



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
ادارة اعمال/ الدراسات المسائية

((دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين))

بحث مقدم الى

ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في علوم
ادارة الاعمال

باشراف

أ.م.د.فاضل راضي غباش

اعداد

مروة جبر حنون

2017م

١٤٣٨هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ إِنِ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾

﴿ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾

﴿ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾

﴿ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسُوءُوا وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة الاسراء ((الآية 7))

الإهداء

إلى

وطني الحبيب وشهداء العراق والواجب

وإلى

كل من ضحى من أجل أمن وامن هذا الوطن الحبيب

وإلى

كل من ساعدنا في العلم والمعرفة

إلى

والدي الحبيب والدي الحبيبة

وإلى

زوجي العزيز له كامل التقدير والاحترام

وإلى

أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد كافة وبالخصوص الأستاذ المشرف

لما بذله من جهد في توجيهي وله الشكر والتقدير

أوجه لهم تحياتي وجهدي المتواضع . . لكم منا التحية

الباحثة

ب

الشكر والتقدير

أقدم شكري وتقديري إلى كل من سألهم
في إنتاج هذا الجهد المتواضع والحصري
بالفكر الأستاذ (فاضل راضي غباش)
والإكفافة الأستاذة في كلية الإدارة
والاقتصاد والحوان في الطلبة والإع شعب العراق
الحبيب.

الباحثة

المقدمة:

كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القوة التنظيمية وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط الذي يؤدي الى توجيه ذلك السلوك بما يحقق اهداف المنظمة واهداف العاملين ويعد الالتزام التنظيمي مهما في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة اذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين في المنظمة من افراد وجماعات من اجل تحقيق الاهداف التي نشأت من اجلها وقد برزت مفاهيم القوة التنظيمية منها قوة الفرد وقوة القسم وقوة الموقع وغيرها وتساهم القوة في تحقيق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الافراد العاملين ويبقى المورد البشري هو العامل الحاسم في اي نجاح تحققه المنظمة فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطويره ومن بين ما يتطلبه ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة ايجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القوة للحصول على الالتزام الشامل للفرد حيال المنظمة لكنها تدرك في ذات الوقت ان مثل هذا الالتزام من الصعب الحصول عليه دائما ولجميع المرؤوسين لذلك فالمنظمة لات كرفض ان يكون الزاما على مستوى معين من المنظمة بل ينبغي تشجيعه وصولا الى التزام اوسع.

المبحث الاول

منهجية البحث

يتناول هذا البحث منهجية البحث بما في ذلك مشكلة البحث واهدافه فضلا عن الفرضيات التي يتم صياغتها بناءً على المشكلة المطروحة كذلك مجتمع وعينة البحث. اولاً:- مشكلة البحث ان التطور العلمي والتقني فرض على المنظمات عامة تطوير القدرات التنظيمية اذ ان اداء المنظمة له صلة وثيقة بنمط الالتزام التنظيمي ويعتمد القائد على مدى تأثيره على نوع ومصدر القوة التي تمارس من خلالها القوة على الاخرين فالقوة والالتزام التنظيمي هي الاساس في كيفية اداء المنظمات لاعمالها وان فقدانها يؤدي الى ادارة مفككة فقوة التأثير الذاتية تؤدي الى مردودات ايجابية تجاه القائد والمنظمه وعليه يمكن صياغة عناصر مشكلة البحث في الاسئلة التالية:-

- 1- هل هنالك دور للقوة التنظيمية في تحقق الالتزام التنظيمي؟
- 2- ما مستوى القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؟
- 3- ماهي العلاقة بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي ؟

ثانياً:- اهمية البحث :-

يستمد البحث اهميته من خلال المتغيرات التي يتعامل بها والمتمثلة بالقوة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي تساهم في افادة المنظمات بصورة عامة والمنظمة بصورة خاصة ذلك لما تمثله من دورا حاسما في نجاح المنظمة بالإضافة الى تقديم نموذج للقيادات الادارية في المنظمة المبحوثة .

ثالثا: - اهداف البحث :-

- 1- التعرف على مستوى القوة التنظيمية لدى عينة البحث
- 2- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي المعتمد لدى المنظمة المبحوثة
- 3- التعرف على علاقة الارتباط بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة.

رابعا: - فرضيات البحث:-

ينبثق البحث على الفرضية الرئيسية التالية:- (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة)

خامسا :- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد كمجتمع للبحث والمتمثلة باقسامها (قسم الاقتصاد، قسم المالية ، قسم المحاسبة) وقد تم توزيع استمارات الاستبيان الى اساتذه الكلية بواقع (20) استمارة وقد تم استرجاع كامل الاستمارات بنسبة ١٠٠% سادسا:- وسائل جمع البيانات 1- الادبيات النظرية من الابحاث والكتب العربية وشبكة الانترنت الاستبائية وتعد الاداة الرئيسية للبحث وجمع البيانات وتعرف باهمية موضوع البحث واقناعهم بصرورث توفر الدقة والصراحة في الاجابة على العبارات التي في الاستبانة وقد تتضمن الاجراءات التالية:-

الجزء الاول :- القوة التنظيمية ويتكون من (14) فقرات

الجزء الثاني:- الالتزام التنظيمي ويتكون(9) فقرات

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: مفهوم وطبيعة القوة التنظيمية

توجد طرائق عديدة للتعاطي مع ايجاد تعريف محدد ودقيق للقوة التنظيمية ان القوة بوصفها القدرة على احداث النتائج المرغوبة من خلال اللجوء الى استعمال القوة. او يقصد بها القدرة الفعلية اث المحتملة لغرض ادارة شخص ما على الاخرين اي انها قدرة شخص ما على التأثير في سلوك شخص اخر او جماعة

(جلاب ، ٢٠١١-٢٠١٠)

وقد اشارة (Jones) للقوة التنظيمية عنده تمثل الية يمكت ان يعاد من خلالها حل الصراع. والقوة تمثل ايضا قدرة فرد ما او المجموعة للتغلب على العقبات التي يضعها الاخرين اما انجاز هدف مرغوب

(الخفاجي ، ٢٠٠٩-٢٥)

وقد نظر (Nord) الى القوة بوصفها القدرة على التأثير في مجرى الطاقة والموارد المتوافرة وتوجيهها صوب اهداف معارضة الى اهداف الاخرين

(درويش ، ٢٠٠٩ - ٢٣٠)

وكذلك تمثل القوة القدرة على جعل الاشياء تحدث بطريقة مقصودة . او القدرة في التأثير على العاملين فالقيادة تعتمد على الرؤية او القوة الشخصية او الخبرة الذاتية التي تجذب الاخرين اليها

(نجم ، ٢٠٠١ - ٣٧)

٤ وفي ضوء التعاريف السابقة والواردة اعلاه يرى الباحث بأن القوة التنظيمية تعبر عن القدرة التي تمتلكها جهة معينة (فرد او مجموعة) او نستعملها اتجاه جهة اخرى (فرد او مجموعة) بقصد التأثير في سلوكها او اتجاهاتها لغرض اردتها الهادفة الى تحقيق اهدافها المرغوبة . ثانيا :- انواع القوة التنظيمية هنالك انواع للقوة التنظيمية وهي كالآتي: - 1

- الاكراه Coeive :- اي اجبار الفرد على التعرف بطريقة معينة رغما عن ارادته تحت العقاب والخوف. 2

- المنفعية Utilitovion :- اي التأثير في الاعضاء الاخرين من خلال المكافأة وتقديم المنافع المغرية و معظم منظمات الاعمال تعمل وفق هذا النوع من القوة . 3- المعياري Normative :- اي التأثير في الاخرين من خلال استعمال المعرفة التي تزيد من خلال السماح لهم ان يع فوا ما تتوقع منهم ان يفعلوا

(قداره ، ١٩٩٩-٥٧)

ثالثا :- مصادر القوة التنظيمية في نظرية المنظمة لم يتفق الباحثين والكتاب على مصادر محددة للقوة ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر ازقوة ومن اكثر المصادر التي هي اكثر المصادر اهمية واكثرها تكرارا في الدراسات وانهر تنسجم مع طبيعه واهداف البحث وهي كالآتي :-

1- القوة الشرعية: تسمتد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في اصدار الاوامر للمرؤوسين لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم. ويستجيب الافراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة او طمعا في مكافأة لكن بسبب اعتقادهم ان الفرد و القائد يمتلك الصلاحية الكاملة لاصدار هذه الاوامر تقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على انها جزء من.حياة المنظمة

(الرماحلة، ٢٠١١-١٩٠)

2- قوة المعلومات :- بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للاخرين وقدرة الاخرين وقدرة الافراد على التعادل مع عدم التأكد البيئي ومن اجل الحصول على المعلومات ان الافراد في شبكات مناسبة لتدقق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الاساسية في المنظمة وكذلك تمثل قوة المعلومات القدرة على توفر المعلومات من خلال نشر الادلة.

(الياسري ، ٢٠١٠-٣٢٦)

3- قوة الخبرة:- تمثل القدرة على التحكم في سلوك الاخرين او التأثير فيهم عن طريق امتلاك المعرفة او الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر وقد زادت اهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه الى اهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (نجم ، ٢٠١١ - ١٣٠)

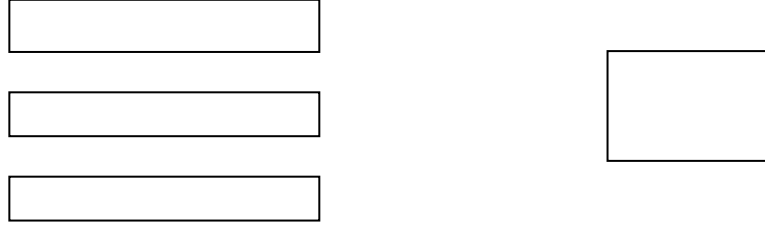
٤- قوة الارتباط :- وتعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها والذين تكون معرفتهم وافكارهم ودعمهم مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة . فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعة ويعتمد هذا النوع من القوة على التبادل الاجتماعي اي ان الفرد الذي يتمتع بالقوة وفق هذا المفهوم يجب ان يكون مستعدا للتعاون مع الاخرين ودعمهم اذ لا يمكن الحصول على التعاون والدعم مالم يكن هو نفسه قادر على ذلك .

(السالم ، ٢٠١٠-٧١)

القوة المرجعية :- تكمن هذه القوة في امتلاك المدير او الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدف الاخرين الى التعامل مع اهتمام القائد بحاجات الاخرين ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم وان القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فانه يصبح قائدا كارزمية.

(عبد الباسط ، ٢٠١١ - ٣٥٥)

الاتجاهات الثلاثة وتأثيرها في المستويات الادارية - :-



. شكل رقم (٣)

(محمود سلطان العميان ، ٢٠١٠)

رابعا:- النظرة القديمة والنظرة الحديثة للقوة التنظيمية

1- النظرة التقليدية (التسلطية) ترى القوة :-

- كمية ثابتة

- تنجم عن هيكل السلطة

- تطبق من قبل المديرين فقط

- تتجه دائما نحو الاسفل

2- القوة الحديثة (التشاركية) ترى القوة

:- كمية متغيرة

- تتجم عن تفاعل الافراد من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية.

- تمارس من خلال الانشطة والاراء المشتركة داخل الجماعة

. - تتجه الى كل الجهات

(بارون ، ٢٠١٠ - ١٣٥)

استعمال القوة التنظيمية:-

في هذا الصدد توجد عدد من الاستراتيجيات والاساليب التي يمكن التمعن فسيها اذا ما اريد استعمال القوة التنظيمية بفاعلية:- 1

- **تقسيم علاقات القوة** : قد تكون الخطوة الاولى للتعاطي مع اي موقف تظهر فيه القوة هي تحليل ماهي القوة المملكة اي نوع القوة تمتلكه الاطراف الاخرى في المنظمة قد تكون هذه العملية سهلة وتحتاج الى القليل من التفكير.

2- **خلق احساس بالالتزام** : الشيء المهم هو اقل عندما تساعد الاخرين عندها سوف ياتون لمساعدتك عندما تحتاج اليهم.

3- **الانسجام مع الاقوياء** : ان احد الطرق الفاعلة التي يعتمدها المديرين في المنظمات لكي يبدون بمظهر القوة هي لاتخاذ من الافراد الاقوياء حاشية لهم وهذه الحاشية تكون بمثابة الراعي او الناصح اذ يمثل امتلاك هذه الحاشية مصدرا للقوة.

٤- **السيطرة على الموارد النادرة** : عندما تسيطر جهة معينة على شيء ما ذو قيمة للاخرين فانك تكون مالكا للقوة فالسيطرة على اعداد الموازنة وتخصيص الاموال فيها يعد مصدرا للقوة .

