن المقياس قد تتضمن عدداً كافياً وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم وصلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه ، ومن أجل ذلك تم الاستعانة بأربعة محكمين من ذوي الدراية للتعرف على صلاحية محتوى المقياس ، وتم الأخذ برأيهم في إجراء التعديلات على عبارات الإستبيان.

10-3- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Amoss) وكذلك تم استخدام الإحصاءات الوصفية والإحصاءات الإستنتاجية لتحليل البيانات.

1/ الإحصاءات الوصفية:

تقوم الإحصاءات الوصفية بتحويل البيانات الأولية على شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من العوامل في ظروف أو موقف معين ، ويتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها ، الإحصاءات الوصفية التي تم استخدامه في هذه الدراسة ، هي: التوزيعات التكرارية ، وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل: الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والغرض من ذلك لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

2/ الإحصاءات الإستنتاجية:

تم استخدام بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل إرتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة كذلك تم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على التابع وتحليل المسار.

3/ اختبارات أخرى:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقياس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس ، كما تم استخدام التحليل العاملي وهو تحليل متعدد المتغيرات ويؤكد أبعاد المفهوم والعوامل المناسبة لكل بعد ، فالتحليل العاملي يحدد ما إذا كانت أبعاد المفهوم قد تم قياسها بواسطة أسئلة الاستقصاء أم لا.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

4-0- المقدمة

في هذا المبحث يستعرض الباحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) ، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتيادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

4-1- عرض وتحليل البيانات:

اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على اربعة (4) من المحكمين المختصين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (1) ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق (2).

Cleaning data: تنظيف البيانات

البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك

السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

الاجابات المتماثلة: Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

4-1-2 تحليل معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات ، حيث تم توزيع 300 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (288) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96%) ولم تسترد (12) إستبانات بنسبة (4%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول(4-1).

الجدول (4-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	300
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	288
3.	الاستبانات التي لم تسترد	12
4.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	5
5.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	5
6.	عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	278
7.	نسبة الاستجابة	96%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

4-1-3 مقياس البحث :

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) ، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (2). **جدول رقم (4-2)**

مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا"	من 80 % فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70 إلى أقل من 80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 إلى أقل من 50 %	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/$
 $3 = (5/15) = .5$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

4-1-4 تحليل بيانات الدراسة الديمغرافية

الجدول رقم (4-3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث اظهر التحليل ان توزيع افراد العينة حسب النوع ان نسبة الذكور فيه بلغت (52%) من العينة

وهي اكبر فئة ، بينما تشكل الإناث نسبة (47%) من العينة ، كما اظهر التحليل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية ان غير المتزوجين بلغت نسبتهم (49.3%) يليها المتزوجين بنسبة (50.7%) وهي اكبر نسبة ، وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية و من الجدول نجد أن الفئة العمرية من "اقل من 30" سنة شكلت نسبة (36.7%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة 30-40 سنة نسبة بلغت (32.7%) والفئة من "40-50" سنة بلغت نسبة (18.7%) واخيرا الفئة اكبر من "50" سنة بلغت نسبة (11.9%) أما توزيع افراد العينة حسب المستوي التعليمي فيوضح التحليل أن الشهادات الجامعية بكلايوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (64.7%) من العينة ، تليها نسبة حملة الشهادات فوق الجامعية يشكلون نسبة (31.7%) ثم دون الجامعي بنسبة (3.2%) ثم اخرى بنسبة (4%) كما يوضح توزيع افراد العينة على حسب الدرجة الوظيفية فقد أوضح التحليل ان فئة الموظفين هي النسبة الاكبر حيث بلغت نسبة (65.5%) ، تليها فئة مدير قسم حيث بلغت نسبة (20.5%) ثم فئة اخرى بلغت نسبة (12.6%) واخيرا فئة مدير عام بنسبة (1.4%) كما اظهر التحليل توزيع افراد العين حسب سنوات الخبرة ان الذين لديهم خبرة اقل من 5سنوات هي النسبة الاكبر حيث بلغت نسبتهم (41.4%) يليها الذين لديهم خبرة من 15 فاكثر بنسبة (26.6%) ثم الذين لديهم خبرة من 5-10 بنسبة (22.3%) واخيرا الذين لديهم خبرة من 10-15 بنسبة (9.7%).

جدول رقم (3-4)

النوع	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	145	52.2%
	أنثى	133	47.8%
المجموع		278	100%
الحالة الاجتماعية	عازب	137	49.3%
	متزوج	141	50.7%
المجموع		278	100%
الفئة العمرية	اقل من 30	102	36.7%
	30-40	91	32.7%
	40-50	52	18.7%

%11.9	33	اكثرممن 50	
%100	278	المجموع	
%3.2	9	دون الجامعي	المؤهل العلمي
%7، 64	180	جامعي	
%31.7	88	فوق الجامعي	
%.4	1	اخرى	
%100	278	المجموع	
%65.5	182	موظف	الدرجة الوظيفية
%20.5	57	مدير قسم	
%1.4	4	مدير عام	
%12.6	35	اخرى	
%100	278	المجموع	
%41.4	115	اقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
%22.3	62	من 5-10 سنة	
%9.7	25	من 10-15 سنة	
%26.6	74	من 15 فاكثر	
%100	278	المجموع	
النسبة	العدد	البيان	النوع
%52.2	145	ذكر	الجنس
%47.8	133	أنثى	
%100	278	المجموع	
%49.3	137	عازب	الحالة الاجتماعية
50.7	141	متزوج	
%100	278	المجموع	
%36.7	102	اقل من 30	الفئة العمرية
%32.7	91	30-40	
%18.7	52	40-50	
%11.9	33	اكثرممن 50	
%100	278	المجموع	
%3.2	9	دون الجامعي	المؤهل العلمي
%7، 64	180	جامعي	
%31.7	88	فوق الجامعي	

1	4%	اخرى	
278	100%	المجموع	
182	65.5%	موظف	الدرجة الوظيفية
57	20.5%	مدير قسم	
4	1.4%	مدير عام	
35	12.6%	اخرى	
278	100%	المجموع	
115	41.4%	اقل من 5 سنة	سنوات الخبرة
62	22.3%	من 5-10 سنة	
25	9.7%	من 10-15 سنة	
74	26.6%	من 15 فاكثر	
278	100%	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2016م

4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003م) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009م) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al، 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتاسبالعينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 70%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50% ، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة.

ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد

من العبارات (العدد الكلي للعبارات 57 عبارة)

العبارات	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	التكنولوجيا	المشاركة في اتخاذ القرارات	المعرفة بمتطلبات العمل	الهيكل التنظيمي	جودة العمل	حجم العمل	نمط القيادة
الالتزام_العاطفي1	0.77									
الالتزام_العاطفي2	0.808									
الالتزام_العاطفي3	0.71									
الالتزام_العاطفي4	0.757									
الالتزام_المستمر1		0.829								
الالتزام_المستمر2		0.679								
الالتزام_المستمر3		0.78								
الالتزام_المستمر4		0.829								
الالتزام_المعياري1			0.779							
الالتزام_المعياري2			0.815							
الالتزام_المعياري3			0.769							
الالتزام_المعياري4			0.873							
التكنولوجيا1				0.875						
التكنولوجيا2				0.817						
التكنولوجيا3				0.876						
التكنولوجيا4				0.879						
التكنولوجيا5				0.807						

					0.755					المشاركة_في_اتخاذ _القرارات1
					0.874					المشاركة_في_اتخاذ _القرارات2
					0.865					المشاركة_في_اتخاذ _القرارات3
					0.814					المشاركة_في_اتخاذ _القرارات4
				0.834						المعرفة_بمتطلبات_ا لعمل1
				0.841						المعرفة_بمتطلبات_ا لعمل2
				0.736						المعرفة_بمتطلبات_ا لعمل3
				0.708						المعرفة_بمتطلبات_ا لعمل5
			0.818							الهيكل_التنظيمي1
			0.744							الهيكل_التنظيمي2
			0.852							الهيكل_التنظيمي3
			0.792							الهيكل_التنظيمي4
			0.702							الهيكل_التنظيمي5
		0.759								جودة_العمل1
		0.706								جودة_العمل2
		0.761								جودة_العمل3
		0.805								جودة_العمل5
	0.865									حجم_العمل1
	0.863									حجم_العمل2
	0.81									حجم_العمل3
	0.763									حجم_العمل4
0.709										نمط_القيادة1
0.824										نمط_القيادة2
0.747										نمط_القيادة3
0.837										نمط_القيادة4
0.843										نمط_القيادة5
0.71										نمط_القيادة6

اعداد الدارس من مخرجات برنامج (Smart PLS 3.2.7)

