

د المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك " دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد / بغداد "

م.م رنا ناصر صبر * م.م باسم عبدالحسن جاسم ** م.م نادية داخل عناد ***

المستخلص

تشير اغلب الدراسات المعاصرة إلى حقيقة أن تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي، وتكنولوجيا المعلومات،... وضغوط المنافسة المحيطة بعموم المنظمات، وبمنظمات الخدمة بشكل خاص في إطار نمو صناعات الخدمة المختلفة، زادت من أهمية اعتماد هذه المنظمات بآليات رصينة للارتقاء بالنجاح التنافسي. كما وأشارت اغلب الدراسات ان المناخ التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك لهما التأثير الايجابي في تحقيق النجاح التنافسي للمنظمات. وعليه جاء البحث الحالي إلى الكشف عن علاقة أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الاتصال، الحوافز، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) في مستوى تنمية الدعم التنظيمي المدرك في مصرف الرشيد، وتم اختيار عينة البحث لتشمل كل من الإدارات العليا (التمثلة بالمدير العام ونائبيه)، والإدارات الوسطى (التمثلة بمدراء الفروع والأقسام)، والإدارات المباشرة والإشرافية (التمثلة بمسؤولي الشعب)، حيث بلغ مجموع العينة المختارة ككل (75) مديراً. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (90) فرداً استعيد منها (75) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (85%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman)). وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن البحث وجود علاقة ارتباط معنوي للمناخ التنظيمي في مستوى رأس المال الاجتماعي. أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على استخدام قنوات اتصال متنوعة من أجل التعامل بشفافية وإدامة الثقة بين الإدارة والعاملين، ضرورة اهتمام المصارف بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات، مما يزيد من إدراكهم للدعم التنظيمي في المصرف.

Abstract

Most contemporary studies refer to the fact that the challenges of the globalization, technological development, information technology (IT), and the competition pressures are surrounding the organizations in general and the service organizations in particular. These challenges have increased the importance of the organizations' preparedness with durable mechanisms, to acquire the competition success. The studies refer to the Organizational Climate and Perceived Organizational Support to positive effective in achieve

* معهد الإدارة / الرصافة .

** معهد الإدارة / الرصافة .

*** الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/11/6

competition success. The objective of the Present research is reveal the relation of Organizational Climate dimension represented by (communication , incentive , leadership pattern , decision making) at the level of developing the intentional Perceived Organizational Support in Al-Rasheed bank . The research sample includes every superior management (represent by general manager and his deputies), then midst management (represent by branches and department managers) and direct and supervisor management (represent by units managers) . the sample group consists of (75) managers . To achieve the research objective a questionnaire was improved to be distributed for (90) individuals, to receive back (75) forms that are suitable for statistic analysis to reach the a response ratio (85) . In order to analyze the data many statistical methods are used like (descriptive statistic, and Spearman.

The most distinguish result of this research is the existence of moral relation of organizing Climate of social capitalism level . As for recommendation, the most important represents by the efforts to use various connection chancels to deal with transparence and to redeem confidence between management and employees and the necessity to give more attention to banks in order to achieve higher degree of participations in decision making and retain confidence to themselves to enable them be in charge in away that can increase their cognition of Perceived Organizational Support in banks .

المقدمة

يعد وجود نظام مصرفي قادر على حشد وتخصيص الموارد المصرفية بكفاءة لخدمة الأغراض المنتجة والتنموية من المتطلبات الرئيسية، وخصوصاً بعد ما واجهت صناعة الخدمة المصرفية من تحديات تتمثل في عولمة الأعمال المالية والمصرفية، والتوجهات العالمية لتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، واشتداد قوى المنافسة بين المصارف، والتطورات المتسارعة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والعمليات المصرفية والمالية، ولكي تستطيع هذه المنظمات من تحقيق النجاح والتفوق في ظل هذه المنافسة كان لابد لها من توفير البيئة التنظيمية الملائمة إذ تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدراً لقدرتها التنافسية .

وهنا يأتي دور المناخ التنظيمي ليسهم في تطوير العمل الجماعي وتحسين الاتصال بين العاملين، والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي داخل المنظمة . ويبقى العنصر البشري عاملاً حاسماً ومهماً إذا ما تميزت به المنظمة إذ إنها تكسب المنظمة النجاح والميزة التنافسية ولذا تستهدف المنظمات اليوم دعم الأفراد العاملين داخل المنظمة . إذ إن إدراك وشعور العامل بدعم ومساندة المنظمة له يؤدي تباعاً إلى زيادة دعمه لها عن طريق بذل قصارى جهده وولائه للعمل لغرض تحقيق أهدافها .

ومن هذا المنطلق وجد الباحثون ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين المترابطين هذا من جانب ، ورغبة بعدم تفويت فرصة الاستفادة من معطياتها وتجسيدها عملياً في بيئة هي في أمس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هي الحال في البيئة الخدمية العراقية ولواقع مصرف الرشيد كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث.

وعليه فقد تناول البحث أربعة مباحث : خصص الأول لعرض الإطار المنهجي للبحث أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للبحث فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث :

يعد التنافس أساس نجاح المنظمات، فهو يسهم في تأسيس مكانة راسخة تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال الحالية (والقاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها). وفي هذه البيئة تزداد المنظمات بشكل لم يسبق له مثيل والأسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة. ولا سيما إن العالم يعيش اليوم عصر المعرفة. إذ تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدراً لقدرتها التنافسية إذ يعتمد عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ومما لا شك فيه فإن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بها وتهئية المناخ التنظيمي السليم لها، إذ يعد من أهم مقومات الاهتمام بالموارد البشرية هي مدى إدراك وشعور العاملين للدعم التنظيمي المدرك وأي الأبعاد أكثر استجابة لديهم وأيهما أكثر إثارة لادراكاتهم وشعورهم. لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على واقع توافر أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة ومدى علاقتها في تعزيز وتنمية الدعم التنظيمي المدرك لعينة البحث. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- (1) ما مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ؟
- (2) ما مدى توافر الدعم التنظيمي المدرك في المنظمة المبحوثة ؟
- (3) هل هناك دور لأبعاد المناخ التنظيمي في رفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك لعينة البحث ؟

ثانياً : أهداف البحث :

يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها :

1. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الموجود فعلاً في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر ارتباطاً في تعزيز مستوى الدعم التنظيمي المدرك لعينة البحث.

ثالثاً : أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:

1- الأهمية العلمية

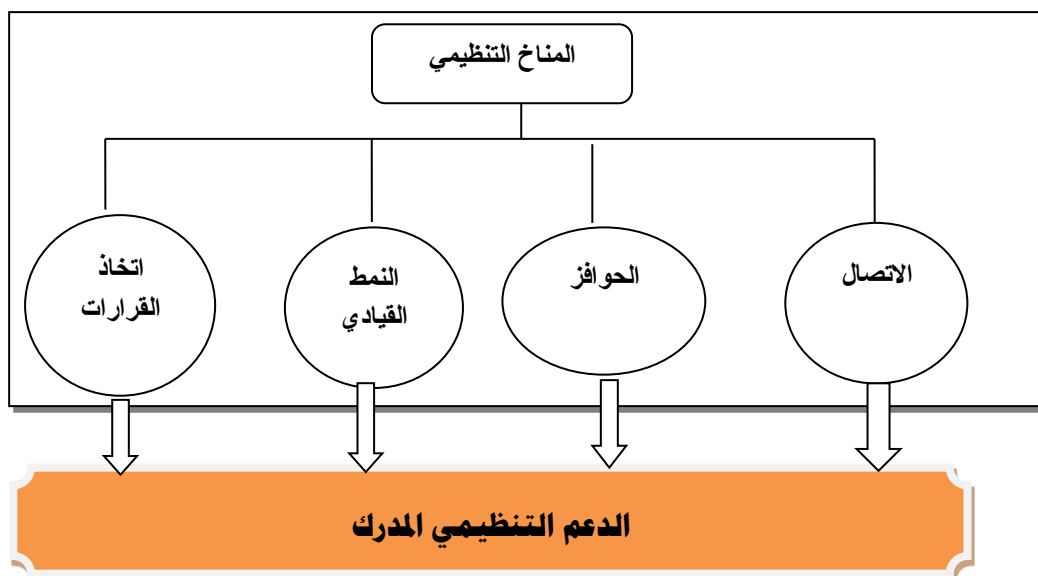
- أ- أهمية المتغيرات المبحوثة في البحث الحالي بوصفها ضرورة إستراتيجية لنجاح المنظمات وبقائها نظراً لتأثيرهما على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل وإن تطبيقهما في منظماتنا العراقية تمثل محاولة جادة لتقليص الفجوة المعرفية مع من مثيلاتها في الدول المتقدمة .
- ب- يأمل الباحثون أن يساهم هذا البحث المتواضع في إثراء المكتبة العراقية والعربية بالدراسات المختصة بهذا المجال ، إذ لم تتطرق إليها الدراسات العراقية السابقة وحسب اطلاع الباحثون التي حاولت أن تربط بين المناخ التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك .

2- الأهمية العملية

تكمن أهمية البحث العملية من أهمية موضوعه وهو تحديد علاقة المناخ التنظيمي في بلورة الدعم التنظيمي المدرك في مصرف الرشيد ، نظراً للأهمية التي يوليها القطاع الخدمي ضمن القطاعات الخدمية المهمة والحيوية في تنمية المجتمع.

رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث :

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً للأهداف المنوه عنها تم بناء النموذج الافتراضي للبحث ليعبر عن المتغيرات المستقلة والتابعة إذ سيكون الموجه الأساس لبناء فرضيات البحث الحالية والواردة في الشكل (1).



شكل (1)
المخطط الاجرائي للبحث

خامساً : فرضيات البحث :

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تتعلق بالبحث ومفادها " توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك " التي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية للاتصالات في الدعم التنظيمي المدرك.
2. توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية للحوافز في الدعم التنظيمي المدرك.
3. توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية للنمط القيادي في الدعم التنظيمي المدرك.
4. توجد علاقة وأثر ذات دلالة معنوية لاتخاذ القرارات في الدعم التنظيمي المدرك.

سادساً : مجتمع البحث وعينته :

تم اختيار مصرف الرشيد العراقي كمجتمع للبحث وقد تمثلت عينة البحث من الإدارات العليا (المتتمثلة بالمدير العام ونائبه)، والإدارات الوسطى (المتتمثلة بمدراء الفروع والأقسام)، والإدارات المباشرة والإشرافية (المتتمثلة بمسؤولي الشعب) ، حيث بلغ مجموع العينة المختارة ككل (75) مديراً، والجدول (1) يوضح كيفية سحب العينة وتكوينها من الناحية الاحصائية بحسب المجتمع المدروس.

جدول (1)

جدول للمجتمع والعينة المختارة من مصرف الرشيد موضوع البحث والبحث

ت	تفاصيل المجتمع المبحوث	المجتمع المدروس	العينة (50%)
1	الإدارة العليا	4	2
2	الأقسام والشعب في الإدارة العامة (المركز)	70	35
3	فروع الرصافة	46	23
4	فروع الكرخ	30	15
		150 مدير	75 مدير

استعملت العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة المديرين ورؤساء أقسام وشعب المصرف المبحوث، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد، إذ بلغ المجموع الكلي لعينة البحث (75) مديراً، وقد جرى توزيع (95) استبانة، بصورة مباشرة، وتم استبعاد (20) غير صالحة للتحليل .

سابعاً : أداة البحث :

اعتمد البحث بشكل رئيسي على استمارة استبيان أعدها الباحثون خصيصاً لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة (أنفق بشدة 5- لا أنفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين : عرض الأول منها أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال، الحوافز ، النمط القيادي ،اتخاذ القرارات) إذ تم الاستعانة بدراسة (المعموري، 2004) و (عابدين وابوسمرة، 2001) للفقرات من (1-16) بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، وقد طورت هذه الفقرات وبما يتفق مع متغيرات البحث. أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس

الدعم التنظيمي المدرك إذ تم الاستعانة بنموذج (Eder& Eisenberger, 2008) للفقرات من (17- 24) وقد تم إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا- كرونباخ) وكانت قيمة المناخ التنظيمي (0,87) إما الدعم التنظيمي المدرك بلغ (0, 93).

ثامناً : الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في البحث والمتمثلة بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط الخطي البسيط (Spearman) تاسعاً : الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

إن الجهود البحثية التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك ، جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيانات وميادين كثيرة، وعلى هذا النحو سعى البحث إلى بلورة المنظور البحثي وبما يحقق مرامي البحث الحالية، وفي هذا السياق نشير إلى أهم الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين وعلى النحو الآتي:

أ - دراسة (Gyekye&Salminen,2007)

عنوان البحث	السلامة المهنية والدعم التنظيمي المدرك
نوع البحث	دراسة تحليلية لعينة مكونة من (320) عاملاً في الشركات الصناعية في فنلندا
الهدف من البحث	تحديد العلاقة بين السلامة المهنية والدعم التنظيمي المدرك.
أهم الاستنتاجات	توصلت البحث إلى أن هناك علاقة معنوية بين السلامة المهنية والدعم التنظيمي المدرك ، إذ إن شعور العاملين بتوفر البيئة التنظيمية سيؤثر على تعزيز ادراك الموظفين للدعم التنظيمي .
أهم التوصيات	العمل على تحسين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي في تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل على توحيد معايير التقييم وتعزيز الدعم التنظيمي للموظفين .

ب - دراسة (Jen Lin &Cheng Lin)

عنوان البحث	اثر المناخ التنظيمي على العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .
نوع البحث	دراسة استطلاعية لعينة شملت (253) موظفاً لعدد من المنظمات الخدمية في تايوان
الهدف من البحث	بيان اثر المناخ التنظيمي على العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
أهم الاستنتاجات	وجود المناخ التنظيمي على العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
أهم التوصيات	التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالمناخ التنظيمي والدعم التنظيمي التي تسهم في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى رضا الفرد تجاه المنظمة.

يمكن القول أن المجالات التي استفاد منها هذا البحث مما سبق ذكره من الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- الاهتداء لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسن للباحثين معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
- الإسهام في بناء بعض الإطار النظري للبحث .
- صياغة منهجية البحث.
- تمثل تراكمياً فكرياً أتاح للباحثين الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالبحث.
- ولابد من الإشارة وحسب الاطلاع المتواضع للباحثون عدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين متغيري البحث في المكتبة العربية والعراقية .

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي :

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي (Organizational Climate) في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينات من القرن العشرين ، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل دراسة (Lewin et al.,1939) لدراسة اثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ، إلا أن هذه البحث قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي . ثم أعيد استخدامه من قبل (Fleishman,1953) و (Argyris,1958) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم. إلا إن هاتين الدراستين لم تتمكنوا من تقديم مفهوم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي . وعلى الرغم من الجهود البحثية المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين إلا أن دراسة المناخ التنظيمي بدأت بالظهور في إطارها العلمي المحدد مع بداية الستينات من القرن العشرين (Kundu,2007:100). فقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم. إذ عرفه (Kouzes&posner,1993:77) بأنه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية التي تؤدي إلى إيجاد أسلوب معين للتعامل بين المنظمة وأنظمتها الفرعية وأعضائها وبيئتها. في حين أشار كل من (عابدين وابوسمره، 2001: 279) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين في تلك البيئة التي يكون لها تأثير في دوافعهم وسلوكياتهم. وضمن المنظور ذاته عرف (Gupta,2008:11) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة معينة والتي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها. تأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الصفات والخصائص الفردية والتنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها نتيجة لتفاعل تلك الخصائص مع بعضها والتي تنعكس على سلوك العاملين سلبياً أو إيجابياً .

ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي :

تنوعت مفاهيم وتعريفات المناخ التنظيمي ، وأشارت الأدبيات إلى الإبعاد التي تناولها الباحثين، إذ ميز بعض الباحثين بين أبعاد المناخ التنظيمي من خلال مدخلين أساسيين وهما :

- 1- المدخل الهيكلي (الموضوعي) الذي يركز على الخصائص التنظيمية، أي عوامل البيئة الداخلية كالحجم، مستوى السلطة. وهذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للإبعاد التنظيمية وإنما تتمثل بتحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ومن ثم قياسها بشكل مستقل (المحمداوي، 2005: 40)
- 2- المدخل الذاتي (الإدراكي) الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة، كالرضا والالتزام التنظيمي والإبداع (Gupta,2008:9). وأن هذه البحث وانسجاماً مع أهدافها التي تبنت نموذج (Kouzes&posner,1993:77) التي صنفت أبعاد المناخ التنظيمي إلى (الهيكل التنظيمي، الرقابة، الحوافز، النمط القيادي، الاتصالات، اتخاذ القرارات، تحديد ووضع الأهداف) إذ تم اعتماد هذه الإبعاد من قبل عدد كبير من الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية منذ الستينات وحتى الان. ومنها دراسة (Likert,1961)؛ (Altman&Hodgetts,1979)؛ (الطائي، 1995)؛ (الربيعي، 1998) وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي (الاتصالات ،الحوافز، الأنماط القيادية، اتخاذ القرارات). إذ تم اعتماد هذه الإبعاد في البحث الحالي . وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

1- الاتصالات :

تعد الاتصالات (Communication) جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. إذ أشار (Varon,2002: 2) إن للاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل المنظمة ، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل . وعرف (Gibson et al.,2003:412) الاتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات . وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل ، والأداء ، والإبداع التنظيمي . إذ توصلت دراسة (et al.,1996:289) (Podsakooff) إلى أن توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرووسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون ، مما سينعكس على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمي .

وتعزيزاً لما تقدم فقد أشار (حريم، 2004: 243) بأن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، فبدون الاتصال لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن

المدخلات التي تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية . في حين أضاف (قبوقب ، 2008 : 17) بأن الاتصالات تتمثل بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل ، وما مدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرووسين" إذ إن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة .

2- الحوافز :

تعرف الحوافز (Motivation) في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني ألتي تشبع تلك الحاجات والرغبات (Gibson et al., 2003:125) . وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية ، والترقية ، والترفيه ، وتقدير الذات ، والمشاركة باتخاذ القرارات ، والضمان الاجتماعي ، والتقاعد ، والتأمين الصحي ، والأمن الوظيفي . إذ تعد جميعها أدوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية . الأمر الذي يدفعهم لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة (اللوزي ، 2003 : 240) .

3- النمط القيادي :

عرفت القيادة (Leadership style) من قبل (Gibson et al., 2003:299) بأنها القدرة على اقناع الآخرين والتأثير بسلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة . ونظر إليها (حريم ، 2004 : 194) بوصفها عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرووسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة . وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرووسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية .

4 - اتخاذ القرار :

يتم النظر لهذا البعد في هذا البحث من حيث مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات (decision making) . إذ تعد عملية المشاركة باتخاذ القرارات من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية (Vanypern et al, 1999:378) . فقد عرف (حمود ، 2002 : 171) المشاركة بأنها " إتاحة الفرص للعاملين في أبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة" كما وعرفها (اللوزي ، 2003 : 129) بأنها " الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحملة المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف" وتدل بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين المشاركة باتخاذ القرارات وسلوك المواطن التنظيمي ، فقد أشار (حريم ، 2004 : 235) إلى إن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية والمتمثلة بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل والغياب وهذا بدوره سينعكس على خلق مناخ تنظيمي إيجابي . وفي السياق ذاته فقد أوضحت نتائج دراسة (Bogler & Somech, 2005:420) التي أجريت على عينة من (983) معلما في مدارس حيفا إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرين من خلال الدور الوسيط لمتغير (التمكين) أي انه إذا شعر الأفراد باهتمام المنظمة بأفكارهم وإسهاماتهم من خلال المشاركة والثقة المتبادلة بين الطرفين سينعكس ذلك بممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والسلوكيات التي لا يتضمنها الدور الرسمي (سلوك المواطن التنظيمي) وبالتالي سينعكس على ادراك الموظفين للدعم التنظيمي .

ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي

جذب مفهوم المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، انطلاقاً من الحقيقة التي أصبحت شائعة والتي أكدت بأن نجاح منظمات الأعمال إنما يعود بالدرجة الأساس لوجود مناخ تنظيمي إيجابي . إذ أشار (Gupta, 2008:11) إلى إن أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي تكمن في تأثيره المباشر على المخرجات التنظيمية من حيث أداء الأفراد المتميز ، ومستوى الرضا الوظيفي ، وانخفاض دوران العمل . وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية في أدبيات السلوك التنظيمي . إذ أوضحت نتائج دراسة أجريت على عينة من العمال في معمل صناعة الكوابل في الجزائر على وجود علاقة معنوية وإيجابية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين (قبوقب ، 2008 : 163) وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها ؛ (المطير ، 1988) ؛ (العنزي، 2000) ؛ (البدران، 2001) ؛ (2 : Neal et al., 2002) ؛ (Wei & Morgan, 2004 : 57) . أما بخصوص أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بدوران العمل والغياب فقد دلت نتائج دراسات بعض الدراسات على وجود علاقات عكسية بينهما ، إي كلما توفرت إبعاد المناخ

الإيجابي التي تعزز الثقة المتبادلة للعاملين ورفع الروح المعنوية كلما انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم وهذا ما أفرزته البحث التي أجريت على عينة من العاملين في معمل الصناعات الصوفية في أربيل (المحمداوي ، 2005 : 62) في حين أفرزت نتائج بعض الدراسات بوجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي (الربيعي ، 1998)؛ (palmer, 1996: 23)؛ (Ali & Ali, 2005: 23)؛ (Lee et al., 2007: 255) يتضح من الدراسات السابقة بأن العوامل الإيجابية في المناخ التنظيمي تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في سلوك العاملين وأدائهم والذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة.

رابعاً : مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

يعد موضوع الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) من المواضيع المهمة التي لاقت الاهتمام في العديد من الدراسات السلوكية والإدارية . إذ تعود الجذور الأولى لمفهوم الدعم التنظيمي المدرك إلى نظرية الدعم التي نادى بها (Eisenberger et al., 1986) وتفترض هذه النظرية بوجود علاقة تبادلية مشتركة بين الفرد والمنظمة ، إذ تركز على اهتمام ورعاية المنظمة للعاملين مما سينعكس ذلك بالالتزام الشعوري للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها (Wu, 2008: 102).

وأشار كلا من (Wayne et al., 2002: 590) إلى أن نظرية الدعم التنظيمي قد انبثقت أفكارها من نظرية التبادل الاجتماعي التي تركز على طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمنظمات . ويشير مفهوم الدعم التنظيمي المدرك إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة لرفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والولاء من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة (المغربي ، 2003 : 3) . كما وعرف كلا من (Nasurdin et al; 2008: 19) الدعم التنظيمي المدرك بأنه الدرجة التي يدرك عندها العامل من أن المنظمة تهتم به وتقدر جهوده وإسهاماته . وعليه يتضح من العرض السابق إن مفهوم الدعم التنظيمي المدرك يتعلق بادراك العامل وشعوره تجاه المعاملة التي يتلقاها داخل منظمته من خلال الممارسات والإجراءات التنظيمية.

خامساً : أهمية الدعم التنظيمي المدرك

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم الدعم التنظيمي المدرك وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على سلوكيات الفرد واتجاهاته نحو العمل والمنظمة . إذ تنبع أهمية الدعم التنظيمي المدرك من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها للفرد والمنظمة على حد سواء ، ويمكن تلخيصها بالنحو الآتي :

أ- حدد كلا من (Rhoades & Eisenberger, 2002: 701); (Silbert, 2005: 12) الفوائد المتحققة للدعم التنظيمي المدرك بالآتي :-

- ❖ الالتزام التنظيمي : يعد الالتزام التنظيمي بعداً رئيساً للدعم التنظيمي المدرك، فشعور العاملين بمدى استعداد المنظمة لتقديم الدعم والمساعدة والاهتمام بهم سينعكس ذلك على التزامهم تجاه المنظمة.
 - ❖ الاندماج الوظيفي : كلما أدرك العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة لهم كلما زادت لديهم المشاركة والرغبة القوية في انجاز الواجبات والمهام التنظيمية بدرجة أكبر .
 - ❖ انخفاض دوران العمل والغيابات: تعد ظاهرة التغيب ودوران العمل ظاهرة سلبية و خطيرة على سير نشاط المنظمة فغياب العامل عن مكان عمله أو تركه العمل في المنظمة لالتحاق بوظائف مماثلة في منظمات منافسة يؤدي إلى عرقلة نشاط المنظمة و عليه فإن غياب الفرد عن عمله أو تركه العمل في المنظمة له عواقب كثيرة على المنظمة .إلا إن شعور العاملين بالدعم المقدم من قبل المنظمة سيعكس ذلك انخفاض ظاهرة التغيب وترك العمل.
 - ❖ سلوك المواطنة التنظيمية: ويقصد به تصرف الفرد الطوعي والاختياري الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، فكلما توافرت درجة إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه المنظمة لهم كلما زادت لديهم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
 - ❖ الرضا الوظيفي :إن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بدعم تنظيمي يمكن إدراكه من خلال جو العمل وما تقدمه المنظمة من دعم ومساندة كالعادلة التنظيمية والمشاركة باتخاذ القرارات وغيرها من العوامل التنظيمية التي تدعم الرضا الوظيفي للعاملين.
 - ❖ الأداء الوظيفي: أن الدعم التنظيمي المدرك يعد محدداً من محددات الأداء الوظيفي فالفرد العامل الذي يشعر بالدعم والمساندة المقدمة من قبل المنظمة تنعكس آثارها إيجابياً على زيادة الإنتاجية للعامل.
- ب- ويضيف (Annamali et al; 2010: 25) أن للدعم التنظيمي المدرك تأثير إيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والتنظيمية من جهة وإنتاجية المنظمة من جهة أخرى كتنمية روح الإبداع

والابتكار بين العاملين، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، رفع الروح المعنوية للعاملين، وشعور العامل بالأمن والاستقرار الوظيفي.

سادسا: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك

يرتبط مفهوم الدعم التنظيمي المدرك بمجموعة عوامل حددها الباحثون وفقا لأرائهم المختلفة التي توصلوا إليها من دراساتهم ، فقد حدد (Rhoades&Eisenberger,2002:699-701) العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المدرك بالاتي:

- 1- العدالة التنظيمية : وتشير إلى الدرجة التي يدرك عندها العاملين بأن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعلمهم عادلة للجميع. إذ إن توفر مناخ تنظيمي يتصف بالعدالة المدركة تنعكس نتائجه ايجابيا على سلوك العاملين نتيجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة.
 - 2- دعم المشرف للعامل: ويشير إلى نمط الإشراف (القيادة) فالنمط القيادي الذي يعنى بمشاعر العاملين وإرشادهم وتوجيههم وتنمية قدراتهم الإبداعية تؤثر بدرجة كبيرة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة.
 - 3- المكافآت وظروف العمل: وتشير إلى المدى الذي من خلاله تكون بيئة العمل المادية ايجابية وتساعد على الأداء بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة فضلا عن أنها تشير إلى مجموعة العوامل التي توفرها المنظمة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد من كفاءة أدائهم لإعمالهم على نحو أفضل وبما يحقق أهداف المنظمة والتمثلة بالعلاوات والترقيات والأمن والضمان الوظيفي.
- وعليه فإن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يتأثر في ضوء توفر تلك العوامل والمتغيرات التنظيمية فكلما كان إدراك العاملين للدعم التنظيمي أقوى أصبح أكثر ميلا للاستجابة لأهداف المنظمة .

المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

أولا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالمناخ التنظيمي

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال معطيات الجدول (1) إذ حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (0.91) كما موضح في الجدول (1) ، إذ كان بعد (الاتصال) الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (3.70) بانحراف معياري (0.84) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (3) في أغناء هذا البعد من خلال (حرص ادارة المصرف على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها). يليها في المرتبة الثانية من حيث الإبعاد بعد (النمط القيادي) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.91) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (10) في أغناء هذا البعد من خلال (ايمان ادارة المصرف بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز). ، يليها في المرتبة الثالثة بعد (الحوافز) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.75) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (8) في أغناء هذا البعد من خلال (ادارة المصرف تنظر للاخطاء على اساس انها فرص للتعلم). في حين بلغ الوسط الحسابي (لاتخاذ القرارات) (3.47) بانحراف معياري (1.03) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (14) في أغناء هذا البعد من خلال (مساهمة الموظفين بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصهم الوظيفي في المصرف) يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد المناخ التنظيمي لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي ، إذ أن الأوساط الحسابية للإبعاد لم تقل عن (3) ويتميز بارتفاع نسب الاتفاق حول فقراته .

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالمناخ التنظيمي

ت	الإبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاتصال	تمنح إدارة المصرف حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في جميع الأقسام داخل المصرف	3.50	1.06
2		توفر إدارة المصرف وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين وعملاء المصرف .	3.51	1.16
3		تحرص إدارة المصرف على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها .	3.76	1.11
4		تضع إدارة المصرف التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف المصرف.	4.04	0.94
		المتوسط العام	3.70	0.84
5	الحوافز	تقدم المكافآت إلى الموظفين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها .	3.31	1.03
6		إدارة المصرف تمنح الموظفين فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم .	3.44	0.97
7		نظام الترقية والترقية في المصرف مبني على أساس الاستحقاق والمؤهلات العلمية.	3.59	0.95
8		تنظر الإدارة للاخطاء على اساس انها فرص للتعلم .	3.69	0.94
9		المتوسط العام	3.51	0.75
10	النمط القيادي	تؤمن ادارة مصرفنا بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز .	3.84	0.99
11		ادارة مصرفنا لديها القدرة على زيادة حماس الموظفين وكسب تأييدهم.	3.50	1.27
12		تربط ادارة مصرفنا اقتراح مكافآت للموظفين بالأداء المتميز لهم .	3.30	1.18
13		القيادات الادارية في المصرف متفهمة جداً للفروقات الفردية والاختلافات بين الموظفين	3.64	1.09
		المتوسط العام	3.57	0.91
14	اتخاذ القرارات	أساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصي الوظيفي في المصرف .	3.63	1.12
15		إدارة المصرف تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات لصالح المصرف .	3.61	1.18
16		تشجع إدارة المصرف مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة الخاصة بالمصرف.	3.32	1.12
17		تأخذ إدارة المصرف بعين الاعتبار الأفكار والآراء التي أقدمها والخاصة بتحسين جودة الخدمات المصرفية.	3.31	1.29
18		المتوسط العام	3.47	1.03
		المتوسط العام للمناخ التنظيمي	3.59	0.91

2- وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك

يمكن ملاحظة ذلك من خلال معطيات الجدول (2) إذ حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري (0.69) كما موضح في الجدول (2) ، وأن مستوى الدعم التنظيمي المدرك عند أعضاء العينة في المصرف كان مرتفعاً عند الفقرة (17) فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها إذ بلغت (3.61) في حين كان مستوى الدعم التنظيمي المدرك متوسطاً على الفقرات (18، 20، 19، 21، 22، 23، 24) فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.33- 3.45) . يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر مستوى الشعور بالدعم التنظيمي المدرك لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي ، إذ أن الأوساط الحسابية للفقرات لم تقل عن (3) ويتميز بارتفاع نسب الاتفاق حول فقراته .ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في في المصرف كان متوسطاً.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تحرص الشركة على سماعها للشكاوي والتظلمات التي تواجهني في محيط العمل .	3.61	1.04
18	تقدر الشركة الجهود الإضافية التي أقوم بها لأداء العمل .	3.41	1.03
19	أجد تجاوباً من الشركة عندما أقدم مقترحاً أو ملاحظة في مجال العمل	3.45	1.05
20	تهتم الشركة بالظروف الإنسانية الخاصة بالموظفين .	3.38	1.01
21	تحرص الشركة على توفير جميع الإمكانيات التي تساعدني على الأداء الجيد .	3.33	1.12
22	تهتم الشركة بشعوري بالرضا عن الأداء الذي أحققه في العمل	3.44	1.03
23	تحرص الشركة على وضوح المهام والمسؤوليات المناطة بي	3.35	1.26
24	كثيراً ما أشعر بأن الشركة تعمل على إشباع أهدافي ورغباتي واهتماماتي	3.44	1.10
	المتوسط العام	3.36	0.69

ثانياً : اختبار الفرضيات

يلاحظ من الجدول (3) معاملات الارتباط البسيط بين إبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال، الحوافز ، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) ومستوى الدعم التنظيمي المدرك.

جدول (3)

معاملات الارتباط البسيط بين إبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الدعم التنظيمي المدرك

المتغيرات المستقلة	الاتصال	الحوافز	النمط القيادي	اتخاذ القرارات
المتغيرات المعتمدة				
الدعم التنظيمي المدرك	0.681**	0.713**	0.640 *	0.761**
إثبات الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية

*ارتباط معنوي بمستوى 0.05 ** ارتباط معنوي بمستوى 0.01
ويظهر من الجدول (3) أن جميع العلاقات هي ذات دلالات معنوية وكالاتي:

1- الاتصال - الدعم التنظيمي المدرك.

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.681) وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن الاتصال يرتبط طردياً بالدعم التنظيمي المدرك في المصرف المبحوث. فعملية الاتصال يمكن أن تسهم في توفير وتعزيز الدعم التنظيمي المدرك للموظفين، كما يمكنها توفير الأفكار الواضحة عبر منحها حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين لمواجهة المواقف المختلفة التي يواجهها المصرف المبحوث.

2- الحوافز - الدعم التنظيمي المدرك.

حققت هذه العلاقة ارتباطاً موجباً بلغ (0.713) وهو دال معنوي وبالتالي فإن الحوافز التي يقدمها المصرف من شأنها أن تسهم بفاعلية في رفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المصرف المبحوث، من خلال منح المكافآت التي إلى الموظفين المبدعين وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها والتي تسهم في تطوير الأفراد في مستوى أدائهم ومهاراتهم في ما يخص الأعمال المناطة بهم.

3- النمط القيادي - الدعم التنظيمي المدرك.

كان معامل الارتباط لهذه العلاقة هو (0.640)، وهو معامل ارتباط موجب متوسط القوة إلا أنه دال معنوي وتشير هذا النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط بين النمط القيادي والدعم التنظيمي المدرك في المصرف المبحوث. ويرجع ذلك إلى أن القيادات الإدارية في المصرف متفهمة جداً للفروقات الفردية والاختلافات بين الموظفين، فضلاً عن الثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز.

4- اتخاذ القرارات - الدعم التنظيمي المدرك.

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.761) وهو أكبر معامل ارتباط من بين العلاقات الأربعة الباقية وهو دال معنوي ويرى الباحثون أن هذه النتيجة طبيعية، إذا ما عرف أن إدارة المصرف تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات لصالح المصرف. ويظهر مما تقدم إن هناك علاقة ارتباط دالة معنوية، تؤكد وجود توافق وترابط بين المتغيرات الرئيسية للمناخ التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك، مما يحقق صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج إن المصرف مجتمع البحث يطبق إبعاد المناخ التنظيمي " الاتصال، الحوافز، النمط القيادي، اتخاذ القرارات " وبنسب متقاربة. مما يستدل على وجود انسجام وتوافق عالٍ بين الإدارات العليا للمصرف والعاملين وفرص الأداء المتحققة إليهم.
- 2- على الرغم من أن النتائج أكدت أن مستوى توافر إبعاد المناخ التنظيمي كان فوق الوسط الفرضي بقليل، إلا أن عناصره بين قيم أعلى من الوسط الفرضي، وأقل منه، ورغم هذا المستوى الذي حصلت عليه إبعاد المناخ التنظيمي إلا أنه في الواقع دون مستوى الطموح. هذا يدل على اهتمام هذا

المصرف بوجود ممارسات واضحة ومتميزة لإدارة الموارد البشرية بنسب مقبولة وهي أعلى من الوسط الفرضي بقليل.

- 3- كان مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المصرف مجتمع البحث فوق مستوى الوسط الفرضي وهذا يعود وحسب النتائج الميدانية إلى اهتماما لمصرف بموظفيه من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم . و ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين ، وتقديم المساعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، مما ينعكس ذلك في صورة إدراك الموظفين لهذا التأييد والدعم .
- 4- يتضح وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي و مستوى الدعم التنظيمي المدرك ، وهي علاقات ايجابية ومعنوية وطردية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين التي تدعم الأداء الكلي للمصرف وهذا مؤشر جيد على إن للمصرف القدرة على التميز من خلال مواردها البشرية .

ثانيا :التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فان الباحثات توصي بما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام الادارات العليا في المصرف مجتمع البحث بالمناخ التنظيمي لما له من أثر إيجابي بتنمية الدعم التنظيمي المدرك بين العاملين وتنمية المهارات القيادية.
- 2- العمل على استخدام قنوات اتصال متنوعة من اجل التعامل بشفافية وإدامة الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبينها والزبائن من جهة أخرى مما يدل على امتلاكها للقابلية الإدارية والاستراتيجية.
- 3- أهمية مراعاة المدراء في المصرف مجتمع البحث لأنظمة الحوافز العادلة من خلال ربط هذه الحوافز والعوائد بما يقدمه العامل وعليه فلا بد من وجود أنظمة قياس لما يقدمه الأفراد العاملون في المنظمة ولا بد أن تكون هذه الأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء لجعل الأفراد يمنحون ثقتهم لمدرائهم ومنظمتهم وبالتالي يشعرون بالدعم التنظيمي المدرك لضمان تحفيزهم وولائهم المستمر.
- 4- ضرورة اهتمام الادارات العليا في المصرف مجتمع البحث بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لطبيعة العمل التي تحتاج للتصرف السريع والحرية في اتخاذ القرار، ومنحهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات ،مما يزيد من إدراكهم للدعم التنظيمي في المصرف .
- 5- دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم وأهداف الشركة ، والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء والدعم التنظيمي المدرك للموظفين .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. اللوزي ، موسى ، (2003) ، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .
2. حمود ، خضير كاظم ، (2002) ، " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
3. حريم ، حسن (2004) ، " السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، دار الحامد للتوزيع والنشر ، عمان - الأردن .

ب. البحوث والدوريات العربية

1. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (2003) ، " أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإجازة بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية " ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني، العدد الثاني، ص 1: 38 .
2. عابدين ، محمد عبدا لقادر ، وأبو سمرة ، محمود احمد ، (2001) ، " المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، نابلس ، مجلد (15) ، ص ص: 277 - 309 .
3. قبوقب ، عيسى ، (2008) ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد (14) ، ص ص: 163 - 180.

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية

1. المحمداوي ، رافع عبدا لرضا جابر، (2005) ، " التغيير وأثره في المناخ التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
2. المعموري ، عليّة جسام محمد ، (2004) ، "اثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

أ- الكتب الأجنبية :

- 1- Gibson, J.;Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H.,& konopask,R., (2003), "Organizational :Behavior; Structure; Process ",McGraw-Hill company ,Inc., New York.
- 2-- kouzes ,James M., & posner ,Barry Z.,(1993),"How Leaders Gain It and Lose It, Why people Demand It" ,Jossey- Bass ,Inc., san Francisco.

ب- الدوريات والدراسات الأجنبية

- 1- Annamala .T, Abdullah.A.G .K,& Alazidiyeen.N .J , (2010), The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools , *European Journal of Social Sciences*, Vol., (13), No. (4), p. 623-632.
- 2- Ali, Abraham &Ali, Juhary H.,(2005), "The Effects of the interaction of technology, Structure & Organizational Climate on job Satisfaction", *Sunway Academic Journal*, No.2, pp.23-32.
- 3- Barbuto ,John E.,Brown,Lance L.,wilhite, MyraS., &Wheeler, Danielw.,(2001)," Testing the Underlying motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op

- workers", Annual National Agricultural Education Research Conference, pp. 539-55
- 4- Boggler, Ronit& Somech, Anita,(2005)," Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making", Journal of Educational Administration,Vol.43,No.5,PP.420-438.
 - 5- Dickinson, Liz,(2009)," An Examination of the Factors AffectingOrganizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director.
 - 6- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008) , Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, Vol., 34, No.2 , p. 55-68.
 - 7- Gupta, Anita,(2008)," Organizational Climate Study" " Organizational traineeship segment mahila abhivruddhi society, Andhra Pradesh (APM), institute of rural management, anand.
 - 8- Gyekye, Seth Ayim & Salminen, Simo.,(2007), "Workplace Safety Perceptions and Perceived Organizational Support: Do Supportive Perceptions Influence Safety Perceptions?", *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* , Vol.13,No.2,PP.189-200.
 - 9- Kundu, Kaushik,(2007), " DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CLIMATE", *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 12,PP.99- 108.
 - 10- Ladebo, Olugbenga,(2004)," EMPLOYEES' PERSONAL MOTIVES FOR ENGAGING IN CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE CASE OF WORKERS IN NIGERIA'S AGRICULTURE INDUSTRY", , *Journal of the RESEARCH IN SOCIAL PSYCHOLOGY* Vol. 9,No 16,PP.220-234.
 - 11- Lee, Tzai-Zang, Wu, Chien-Hsing., &Hong, Chilhowie,(2007),"An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Organizational Citizenship Behavior in Taiwan's Facilities' *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*,Vol. (13), No.(3),pp. 255–269.
 - 12- Lee, Kim L.,& Salleh, Abdul Latif,(2009),"Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 7,PP. 139 -145.
 - 13- Nasurdin, A . M ., Hemdi ,M .A., & Guat ,L.P ,(2008), Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment , *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1,p. 15–36.
 - 14- Rhoades , L .& Eisenberger , R . (2002) , Perceived Organizational Support: A Review of the Literature , *Journal of Applied Psychology* , Vol . 87, No. 4, p . 698–714 .
 - 15- Shu-Jen Lin, Jennifer& Shu-Cheng Lin.,(2011), Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors, *African Journal of Business Management*, , Vol. 5, No.2 pp. 582-595.

- 16- Silbert , L. T ., (2005) , The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support , A thesis presented to the University of Waterloo, in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Master of Applied Science in Management Sciences.
- 17- VanYperen, N.W., Berg, A.E. and Willering, M.C. (1999), "Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 377-392.
- 18- varon,F., (2002), "Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in Three Guatemal organization", *Amerriican communication Journal*, Vol. 5, No.3 pp. 1-15.
- 19- Vondey, Michelle, (2008)," Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1, No. 1, pp. 52-61.
- 20- Wayne, S. J., Lynn .M.S., William .H.B.,& Lois .E .T.,(2002), The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange , *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3 ,P. 590–598
- 21- Wei, Yinghong, Morgan, Neil A.,(2004)," Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese of Firms" the *Journal Product INNOVATION Management*", Vol. 21, pp. 375–388.
- 22- Wu ,H.,(2008), On the Basis and Predicament of Applying Organizational Support Theory to Chinese Public Human Resource Management , *International Journal of Business and Management* , Vol.(3), No.(12) , p .102-105.

.....
.....
.....