٥- تحديد علامات القوة :- هنالك العديد من الفرص التي قد تكون متاحة اما الفرد لانه يبدو في موقف اكثر قوة لاسيما البحث عن الاعمال التي ترتبط مع اناس الاقوياء او مهام قوية او اقسام قوية

خامسا:-

اعراض ومصادر انعدام القوة في المستويات الادارية (حالات عديمي القوة)

المستوى الوظيفي	الاعراض	اسباب انخفاض القوة
مشرفوا الخط الاول	السلوك يميل الى الانفلاق والتمسك بالقواعد والميل الى الاراء الشخصية للاشياء في تطوير المرؤوسيين	طغيان الروتين في الوظائف مع السيطرة القليلة على خطوط التجهيز (أي التأثير الخارجي للبيئة خطوط محددة للمعلومات)
الاخصائيون	التعلي للتحكم في المعلومات	مجالات محدودة للتقدم والمشاركة الذاتية
الاستشاريون	الانعزال في مجال التخصص	وضع حد لبعض المهن او استبدال الخبرات من خارج المنظمة
الادارة العليا	التركيز على تشديد النتائج قصيرة لاجل العقوبات،الاتصالات السلطوية من الاعلى الى الاسفل.	خفض السيطرة على خطوط التجهيز بسبب التغيرات البيئية محدودة بالمعلومات الخاصة بالمستويات التنظيمية الدنيا.

سادسا:- استخدامات القوة

لطالما فكرنا بالقوة على انها الشيء الذي يستطيع الفرد استخدامه لجعل الاخرين يتصرفوا بالطريقة التي يريدونها . هذه النظرية ليست بالضرورة خاطئة ولكنها غير كاملة نظرا لان هناك استخدامات عديدة للقوة من بينها:-

1- القوة من اجل السيطرة والهيمنة :- وهي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الاخرين يتصرفوا بطريقة معينة.

2- القوة من اجل الدعم والتعزيز: وهي القوة التي تعطي الاخرين الوسائل للعمل بحرية اكثر وهم واثقين من ان شخصا او جهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا المجال

3-القوة من اجل المقاومة: وهي القوة التي تحمينا من قوة الاخرين وتساعدنا على مقاومتهم.

(السالم ، ٢٠٠٩-٢٧)

سابعا :- قياس القوة التنظيمية

حاول عدد من الباحثين والدارسين التوصل الى مقاييس مناسبة بالاستفادة من مناعتهم بمصادر القوة وانواعها. ولعل من ابرز ومن بين اول المحاولات في هذا المجال هي محاولة (Hage , Akin) وذلك عندما لجئوا الى استعمال درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة مستفيدا من عدد المقاييس الفرعية هي :-

اقصاء الافراد ، الترقية، السياسات الجديدة ، والخدمات الجديدة وذلك في عينة من المنظمات العامة . وانطلق (درويش والخفاجي) من مقياس Hambrick في قياس اقوة التنظيمية في عينة من منظمات الصناعات الخفيفة مستفيدين من اربعة مقاييس فرعية هي : تأثير المدراء في قرارات الاتفاق الرأس مالية ، اضافة او حذف برامج

او خدمات او.مناهج رئيسية ، قرارات العمليات وتخصصات الموازنة السنوية ،
وقرارات اعادة تصميم المنظمة .

وايد Salancik , pfeffr اسلوب اللجوء الى اللجان كمقياس لقوة الجامعات لاسيما
اللجان المشكلة في ميادين البناء ، البحث العلمي ، الموازنة ، شؤون الطلبة ،
المجلس الاعلى للتنسيق والسياسة العلمية. و اشار Hackman الى المركزية في
توزيع الموارد وفرض الارادتين اقسام الكليات .

(جلاب ٢٠١١ - ٤٣٨)

ثامنا :- ابعاد القوة التنظيمية

١- القوة الرسمية:- هي مقدرة الفرد على التأثير على الاخرين بحكم وظيفته التي
يمتلكها

٢- قوة المكافأة:- هي القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الاخرين وتعتمد هذه
القوة على حاجات المرؤوسين ورغباتهم على الحصول على المكافأة وكذلك على
مدى ثقتهم بمصداقية المدير

٣- قوة الخبرة :- هي القوة التي تتشكل من معرفة خاصة او مهارة في المهام
والاداء من قبل الاخرين وهناك مكونان رئيسيان لقوة الخبرة هما : المعلومات
والقدرات الفنية للمدير التي يحتاجها الاخرين

(ابو زيد ، ٢٠١٠-٩)

تاسعا: القائد الاستراتيجي والقوة التنظيمية

لا يمكن الحديث عن القائد الاستراتيجي دون الحديث عن القوة التي يتفاعل معها ويضيفها الى المنظمة . ذلك لان القيادة الاستراتيجية هي اساسا علاقات قوة توجد بين المدرس والعاملين الى جانب كونها عملية تستخدم فيها القوة للتأثير في سلوك الاخرين ومستويات رضاهم لانجاز اهداف الخطط الاستراتيجية ويمتلك المدير الاستراتيجي رؤية خاصة بالقوة.تختلف تمانا عن رؤية المدير التقليدي ففي الوقت الذي يركز فيه المدير التقليدي.عن ان القوة كمية ثابتة وهي حكرها عليه وتنجم عن السلطة الرسمية وتتجه باستمرار من اعلى الهرم التنظيمي الى الاسفل نجد المدير الاستراتيجي ينظر الى القوة على انها ذات كمية متغيرة وتنجم من تفاعل العاملين باساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي وتمارس من خلال الانشطة والاراء المشتركة داخل فرق العمل

(السالم ، ٢٠٧-٢٠٨ ، ٢٠٠٩)

المبحث الثالث

الاطار النظري

أولاً: - مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد انبثق من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين المنظمة والموظف حينذاك تم الوصول الى نتيجة وهي ان للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها (رشيد، 2004:12) وتعددت المحاولات لايجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي ولقد وردت تعاريف متعددة للالتزام التنظيمي فمنها من يعرف الالتزام التنظيمي على انه

(احد المفاهيم التي استعملت بطرائق متعددة ومختلفة لتشير الى الفرد الملتزم الذي يحرص على ان يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء بهل والرغبة بالبقاء فيها لاطول مدة ممكنة كما انه يبرز من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب).

(العنزي، الزبيدي، 2006-117-118)

وهناك من يرى ان الالتزام التنظيمي(ما هو الا عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم) (حضير ، وآخرون ، 1996:77) وعرف أيضا انه (استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المنظمة من اجل الاسهام في نجاح المنظمة واستمرارها). (عبد الوهاب ، خطاب، 1993:58)

وعرف أيضا انه (الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار فيها) (العوفي ،2005:34) وعرف كذلك (انه التزام الموظف لمؤسسته بتمثيل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من اجل تحقيق أهدافها التي انشأت من اجلها)

(العامري ،2011:14)

يتضح مما سبق على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد بلورة الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية الا ان هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على انه عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمها والعمل باقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم (فليه ، عبد المجيد ، 2009:286)

ثانيا:-

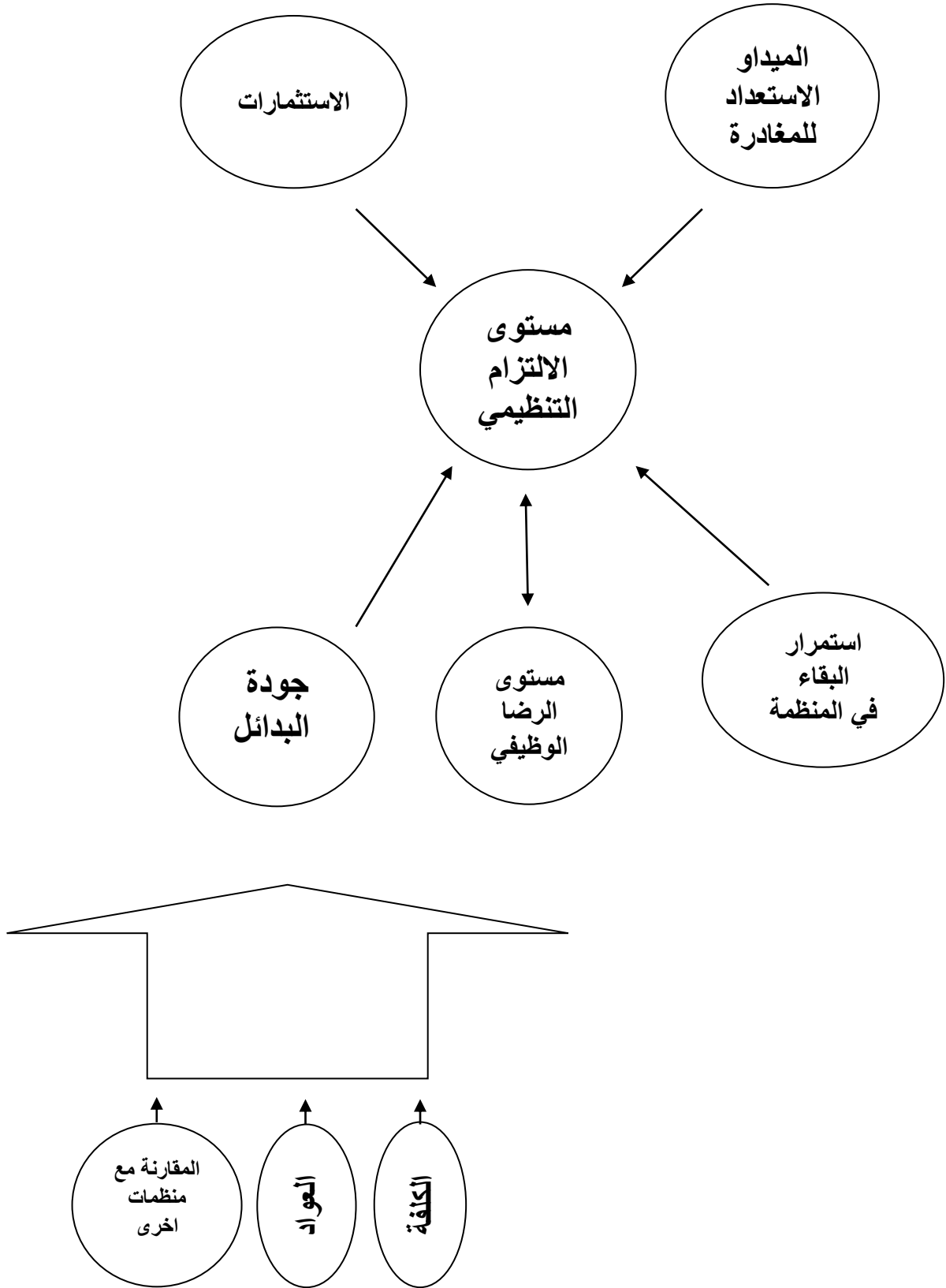
مداخل الالتزام التنظيمي

1- المدخل التبادلي(الاتجاهي):-

يشير هذا المدخل للالتزام على انه حالة من التطابق بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات الافراد وان جهود الفرد في العمل موجهة نحو تحقيق الرفاهية واستمرار المنظمة ويعكس هذا الاتجاه الارتباط بين الفرد والمنظمة ويعتمد على معرفة الافراد وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها (البياتي ،2010:59) وهذا المدخل ينظر الى الالتزام على انه اتجاه عادة ما يكون اكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة وهذا المدخل يشمل على الارتباط باهداف التنظيم والقيمة والرغبة في بذل جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة(الباقي،2004:186)

أي ان هذا المدخل يرى الالتزام التنظيمي هنا هو نتيجة او مخرج لعمليات تبادلية بين الفرد والمنظمة ويفسر نظرية التبادل الاجتماعي .

ويمكن توضيح مكونات الالتزام التنظيمي وفقا للمدخل التبادلي بالشكل الاتي :-



شكل رقم (4) مكونات الالتزام التنظيمي وفقا للمدخل التبادلي

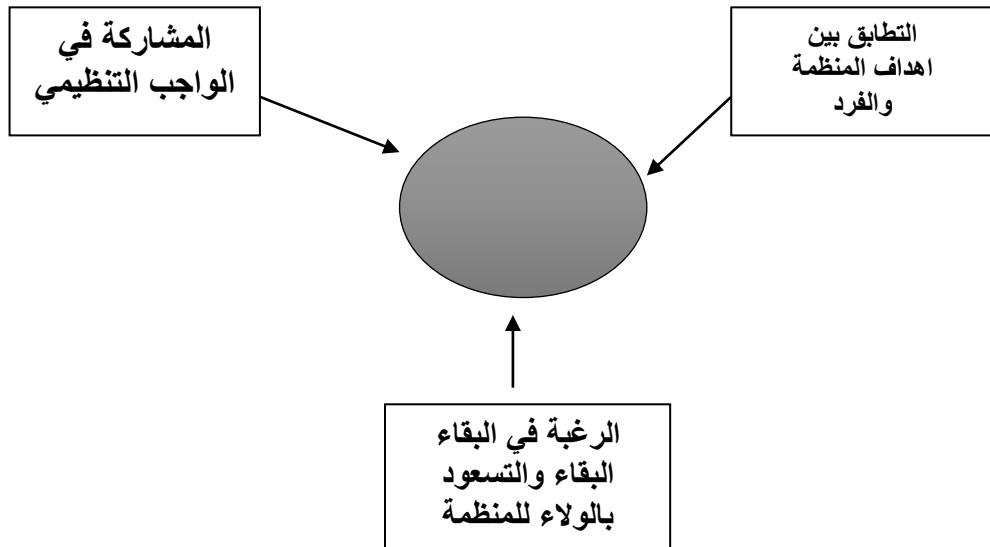
2- المدخل النفسي (السلوكي) :- هذا المدخل قائم على أساس التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي وينظر هذا المدخل الى الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الافراد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها وفي ظل هذا المدخل يزداد الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

(الباقي ، 2004:186)

ويعرف هذا المدخل من خلال ثلاث عناصر و مكونات وهي:-

1. رغبة في بذل مجهود كبير من اجل المنظمة
 2. حاجة لدى العامل في البقاء عضوا في المنظمة
 3. التزام واعتقاد وقبول بقيم المنظمة (البياتي، 2010:62).
- وفي دراسات أخرى تبين ان هذا المدخل يتمثل أيضا بثلاث مكونات او عناصر وهي :-

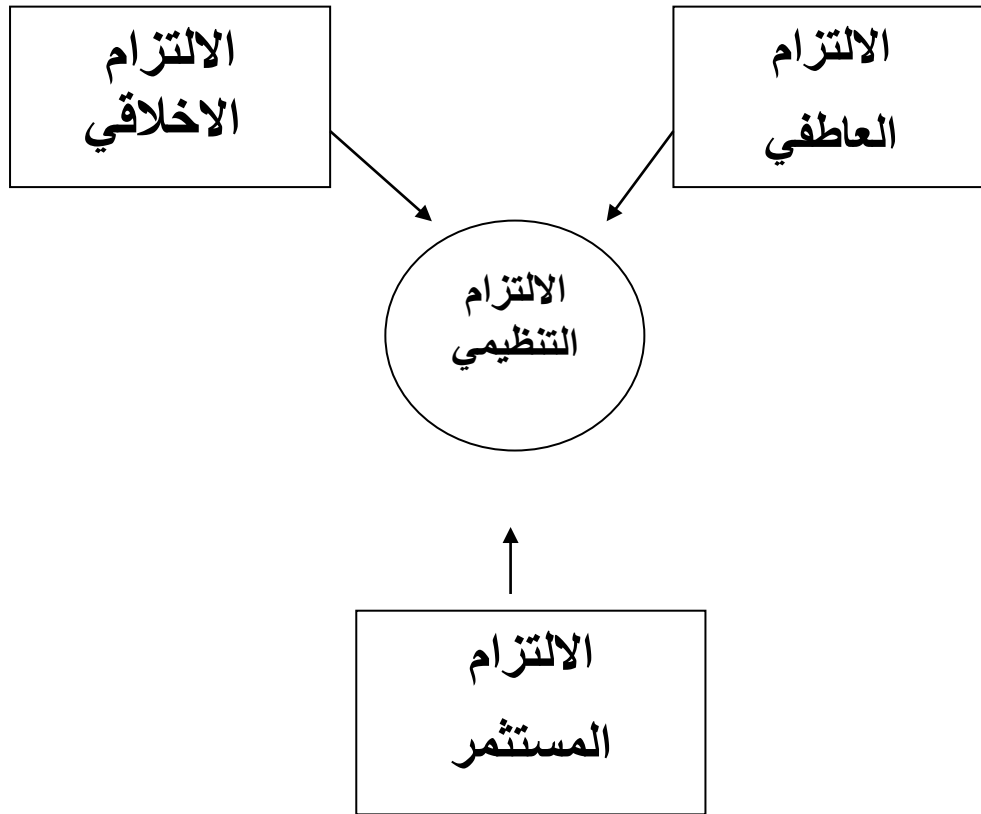
1. التطابق بين الفرد والقيم والاهداف
 2. الرغبة القوية في الإبقاء على عضوية الفرد في المنظمة
 3. الاستعداد لبذل مجهود إضافي لصالح المنظمة لتحقيق اهدافها
- ويبين الشكل الاتي مكونات المدخل النفسي :-



شكل رقم (5) مكونات المدخل النفسي في دراسة الالتزام التنظيمي

3- المدخل التكاملي الحديث :- يوضح هذا المدخل بان الالتزام التنظيمي يتمثل بثلاث عناصر او ابعاد ترشح سلوك الفرد في ظل ظروف معينة يسلك الفرد سلوكا بصالح المنظمة ولصالحه وهذه الابعاد هي الالتزام العاطفي ،الأخلاقي والمستمر حيث ان كل بعد من هذه الابعاد يوضح طبيعة وأسلوب التزام الفرد بالمنظمة والدوافع الكامنة ورائه وهذا المدخل يدمج بين المدخلين الاتجاهي (التبادلي) والمدخل النفسي حيث ينتمي كل من الالتزام العاطفي والأخلاقي الى المدخل النفسي اما الالتزام المستمر ينتمي الى المدخل الاتجاهي او التبادلي (البياتي ، 2010:65)

وبين الشكل التالي مكونات المدخل التكاملي الحديث :-



شكل رقم (6) مكونات المدخل التكاملي الحديث

ثالثا :- أهمية الالتزام التنظيمي:-

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث اكدت النتائج للعديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل وتسرب اعماله من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي وقد اكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي اذ وضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهر الغياب والتهرب عن أداء العمل (الوزان ،2006:37)

ويمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي :-

1. يساهم في زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي
2. يساهم في زيادة معدلات الأداء والإنتاجية
3. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للافراد
3. يساهم في انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة (اللوزي، 2003:128)
4. يمثل الالتزام الوظيفي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات بها ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها
5. ان التزام الافراد في المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات أخرى (الوزان ، 2006:37)

6. ان الالتزام التنظيمي من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء في المنافسة .

ان التزام الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها (الباقي . 2004:38)

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته أي سلوك إيجابي يدفع المنظمة لبي لتقدم والبقاء،

رابعا :- خصائص الالتزام التنظيمي

1. ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم

2. ان الالتزام التنظيمي حصيلة التفاعل للعديد من عوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي

3. ان الالتزام التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغير فيه تكون اقل من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى

4. ان الالتزام التنظيمي بناء متعدد الابعاد وليس بعد واحد رغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد ابعاده الا انهم لا يختلفون في تحديد هذه الابعاد

(الدوسري ، 2005:58)

خامسا : أنواع الالتزام التنظيمي

1. الولاء التنظيمي : ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور النمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزء من المنظمة التي يعمل فيها.

وان أهدافه تتحقق من خلال المنظمة وهناك ثلاث للولاء التنظيمي:

1-الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قننعة الفرد باهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها.

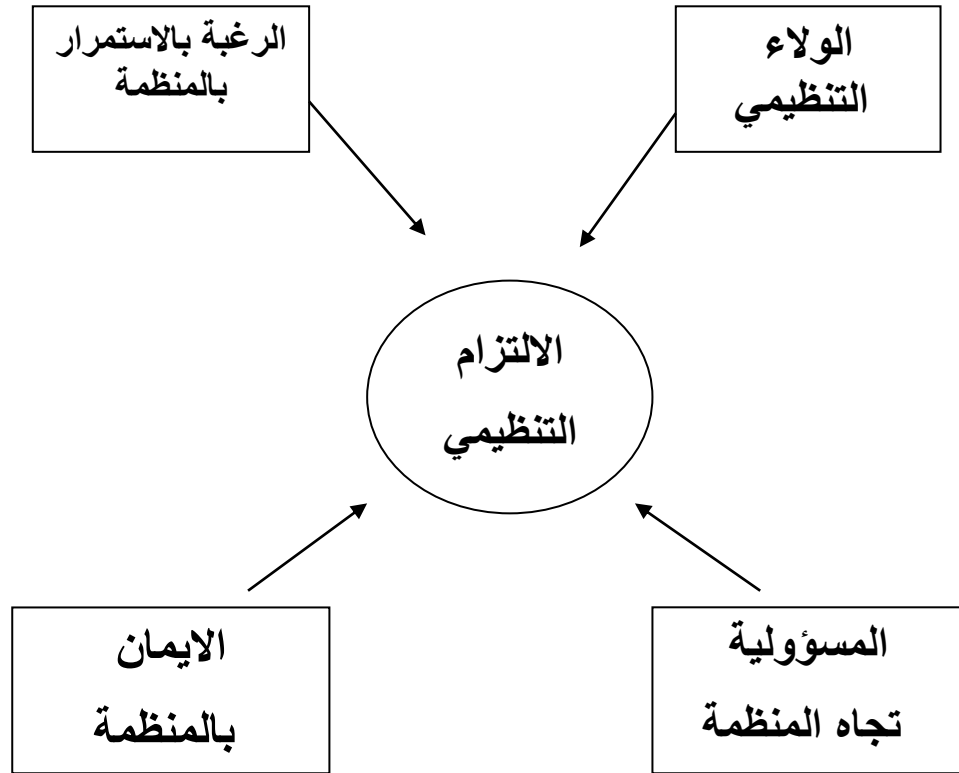
2-الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة: يتحدد بمقدار ما تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حت يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها

3- الولاء الاغترابي:- يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة (السيد واخرون ، 2002:414)

2- المسؤولية تجاه المنظمة : تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي وليس فقط تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة (عبد الرزاق ، 1998:394)

3-رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة : يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة بعد الالتزام التنظيمي المستمر وان درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده (حريم ، 1997:492)

4- الايمان بالمنظمة : يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة وقناعتهم بارثها ومدى افتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد ومعرفته للخصائص المميزة لدرجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له (الخشالي ، 2003:2)



شكل رقم (7) أنواع الالتزام التنظيمي

(خضير واخرون ، 1996:78)

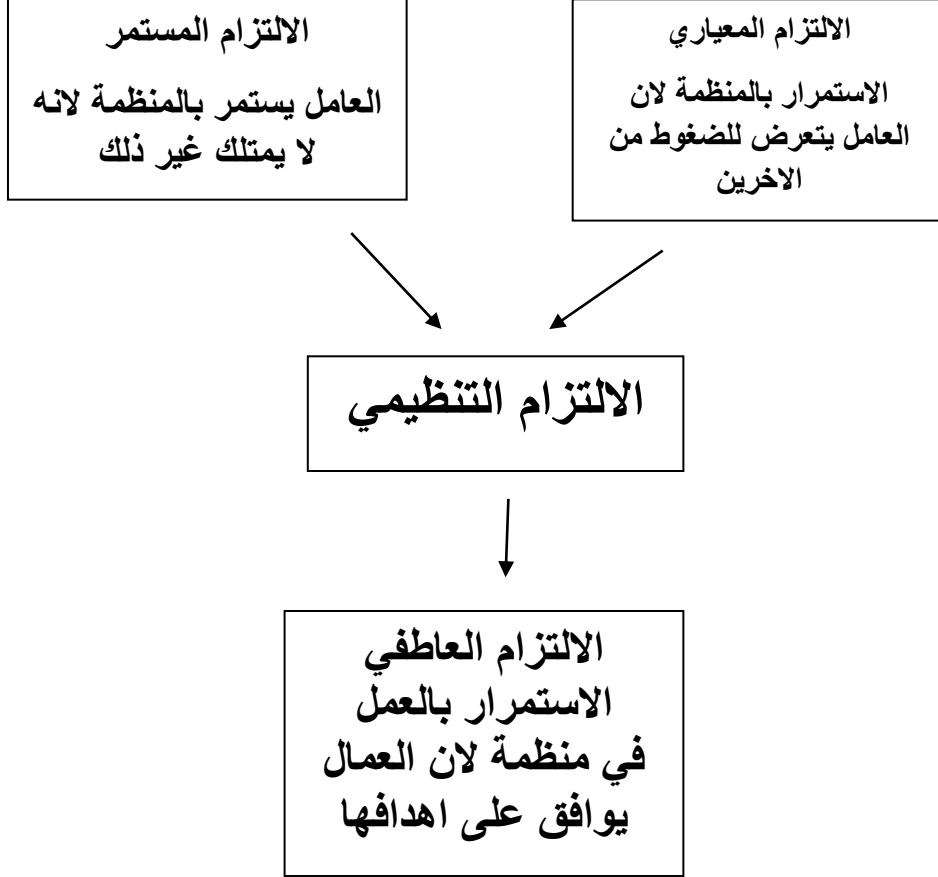
سادسا :ابعاد الالتزام التنظيمي

1- الالتزام المعياري: هو نوع من اوانع الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم واهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (الصيرفي ، 2009:20) كما يرى الالتزام المعياري بانه إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط (الدين و اخرون ، 2010:13)

وكذلك يرى بانه يشير الى شعور الفرد لانه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الاخرون فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري ياخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون عنهم لو تركوا العمل في المنظمة. (رفاعي واخرون ، 2004:217)

2- الالتزام المستمر: هو ارقى واكثر أنواع الالتزام يعبر عن الرغبة القوية في التمسك باهداف وقيم المنظمة وذلك لادراكه القوي بالرغبة بالبقاء في المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المرتبة عليها (الصيرفي ، 2009: 20) وكذلك يشير هذا الالتزام الى قوة الرغبة لدى الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان تلك العمل فيها يكلفه كلما زادت او طالت مدة خدمة الفرد بالمنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (رفاعي واخرون . 2004:216) وكذلك من يرى ان هذا البعد ينبثق ما يتحكم في درجة استمرار الفرد في العمل في المنظمة هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة (الدين واخرون ، 2010:13)

شكل رقم (8) ابعاد الالتزام التنظيمي



(رفاعي ، 216-2009:217)

المصادر والمراجع

اولاً/ القرآن الكريم.

ثانياً/ الكتب والمؤلفات:-

1. ابو زيد، خالد ذيب حسين ، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٠
2. بارون ، روبرت، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ٢٠١٠
3. الباقي ، صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2004 ، السلوك الفعال في المنظمات ، جامعة القاهرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر
4. البياتي ، سمراء انوار حسين علي ، 2010، الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد
5. حريم ، حسين ، 1997، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات ،دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان
6. جلاب ، احسان دهش ، ادارة السلوك التنظيمي ، ٢٠١١
7. الحنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي ، ٢٠٠٦
8. الخشالي ،محمد جودت ، 2011، اساسيات الالتزام التنظيمي ، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 4
9. الخفاجي ، درويش سعيد ، القوة التنظيمية ، ٢٠٠٩
10. رفاعي و حمد رفاعي واخرون ، 2009 ، إدارة السلوك في المنظمات ،جامعة المنصور ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية
11. الرماحلة ، عبد الرزاق سالم ، ادارة سلوك التنظيمي ، ٢٠١١
12. السالم ، مؤيد سعيد ، القوة التنظيمية ، ٢٠٠٩

13. السيد ، محمود واخرون ، 2002، العلوم السلوكية ، القاهرة ، دار الحريري للنشر والتوزيع .
14. عبد الرزاق ، سعادة ، السلوك التنظيمي ، جامعة القدرس المفتوحة
15. عبد الوهاب ، علي محمد ، خطاب ، عبيد السيد ، 1993، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع ، القاهرة
16. العميان ، محمود سلطان ، السلوك التنظيمي ، ٢٠١٠
17. العنزي ، سعد علي ، الزبيدي ، غني دحام ، 2006، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العدد 61
18. فليه ، فاروق عبدة ، عبد المجيد ، 2009، السلوك التنظيمي ، إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
19. قدارة ، سعد عيسى، السلوك التنظيمي ، ١٩٩٩
20. اللوزي ، موسى ، 2003 ، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
21. نجم ، عبد نجم ، انماط السلوك التنظيمي ، ٢٠١١
22. الياسري ، اكرم ، المجلة العلمية للعلوم الادارية، ٢٠٠١

ثالثاً/ المجالات والصحف:-

1. خضير ، نعمة عباس واخرون ، 1996 ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ،دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد 31

رابعاً/ الرسائل والاطاريح الجامعية:-

1. الوزان ، خالد محمد احمد ، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين.
2. العوفي ، محمد غالب ، 2005 ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ،اكاديمية نايف العلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
3. الغامدي ، سعيد بن محمد ال عاتق ، النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى.
4. الدوسري ، سعد ، 2005 ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف الرياض

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً:- عرض وتحليل عينة إجابات البحث في ما يتعلق بالمتغير المستقل (القوة التنظيمية)

1- القوة الرسمية

جدول رقم (1) بوضوح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتمد المدير على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام	4.2	0.727
2	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف اعمال العاملين في المنظمة	3.5	0.973
3	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعة لادارة الصراع بين العاملين	3.5	0.937
4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين	3.6	0.968
5	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين	2.8	0.961
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.5	0.913

نلاحظ من الجدول رقم (1) ان الفقرة (يعتمد المدير على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام) حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.2) وانحراف معياري (0.727) وهذا مايدل على وجود جانب القوة الرسمية من حيث الاعتماد على حرفية القوانين والأنظمة من قبل المدير في المنظمة المبحوثة . كما يلاحظ ان الفقرة (يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين) قد حصلت على ادنى متوسط حسابي بلغ (2.8) وانحراف معياري بمقدار (0.961) وهذا يدل على ضعف القوة الرسمية في توزيع الوظائف من قبل الإدارة في المنظمة المبحوثة. ونلاحظ ان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات القوة الرسمية بلغ (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي المعمول به البالغ (3) لفحص استجابة عينة البحث

2- قوة المكافأة

جدول رقم (2) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري :-

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمنح المكافأة على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد	3.9	0.964
2	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري مستمر	4.1	0.758
3	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم	3.7	0.907
4	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم	3.5	0.973
5	يحرص البنك على تقديم مكافأة مجزية للموظفين	3.2	1.214
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.768

يلاحظ من الجدول رقم (2) ان الفقرة (تمنح المكافأة على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد) قد حصلت على وسط حسابي يبلغ (3.9) وانحراف معياري بمقدار (0.964) وهذا ما يدل على قوة وجود المكافآت من حيث منحها على أساس أداء الفريق . وان الفقرة (يحرص البنك على تقديم مكافأة مجزية للموظفين) قد حصلت على وسط حسابي يبلغ (3.2) وهذا ما يدل على الحاجة الى زيادة قوة المكافآت من حيث تقديمها الى الموظفين الاكفاء . ونلاحظ الوسط الحسابي لجميع فقرات قوة المكافأة بلغ (3.6) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) والمعمول عليه لتحليل إجابات العينة

3- قوة الخبرة

جدول رقم (3) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين	4.1	0.922
2	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للزيائن	4	0.784
3	خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء علاقات قوية مع العاملين	3.3	1.194
4	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل	3.4	0.968
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.7	0.950

يتضح من الجدول (3) ان الفقرة (يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين) حصلت على اعلى متوسط حسابي يبلغ (4.1) وانحراف معياري (0.922) وهذا مايدل على قوة الخبرة لدى الإدارة من حيث استخدامها في التأثير على الموظفين .

وان الفقرة (خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء علاقات قوية مع العاملين) حصلت على ادنى وسط حسابي (3.3) وهذا مايدل على الحاجة الى زيادة مشاركة خبرات المدير في بناء علاقاته مع الموظفين ويلاحظ ان الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة بقوة الخبرة بلغ (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والمعمول عليه على ميزات الاختيار لتحليل إجابات العينة

ثانياً:- عرض وتحليل إجابات عينة البحث في ما يتعلق بالمتغير التاسع

(الالتزام الوظيفي)

1- الالتزام المعياري

جدول رقم (4) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك التزام دائم من قبلي تجاه الكلية	3.8	0.899
2	تستحق كليتي الإخلاص والاحترام من قبل المرؤوسين	3.8	0.698
3	ان قرار ارتباطي في العمل لدى الكلية يعتبر صائبا	4	1.082
4	ابدل قصارى جهدي لتحقيق اهداف الكلية	3.03	1.299
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.994

يلاحظ ان الجدول رقم (4) ان كلا من الفقرة الأولى والثانية حصلتا على نفس المتوسط الحسابي البالغ (3.8) وهذا ما يدل على وجود التزام دائم من قبل الموظفين تجله الكلية كذلك وجود الإخلاص والاحترام من قبل المرؤوسين كما نلاحظ إن الفقرة (ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الكلية) حصلت على أدنى متوسط حسابي يبلغ (3.03) وهذا يشير الى الحاجة الى مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الكلية وان الوسط الحسابي العام لجميع فقرات الالتزام المعياري بلغ (3.6) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والمعمول به لتحليل إجابات العينة

2- الالتزام العاطفي والمستمر

جدول رقم (5) يوضح الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اشعر حقا أن مشكلات الكلية هي جزء من مشاكل الشخصية	3.6	0.674
2	هناك توافق بين قيمي وقيم الكلية	3.6	0.844
3	مناخ العمل في الكلية يشعرنى بالراحة والاستقرار	3.6	0.884
4	هناك خيارات محدودة لان أفكار في ترك العمل داخل الكلية	4.1	0.819
5	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية	3.2	1.014
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.6	0.947

يلاحظ من الجدول رقم (5) ان الفقرة (هناك خيارات محدودة لان أفكار في ترك العمل داخل الكلية) حصلت على اعلى وسط حسابي يبلغ (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.819) وهذا ما يدل على وجود الالتزام المستمر لدى الموظفين تجاه الكلية وان الفقرة (أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية) حصلت على ادنى متوسط حسابي يبلغ () وهذا مايدل على رغبة الموظفين عينة البحث في البقاء بمناصبهم وضعف عامل التطلع الى منصب مميز .

وان الوسط الحسابي لجميع فقرات الالتزام العاطفي والمستمر بلغ (3.6) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) والمعمول عليه لتحليل إجابات العينة .

ثالثا :- اختيار الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي

جدول رقم () يوضح علاقة الارتباط بين المتغيرين

نوع العلاقة	T		F		R	R2	متغير معتمد	متغير مستقل
معنوية	1.4	محوسبة	1.4	محوسبة	0.80	0.69	الالتزام التنظيمي	القوة التنظيمية
	2.4 67	4.69 4	7. 60	6.92				

تشير النتائج الى اختيار العلاقة بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي يوضحها جدول رقم () الى ان قيمة الارتباط () وهي علاقة موجبة وقوية ولغرض اختيار معنوية هذه العلاقة نجد ان () المحسوبة كانت () وهي اكبر عند مقارنتها مع () الجدولية بدرجة حرية () والتي بلغت () وبدرجة ثقة () مما يدل على وجود علاقة معنوية بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي

وكما يلاحظ في الجدول رقم () ان قيمة () المحسوبة تساوي () قد كانت بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة اكثر بكثير من قيمة () الجدولية والتي تساوي () وهو ما يدل على اكثر القوة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

من خلال نتائج التحليل الاحصائي توصلت الباحثة الى النتائج التالية:-

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود جانب القوة الرسمية من حيث الاعتماد على حرفية القوانين والأنظمة من قبل المدير في المنظمة المبحوثة .
2. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود ضعف في استخدام القوة الرسمية في الاعتماد على الصلاحيات الرسمية من اجل توزيع الوظائف من قبل الإدارة في المنظمة المبحوثة .
3. من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين ان هناك قوة تنظيمية تتمثل بقوة المكافآت من خلال منحها على أساس الفريق وكذلك تقديم المكافآت بشكل مجزي للموظفين الكفاء.
4. من خلال نتائج التحليل الاحصائي ان هناك استخدام لا بأس به للقوة التنظيمية من خلال بعد قوة الخبرة والتي تتطلب من المدراء التأثير على الموظفين وبناء علاقات قوية معهم .
5. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود مستوى لا بأس به من الالتزام التنظيمي من حيث بعد الالتزام المعياري والذي يتطلب التزام دائم من قبل الموظفين تجاه الكلية كذلك بذل الموظفين قصارى جهدهم لتحقيق اهداف الكلية .
6. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
7. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تاثير ذات دلالة معنوية للقوة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسة المسائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة

م / استبيان

يسرني ان اضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي اقوم بإعداده بعنوان :

(دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين)

وذلك استكمالاً للحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال.

ارجو التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بعناية ومن ثم وضع اشارة () في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك عليها وفقاً لقناعتك الشخصية.

مدى موافقتك عليها وفقاً لقناعتك الشخصية.

علماً بان جميع ما تفضلون به من اجابات سوف تحاط باسري التامة ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي اشكر لك قضاء جزء ثمين من وقتك في اجابة عبارات الاستبانة.

وتقبلوا فائق الشكر والاحترام

المشرف

أ.م.د. فاضل راضي غباش

الباحثة

مروة جبر حنون

المحور الأول :- واقع مستوى القوة التنظيمية

1- القوة الرسمية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يعتمد المدير على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام					
2	يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف اعمال العاملين في المنظمة					
3	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعة لادارة الصراع بين العاملين					
4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين					
5	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين					

2- قوة المكافأة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تمنح المكافأة على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد					
2	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري مستمر					
3	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم					
4	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم					
5	يحرص البنك على تقديم مكافأة مجزية للموظفين					

3- قوة الخبرة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين					
2	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للزبائن					
3	خبرات المدير ومعلوماته تساهم في بناء علاقات قوية مع العاملين					
4	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل					

المحور الثاني :- واقع الالتزام التنظيمي للعينة

1- الالتزام المعياري

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	هناك التزام دائم من قبلي تجاه الكلية					
2	تستحق كليتي الإخلاص والاحترام من قبل المرؤوسين					
3	ان قرار ارتباطي في العمل لدى الكلية يعتبر صائبا					
4	ابذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف الكلية					

2- الالتزام العاطفي والمستمر

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	اشعر حقا أن مشكلات الكلية هي جزء من مشاكلي الشخصية					
2	هناك توافق بين قيمي وقيم الكلية					
3	مناخ العمل في الكلية يشعرنى بالراحة والاستقرار					
4	هناك خيارات محدودة لان أفكر في ترك العمل داخل الكلية					
5	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية					