

## تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب)

الدكتور محمد مصطفى الخشروم

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة حلب

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. ولغرض تحقيق تلك الأهداف تمّ استبيان وفقاً لمتغيرات البحث وزع على (86) من العاملين في المعاهد التقانية والتابعة لجامعة حلب. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم يُكتشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي، وأنّ هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي. وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد التقانية، لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: مناخ الخدمة - الالتزام التنظيمي - الرضا الوظيفي.

**Keywords:** (Service Climate) - (Organizational Commitment) - (Job Satisfaction).

## مقدمة البحث:

ركز مفكرو الإدارة على الفرد في التنظيم بوصفه عنصراً أساسياً يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعلى دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم [1]. ثمة متغيرات متعددة تؤثر في سلوك الفرد، والالتزام التنظيمي أحد تلك المتغيرات الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

وإذا كان الالتزام التنظيمي يؤكد لدى الفرد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية [2]، أو تخفيف حدة ضغوط العمل [3]. فإن لطبيعة العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي أهمية خاصة، ذلك أن الكفاءة والفاعلية في المنظمات عامة والخدمية منها على وجه الخصوص تحتاج إلى مستوى عالٍ من الالتزام بين العاملين بسبب الطبيعة الشخصية للخدمات المقدمة.

من المهم لدى مديري المنظمات الخدمية ربط متغيرات مناخ الخدمة بمتغير الالتزام التنظيمي. وإذا كان الرضا الوظيفي محددًا للالتزام التنظيمي فإنه من الممكن التأثير تأثيراً غير مباشر في الالتزام التنظيمي من خلال زيادة الرضا الوظيفي. إن الهدف من البحث يتمثل في دراسة الآثار المتوقعة لمتغير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة.

## أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الآتي:

1. أهمية المتغيرات التي يتناولها: وهي مناخ الخدمة؛ والالتزام التنظيمي؛ والرضا الوظيفي والعلاقة بين هذه المتغيرات، ولما لهذه المتغيرات من انعكاس على أداء العاملين في المعاهد التقانية.
2. أهمية توجيه اهتمام المسؤولين في المعاهد التقانية إلى ضرورة توفير المناخ الخدمي الداعم والمشجع على دمج الأفراد العاملين مع منظماتهم (المعاهد التقانية)، وتعزيز التزامهم وانتمائهم لتلك المنظمات.
3. أهمية القطاع الذي يتناوله البحث، وهو قطاع العاملين في المعاهد التقانية كونهم يتعاملون يومياً ومباشرة مع أعداد كبيرة من الطلاب المستفيدين من خدمات تلك المعاهد.

## أهداف البحث:

يسعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية.
2. تعرف علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية كالنوع والعمر وعدد سنوات الخبرة.
3. تعرف أثر متغير مناخ الخدمة بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية.
4. تعرف دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

## تساؤلات البحث:

يحاول الباحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية؟
2. ما علاقة بعض المتغيرات الشخصية كالنوع والعمر وعدد سنوات الخبرة في الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية؟
3. هل لمتغير مناخ الخدمة دور في التأثير في الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية؟
4. ما دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية؟

## فروض البحث:

لتحقيق أهداف البحث ينطلق الباحث من الفروض الآتية:

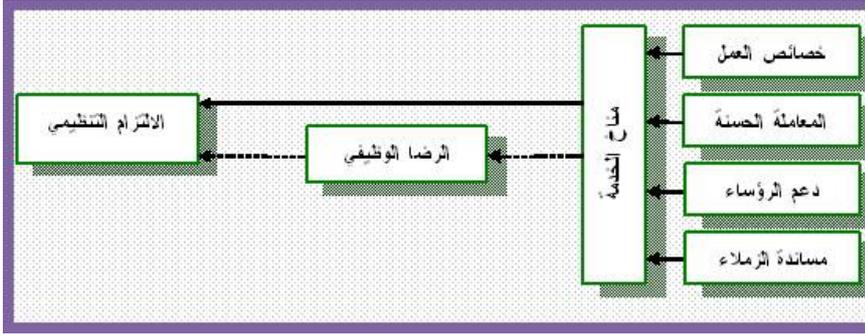
1. إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الآتية: النوع؛ العمر؛ عدد سنوات الخبرة.
2. يؤثر مناخ الخدمة معنوياً وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقانية.
3. يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية.

4. يؤثر مناخ الخدمة معنوياً وبشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية.
5. يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

### نموذج البحث ومتغيراته:

يعرض الشكل رقم (1) نموذج البحث المُطوّر عن نموذج Paulin [4] بعد تقليص أعداد المتغيرات الواردة في النموذج الأصلي، والتركيز على علاقة مناخ الخدمة بمستوى الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الشكل رقم (1) نموذج البحث



يتضمن نموذج البحث ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي:

1. المتغيرات المستقلة: وتدرج تحت مسمى مناخ الخدمة (Service Climate) وهو يشير إلى بعض المتغيرات التي تصف الجو العام الذي يسود منظمة الخدمة كتصميم العمل؛ والمعاملة الحسنة؛ والدعم الذي يتلقاهما الفرد داخل التنظيم من الرؤساء والزملاء.
2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في متغير وحيد وهو الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) الذي يشير إلى مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.
3. المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في متغير وحيد وهو الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)، وهو مفهوم يشير إلى مجموعة الاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه عمله.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1. الإطار النظري

#### 1/1. الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، و كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأنَّ الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وترابطه بهم علاقات تُشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم [5].

ثمة عدة تعريفات للالتزام التنظيمي تدور حول ذات المعنى:

§ اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى [6].

§ مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها [7].

§ درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة [8].

يُخْلِصُ الباحث من التعريفات السابقة إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، وأنه يتصف بالخصائص الآتية [9]:

- إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية تُتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.

- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- وإذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما [10]:
- § الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.
- § الالتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم للمنظمة الإدارية، مقارنةً بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل: الأقدمية؛ والراتب التقاعدي؛ والخدمات الصحية.
- أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل نذكر [11]:
- الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي: إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحيطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لا بدّ لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.
- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوباً، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعدّ تنظيمًا مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.
- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

- العمل على وضع نظام مناسب للحوافز: ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين
- إشراك العاملين في التنظيم: إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي؛ مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

## 1/2. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى اتجاه الفرد الإيجابي نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل فيحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، أما الشخص غير الراضي عن عمله فيحمل اتجاهات سلبية نحو العمل [12].

كما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين ارتفعت درجة الرضا [13].

ميّز الباحثون بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي وهما:

§ المظهر الأول وهو الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل، وهو ما يطلق عليه أبعاد الرضا الوظيفي، وهناك خمسة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي.

§ المظهر الثاني ويشير إلى الرضا الإجمالي للفرد عن عمله، وهو ما اعتمده الباحث في الدراسة الحالية.

وعليه فإنّ الرضا الوظيفي كمفهوم يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والوظيفة [14]، وأن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي:

1. بيئة العمل: وتتمثل بنوع العمل وطبيعته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، كما تشمل العوامل الخارجية للعمل وهي كالآتي:

- الرواتب والمكافآت: وتشمل مجموعة العوائد المالية من أجور ومكافآت تدفعها المنظمة للعاملين مقابل جهودهم.
- نمط الإشراف: وهو أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس المباشر، وطبيعة علاقته مع المرؤوسين.
- العلاقة مع جماعة العمل: أي العلاقة الرسمية وغير الرسمية بين المرؤوسين وطبيعة هذه العلاقة.
- المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة.
- 2. محتوى العمل: ويتمثل في العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفته والتي تسهم في تحقيق ذاته وهي كالآتي:
- الإنجاز: ويمثل رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح ومساهمته في وضع الحلول لمعوقات العمل، ومعرفة نتائج عمله ومدى أهمية إنجازها للمنظمة.
- المسؤولية والتقدير: ويقصد بها حجم مسؤولية الفرد في العمل، وأهمية مركزه الوظيفي والاجتماعي، والشعور بتحقيق الذات وتقدير الآخرين له.
- فرص الترقية والتقدم: ويقصد بها إمكانية التطوير الوظيفي للفرد وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي.

### 1/3. مناخ الخدمة

يعبر مناخ الخدمة في الإدارة مجازاً عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها بعضاً. وهذا المصطلح غالباً ما يقترن بمصطلح المناخ التنظيمي الذي يشير إلى محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

أو إنه -المناخ التنظيمي- مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.

ومصطلح مناخ الخدمة لا يتعدى المعنى السابق للمناخ التنظيمي غير أنه خاص بمنظمات الخدمة والموجهة نحو عملائها. إذ يشير مناخ الخدمة إلى الإدراك المشترك لموظفي الخدمة للسياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية الداعمة والموجهة نحو تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء [15].

تعددت أبعاد مناخ الخدمة بتعدد الدراسات التي كتبت حول هذا الموضوع وكيفية تناولها لهذا المفهوم غير أن الأبعاد التي استخدمها [16] ودرج عليها الباحثون فيما بعد تعد أهم أبعاد مناخ الخدمة وهي: التوجه بالعمل؛ والممارسات الإدارية؛ والتغذية المرتدة من العميل؛ والجو العام الداعم لجودة الخدمة.

إلا أن الباحث اعتمد في الدراسة الحالية على مجهودات [17] في تحديد طريقة قياس متغيرات مناخ الخدمة الذي حدد أربعة متغيرات لمناخ الخدمة وهي:

§ تصميم العمل: ويعبر عن مدى إدراك العامل لأهمية العمل الذي يقوم به، وإحساسه بالتمكن والسيطرة على جزئيات مهام عمله وتفصيلاتها.

§ دعم الرؤساء: ويعبر عن مدى إدراك العامل لمساعدة المشرفين عليه في العمل، وبأنهم يتعاملون معه بثقة واحترام ويراعون مشاعره ويؤمنون بمهاراته.

§ مساندة الزملاء: ويعبر عن مدى إدراك العامل لتعاون زملائه معه، وأن العلاقات التي تربطه بهم علاقات حميمة مبنية على الثقة والصراحة المتبادلة.

§ المعاملة الحسنة: ويعبر عن مدى إدراك العامل بأن معاملته داخل التنظيم من قبل رؤسائه وزملائه تكون مبنية على الاحترام والأدب ومراعية لمشاعره وكرامته.

## 2. الدراسات السابقة:

### 2/1. الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

دراسة ( الفهداوي، الفطونة، 2004، [18]) التي هدفت إلى تعرف أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية لمراكز المحافظات في الأردن، وكذلك تعرف أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية كالخبرة

والمؤهل العلمي والراتب، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

دراسة ( عيسى، 2004، [19] ) وقد هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس، والضغوط الوظيفية التي يتعرض لها هؤلاء العاملون، وتحديد تأثير نوع التخصص والمستوى الإداري في علاقة الضغوط الوظيفية بالالتزام التنظيمي، وكذلك تعرف الأهمية النسبية لمسببات الضغوط الوظيفية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية (خصائص النوع، ومستوى التعليم، والتخصص الوظيفي، والمستشفى) تؤثر تأثيراً جوهرياً في الالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة ارتباط عكسية جوهرياً بين الضغوط الوظيفية ودرجة الالتزام التنظيمي.

دراسة (الحراشنة، البشايشة، 2006، [20]) التي هدفت إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي مستخدمة نظرية ماككلاند McClelland في الحاجات (حاجة الإنجاز، حاجة القوة، حاجة الانتماء). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل حاجات العاملين في المتغير التابع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الالتزام العاطفي والمستمر والأخلاقي. وأوصت الدراسة بضرورة إشباع الحاجات لما لذلك من أثر في الالتزام التنظيمي للعاملين وانعكاساته الإيجابية على مستوى أدائهم.

## 2/2. الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

دراسة (سلامه، 2003، [21]) وقد هدفت من خلالها الباحثة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، وتحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة) على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. وقد بينت الدراسة وجود التزام ورضا وظيفي كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن متغير الجنس لا يؤثر في درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، في حين كان للمتغيرات الأخرى أثر في درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (عاصي، حسين، 2008، [22]) التي هدفت إلى تحديد درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني في بعض الجامعات في العراق والعلاقة بينهما، ومعرفة

مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال. وقد خلُصت الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين كانت مرتفعة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل وظروف بيئة العمل في الهيئة التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصالات، كما بينت الدراسة أنه مع ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في هيئة التعليم التقني إلا أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة في الرضا عن العمل كان ضعيفاً جداً، وأن هناك أثراً للالتزام التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

### 2/3. الدراسات التي تناولت مناخ الخدمة

دراسة (Shainesh & Sharma, 2003,[23]) التي هدفت إلى مقارنة مناخ الخدمة في بعض المصارف العامة والخاصة، المحلية والأجنبية العاملة في الهند، ومقارنة إدراك العملاء لجودة الخدمة في تلك المصارف، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات مناخ الخدمة وجودة الخدمة المصرفية المدركة. وقد بينت الدراسة أن هناك فروقاً معنوية في إدراك العاملين لمناخ الخدمة في المصارف الهندية محل الدراسة، وأن هناك اختلافات معنوية في إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة في تلك المصارف، وأخيراً بينت الدراسة أن هناك علاقات ارتباط معنوية ومهمة بين ثلاثة من أبعاد مناخ الخدمة وجودة الخدمة.

دراسة (Salvaggio et al, 2007,[24]) هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين بعض السمات الشخصية للمدير كالاتزان العاطفي والوعي والافتتاح على الآخرين.. ومناخ الخدمة وذلك بوجود توجه المدير نحو الخدمة كمتغير وسيط على تلك العلاقة. طُبِّقَت الدراسة على مجموعة من المديرين والعاملين في أحد المراكز التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين شخصية المدير ودرجة توجه المدير نحو الخدمة، وأن درجة توجه المدير نحو الخدمة ترتبط بعلاقة مهمة بمناخ الخدمة، كذلك بيّن البحث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين شخصية المدير ومناخ الخدمة بوجود توجه المدير نحو الخدمة كمتغير وسيط.

دراسة (Mayer et al, 2009,[25]) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العميل؛ وذلك من خلال وجود ثلاثة متغيرات وسيطة على تلك العلاقة وهي: (1) عدد مرات تكرار اتصال العميل بموظف الخدمة: إذ افترض الباحث أن علاقة مناخ الخدمة برضا العميل ستكون أقوى كلما زاد تكرار اتصال العميل بموظف الخدمة، (2) خاصة اللاملموسية في الخدمة: أي إنه كلما زادت خاصة اللاملموسية في الخدمة كانت العلاقة بين مناخ الخدمة ورضا العميل أقوى، (3) وأخيراً درجة

الاعتمادية لموظف الخدمة: فكلما زادت درجة الاعتمادية لموظف الخدمة في تقديم خدمة ممتازة كانت علاقة مناخ الخدمة برضا العميل أفضل. طُبِّقَ البحث على عينة من مديري وموظفي وعملاء إحدى سلاسل السوبر ماركت في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلص البحث إلى دعم الافتراضات الثلاثة التي افترضها الباحث في بداية بحثه.

#### 2/4. الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي ومناخ الخدمة

دراسة (Paulin et al, 2006,[26]) وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر متغيرات مناخ الخدمة (خصائص العمل؛ دعم الرؤساء؛ مساندة الزملاء؛ المعاملة الحسنة) في الرضا الوظيفي بمكوناته الرضا الوظيفي العام (job satisfaction) والرضا الوظيفي الناجم عن خدمة العملاء (customer-linked job satisfaction)، كما هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة مكوثي الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، فضلاً عن ذلك تحديد علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبنيات الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة لأقرانهم من الموظفين وللعلاء الخارجيين.. وقد خلصت الدراسة إلى أن كلاً من متغيري مناخ الخدمة (دعم الزملاء؛ المعاملة الحسنة) قد أثرا بشكل أكبر في الرضا الناجم عن خدمة العملاء منه عن الرضا العام، وأن الرضا الناجم عن خدمة العملاء ارتبط بشكل أكبر من الرضا العام بالالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي أثر بشكل إيجابي ومعنوي في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبنيات الموظفين للتوصية الحسنة بالمنظمة.

استفاد الباحث من عمل المراجعة النظرية والدراسات السابقة في تحديد التعريفات الإجرائية وطريقة القياس لمتغيرات البحث، ولاحظ الباحث وجود عدد كبير من الدراسات العربية عالجت موضوعي الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، ولكن في المقابل لم يعالج موضوع مناخ الخدمة، وعلاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على وجه التحديد بالشكل المطلوب.

#### الدراسة الميدانية

##### أ- مجتمع البحث:

اختيرت المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب كمجتمع للدراسة وهي ثمانية معاهد، وتم التطبيق العملي على إدارات تلك المعاهد وما تشتمل عليه من موظفين إداريين ومخبرين ومن الفئات الوظيفية المختلفة، كما هو مبين في الجدول رقم (1) الآتي:

## الجدول رقم (1)

أعداد الموظفين ونسبتهم المئوية في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب

المعهد	الإدارة والتسويق	المحاسبة والتأمين	الطبي	الزراعي	الهندسي	الكهرباء والميكانيك	الحاسب	التعويضات السنوية	المجموع
عدد الموظفين	18	19	21	31	21	18	21	25	174
النسبة المئوية	%10	%11	%12	%18	%12	%10	%12	%15	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات أعداد العاملين في المعاهد المذكورة

## ب- عينة البحث:

وَزَعَتْ 120 استمارة -بنسبة تقارب 70% من مجتمع البحث- عشوائياً وفقاً لنسبة عدد الموظفين في كل معهد وعلى الشكل الآتي: (12 الإدارة والتسويق؛ 14 المحاسبة والتمويل؛ 14 الطبي؛ 21 الزراعي؛ 14 الهندسي؛ 12 الكهرباء والميكانيك؛ 14 الحاسب؛ 19 التعويضات السنوية)، وقد تم استعادة 97 منها فقط، وخلال المراجعة لقوائم الاستبيان استُبدت 11 بسبب ملئها بشكل غير دقيق وغير موضوعي.

## ت- تصميم الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث جميعها، وقد قُسمت إلى أربعة أقسام أساسية، ضم القسم الأول بعض البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة البحث مثل النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد تكوّن من (14) عبارة تقيس إدراك العاملين في المعاهد التقانية لمتغيرات مناخ الخدمة على الشكل الآتي:

§ أربع عبارات تقيس إدراك العامل لخصائص العمل الموكّل إليه.

§ خمس عبارات تقيس إدراك العامل لفعالية المشرفين عليه في مساعدته والاهتمام به وتطوير مهاراته.

§ أربع عبارات تقيس إدراك العامل لمدى مساعدة زملائه له واهتمامهم به.

§ عبارة واحدة تقيس إدراك العامل للمعاملة الحسنة التي يتلقاها من أعضاء التنظيم -المعهد- الذي يعمل به.

اعتمد الباحث لقياس متغيرات مناخ الخدمة على العمل الذي قدمه [27] بعد ترجمة العبارات إلى اللغة العربية، أما القسم الثالث فقد شمل على (7) عبارات تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعاهد التقانية، واعتمد الباحث في ذلك على المقياس الذي وضعه [28] والمصمم أصلاً لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين والمدرسين في هيئة التعليم التقني في العراق، وأخيراً ضمّن القسم الرابع عبارة واحدة تقيس درجة الرضا الوظيفي العام للموظف. استخدم مقياس ليكرت المكوّن من خمس رتب راوحت بين أوافق بشدة وأعارض بشدة، كما صُحِّح المقياس وفقاً للدرجات الآتية:

- أوافق بشدة..... خمس درجات.  
أوافق..... أربع درجات.  
محايد..... ثلاث درجات.  
أعارض..... درجتان.  
أعارض بشدة ..... درجة واحدة.

وبعد الانتهاء من تكويد وتفريغ البيانات قام الباحث بعكس المقياس السابق بالنسبة إلى العبارة السادسة من مقياس الالتزام التنظيمي لكونها عبارة سالبة -العبارة رقم (21) في الاستمارة -.

### نتائج التحليل الإحصائي واختبارات فروض البحث:

#### أولاً - اختبار صدق المقاييس وثباته:

يُقصد بصدق المقياس Validity مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة. أمّا ثبات المقياس Reliability فيُقصد به الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس. وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقياس إلا أن الباحث اعتمد على طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS, V.15)، وقيمة معامل الارتباط ألفا تراوح بين (1 - 0) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60).

أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.877) بالنسبة إلى متغيرات مناخ الخدمة و (0.700) بالنسبة إلى متغير الالتزام التنظيمي كما هو موضح بالجدول رقم (2)، وتعد هذه القيم مقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

### الجدول رقم (2)

معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
14	0.877	مناخ الخدمة
7	0.700	الالتزام التنظيمي

ثانياً. توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية الموجودة في استمارة الاستبيان (النوع؛ العمر، عدد سنوات الخبرة)، وذلك لمعرفة توزيع بيانات البحث حسب هذه المتغيرات، كما هو مبين في الجدول رقم (3) الآتي:

### جدول رقم (3)

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية %
النوع	ذكر	39	45.3
	أنثى	47	54.7
العمر	أقل من 25 سنة	5	5.8
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	21	24.4
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	35	40.7
سنوات الخبرة	أكثر من 45 سنة	25	29.1
	أقل من 5 سنوات	8	9.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	17.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	22.1
	أكثر من 15 سنة	44	51.2
	المجموع الكلي لأفراد العينة	86	100%

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- إن نسبة المستجوبين من الإناث والتي بلغت (54.7%) كانت أكبر من نسبة المستجوبين من الذكور (45.3%). والحقيقة أن ظاهرة زيادة عددعاملات على العاملين ظاهرة مألوفة ليس فقط في المعاهد التقانية بل في الكليات التابعة لجامعة حلب جميعها.

- إن النسب الأعظم لأعمار المستجوبين قد تركزت في الفئة العمرية الثالثة التي تضم المستجوبين الذين تراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة وصلت إلى (40.7%)، تليها الفئة العمرية الرابعة التي تضم مستجوبين تزيد أعمارهم على 45 سنة بنسبة وصلت إلى (29.1%)، ثم الفئة العمرية الثانية والتي تضم المستجوبين الذين تراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة وصلت إلى (24.4%)، وأخيراً فإن نسبة (5.8%) من المستجوبين كانت أعمارهم تقل عن 25 سنة.

- إن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث لديها أكثر من 15 سنة من الخبرة في العمل وقد بلغت نسبتهم (51.2%)، وأن نسبة المستجوبين الذين تراوح سنوات خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة بلغت (22.1%)، وأن نسبة المستجوبين الذين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن 10 سنوات قد بلغت (26.7%).

#### ثالثاً. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (4) التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات البحث.

#### الجدول رقم (4)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم العبارة التي تقيس المتغير كما وردت في الاستبيان	أبعاد المتغير	المتغير
0.51	4.00	7-6-5-4	خصائص العمل	مناخ الخدمة
0.89	3.46	12-11-10-9-8	دعم الرؤساء	
0.73	3.72	16-15-14-13	مساعدة الزملاء	
1.19	3.43	17	المعاملة الحسنة	
0.57	3.87	24-23-22-21-20-19-18	الالتزام التنظيمي	
0.91	3.91	25	الرضا الوظيفي	

يتضح من الجدول رقم (4) السابق ما يأتي:

- إن العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث يدركون خصائص وظائفهم بدرجة جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعبارات هذا البعد (4.00)، بانحراف معياري قدره (0.51).
- إن العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث يدركون دعم رؤسائهم لهم في العمل بدرجة جيدة تقريباً، إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعبارات هذا البعد (3.64)، بانحراف معياري قدره (0.89).
- إن العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث يدركون مساندة زملائهم لهم في العمل بدرجة جيدة تقريباً، إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعبارات هذا البعد (3.72)، بانحراف معياري قدره (0.73).
- إن العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث لديهم إحساس بأنهم يعملون معاملة حسنة بدرجة متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي لمقياس المعاملة الحسنة (3.43)، بانحراف معياري قدره (1.19).
- إن العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث لديهم مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي تجاه المعاهد التي يعملون بها، إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعبارات الالتزام التنظيمي (3.87)، بانحراف معياري قدره (0.57).
- يبدي العاملون في المعاهد التقانية عينة البحث مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي العام، حيث بلغ الوسط الحسابي لمقياس الرضا الوظيفي (3.91)، بانحراف معياري قدره (0.91).

#### رابعاً. اختبار فروض البحث:

##### الفرض الأول:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية الآتية: النوع؛ العمر؛ عدد سنوات الخبرة. من أجل اختبار صحة هذا الفرض كان لا بد من إجراء تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA للالتزام التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية، كما هو موضح في الجدول رقم (5) الذي يبين ما يأتي:
1. لا توجد اختلافات معنوية بين العاملين في المعاهد التقانية من حيث مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

2. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المعاهد التقانية من حيث مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير العمر.
3. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العاملين في المعاهد التقانية من حيث مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### جدول رقم (5)

تحليل التباين الأحادي لمتغير الالتزام التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
النوع	بين الفئات	0.359	1	0.359	1.088	0.300	غير معنوية
	داخل الفئات	27.748	84	0.330			
	التباين الكلي	28.107	85				
العمر	بين الفئات	3.110	3	1.037	3.401	0.022	معنوية
	داخل الفئات	24.997	82	0.305			
	التباين الكلي	28.107	85				
عدد سنوات الخبرة	بين الفئات	4.543	3	1.514	5.269	0.02	معنوية
	داخل الفئات	23.564	82	0.287			
	التباين الكلي	28.107	85				

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الأول جزئياً فيما يتعلق بوجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث تعزى لمتغيري العمر و عدد سنوات الخبرة. ويتم رفض هذا الفرض جزئياً فيما يتعلق بمتغير النوع، لعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في مستويات الالتزام التنظيمي بين العاملين في المعاهد التقانية عينة البحث تعزى لمتغير النوع.

#### الفرض الثاني:

يؤثر متغير مناخ الخدمة معنوياً وإيجابياً في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقانية. من أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الرضا الوظيفي، ثم أُجرى تحليل الانحدار البسيط لمتغير مناخ الخدمة على الرضا الوظيفي. كما هو موضح بالجدولين الآتيين:

## جدول رقم (6)

## معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الرضا الوظيفي

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.83913	0.150	0.160	0.400	0.000	16.024

## جدول (7)

## نموذج الانحدار البسيط لتأثير متغير مناخ الخدمة في الرضا الوظيفي

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	1.651	0.574		2.877	0.005	
مناخ الخدمة	0.604	0.151	0.400	4.003	0.000	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو الآتي:

1. إن معامل الانحدار يساوي (0.604)، وذلك يعني:
  - تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين مناخ الخدمة والرضا الوظيفي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد إدراك العامل في المعهد التقاني لسلامة المناخ الخدمي السائد زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به.
  - إن زيادة مناخ الخدمة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الرضا الوظيفي بقيمة (0.604) وحدة.
2. إن معامل الارتباط يساوي (0.400)، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين مناخ الخدمة والرضا الوظيفي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.400)، وهي معنوية عند مستوى 5%.
3. إن قيمة اختبار (ت) تساوي (4.003)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5%، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين مناخ الخدمة والرضا الوظيفي.

4. إن قيمة اختبار (ف) يساوي (16.024) وهي معنوية عند مستوى 5%؛ مما يعني أن المتغير المستقل مناخ الخدمة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الرضا الوظيفي.

5. إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.160)، وهذا يعني أن متغير مناخ الخدمة المستقل يفسر ما مقداره (16%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الرضا الوظيفي. وأن نسبة (84%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحث.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في الرضا الوظيفي.

#### الفرض الثالث:

يؤثر الرضا الوظيفي معنوياً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية. من أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي، ثم أجري تحليل الانحدار البسيط لمتغير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي. كما هو موضح بالجدولين الآتيين:

#### جدول رقم (8)

معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي

قيمة ف	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
60.630	0.000	0.647	0.419	0.412	0.44084

#### جدول (9)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير متغير الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	2.268	0.211		10.734	0.000	
الرضا الوظيفي	0.409	0.053	0.647	7.787	0.000	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين إلى ثبوت صحة هذا الفرض، وذلك على النحو الآتي:

1. إن معامل الاحداز يساوي (0.409) وذلك يعني:
  - تشير إشارة معامل الاحداز الموجبة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة طردية ، بمعنى أنه كلما زاد رضا العامل في المعهد التقاني عن العمل الذي يقوم به أدى ذلك إلى مزيد من التزامه وانتمائه للمعهد الذي يعمل فيه.
  - إن زيادة الرضا الوظيفي بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.409) وحدة.
2. إن معامل الارتباط يساوي (0.647)، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.647) وهي معنوية عند مستوى 5٪.
3. إن قيمة اختبار (ت) تساوي (7.787)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5٪، هذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
4. إن قيمة اختبار (ف) يساوي (60.630) وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي.
5. إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.419)، وهذا يعني أن متغير الرضا الوظيفي المستقل يفسر ما مقداره (41٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي. وأن نسبة (59٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحث.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي.

#### الفرض الرابع:

يؤثر متغير مناخ الخدمة معنوياً وإيجابياً في الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية. من أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي، ثم أُجريت تحليل الاحداز البسيط لمتغير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي. كما هو موضح بالجدولين الآتيين:

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.48753	0.281	0.290	0.538	0.000	34.252

جدول (11)

نموذج الاحداز البسيط لتأثير متغير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي

المتغير	معامل الاحداز	الخطأ المعياري	م. الاحداز المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.944	0.333		5.832	0.000	
الالتزام التنظيمي	0.513	0.088	0.538	5.852	0.000	معنوية

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين إلى ثبوت صحة هذا الفرض، وذلك على النحو الآتي:

1. إن معامل الاحداز يساوي (0.513)، وذلك يعني:
  - تشير إشارة معامل الاحداز الموجبة إلى أن العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد إدراك العامل في المعهد التقاني لسلامة المناخ الخدمي السائد زاد انتماءه والتزامه تجاه هذا المعهد.
  - إن زيادة مناخ الخدمة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.513) وحدة.
2. إن معامل الارتباط يساوي (0.538)، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.538) وهي معنوية عند مستوى 5%.
3. إن قيمة اختبار (ت) تساوي (5.852)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5%، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

4. إن قيمة اختبار (ف) تساوي (34.252)، وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل مناخ الخدمة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

5. إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.290)، وهذا يعني أن متغير مناخ الخدمة المستقل يفسر ما مقداره (29٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع الالتزام التنظيمي. وأن نسبة (71٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحث.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرض الرابع فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي.

#### الفرض الخامس:

يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي. من أجل اختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي، ثم أُجرِيَ تحليل الانحدار المتعدد لمتغير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. كما هو موضح بالجدول الآتية:

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي

قيمة ف	مستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
18.775	0.000	0.427	0.183	0.173	0.792

جدول (13)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير متغير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	م. الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
الثابت	-1.920	1.339		-1.434	0.155	
الالتزام التنظيمي	1.543	0.356	1.611	4.333	0.000	معنوية

## جدول رقم (14)

مقارنة نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل مناخ الخدمة	المتغير التابع		
	معادلة (1) الرضا الوظيفي	معادلة (2) الالتزام التنظيمي	معادلة (3) الالتزام التنظيمي
معامل الانحدار	0.604	0.513	1.543
مربع معامل التحديد	0.160	0.290	0.183
قيمة (ف) النموذجية	16.024	34.252	18.775
مستوى المعنوية	5%	5%	5%

من خلال استقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نلاحظ أن متغير مناخ الخدمة يؤثر معنوياً في الرضا الوظيفي ويفسر ما نسبته (16%) من التغير الحاصل في هذا المتغير، وأن متغير الرضا الوظيفي يؤثر بدوره معنوياً في الالتزام التنظيمي ويفسر ما نسبته (41%) من التغير الحاصل في هذا المتغير، كما أن متغير مناخ الخدمة يؤثر جوهرياً في الالتزام التنظيمي ويفسر ما نسبته (29%) من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وعند إدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في معادلة الانحدار الثالثة (الجدولان 12 و 13) نلاحظ أن العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي ما زالت قائمة إلا أنها قوتها التفسيرية قد تراجعت من (29%) قبل إدخال الرضا الوظيفي كمتغير مستقل لتصبح (18%) بعد إدخال الرضا الوظيفي، وعلى هذا يكون الرضا الوظيفي قد أثر في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرض الخامس<sup>1</sup>.

## نتائج البحث وتوصياته:

## 1. نتائج البحث:

§ يدرك العاملون في المعاهد التقنية، عينة البحث، أبعاد مناخ الخدمة بدرجة تقترب من الجيدة. وإن أكثر أبعاد مناخ الخدمة إدراكاً من قبل العاملين هو بُعد خصائص العمل، يليه بُعد مساندة الزملاء، ثم بُعد دعم الرؤساء، وأخيراً بُعد المعاملة الحسنة.

<sup>1</sup> يشترط الإحصائيون من أجل اختبار تأثير متغير وسيط في العلاقة بين متغير مستقل وآخر تابع وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويلاحظ أنه وعند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إما أن يختفي ويزول أو ينخفض.

- § إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.
- § إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث مرتفع ويكاد يصل إلى الدرجة الجيدة للمقياس.
- § هناك فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.
- § لا توجد فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية تعزى لمتغير النوع.
- § هناك أثر معنوي لمناخ الخدمة كما يدركه العاملون في المعاهد التقنية في كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لهؤلاء الهاملين.
- § هناك أثر معنوي للرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- § يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

## 2. توصيات البحث:

- § ضرورة الاهتمام بمسألة إثراء العمل للعاملين كافة في المعاهد التقنية، من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز العمل، لأنّ من شأن ذلك كله تهيئة المناخ المنظمي الملائم لتنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين.
- § ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، ذلك لأنّ هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم التنظيمي.
- § ضرورة اهتمام هيئة التعليم التقاني وإدارات المعاهد في جامعة حلب بتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين العاملين بعضهم بعضاً وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، وتأكيد نشر ثقافة المحبة والمودة بين العاملين.

- § ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ منظمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة ولاسيما عدالة المعاملات التي تتمثل في كمية الاحترام والأدب الذي تبديه الإدارة للعاملين، ومدى مراعاة الإدارة في تعاملها مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظها على كرامتهم.
- § ضرورة توجيه إدارات المعاهد التقانية إلى الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع العاملين كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وأطلاع العاملين وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم.
- § ضرورة اهتمام هيئة التعليم التقاني في جامعة حلب بمسببات كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بصورة تنعكس إيجاباً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد ..

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بغرض تعرف العلاقة بين متغيرات مناخ الخدمة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة، ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم ..

الباحث: الدكتور محمد مصطفى الخشروم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الاقتصاد - جامعة حلب

اسم المعهد التقاني: .....

القسم الأول: فيما يلي بعض الأسئلة الديموغرافية، الرجاء الإجابة عليها بوضع علامة (√) وعدم إغفال أي منها.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> أنثى                     | <input type="radio"/> ذكر                       | <input type="radio"/> 1- النوع:        |
| <input type="radio"/> من 25 إلى أقل من 35 سنة  | <input type="radio"/> أقل من 25 سنة             | <input type="radio"/> 2- العمر:        |
| <input type="radio"/> أكثر من 45 سنة           | <input type="radio"/> من 35 إلى أقل من 45 سنة   |  |
| <input type="radio"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات | <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات            | <input type="radio"/> 3- سنوات الخبرة: |
| <input type="radio"/> أكثر من 15 سنة           | <input type="radio"/> من 10 إلى أقل من 15 سنوات |  |

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستفسر عن متغيرات مناخ الخدمة ضمن المعهد التقاني الذي تعمل به، يُرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك وذلك أمام كل عبارة من العبارات التالية.

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
4	يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات.				
5	تتطلب طبيعة عملي إنجاز أعمال يعتبرها الآخرون على قدر كبير من من الأهمية.				
6	أنا مسؤول في عملي عن عدة مهام من البداية حتى النهاية.				
7	بإمكاني أن أقيم نتائج عملي بسهولة.				
الرقم	العبارة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
8	يساعدني رئيسي من أجل تطوير مهاراتي.				
9	يقدم لي رئيسي الاعتراف بالامتنان والتقدير لقاء ما قُمت به من أعمال.				
10	يُطلعني رئيسي وبشكل مستمر على الأشياء التي تخص عملي.				
11	يسألني رئيسي عن رأي في القرارات المهمة التي يجب اتخاذها.				
12	يتابع رئيسي اهتماماتي ومتطلباتي.				
13	يساعدني زملائي من أجل إتمام عملي على أكمل وجه.				
14	يساعدني زملائي في تطوير العاملين الجدد ضمن مجموعة العمل.				
15	يعمل زملائي على تنمية الإحساس لدي بأنني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم.				
16	يعمل زملائي على تنمية الشعور لدي بالرغبة في الحضور إلى العمل كل يوم.				
17	على الغالب أعامل بشكل منصف وعادل ضمن عملي.				

القسم الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف مستوى الالتزام لديك تجاه المعهد التقني الذي تعمل به، يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك وذلك أمام كل عبارة من العبارات التالية.

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
18	أشعر بأنني أرغب في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المعهد.				
19	أشعر بالاعتزاز بالعمل في مكان عملي.				
20	يُعدُّ عملي في هذا المعهد أفضل فرصة عُرضت عليّ.				
21	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.				
22	أقبل دائماً أي عمل أكلّف به.				
23	إذا عُرض عليّ العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل.				
24	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود.				

القسم الرابع: فيما يلي عبارة واحدة تستفسر عن مدى إحساسك بالرضا العام عن عملك في المعهد التقني الذي تعمل به ، يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

الرقم	العبارة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
25	أنا راضٍ إلى حد كبير عن عملي في المعهد التقني.				

انتهت الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم

## مراجع البحث

1. انتصار محمد طه سلامه، 2003، "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
2. فهمي الفهداوي، ونشأت القطاونة، 2004، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد: 24، العدد: 2.
3. Schmidt, K., 2007, Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? **International Journal of Stress Management**, 14, pp26-40.
4. Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron. 2006, "Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", **Journal of Business Research**, 59, pp906-915.
5. انتصار محمد طه سلامه، 2003.
6. نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين، 2008، "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
7. Vandenberg ,R. J. & Lance, C. E., 1992, "Satisfaction and Organizational Commitment ", **Journal of Management**, N. 18.
8. محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
9. محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009.
10. انتصار محمد طه سلامه، 2003.
11. محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009.
12. Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron. 2006.
13. مروان حويحي، 2009، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في استمرار العمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر واقع المؤسسات الأهلية- آفاق وتحديات، غزة.
14. نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين، 2008.

15. Hui Liao, Aichia Chuang, 2004, " A Multilevel Investigation Of Factors Influencing Employee Service Performance And Customer Outcomes", **Academy Of Management Journal**, Vol. 47, No. 1, 41-58.
16. G. Shainesh : Tanuja. Sharma, 2003, "linkages between service climate and service quality- a study of banks in India, **IIMB management review**, September, pp74-81.
17. Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron. 2006.
18. فهمي الفهداوي، ونشأت القطاونة، 2004.
19. أحمد عيسى سلمان، "تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
20. محمد أحمد الحراشنة ، سامر عبد المجيد البشابشة، 2006، "أثر حاجات ماكلاند McClelland على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد، 2، ص 11-54.
21. انتصار محمد طه سلامه، 2003.
22. نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين، 2008.
23. G. Shainesh : Tanuja. Sharma, 2003.
24. Amy Nicole Salvaggio, Benjamin Schneider, Lisa H. Nishii, David M. Mayer, Anuradha Ramesh, Julie S. Lyon, 2007, " Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, And Service Climate: Test Of A Model", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 92, No. 6, 1741-1750.
25. David M. Mayer, Mark G. Ehrhart, Benjamin Schneider, 2009, " Service Attribute Boundary Conditions Of The Service Climate-Customer Satisfaction Link", **Academy Of Management Journal**, Vol. 52, No. 5, 1034-1050.
26. Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron. 2006.
27. Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson, Jasmin Bergeron. 2006.
28. نايف علي عاصي، هدى مجيد حسين، 2008.