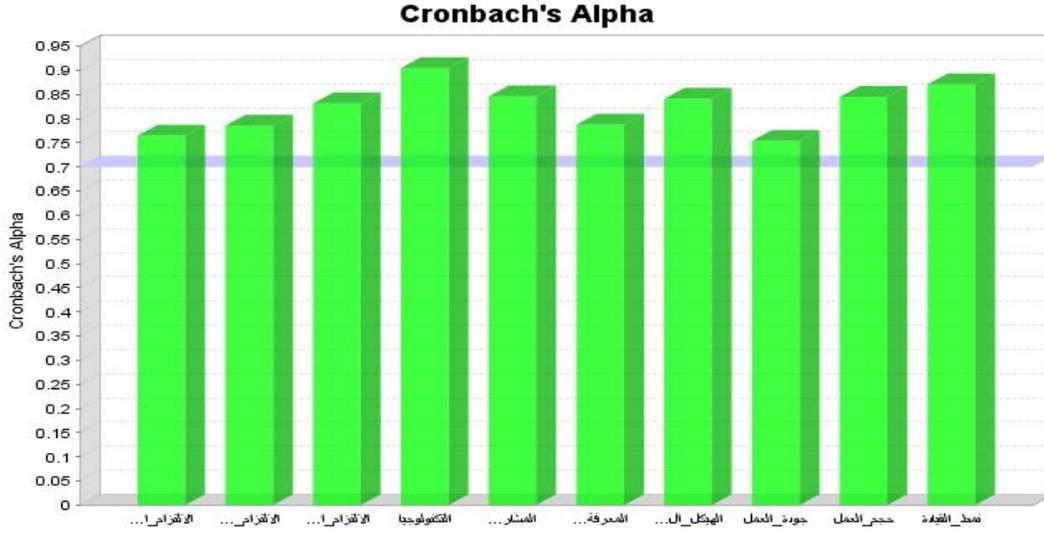
4-1-6 الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1) ، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدافية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدافية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف ، أما (Hair et al 2010) ، اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك ، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling 2009) ، . والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

الجدول (4-5) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي(حجم العينة)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Composite Reliability
المتغير الوسيط	الالتزام_العاطفي		0.847
	الالتزام_المستمر		0.862
	الالتزام_المعياري		0.884
المتغير المستقل	التكنولوجيا		0.929
	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات		0.897
	المعرفة_بمتطلبات_العمل		0.862
	الهيكل_التنظيمي		0.888
المتغير التابع	جودة_العمل		0.844
	حجم_العمل		0.896
	نمط_القيادة		0.903

الشكل (1-4) تحليل الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي



7-1-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS3.2.7).

8-1-4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم x ودرجات الحرية DF النسبة بين قيم x ودرجات الحرية

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض للبيانات العينة.

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 لذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 لذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Fidell and Linda S. Tabachnick، 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل لذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 لذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others، 2002 & George A. Marcoulides and Irini، 2002) Moustaki

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996)

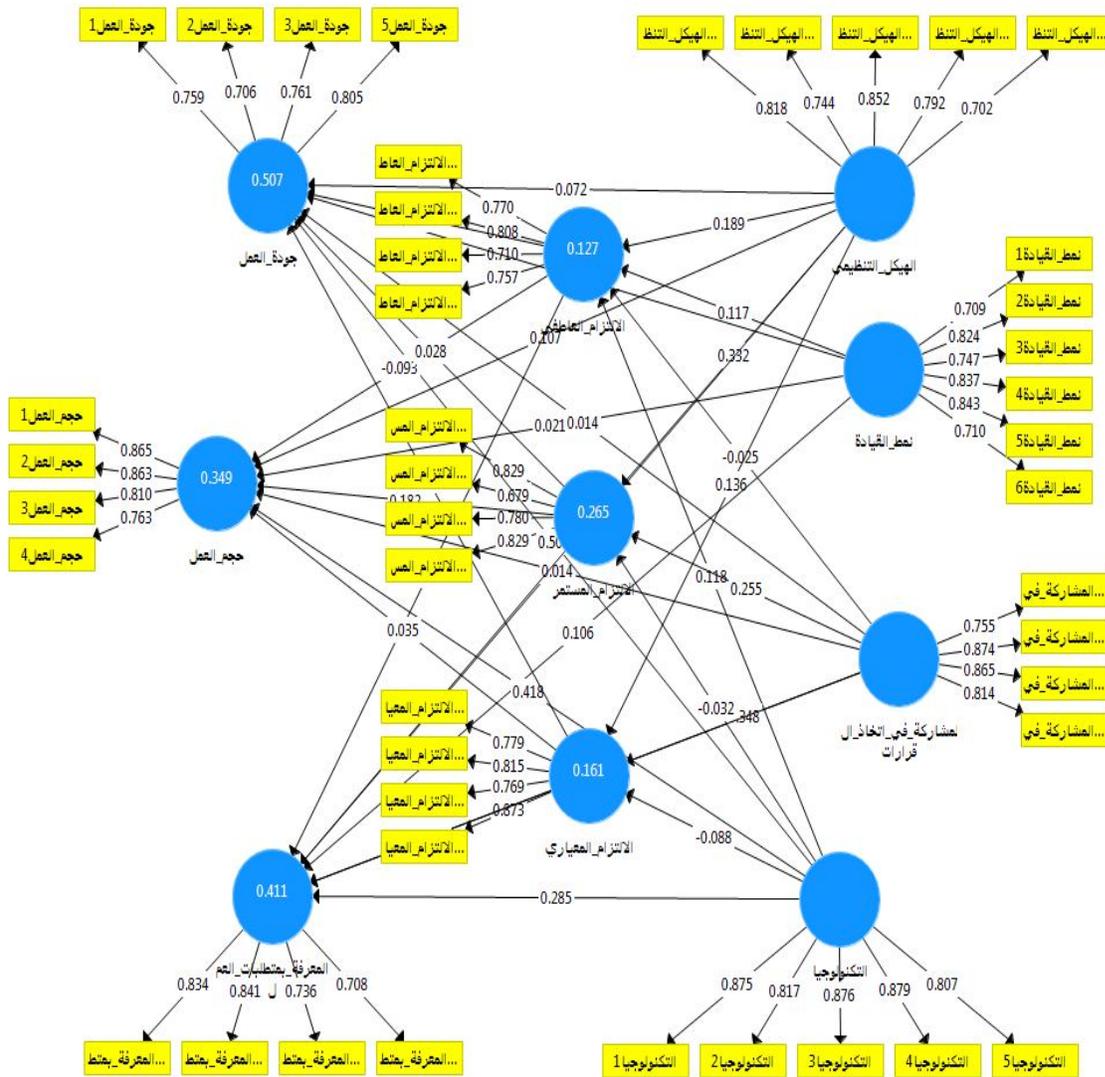
7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair، 1995، JR. and Others)

9-1-4 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (4-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

4-1-10 تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al، 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE، MaxR(H)، MSV) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي.

الجدول (4-6) يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي

الابعاد	Composite Reliability
الالتزام العاطفي	0.847
الالتزام المستمر	0.862
الالتزام المعياري	0.884
التكنولوجيا	0.929
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.897
المعرفة بمتطلبات العمل	0.862
الهيكل التنظيمي	0.888
جودة العمل	0.844
حجم العمل	0.896
نمط القيادة	0.903

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام

تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (4-7) يوضح تحليل الارتباط

										1.000	الالتزام العاطفي
									1.000	0.500	الالتزام المستمر
								1.000	0.688	0.348	الالتزام المعياري
							1.000	0.185	0.318	0.295	التكنولوجيا
					1.000	0.533	0.390	0.455	0.247		المشاركة في اتخاذ القرارات
				1.000	0.309	0.491	0.186	0.299	0.518		المعرفة بمتطلبات العمل
			1.000	0.445	0.653	0.645	0.306	0.478	0.332		الهيكل التنظيمي
		1.000	0.556	0.537	0.490	0.677	0.248	0.318	0.226		جودة العمل
	1.000	0.693	0.468	0.593	0.396	0.544	0.251	0.359	0.179		حجم العمل
1.000	0.409	0.560	0.712	0.403	0.735	0.583	0.386	0.395	0.302		نمط القيادة

4-2-2- اختبار الفرضيات

4-2-2-1 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أو سعت مثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار ، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفي مايلي

عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

4-2-2-2 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية ، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون له تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة ، حيث أن نمذجة لمعادلة

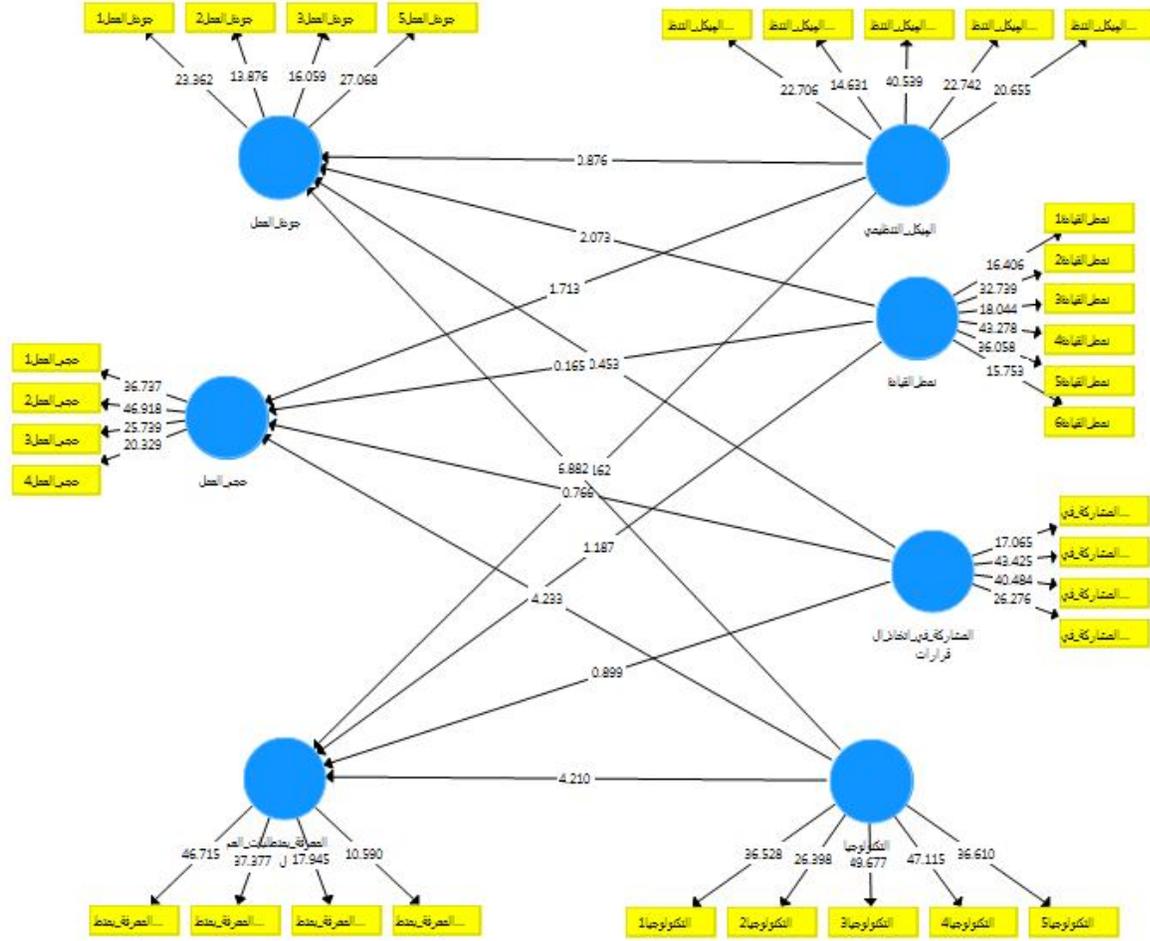
البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G.Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار في ما يماثل الأعراض التي يستخدم فيه تحليل الانحدار المتعدد ،حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل الانحدار المتعدد ،ولكن تحليل المسار ،أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسب ان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ،The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس ،والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في مايلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة ،بين مجموعة متغيرات ،وليس للكشف عن العلاقات السببية ،بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كلزوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة ،والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة ،لتلخي ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط ،لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة ،مما يتطلب من الباحث ،تفسير السببية ،واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية: العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الشكل (3-4) العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

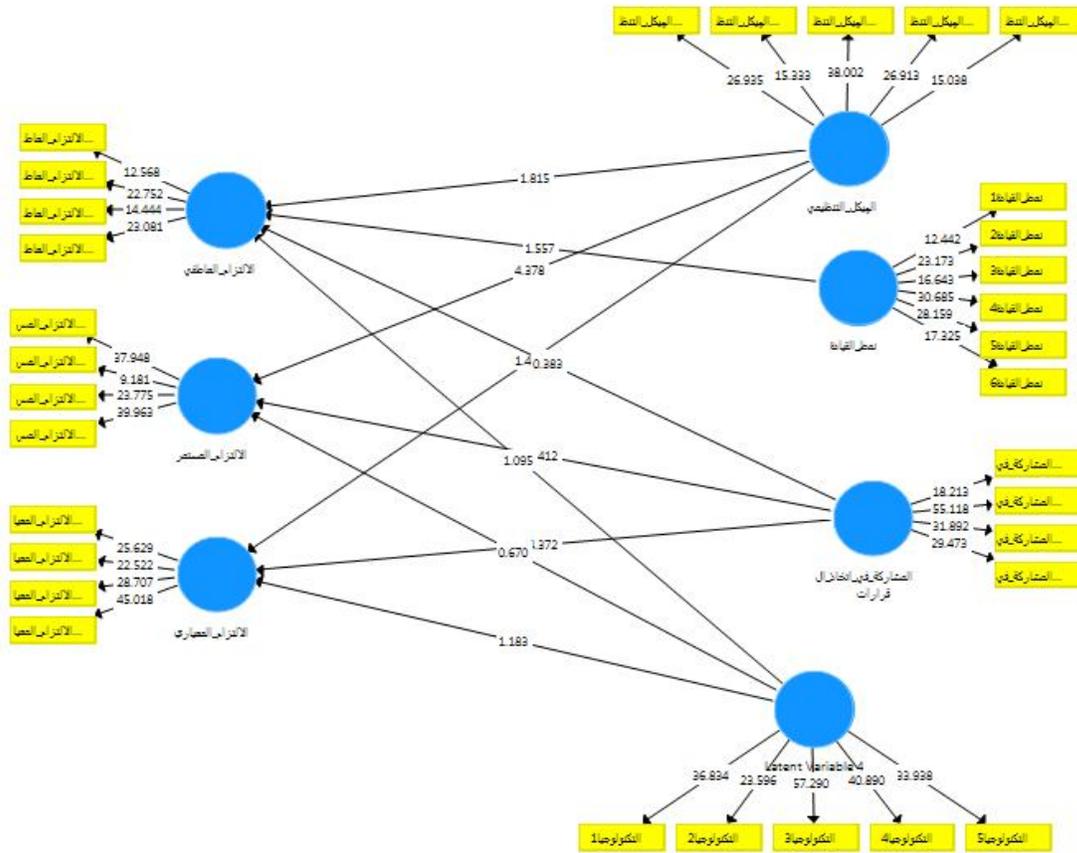
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-8) المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	4.210	0.083	0.363	0.351	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.000	6.882	0.072	0.504	0.496	التكنولوجيا -> جودة_العمل
0.000	4.233	0.094	0.403	0.396	التكنولوجيا -> حجم_العمل
0.369	0.899	0.105	-0.098	-0.094	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.650	0.453	0.090	0.033	0.041	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
0.444	0.766	0.096	0.063	0.074	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
0.031	2.162	0.097	0.206	0.211	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.382	0.876	0.090	0.073	0.079	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.087	1.713	0.091	0.149	0.155	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
0.236	1.187	0.098	0.123	0.116	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.039	2.073	0.090	0.193	0.186	نمط_القيادة -> جودة_العمل
0.869	0.165	0.083	0.022	0.014	نمط_القيادة -> حجم_العمل

الفرضية الرئيسية: العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الشكل (4-4) العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي



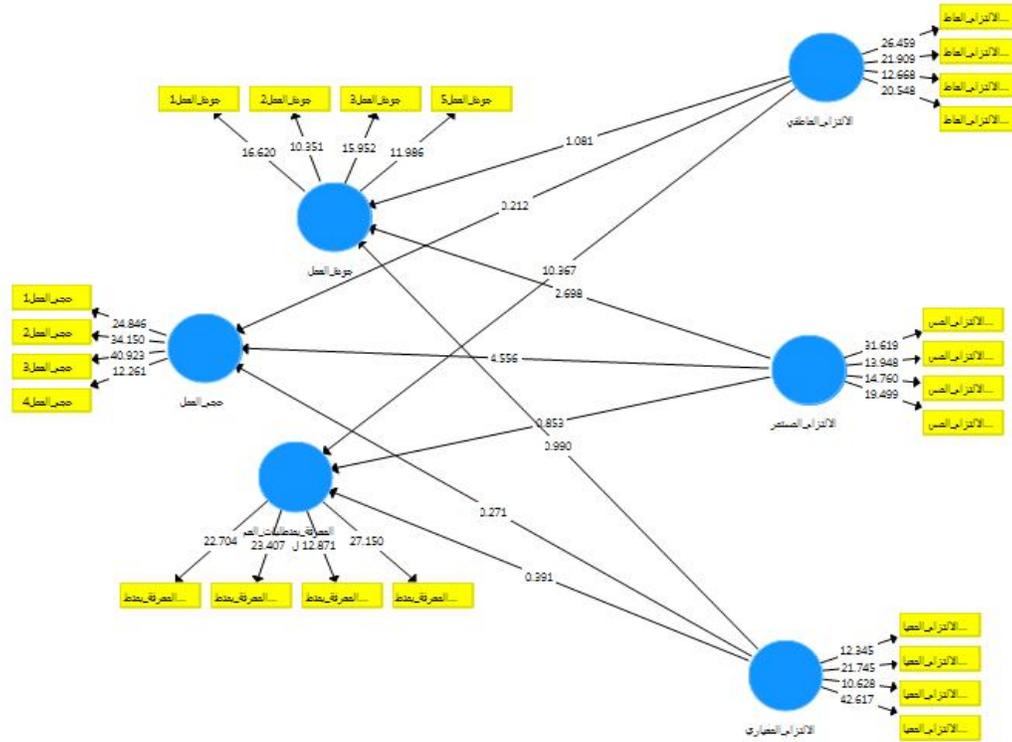
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (4-9) المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.274	1.095	0.095	0.114	0.105	الالتزام_العاطفي->التكنولوجيا
0.503	0.670	0.074	-0.050	-0.050	الالتزام_المستمر->التكنولوجيا
0.237	1.183	0.081	-0.092	-0.096	الالتزام_المعياري->التكنولوجيا
0.702	0.383	0.100	-0.045	-0.038	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات <-الالتزام_العاطفي
0.001	3.412	0.080	0.276	0.272	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات <-الالتزام_المستمر
0.000	4.372	0.080	0.353	0.352	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات <-الالتزام_المعياري
0.070	1.815	0.100	0.167	0.182	الهيكل_التنظيمي -< الالتزام_العاطفي
0.000	4.378	0.079	0.348	0.345	الهيكل_التنظيمي -< الالتزام_المستمر
0.151	1.440	0.089	0.131	0.129	الهيكل_التنظيمي -< الالتزام_المعياري
0.120	1.557	0.101	0.179	0.157	نمط_القيادة -< الالتزام_العاطفي

الشكل (4-5) العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-10) المسار من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Estimate)

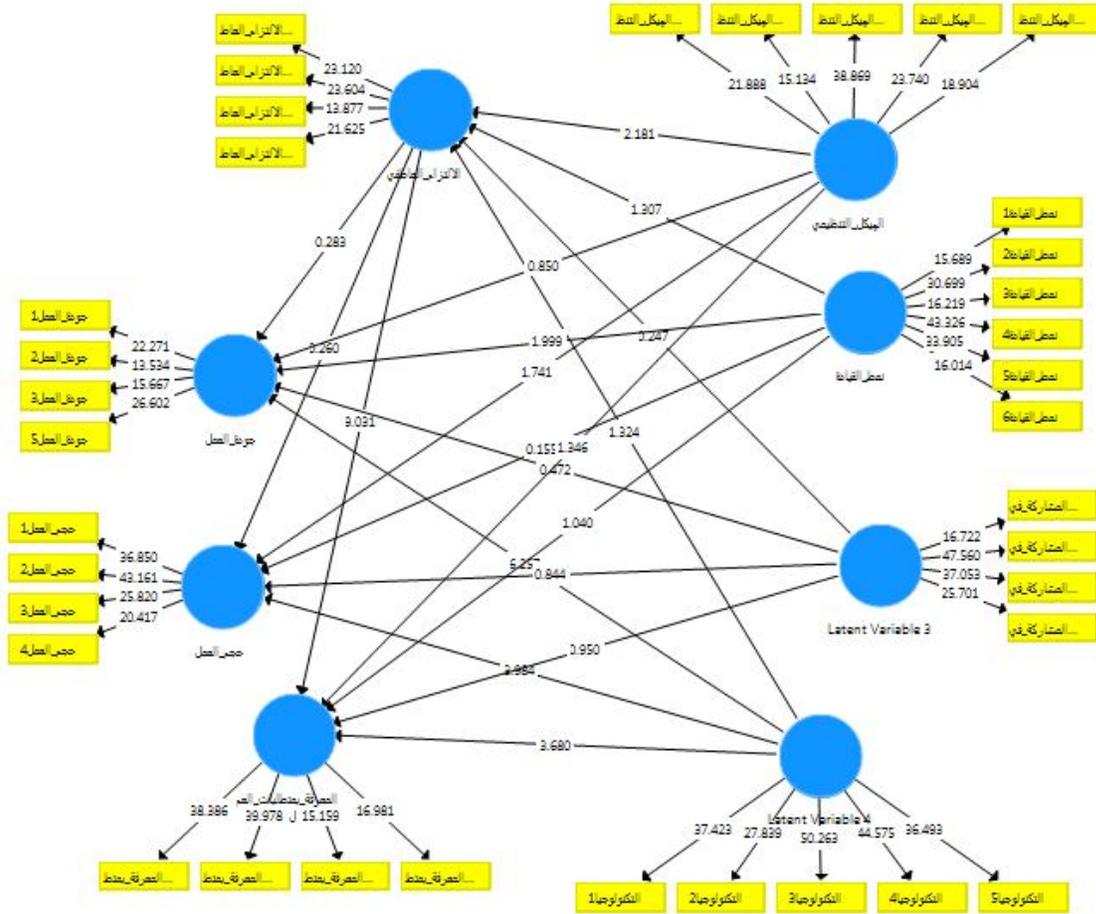
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	10.367	0.050	0.519	0.518	الالتزام العاطفي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.280	1.081	0.095	0.102	0.103	الالتزام العاطفي -> جودة_العمل
0.832	0.212	0.082	-0.019	-0.017	الالتزام العاطفي -> حجم_العمل
0.394	0.853	0.095	0.089	0.081	الالتزام المستمر -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.007	2.698	0.091	0.247	0.247	الالتزام المستمر -> جودة_العمل
0.000	4.556	0.085	0.390	0.386	الالتزام المستمر -> حجم_العمل
0.696	0.391	0.075	-0.028	-0.029	الالتزام المعياري -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.323	0.990	0.067	0.078	0.066	الالتزام المعياري -> جودة_العمل
0.786	0.271	0.069	0.025	0.019	الالتزام المعياري -> حجم_العمل

الفرضية الرئيسية: الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي

الشكل (4-6) الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

الجدول (4-11) يوضح قيم تحليل المسار.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.805	0.247	0.087	-0.016	-0.021	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- >الالتزام_العاطفي
0.342	0.950	0.092	-0.089	-0.088	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- >المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.637	0.472	0.086	0.033	0.040	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- >جودة_العمل
0.399	0.844	0.088	0.073	0.075	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- >حجم_العمل
0.186	1.324	0.089	0.122	0.118	التكنولوجيا->الالتزام_العاطفي
0.000	3.680	0.079	0.296	0.292	التكنولوجيا- >المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.000	6.257	0.080	0.500	0.498	التكنولوجيا->جودة_العمل
0.000	3.984	0.100	0.400	0.399	التكنولوجيا->حجم_العمل
0.000	9.031	0.043	0.385	0.385	الالتزام_العاطفي -< المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.777	0.283	0.052	-0.008	-0.015	الالتزام_العاطفي -< جودة_العمل
0.795	0.260	0.059	-0.007	-0.015	الالتزام_العاطفي -< حجم_العمل
0.030	2.181	0.087	0.189	0.189	الهيكل_التنظيمي -< الالتزام_العاطفي
0.179	1.346	0.089	0.120	0.119	الهيكل_التنظيمي -< المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.395	0.850	0.097	0.077	0.082	الهيكل_التنظيمي -< جودة_العمل
0.082	1.741	0.091	0.153	0.158	الهيكل_التنظيمي -< حجم_العمل
0.192	1.307	0.087	0.118	0.114	نمط_القيادة -< الالتزام_العاطفي
0.299	1.040	0.093	0.099	0.096	نمط_القيادة -< المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.046	1.999	0.093	0.194	0.186	نمط_القيادة -< جودة_العمل
0.877	0.155	0.086	0.022	0.013	نمط_القيادة -< حجم_العمل

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الجدول (4-12) العلاقات غير المباشرة التوسط

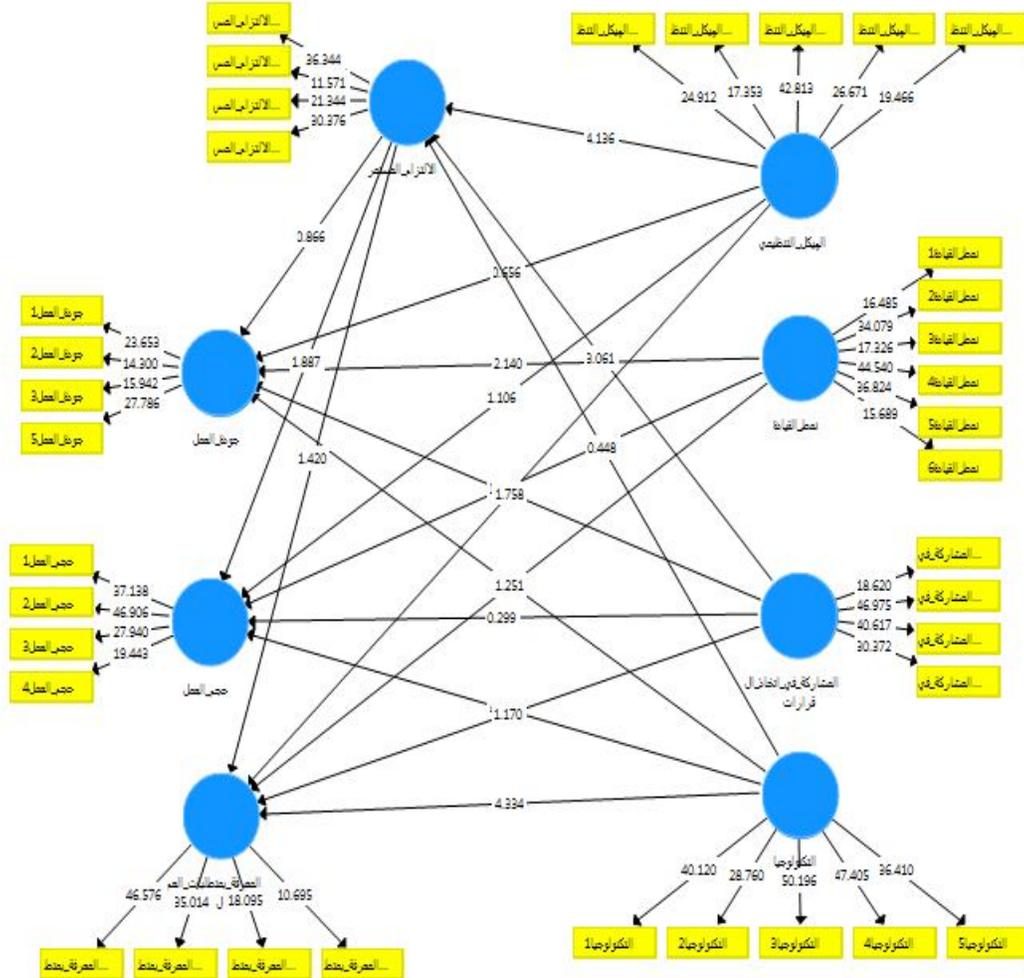
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.806	0.245	0.034	-0.007	-0.008	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- >المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.947	0.066	0.005	0.000	0.000	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- جودة_العمل
0.950	0.063	0.005	0.000	0.000	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات- حجم_العمل
0.189	1.316	0.034	0.047	0.045	التكنولوجيا- >المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.842	0.199	0.009	0.000	-0.002	التكنولوجيا-> جودة_العمل
0.863	0.173	0.010	0.001	-0.002	التكنولوجيا-> حجم_العمل
0.032	2.149	0.034	0.072	0.073	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.807	0.245	0.011	-0.001	-0.003	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.819	0.228	0.013	-0.001	-0.003	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
0.215	1.241	0.035	0.046	0.044	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.823	0.224	0.008	0.000	-0.002	نمط_القيادة -> جودة_العمل
0.840	0.202	0.009	-0.001	-0.002	نمط_القيادة -> حجم_العمل

الفرضية الرئيسية:

الالتزام المستمر يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الشكل (4-7) الالتزام المستمر يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح،

والجدول (4-13) يوضح قيم تحليل المسار.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.156	1.420	0.081	0.112	0.114	الالتزام المستمر -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.387	0.866	0.052	0.043	0.045	الالتزام المستمر -> جودة_العمل
0.060	1.887	0.087	0.161	0.164	الالتزام المستمر -> حجم_العمل
0.655	0.448	0.075	-0.025	-0.034	التكنولوجيا -> الالتزام_المستمر
0.000	4.334	0.082	0.369	0.354	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.000	6.678	0.075	0.511	0.499	التكنولوجيا -> جودة_العمل
0.000	4.248	0.094	0.419	0.401	التكنولوجيا -> حجم_العمل
0.002	3.061	0.083	0.258	0.255	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> الالتزام_المستمر
0.243	1.170	0.114	-0.140	-0.133	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.792	0.264	0.090	0.013	0.024	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
0.765	0.299	0.103	0.026	0.031	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
0.000	4.136	0.081	0.333	0.333	الهيكل_التنظيمي -> الالتزام_المستمر
0.079	1.758	0.096	0.166	0.168	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.512	0.656	0.093	0.056	0.061	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.269	1.106	0.089	0.092	0.099	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
0.211	1.251	0.103	0.133	0.128	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.033	2.140	0.089	0.199	0.191	نمط_القيادة -> جودة_العمل
0.829	0.216	0.084	0.024	0.018	نمط_القيادة -> حجم_العمل

بهدف الكشف عن الأثر غير المباشر تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط..

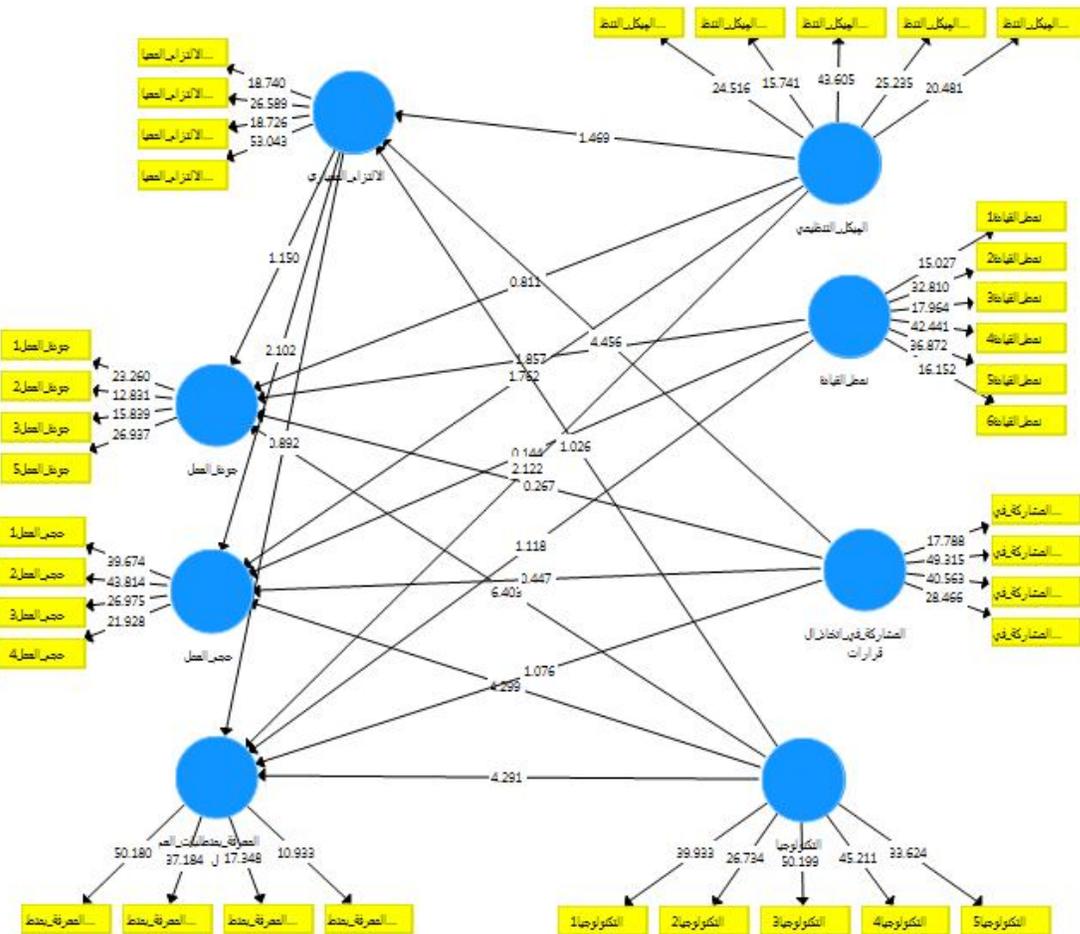
الجدول (4-14) العلاقات غير المباشرة التوسط

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.717	0.363	0.011	-0.002	-0.004	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.774	0.288	0.005	-0.001	-0.002	التكنولوجيا -> جودة_العمل
0.688	0.402	0.014	-0.004	-0.005	التكنولوجيا -> حجم_العمل
0.209	1.258	0.023	0.028	0.029	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.422	0.804	0.014	0.010	0.012	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
0.101	1.644	0.025	0.040	0.042	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
0.183	1.332	0.029	0.037	0.038	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.415	0.815	0.019	0.015	0.015	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.099	1.654	0.033	0.054	0.055	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل

الفرضية الرئيسية:

الالتزام المعياري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الشكل (4-8) الالتزام المعياري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراً أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ،وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح،

والجدول (4-15) يوضح قيم تحليل المسار.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.373	0.892	0.060	0.056	0.054	الالتزام المعياري -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.251	1.150	0.049	0.057	0.056	الالتزام المعياري -> جودة_العمل
0.036	2.102	0.056	0.115	0.118	الالتزام المعياري -> حجم_العمل
0.305	1.026	0.087	-0.079	-0.090	التكنولوجيا -> الالتزام المعياري
0.000	4.291	0.083	0.367	0.357	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.000	6.403	0.079	0.515	0.504	التكنولوجيا -> جودة_العمل
0.000	4.299	0.095	0.420	0.410	التكنولوجيا -> حجم_العمل
0.000	4.456	0.078	0.345	0.347	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> الالتزام المعياري
0.283	1.076	0.105	-0.116	-0.113	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.790	0.267	0.088	0.017	0.023	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
0.655	0.447	0.097	0.037	0.043	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
0.143	1.469	0.093	0.134	0.136	الهيكل_التنظيمي -> الالتزام المعياري
0.034	2.122	0.097	0.203	0.206	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.418	0.811	0.092	0.064	0.074	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.079	1.762	0.085	0.143	0.149	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
0.264	1.118	0.097	0.113	0.108	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.064	1.857	0.094	0.182	0.175	نمط_القيادة -> جودة_العمل
0.885	0.144	0.089	-0.007	-0.013	نمط_القيادة -> حجم_العمل

يهدف الكشف عن الأثر غير المباشر تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر

معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار المتغير الوسيط بعد التحقق من تلك الشروط.

الجدول (4-16) المسار من المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.544	0.607	0.008	-0.003	-0.005	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.480	0.706	0.007	-0.005	-0.005	التكنولوجيا -> جودة_العمل
0.344	0.948	0.011	-0.009	-0.011	التكنولوجيا -> حجم_العمل
0.407	0.829	0.023	0.020	0.019	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.275	1.093	0.018	0.020	0.019	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
0.069	1.823	0.022	0.040	0.041	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
0.504	0.669	0.011	0.006	0.007	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
0.411	0.822	0.009	0.008	0.008	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
0.207	1.265	0.013	0.014	0.016	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل

ملخص دعم الفرضيات

مستوي الدعم	الفروض
دعمت	التكنولوجيا -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
دعمت	التكنولوجيا -> جودة_العمل
دعمت	التكنولوجيا -> حجم_العمل
لم تدعم	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لم تدعم	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
لم تدعم	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
دعمت	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لم تدعم	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
لم تدعم	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
لم تدعم	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل

دعمت	نمط القيادة -> جودة العمل
لم تدعم	نمط القيادة -> حجم العمل
لم تدعم	التكنولوجيا -> الالتزام العاطفي
لم تدعم	التكنولوجيا -> الالتزام المستمر
لم تدعم	التكنولوجيا -> الالتزام المعياري
لم تدعم	المشاركة في اتخاذ القرارات -> الالتزام العاطفي
دعمت	المشاركة في اتخاذ القرارات -> الالتزام المستمر
دعمت	المشاركة في اتخاذ القرارات -> الالتزام المعياري
لم تدعم	الهيكل التنظيمي -> الالتزام العاطفي
دعمت	الهيكل التنظيمي -> الالتزام المستمر
لم تدعم	الهيكل التنظيمي -> الالتزام المعياري
لم تدعم	نمط القيادة -> الالتزام العاطفي
دعمت	الالتزام العاطفي -> المعرفة بمتطلبات العمل
لم تدعم	الالتزام العاطفي -> جودة العمل
لم تدعم	الالتزام العاطفي -> حجم العمل
لم تدعم	الالتزام المستمر -> المعرفة بمتطلبات العمل
دعمت	الالتزام المستمر -> جودة العمل
دعمت	الالتزام المستمر -> حجم العمل
لم تدعم	الالتزام المعياري -> المعرفة بمتطلبات العمل
لم تدعم	الالتزام المعياري -> جودة العمل
لم تدعم	الالتزام المعياري -> حجم العمل
P Values	
لا يوجد توسط	الالتزام المستمر يتوسط العلاقة التكنولوجية -> المعرفة بمتطلبات العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا -> جودة العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا -> حجم العمل
لا يوجد توسط	المشاركة في اتخاذ القرارات -> المعرفة بمتطلبات العمل
لا يوجد توسط	المشاركة في اتخاذ القرارات -> جودة العمل
لا يوجد توسط	المشاركة في اتخاذ القرارات -> حجم العمل
لا يوجد توسط	الهيكل التنظيمي -> المعرفة بمتطلبات العمل
لا يوجد توسط	الهيكل التنظيمي -> جودة العمل
لا يوجد توسط	الهيكل التنظيمي -> حجم العمل
P Values	

لا يوجد توسط	الالتزام المعياري يتوسط العلاقة التكنولوجية -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا -> جودة_العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا -> حجم_العمل
لا يوجد توسط	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> جودة_العمل
لا يوجد توسط	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات -> حجم_العمل
لا يوجد توسط	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
لا يوجد توسط	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
P Values	
لا يوجد توسط	الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة المشاركة_في_اتخاذ_القرارات->المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات->جودة_العمل
لا يوجد توسط	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات->حجم_العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا-> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا-> جودة_العمل
لا يوجد توسط	التكنولوجيا-> حجم_العمل
توسط جزئي	الهيكل_التنظيمي -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	الهيكل_التنظيمي -> جودة_العمل
لا يوجد توسط	الهيكل_التنظيمي -> حجم_العمل
لا يوجد توسط	نمط_القيادة -> المعرفة_بمتطلبات_العمل
لا يوجد توسط	نمط_القيادة -> جودة_العمل
لا يوجد توسط	نمط_القيادة -> حجم_العمل

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-0- مقدمة :

في هذا الفصل سوف تتم مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة من واقع تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الاداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومن واقع النتائج التي توصلت اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتمكين الادارات العليا ومتخذي القرارات بالمؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى عالي من الاداء الوظيفي للعاملين والعمل على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة حتي تصبح مؤسسات متطورة ومواكبة لسوق العمل ، كما سيتم عرض اوجة القصور والمحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد اوجة القصور في هذه الدراسة.

تم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (288) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (96%) من جملة الإستبانات الموزعة والبالغ عددها (300) إستبانة موجه الي المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS3.2.7) من أجل الحصول على التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية والإرتباطات ، وتم إختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية وإعتمادية الأبعاد وإستناداً إلى (Hair et al)، (2014) تم إختبار الفرضيات عن طريق إستخدام (Smart PLS3.2.7) أسلوب تحليل المسار (نمذجة المعادلة البنائية) لقياس هيكلية النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات. تم إختبار هيكل النموذج عن طريق إستخدام معاملات التقدير (التحديد) قيم مربعات كاي. حيث كانت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

بإستقراء الدراسات السابقة تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي هل الالتزام التنظيمي الوظيفي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ؟ وتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.
2. ما هو تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي.
3. وهل تؤثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
4. وهل يؤثر الالتزام التنظيمي على الاداء
5. هل يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي.

ملخص اهم النتائج:

بناءً على تحليل البيانات تم التوصل الي النتائج التالية:

1. توجد علاقة ايجابية بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل.
2. توجد علاقة ايجابية بين التكنولوجيا وحجم العمل.
3. توجد علاقة ايجابية بين التكنولوجيا جودة العمل.
4. توجد علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل.
5. توجد علاقة ايجابية بين نمط القيادة وجودة العمل.
6. توجد علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام المستمر
7. توجد علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام المعياري.
8. توجد علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والالتزام المستمر.
9. توجد علاقة ايجابية بين الالتزام العاطفي والمعرفة بمتطلبات العمل.
10. توجد علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر وجودة العمل.
11. توجد علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر وحجم العمل.

5-1- مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء علي مناقشة النتائج بناء علي فرضيات الدراسة وذلك علي النحو التالي:

5-1-1 أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي.

1. هذه الفرضية تتوقع وجود علاقة ايجابية بينالمناخ التنظيمي والاداء الوظيفي. من خلال التحليل العاملي لمتغيرات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا) مع أبعاد الاداء الوظيفي المتمثلة في (حجم العمل ،

جودة العمل ، المعرفة بمتطلبات العمل) حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا والمعرفة بمتطلبات العمل. وايضا وجدت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا وحجم العمل ، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا وجودة العمل. وايضا وجدت نتائج الدراسة الي وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل. كما تشير نتائج الدراسة الي وجود علاقة بين نمط القيادة وجودة العمل. واتفقت هذ النتائج مع دراسة(خالد وصل الله ،2014م) ، بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية ، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين للمناخ التنظيمي والاداء الوظيفي. كما اتفق أيضاً مع دراسة (يوسف بحر وايمان 2010م) بعنوان اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة ، التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي، كما اتفق أيضاً مع دراسة (هاجر احمد 2013م) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس العاملين مؤسسات التعليم العالي ببغازي ، والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ويعزا ذلك الي ان المناخ التنظيمي الجيد لها اثر كبير في تحسين مستوى اداء العاملين.

واشارة نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و (المعرفة بمتطلبات العمل ، وحجم العمل ، وجودة العمل) وايضا عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و (حجم العمل ، وجودة العمل) ، وايضا عدم وجود علاقة بين نمط القيادة و (المعرفة بمتطلبات العمل ، حجم العمل ، وجودة العمل) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ايمان ويوسف ،2010م) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا) وابعاد الاداء الوظيفي (حجم العمل ، جودة العمل ، والمعرفة بمتطلبات العمل) ويرجع السبب في ذلك الي أن هنالك اختلاف في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بعضها تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وايضا نجد ان هنالك عدم تطابق بين النظرية والواقع ويعزي هذا الاختلاف الي

اختلاف بيئة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة الشركات وسياسات الدول الاخرى. كما ان ادراك ووعي المجتمعات بالمناخ التنظيمي من مؤسسة الى اخرى وايضا من دولة ودولة.

5-1-2. العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

إفترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. اشارت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة ايجابية بين المشاركة في اتخاذالقرارات و (الالتزام المستمر والالتزام المعياري)، كماظهرت وجود علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والالتزام المستمر. هذه النتيجة اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Igon Manuel 2017) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، التي توصلت الي ان هنالك علاقة بين ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما اتفق أيضاً مع دراسة (نايف ، 2015) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات امن المنشآت بمدينة الرياض. التي توصلت الي وجود علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

واشارة نتائج الدراسة الي عدم وجود علاقة بين التكنولوجيا و(الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) وايضا عدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام العاطفي ، كما اظهرت عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و(الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) ، وعدم وجود علاق بين نمط القيادة و(الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري و الالتزام المستمر) ، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (نايف ، 2015) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات امن المنشآت بمدينة الرياض. التي توصلت الي وجود علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

وقد يرجع السبب الي بيئة ومجتمع الدراسة ، حيث ان دراسة نايف كان مجتمع قوات نظامية والتي تختلف في طبيعتها عن الخدمة المدنية.

5-1-3. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي.

إفترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة ايجابية الالتزام العاطفي والمعرفة بمتطلبات العمل، وكما اشارت الي وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المستمر و (جودة العمل وحجم العمل)

وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي اظهرت ان هنالك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي. ومنها دراسة (Dinku 2017) بعنوان اثر الالتزام التنظيمي على الاداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على شركة ارجو لانتاج السكر بنيجيريا التي توصلت ان هنالك علاقة ارتباطية ذو دلالة احصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي ، كما اتفقت ايضا مع دراسة (احمد ، 2014) بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين بالقطاع المصرفي الاردني. التي اوضحت ان هنالك علاقة ايجابية لدور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء وان الالتزام العاطفي من اكثر انماط الالتزام تأثيرا على الاداء. واختلفت مع دراسة (سميرة بالطرش ، 2011) بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته اداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من مربيات رياض الاطفال ولاية ورقلة بفلسطين ، التي توصلت الي وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي.

السبب يرجع الي ان بين هنالك اختلاف بين مجتمع مربيات رياض الاطفال والمؤسسات التجارية. كما اشارة نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة بين الالتزام العاطفي و (جودة العمل وحجم العمل) وعدم وجود علاقة بين الالتزام المستمر والمعرفة بمتطلبات العمل ، وايضا عدم وجود علاقة بين الالتزام المعياري و (حجم العمل والمعرفة بمتطلبات العمل وجودة العمل) اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سميرة بالاطرش 2011)

5-1-4. هل الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي

إفترضت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي ، أشارت نتائج الدراسة الي أن الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة بمتطلبات العمل، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (عائشة عبدالوهاب ، 2017) بعنوان الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب واداء العاملين ، وعلى ان الالتزام

التنظيمي يتوسط العلاقة بين التدريب والاداء. وبما ان التدريب احد ابعاد المناخ التنظيمي لذا فان الالتزام التنظيمي يتوسط توسط جزئي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء . كما انها اتفقت مع دراسة (Ipek 2017) بعنوان العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل ، والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل . كما اظهرت الدراسة ايضا ان ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) يتوسطان العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل. ومن خلال الدراسة يتضح ان علاقة التوسط بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل علاقة جزئية . وايضا الاتصال التنظيمي احد ابعاد المناخ التنظيمي .

كما ان واحد من اهم اهداف الدراسة اختبار بعض متغيرات المناخ التنظيمي التي تؤثر على الاداء عبر الالتزام التنظيمي.

عموما حصيله هذا التوسط الجزئي يعكس ان الالتزام التنظيمي للعاملين عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحسين الاداء، كما أنه يشعر العاملين بالراحة في اداء اعمال المنظمة والبقاء فيها في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على المورد البشري التي تعتبر من اهم الموارد في العملية الانتاجية في العصر الحاضر.

5-2-تأثيرات للدراسية:

5-2-1التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة . تاتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور التي تسهم به المناخ التنظيمي في تحسين الاداء للعاملين في المؤسسات الخدمية والتعرف علي متغيرات الدراسة ، والدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية ، والمؤثرات المنصبة عليها واطهرت نتائج الدراسة ان ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نمط القيادة ، والتكنولوجيا) لها تأثير كبير علي سلوك الاداء الوظيفي بابعادها (جودة العمل ، حجم العمل والمعرفة بمتطلبات العمل). كما اظهرت نتائج الدراسة ان الالتزام

التنظيمي يتوسط توسط جزئي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي . هذه اشارة الي اهمية الالتزام التنظيمي يلعب دورا في تحسين اداء العاملين .

5-2-2 التاثيرات التطبيقية:

من خلال نتائج الدراسة الحالية التي اثبتت وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي وباستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين متغيرات الدراسة يتضح لنا مدي اهمية المناخ التنظيمي كعامل مؤثر علي الاداء الوظيفي حيث لا يمكن للعامل الانتاج بكفاءة وفاعلية ما لم تتوفر مناخ جيدا والتي بدوره تساعد على التزام العامل تجاه عمله ومؤسسته مما يمكنه من الانتاج بكفاءة وفاعلية اكثر يمكن للمؤسسات السودانية ان تتبنى تلك المفاهيم . لذلك فان هذه الدراسة تحت متخذي القرار والادارة العليا للاهتمام بالكادر البشري الذي هو اساس العمل والمحرك الاساسي في العملية الانتاجية في كل مراحلها في جميع انواع المؤسسات عن طريق تهيئة بيئة عمل جازبة ومناخا ملائمة ، مما يؤدي الي المحافظة علي الكوادر الحالية والمساهمة في استقرارهم وجذب كوادر جديدة لها. وهذا بدوره يقود الي تطور المؤسسة والبقاء في سوق العمل والاستمرارية في خدمة المجتمع.

5-3-3 محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في اي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج وكذلك صعوبة ان تشمل الدراسة علي كل الجوانب والابعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة اذا الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الاتي:

1. تم استخدام المنهج الوصفي فقط في الدراسة من غير الاستعانة بمنهجيات اخري.
2. تم الاعتماد علي الاستبيان كمصدر من مصادر جمع البيانات الاولية وبالرغم من انه وسيلة فعالة لجمع البيانات الا انه قد لا يتيح للمستجيب الاجابة بحرية علي الاسئلة

3. تطبيق الدراسة كان علي مجتمع المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ولم يشمل كل ولايات السودان مما قد تختلف النتائج اذا طبقت في ولاية اخرى

4. صعوبة الالمام بكل الجوانب والابعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
5. صعوبة الوصول الى بعض مفردات العينة مما جعلنا نستخدم العينة غير الاحتمالية الميسرة .
6. قد تم تناول الالتزام التنظيمي كمتغير بسيط ، ولكن من المحتمل ان تكون هنالك عوامل اخري ينصح بدراسة مدي تأثيرها علي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي .

5-4-التوصيات ببحوث مستقبلية:

- بناء علي محددات هذه الدراسة وصعوبة ان تشمل الدراسة علي الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلافي القصور.
1. اعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات ابعاد مختلفة مثل دراسة الحالة علي المؤسسات سودانية معينة.
 2. لقد طبقت هذه الدراسة علي مجتمع المؤسسات الخدمية لذلك نوصي بتطبيقها علي باقي المؤسسات الحكومية والصناعية .
 3. اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء باختبار المتغيرات الاخرى .
 4. لكون موضوع المناخ التنظيمي اصبح موضوعا في غاية الاهمية على حياة الشركات المعاصرة والارتباط الشديد بمفاهيم اخري وبادراك العاملين لها وارتباطه بالعوامل الداخلية والخارجية يري الباحث ان تتوجه بحوث المستقبل الي التعميق في دراسة هذه المفاهيم وتأثيرها مع عوامل اخري

5-5-الخاتمة:

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ثلاثة مفاهيم اساسية (المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي) وقد تناول الفصل الاول الاطار العام للدراسة وقد تناول الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة من حيث مفاهيم الدراسة بالتفصيل من حيث التعريف والخصائص والابعاد ، كما تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة من حيث النموذج والفرضيات ومجتمع عينة الدراسة وفقرات الاستبانة ، وايضا تناول الفصل الرابع تحليل البيانات وتناول الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحدداتها واخيرا التوصية ببحوث مستقبلية .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية :

الرقم	إسم المرجع
أولاً	القرآن الكريم
1	ابو النصر مدحت 2012م الاداء الاداري المتميز القاهرة (المجموعة العربية للنشر)
6	احمد عرفة وسمية شلبي الادارة الانتاجية والفراغ فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج
5	احمد ماهر - ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة 2005م
7	حسن احمد - التدريب الاداري المعاصر , عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2007م
8	حسن احمد الطعان , ادارة الموارد البشرية عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ز
2	الصيرفي محمد 2009م الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي / التحليل على مستوى المنظمات
3	عبد المحسن توفيق 2006م اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء ج4 المكتبة الجامعي الحديث
4	العريفي منصور محمد 2013م دار اسامة للنشر عمان ط2

الرسائل الجامعية :

1	اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (تيسير 2012) دمشق
2	اثر ابعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الادارية (يزن 2003) الاردن
3	اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في جامعة ال البيت (احمد 2003)

4	اثر ابعاد المناخ التنظيمي على ضغط العمل في المؤسسات الجامعية جامعة السودان (الطاهر 2015)
5	اثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة (بلكو 2016)الجزائر
6	المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي منطقة مكة (مصلح 2010)
7	المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي لدى الاستاذ الجامعي (فروج 2012) الجزائر
8	اثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري لدى العاملين (امال رجراجة 2015)
9	المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري (محمد سعود 2014) السعودية
10	المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط امن المنشآت الرياض (نايف 2015)
11	تأثير المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة الداخلية البحرين (احمد 2014)
12	دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغط العمل بسكرة (بوجمعي 2015)
13	اثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على اداء الموظف العام (محمد ورندة 2017)السعودية
14	المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين (خالد 2014) السعودية
15	دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين بالقطاع المصرفي الاردن (احمد 2014)
16	اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة غزة (ايمن ويوسف 2010)

17	الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي (سميرة 2011) الجزائر
18	الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب واداء العاملين (عائشة 2017)السودان
19	المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي هيئة التدريس بنغازي (هاجر 2013)

الدوريات المحكمة والمجلات العلمية :

1	African Journal of Business Management
2	Arabian Journal of Business and Management Review
3	Communication and Network
4	European Journal of Business and Management
5	European Journal of Business and Social Sciences
6	International Journal of Advanced Research Social and Management Sciences
7	International Journal of Business and Social Sciences
8	<i>Journal of Applied Environmental and Biological Sciences</i>
9	مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الثاني 2013 المجلد 28
10	مجلة الباحث العدد 10\2012 ماليزيا

المجلة الأردنية في ادارة الاعمال المجلد 13 العدد (1) 2017	11
مجلة العلوم الادارية المجلد (4) العدد (2) 2014	12
مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد (18) 2010	13
مجلة العلوم الاقتصادية العدد (2) المجلد 16	14

المراجع الأجنبية :

1	An Intigrated Model of Job Involvement , Job satisfaction and Organizational Commitment
2	Are Employee Motivation ,Commitment and Job Involvement Inter-related (Faizan 2017)
3	Effects of Employee commitment on Organizational Performance (Dinku 2018)
4	Organizational Climate and Organizational commitment (Igoni2017)
5	Relationship Between Organizational Commitment and Employee Performance
6	The effect of Organization Commitment and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee satisfaction (Jefry and others 2018)
7	The Organizational commitment Toward Employee Performance
8	The Relationship Between Organizational communication , Organizational commitment and Intonation to Leave (Ipek 2017)

الملاحق



ملحق رقم (1):

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

استبيان



الأخ كريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ونظراً لأهمية هذا الموضوع نرجو منكم التكرم تعبئة هذه الاستبانة والإجابة على أسئلتها مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على هذه الدراسة ،ونفيد سيادتكم بان والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وجزاكم الله خيراً،،

اعداد الباحث/

مبارك أحمد آدم محمد

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة لاختيارك:

1/ النوع:

ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 عام من 30 إلى أقل من 40 عام
 من 40 إلى أقل من 50 50 عام فأكثر

3/ الحالة الإجتماعية:

أعزب متزوج

4/ المؤهل العلمي:

دون الجامعي جامعي فوق الجامعي أخرى

5/ الدرجة الوظيفية:

موظف مدير قسم مدير عام أخرى

6/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة من 5 إلى أقل من 10 سنة
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً : ابعاد المناخ التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من الفقرات , الرجاء وضع اشارة (√) امام الاجابة المتوافقة مع رايك:

م	البيان	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
اولاً : الهيكل التنظيمي:						
1	توافق الوظائف بالشركة مع طبيعة الهيكل التنظيمي فيها					
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالشركة بالمرونة					
3	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة.					
4	هنالك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
5	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين					
ثانياً : نمط القيادة						
1	يتميز مسنولي المباشر برويته الواضحة					
2	يتيح لي مسنولي المباشر المشاركة في اتخاذ القرارات					
3	يعمل المسنول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار					
4	توفر لي الإدارة الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني					
5	يبيد مسنولي المباشر اهتمام كبير برغباتي					
6	يشجع مسنولي المباشر على إبداء وجه النظر ولاقتراحات					
ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات						
1	يشارك العاملون في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدات العمل					

					امتلك القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	2
					الإدارة تعطني الفرصة لحل مشاكلتي بنفسني	3
					تحرص إدارتي على إشراكي في صنع القرار	4
					يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	5

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
رابعاً : التكنولوجيا						
1	تحرص المنظمة على تطوير التكنولوجيا المستخدم بالشركة حسب التطورات التكنولوجية الحديثة .					
2	التكنولوجيا المستخدم بالشركة أدت إلى سرعة في انجاز العمل					
3	التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة سهلة الاستخدام					
4	تنسجم التكنولوجيا المستخدم بالشركة مع متطلبات العمل					
5	ساهمت التكنولوجيا المستخدم بالشركة في توفير الجهد					
6	تنجز الشركة اغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا					

ثالثاً : اداء العاملين , حجم العمل -جودة العمل - المعرفة والالتزام بمتطلبات

الوظيفة

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
اولاً : جودة العمل						
1	أقوم بانجاز العمل في الشركة بدقة					
2	تعتبر الخدمة المقدمة للعملاء مميزة وذات نوعية جيدة					
3	أقوم بتنفيذ الأعمال حسب الأولوية					
4	أقوم بتحديد الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة إلي .					
5	أقوم بانجاز الأعمال بالشركة بدون أخطاء					

ثانيا : حجم العمل					
					1 أقوم بانجاز العمل بالشركة في الوقت المحدد
					2 أقوم بانجاز العمل بالشركة بسرعة مناسبة
					3 أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب
					4 يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي.
ثالثا : المعرفة بمتطلبات العمل					
					1 لدي معرفة كافية عن كيفية أداء عملي وعن طبيعة الوظيفة التي اعمل بها .

لا	لا	محايد	وافق	وافق بشدة	البيان	
لا	وافق				2 لدي معرفة تامة بسياسات الشركة المتعلقة بالعمل	
لا	وافق				3 لدي القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عملي .	
لا	وافق				4 لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع العملاء بشكل مناسب .	
لا	وافق				5 أؤدي واجباتي وأعمالهم دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المباشرة المستمر من قبل المشرف .	

رابعاً: ابعاد الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من الابعاد وكل بعد يليه مجموعة من الفقرات , الرجاء وضع

اشارة(√) امام الاجابة

المتوافقة مع رايبك

لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق	او افق بشدة	البيان	
الالتزام التنظيمي: هو ارتباط وثيق باهداف المنظمة وقيمها وقبول الاهداف والقيم بالنيابة عن المنظمة والرغبة في بزل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء فيها						
اولاً: الالتزام العاطفي						
					اشعر بالرغبة في بزل مجهود كبير لتحقيق أهداف الشركة.	1
					قيمي الشخصية تتفق مع قيم الشركة .	2
					اعتبر مشاكل الشركة هي مشاكلي الشخصية , لذلك أفكر فيها أثناء إجازتي	3
					هنالك ارتباط عاطفي بالشركة التي اعمل بها	4
					اشعر بأنني اعمل في جو عائلي بالشركة التي اعمل بها	5
ثانياً : الالتزام المستمر						
					اقبل أي عمل أكلف به من قبل الشركة حتى اضمن استمرارية العمل فيها	1
					اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الشركة من مكاسب	2
					اهتم بشكل قوي بمستقبل الشركة التي اعمل فيها	3
					ان انتقالي للعمل في شركة أخرى سوف يكلفني الكثير .	4
					ارغب بالبقاء في عملي بالشركة مهما توفرت لي فرص بديلة	5

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	البيان	
ثالثاً : الالتزام المعياري						
					اعتقد إن انتقالي إلى شركة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي	1
					إن التزامي في العمل في هذه الشركة هو سبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيها	2
					أرى ان عملي في الشركة هو أفضل فرصة للعمل بسبب سمعة الشركة الجيدة أمام المجتمع	3
					سوف اشعر بالذنب إذا تركت العمل بالشركة	4
					أنا مدين للشركة التي اعلم بها بسبب ما يقدمه لي من امتيازات كبيرة	5

ملحق رقم (2)

الدرجة العلمية	العنوان	الاسم	
استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية	د. الطاهر احمد محمد	1
استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية	د. عبد السلام ادم حامد	2
استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية	د. امينة علي عبدالقادر	3
استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية	ميسون عبدالكريم	4

ملحق الدراسات السابقة (3)

المؤلف العام	العنوان	المستقل	التابع	الوسيط	المعدل	أهم النتائج	المنهج
1/ يوسف 2010	اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزه	المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي			توجد علاقة ايجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	الوصفي التحليلي
2/ خالد وصل الله 2014	المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بالمكاتب العامة لرعية الشباب بالمملكة العربية السعودية	المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي			توجد علاقة ارتباطيه قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	الوصفي التحليلي
3/ هاجر احمد 2013	المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي ببغازي	المناخ التنظيمي	الاداء الوظيفي			توجد علاقة ارتباطيه متوسطة بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	الوصفي التحليلي
4/ نـايف 2015	المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى ضباط قوات امن المنشآت بالرياض	المناخ التنظيمي	الالتزام الوظيفي			توجد علاقة ايجابية قوية بين ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	الوصفي التحليلي
5/ احمد 2014	دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين بالقطاع المصرفي الاردني	الالتزام التنظيمي	اداء العاملين			التي اوضحت ان هناك علاقة ايجابية لدور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين وان الالتزام العاطفي من اكثر انماط الالتزام تأثيرا على الاداء	الوصفي التحليلي

الوصفي التحليلي	توجد علاقة عكسية بين الابتزام التنظيمي والاداء الوظيفي			الاداء الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي	6/ سميرة بالاطرش 2011
الوصفي التحليلي	- الالتزام التنظيمي تتوسط العلاقة بين التدريب والاداء		الالتزام التنظيمي	اداء العاملين	التدريب	الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب واداء العاملين	7/ عائشة عبدالوهاب 2017
الوصفي التحليلي	توجد علاقة ايجابية قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي			الالتزام التنظيمي	المناخ التنظيمي	العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي	8/ Igon2017
الوصفي التحليلي	توجد علاقة ايجابية بين متغير التحفيز على الالتزام الوظيفي والانغماس الوظيفي			الالتزام الوظيفي والانغماس الوظيفي	التحفيز	اثر التحفيز على الالتزام الوظيفي والانغماس الوظيفي	9/ Faisan2017
الوصفي التحليلي	وتوصلت الدراسة على وجود تأثير مباشر بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وان الرضا الوظيفي ليس لها تاثير على الاداء الوظيفي		الرضا الوظيفي	اداء العاملين	الالتزام التنظيمي , ثقافة المنظمة	اثر الالتزام التنظيمي وثقافة المنظمة على اداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي	10/ Didit Jefry2017
الوصفي التحليلي	والتي توصلت على وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي			الاداء التنظيمي	الالتزام الوظيفي	اثر الالتزام الوظيفي على الاداء التنظيمي	11/ Dinku Gilo 2017
الوصفي التحليلي	وجود ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل , كما اظهرت الدراسة ايضا ان ابعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي		الالتزام التنظيمي	نية ترك العمل	الاتصالات التنظيمية	العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل	12/ Ipek Ozenir 2017

	والمعياري) يتوسطان العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ونية ترك العمل					
الوصفي التحليلي	وجود اثر ذات دلالة احصائية لابعاد المناخ التنظيمي والابداع لدى العاملين لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية لكل من ابعاد المناخ (القيادة ، الاتصال ، التكنولوجيا)على الابداع			الإبداع	المناخ التنظيمي	اثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين مؤسسة مطاحن الكبرى للحبوب
الوصفي التحليلي	1/ المناخ التنظيمي في الدراسة تتوفر بدرجة متوسطة 2/ الابداع الاداري بالمديرية متوفرة بتشكيل متوسط 3/ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المناخ التنظيمي وواقع الابداع الاداري			الإبداع الإداري	المناخ التنظيمي	14/محمد سعود بن حاضر 2014 المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني