

تأثير المناخ الأثيري للمنظمات على الالتزام التنظيمي: بالتطبيق على أقسام
الاستقبال بفنادق الرياض وجدة بالمملكة العربية السعودية

**Effect of the Organization's Authentizotic Climate on the Organizational
commitment: applied to the reception Departments of Riyadh and
Jeddah hotels in Saudi Arabia.**

إعداد

د/ مصطفى حمدي راضي

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة- جامعة المنصورة

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	الملخص (عربي).
4	الملخص (إنجليزي).
5	المبحث الأول: الإطار العام للبحث:
5	أولاً: مقدمة البحث.
6	ثانياً: أهداف وفروض البحث .
7	ثالثاً: أهمية البحث.
8	رابعاً: تصميم البحث.
10	المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
10	أولاً: الإطار النظري.
13	ثانياً: الدراسات السابقة.
17	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية:
17	أولاً: اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء.
17	ثانياً: مدى تحقق أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق موضع الدراسة.
18	ثالثاً: مدى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي في الفنادق موضع الدراسة.
19	رابعاً: تأثير أبعاد المناخ الأثيري للفنادق موضع الدراسة، على الالتزام التنظيمي.
20	خامساً: اثر إضافة الرضا الوظيفي – كمتغير مؤثر إضافي، على العلاقة بين أبعاد المناخ الأثيري (للفنادق موضع الدراسة) والالتزام التنظيمي.
21	مناقشة النتائج والتوصيات
22	أهم نتائج البحث
23	التوصيات
24	المراجع
27	الملاحق

الملخص:

البحث الحالي يستهدف قياس تأثير أبعاد المناخ الأثيري (في فنادق الدرجة الممتازة العاملة بالرياض وجدة) على الالتزام التنظيمي (وفقا لآراء العاملين في أقسام الاستقبال بهذه الفنادق). واستهدف أيضا اختبار العلاقة السابقة (بين أبعاد المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي) مع إضافة متغير الرضا الوظيفي كمتغير مؤثر إضافي .

العلاقات التي تضمنتها فروض البحث تم اختبارها بالاعتماد على استقصاء تم تصميمه وجمع بياناته من عينة، مكونة من: 280 موظف من موظفي الاستقبال (180 استمارة منها تخص فنادق حاصلة على ترخيص من فنادق عالمية، 100 استمارة تخص فنادق غير عالمية).

وكانت أهم نتائج البحث: أن أبعاد المناخ الأثيري (في فنادق الدرجة الأولى بالرياض وجدة) تؤثر بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي للموظفين في أقسام الاستقبال بهذه الفنادق . وأشارت النتائج إلى: أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تأثيرا على الالتزام التنظيمي (في الفنادق موضع الدراسة).. هو بعد "العدالة التنظيمية"، يليه بعد "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة".

وتمثلت أهم التوصيات في: إن فنادق الدرجة الأولى الموجودة في الرياض وجدة (باعتبارها الفنادق التي شملها البحث الميداني في الدراسة الحالية)؛ يجب أن تحدث توجهها استراتيجيا نحو أهم صياغة برامج الموارد البشرية بها.

الكلمات المفتاحية: المناخ الأثيري للمنظمات، الالتزام التنظيمي، أقسام الاستقبال بفنادق الرياض وجدة بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

The current research aimed at measuring the impact of the Authentizotic climate dimensions (in the premium class hotels operating in Riyadh and Jeddah) on the organizational commitment (according to the views of the staff in the reception departments of these hotels). It also aimed to test the previous relationship (between the dimensions of the Authentizotic climate and the organizational commitment) while adding job satisfaction as an additional, influential variable

The relationships included in the research hypotheses were tested based on a survey that was designed and collected from a sample of 280 reception staff (180 of which are for hotels licensed by international hotels, 100 for non-international hotels).

The main results of the research were: The dimensions of the Authentizotic climate (in the first class hotels in Riyadh and Jeddah) have a positive and direct impact on the organizational commitment of the employees in the reception sections of these hotels. The results indicate that the most extreme dimension of the Authentizotic climate is the impact on organizational commitment (in the hotels under study). It is after "organizational justice", followed by "open and open communication with the leaders", and followed by "work-family consensus".

The most important recommendations were: First-class hotels located in Riyadh and Jeddah (as hotels included in the field study in the current study); should be a strategic direction towards reformulating human resources programs,

Keywords: Organization's Authentizotic Climate, Organizational Commitment, Reception Sections of Riyadh and Jeddah hotels in Saudi Arabia.

المبحث الأول الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث:

مصطلح المنظمة الأثرية Authentic Organization أطلقه Kets de Vries, (2001) على "المنظمات التي يشعر الأفراد فيها بكيانهم وتشبع احتياجاتهم الإنسانية، كما تساعدهم وتزيد من قدرتهم على التكيف والتواءم مع الوظائف التي يشغلونها". ويجب الإشارة إلى أن مصطلح Authentic يعد مصطلحاً جديداً وهو في الأصل مكون من الكلمتين اليونانيتين Authenteekos، Zoteekos وتعبر الكلمة الأولى في معناها العام عن الشيء الأصيل أو الموثوق فيه، وبالتالي إذا أطلق هذا الوصف على منظمة ما فسيكون المقصود هو وصفها بالأصالة وجودة بيئة العمل فيها، ويمتد هذا إلى قدرتها على نقل الجودة إلى الموظفين فيها من خلال الثقافة التنظيمية وعناصرها الإستراتيجية . بينما يشير المصطلح الثاني Zoteekos إلى المنظمات التي تعطي الفرصة لموظفيها لكي يحققون ذاتهم، ويتوجهون نحو الابتكار والكفاءة .

ولقد أشارا (Rego & Cunha, 2008) إلى المناخ الأثيري للمنظمات (المتغير المستقل في الدراسة الحالية) باعتباره مناخ العمل الذي له تأثيراً إيجابياً على الأداء الفردي بشكل مباشر أو غير مباشر، والذي تلعب الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة دوراً أساسياً فيه، باعتبار أن هذه الاتصالات تمنح القدرة على تحسين جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه، بالإضافة إلى أنها قد تحسن بشكل ملحوظ من الأداء الفردي. وأيضاً - أيضاً - أن الدور الهام لفرص التعلم والتنمية الشخصية - ضمن هذا المناخ - قد يمكن العاملين من تنمية مهاراتهم ويدفعهم إلى العمل بكل طاقتهم. كما أشارا إلى أن العاملين الذين يدركون مناخاً أثيرياً قوياً يشعرون برفاهية وجدانية أعلى، تجعلهم أكثر التزاماً نحو وظائفهم وتزيد من استغراقهم في العمل.

أما المتغير (التابع) في الدراسة الحالية فيتمثل في الالتزام التنظيمي والذي تناوله الباحثين - بصفة عامة - باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، يعبر عن مدى الانسجام والترابط بين الموظف والمنظمة، ومدى استعداد الموظفين لتقديم المزيد من الجهد من أجل تحقيق غايات المنظمة، وتحسين مخرجاتها، فضلاً عن مدى رغبتهم في الاستمرار فيها، حيث يمكن تعريف الالتزام التنظيمي باعتباره "يشير إلى توجه الفرد نحو الولاء للمنظمة، وبالتالي هو يعبر عن عملية مستمرة يقوم الموظفون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها

ونموها" (حريم، 1997). ويعرف أيضا باعتباره "نوع من التوحد بين الموظف والمنظمة، يحقق له انسجاماً مع غاياتها وأهدافها، ويدفعه للمحافظة على الاستمرار للعمل فيها" (العطية، 2003). وفي ضوء الإشارة السابقة لمفهوم المناخ الأثيري للمنظمات ومفهوم الالتزام التنظيمي، تتضح أهمية دراسة علاقة التأثير بين هذين المتغيرين، خاصة إذا كان مجال التطبيق هو قطاع الخدمات الفندقية، والذي يحتاج العاملين فيه - وبالذات المتعاملين منهم مع العملاء- إلى مزيد من التحسين والارتقاء لبيئات العمل الخاصة بهم، باعتبارهم من أكثر الفئات التي يلزم لها جهداً خاصاً لإعدادها وتدريبها والمحافظة عليها لتحقيق تعامل أفضل مع العملاء . ولذلك تم اختيار هذه العلاقة لتكون محور الاهتمام الرئيسي في الدراسة الحالية، كما تم اختيار قطاع العاملين في أقسام الاستقبال بفنادق الدرجة الممتازة في جدة والرياض مجالاً للتطبيق.

وكذلك تم اختبار متغير الرضا الوظيفي، كمتغير مؤثر إضافي، لتحديد ما إذا كان هناك دوراً لهذا المتغير (إذا تم إضافته للنموذج) في دعم العلاقة الأساسية المباشرة موضع الدراسة (العلاقة بين المناخ الأثيري، والالتزام التنظيمي) أم لا.

والواقع أنه يوجد عدد محدود جداً (حسب علم الباحث) من الدراسات التي اهتمت بفحص العلاقة بين المناخ الأثيري (أو المناخ الأخلاقي في بعض الدراسات) والالتزام التنظيمي.

(Moore, H. L., 2012; Moore, H. L. & Moore, T. W. 2014) وهذا ما دفع الباحث لاختيار تلك العلاقة لتكون موضوعاً رئيسياً لهذا البحث.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة هذا البحث في

"دراسة مدى توافر أبعاد المناخ الأثيري في فنادق الدرجة الممتازة بالرياض وجدة، ودراسة تأثير هذه الأبعاد على الالتزام التنظيمي (من منظور موظفين الاستقبال موضع الدراسة في تلك الفنادق)، وكذلك دراسة مدى تأثير متغير الرضا الوظيفي (كما تدركه عينة الدراسة) على تلك العلاقة (بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي). بحيث يمكن تقديم بعض المقترحات إلى المسؤولين بهذه الفنادق بشأن هذا الموضوع، ومن ثم يرتفع مستوى وعي المسؤولين في هذه الفنادق بالتوجهات التي قد يكون من شأنها تحسين أبعاد بيئات العمل في الفنادق موضع الدراسة، وبالتالي تعود الفائدة على مستوى الخدمات الفندقية المقدمة في هذا القطاع الهام.

وتتمثل أهم محددات البحث الحالي فيما يلي:

المحددات الجغرافية للبحث:

منها أنه تم بالتطبيق على فنادق الدرجة الممتازة بالرياض وجدة، حيث يبلغ عدد هذه الفنادق 29 فندقاً (12 منها بالرياض، 17 بجدة).

والمحددات الزمنية :

وأهمها أن جمع البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث، تم خلال النصف الأخير من عام 2016.

والمحددات البشرية :

وأهمها أن المستقصى منهم هم من موظفين الاستقبال في فنادق الدرجة الممتازة في الرياض وجدة (وسواء كانوا مديريين أو مشرفين أو موظفين في هذه الأقسام) حيث اقتصر البحث على استقصاء آراء العاملين في هذه الأقسام فقط، ولم يشمل الأقسام الأخرى في هذا القطاع الفندقى.

ثانياً : أهداف وفروض البحث :

في ضوء عرض مقدمة البحث وتوضيح مشكلة البحث، يمكن الإشارة إلى أن البحث

الحالي يستهدف الأهداف الرئيسية التالية :

1- التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد المناخ الأثيري (بالفنادق موضع الدراسة) كما يدركها موظفين الاستقبال، وتحديد إلى أي مدى تختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف طبيعة الفندق (حاصل على ترخيص من فندق عالمي / غير عالمي) .

2- التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين (بالفنادق موضع الدراسة) وفقاً لآراء موظفين الاستقبال، وتحديد إلى أي مدى تختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف طبيعة الفندق (حاصل على ترخيص من فندق عالمي / غير عالمي).

3- تحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد المناخ الأثيري على الالتزام التنظيمي (وفقاً لآراء موظفين الاستقبال في الفنادق موضع الدراسة) أم لا .

4- معرفة أثر إضافة الرضا الوظيفي (كمتغير مؤثر إضافي) على العلاقة بين أبعاد المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي (وفقاً لآراء موظفين الاستقبال في الفنادق موضع الدراسة).

ولكي يتم تحقيق الأهداف سالفه الذكر، تم اختبار الفروض الأربعة الرئيسية التالية :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين- موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق التي يعملون بها .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين - موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي (من قبل هؤلاء الموظفين)تجاه تلك الفنادق.
- 3- لا تؤثر أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي (وفقا لآراء موظفين الاستقبال).
- 4- لا يزداد تأثير أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي، عند إضافة متغير الرضا الوظيفي لموظفين الاستقبال (كمتغير مؤثر إضافي).

ثالثا: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- 1- تتمثل أهمية البحث الحالي من الناحية الأكاديمية في كونه يمثل إضافة متواضعة في مجال الدراسات التي تتناول المناخ الأثيري للمنظمات، حيث يستفاد منه في الوقوف على دراسة العلاقة المباشرة بين: أبعاد المناخ الأثيري في (المنظمات الفندقية) والالتزام التنظيمي، وقد سبق الإشارة إلى أن هذه الدراسات عددها محدود جداً (حسب علم الباحث)، وكذلك دراسة تأثير متغير الرضا الوظيفي (كمتغير مؤثر إضافي) على العلاقة المباشرة سالفة الذكر، علماً بأن فحص العلاقة بهذه الصورة بين أبعاد المناخ الأثيري، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.. لم يتم التطرق إليها إلا بشكل محدود جدا - حسب علم الباحث - من خلال الدراسات السابقة.
- 2- أما الأهمية العملية للبحث الحالي، فتتبع من أهمية تحقيق مستوى أفضل فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الفندقية موضع الدراسة (فنادق الدرجة الممتازة بالرياض وجدة)، وبالطبع إن تحقق هذا، فسيكون له أثراً إيجابياً على الأداء بهذا القطاع الفندقي الهام . حيث من الممكن أن تسهم المقترحات المقدمة في مجال تحسين المناخ الأثيري بالمنظمات موضع البحث إلى تحقيق هذا الهدف المنشود.

رابعا : تصميم البحث: ويتضمن النقاط التالية :

أ- أسلوب البحث :

استند البحث الحالي على الدراسة المكتبية لتحقيق أهدافه، حيث تم جمع البيانات الثانوية من قواعد البيانات الالكترونية التي أصدرتها الهيئة العامة للسياحة والآثار بالمملكة العربية السعودية، ووزارة التجارة وغيرها من الجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى مراجع إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي، ومراجع التسويق والخدمات الفندقية.

واستند أيضاً إلى جمع البيانات الأولية اعتماداً على استمارة استبيان وجهة إلى موظفين الاستقبال ومشرفيهم المباشرين في الفنادق موضع البحث. وتناولت الاستمارة معلومات تتعلق بالمتغيرات الرئيسية الثلاثة (وعناصرها الفرعية) التي يقوم عليها البحث الحالي (أبعاد المناخ الأثري والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

ب- مجتمع البحث والعينة :

مجتمع البحث الحالي شمل 29 فندقاً، تمثل فنادق الدرجة الممتازة بالرياض وجدة (12 منها بالرياض، 17 بجدة) وهذا العدد من الفنادق تبلغ نسبته حوالي ثلث فنادق المملكة، حيث يصل عدد فنادق الدرجة الممتازة بالمملكة إلى 93 فندقاً (نسبة الفنادق التي يشملها مجتمع البحث الحالي إلى إجمالي فنادق الدرجة الممتازة بالمملكة، تبلغ 31 % تقريباً). (الهيئة العامة للسياحة والآثار، 2016).

والجدير بالذكر أن مدينتي الرياض وجدة بهما أكبر عدد من فنادق الدرجة الممتازة بالمملكة (وذلك إذا تم استبعاد مدينة مكة المكرمة والمدينة المنورة - على اعتبار أن الفنادق الموجودة بهما تخدم السياحة الدينية وذات وضع خاص).

ولأغراض البحث الحالي تم تصنيف الفنادق التي شملتها عينة البحث إلى: (19) فندقاً حاصلة على ترخيص من فنادق عالمية (8 بالرياض، 11 بجدة) ، (10) فنادق غير عالمية (4 بالرياض، 6 بجدة). (الهيئة العامة للسياحة والآثار، 2016). واستند البحث الحالي إلى تصنيف الفنادق موضع البحث وفقاً لهذا المعيار، لأن الباحث توقع وجود تباين في مناخ العمل في كل من القطاعين سالف الذكر، ومن ثم توقع أن تسفر المقارنات بينهما إلى نتائج أفضل.

واعتماداً على الدراسة الاستطلاعية التي تمت على (8) فنادق من الدرجة الممتازة في الرياض وجدة، تبين أن متوسط أعداد العاملين بالفندق الواحد (مشرفين، وموظفين استقبال) في أقسام الاستقبال بالرياض وجدة، يبلغ (12) موظف. ولذلك أصبح العدد التقريبي الذي كان مقرراً أن يشمله البحث الميداني هو (348) موظف استقبال. ولكن خلال تنفيذ عمليات جمع البيانات الأولية تبين أن العدد الفعلي للاستمارات التي أمكن توزيعها وتجميعها بشكل صحيح، هو (280) استمارة استقصاء،

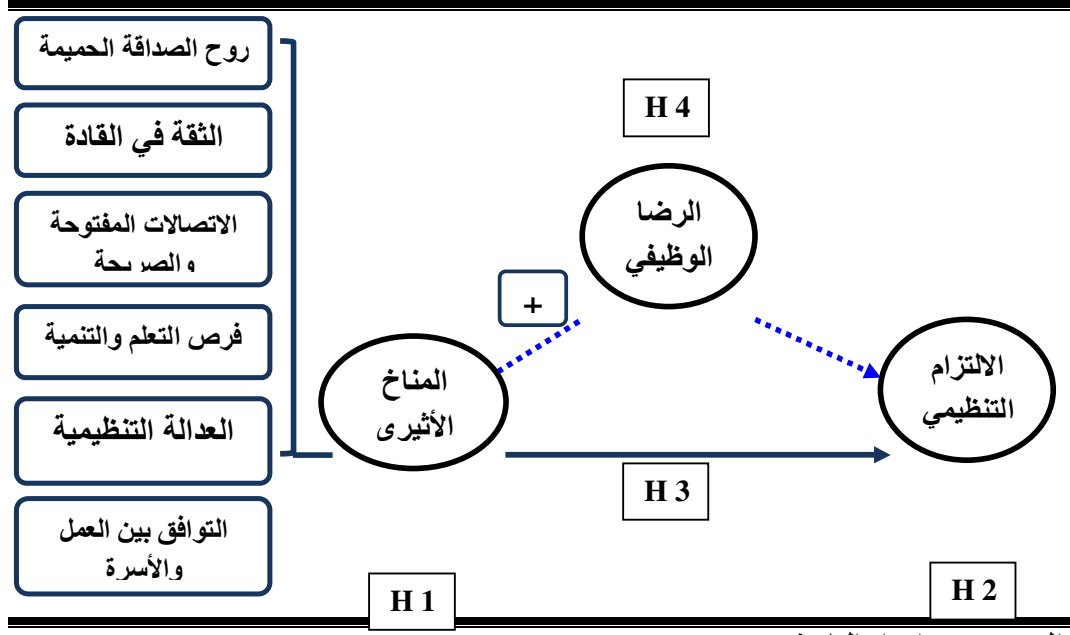
خضعت بالفعل للتحليل الإحصائي (180 استمارة منها تخص فنادق حاصلة على ترخيص من فنادق عالمية، 100 استمارة تخص فنادق غير عالمية).

ج- أساليب التحليل الإحصائي (رزق الله، عايدة نخلة، 2003):

تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في تفرغ وتصنيف البيانات الأولية التي تم جمعها، لإجراء التحليل الإحصائي بما يحقق أهداف البحث، حيث تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وأهمها:

- معاملات الثبات والصدق ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة البحث الحالي (استمارة الاستقصاء).
 - الإحصاء الوصفي؛ حيث تم تقدير المتوسطات التي تعكس آراء عينة البحث الخاصة بالمتغيرين الرئيسيين والعناصر الفرعية التي تم استخدامها.
 - اختبار T (أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين عينتين)، وتم استخدامه في اختبار الفرضين الأول والثاني.
 - أسلوب الانحدار لاختبار العلاقة المباشرة بين أبعاد المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي. وكذلك لاختبار تأثير أبعاد المناخ الأثيري على الالتزام التنظيمي في ظل إضافة الرضا الوظيفي (كمتغير مؤثر إضافي) كما في الفرضين الثالث والرابع.
- د- نموذج البحث: يمكن تمثيل العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة، في الشكل التالي؛ رقم (1)، وقد تم اختباره باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (سألفه الذكر).

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

هذا المبحث يتناول: الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات

الرئيسية موضع الدراسة في البحث الحالي، كما يلي:

أولاً: الإطار النظري:

ويتعلق بالمتغيرات الثلاثة الرئيسية موضع الدراسة في البحث الحالي، وهي كما يلي:

أ- المناخ الأثيري للمنظمات:

يمكن الإشارة إلى أن "المنظمة الأثيرية تتميز بتوافر المقومات أو الأبعاد التي توجه المنظمة إلى مجموعة من الممارسات الإدارية، تستهدف في النهاية رفاهية الموظفين مادياً ومعنوياً، حيث تدفعهم إلى حياة خاصة أيسر وأكثر هدوءاً، وتساعدهم على دعم قدراتهم ومهاراتهم نحو حل مشاكل العمل". (نعمان، ميرفت محمد، 2011).

وفيما يتعلق بالممارسات الإدارية التي يمكن أن تحقق مناخاً أثيرياً في المنظمة، يشير احد الباحثين في مجال المنظمات الأثيرية إلى مجموعة من الممارسات منها: برامج المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم، وعدم اللجوء إلى سياسات الفصل من الوظيفة، ولوائح وسياسات العمل التي تتصف بالمرونة، وتفعيل الأنشطة والفعاليات التي تدعم روح الصداقة الحميمة في إطار بيئة العمل، وكذلك

مجموعة من الخدمات الإضافية التي من شأنها تحقيق صورة ايجابية عن المنظمة في أذهان الموظفين (كتوفير أماكن للترفيه وتناول الوجبات وبرامج تأمين الحياة وبرامج تيسير إحقاق الأبناء بالمؤسسات التعليمية)(Kets de vries, 2001).

أما عن تعريف أبعاد المناخ الأثيري الذي يمكن الاعتماد عليه كتعريف إجرائي للدراسة الحالية، فيمكن الإشارة إلى أن هذه الأبعاد "تشير إلى مجموعة المدركات المتعلقة ببيئة العمل التي يعمل في إطارها الموظفين في منظمة ما، والتي تتعلق بالقيم الايجابية السائدة بها، وتعكس مدى إدراكهم للجهود المقصودة المنسقة والتعاونية التي تبذلها المنظمة لتعزيز وتوفير بيئة عمل داعمة لتحسين جودة حياة العمل والتكيف مع وظائفهم". (نعمان، ميرفت محمد، 2011).

ولقياس أبعاد المناخ الأثيري، تم الاعتماد (في البحث الحالي) على المقياس الوارد في Rego & Cunha, (2008) وهو مكون من 6 أبعاد رئيسية (تتضمن: 18 عنصر فرعي)، ويمكن شرح هذه الأبعاد الستة الرئيسية، فيما يلي (نعمان، ميرفت محمد، 2011) :

1- روح الصداقة الحميمة (Spirit of camaraderie) :

ويمثل: شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة ، واهتمامهم ببعضهم البعض، وتعظيم روح الفريق بينهم. فالعلاقات المرضية مع الآخرين من المنابع الرئيسية للسلامة النفسية فهي تلعب دورا رئيسيا في إشباع الحاجات الاجتماعية، لأنها مصدر رئيسي للدعم الاجتماعي الذي يرتبط: باحترام الذات، والحماس، والرضا الوظيفي والسعادة، وعدم الشعور بالعزلة (Daniels,2000). على ذلك يمكن ان يتضمن معيار روح الصداقة الحميمة: سيادة روح الأسرة الواحدة بين الموظفين / الاهتمام برفاهية الآخر / وسيادة مناخ عمل صديق.

2- الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم (Trust and credibility of the) :

(:leaders

ويمثل هذا البعد في ثقة العاملين في قادتهم ومدى أمانتهم وإيفائهم بوعودهم. أن أدراك السلوكيات ذات الثقة للقادة تكون داعمة لمزيد من سلوكيات التعاون بين العاملين، فالعاملين الذين يعتبرون قادتهم موثوقا بهم تكون أهدافهم وتوجهاتهم متطابقة أكثر معا لمنظمة التي يعملون بها & Herrbach (mignonac, 2004). ومن ثم يتضمن معيار الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم: الثقة الكاملة في المديرين / الوفاء بالوعود من قبل القادة / والتزامهم الصدق والأمانة.

3- الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد (Open and frank)

:communications with the leader

يمثل هذا البعد الشعور بالسهولة والصراحة في الاتصال مع القادة، بل والحرية في الاختلاف معهم، وهذا يؤدي إلي زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمات التي يعملون بها، وعلى العكس يمكن الإشارة إلى أن عدم وجود الاتصال المفتوح مع القادة يجعل العاملين يشعرون بقله الدعم الاجتماعي الموجه إليهم وقله فرص إبداء آرائهم (Herrbach & mignonac, 2004). حيث يتضمن بعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد: حرية الاتصال بصراحة ووضوح مع الرؤساء / الحرية في إبداء الخلافات مع الرؤساء / وسهولة الاتصال بالمستويات الإدارية العليا.

4- فرص التعلم والتنمية الشخصية (Opportunities for learning and

:personal Development)

ويمثل شعور الأفراد بالقدرة علي تنمية إمكانياتهم ومهاراتهم المختلفة، ووضع ابتكاراتهم وأفكارهم في خدمه منظماتهم، وأيضا شعورهم بأهمية المهام التي توكل إليهم. إن الإدراك الايجابي لفرص التعلم والتنمية الشخصية من الممكن أن يعود بشكل ايجابي علي الشعور بالحافز الداخلي الايجابي، وذلك من الممكن أن يؤدي إلى إدراك مغزى العمل وتشجيع الأفراد علي استثمار طاقاتهم الفكرية، وتحسين التوافق بين العاملين وبين أدوارهم التي يؤديونها داخل المنظمة، فعندما يدرك العاملون فرص التعلم والتنمية الشخصية يزيد ذلك من الإحساس بالقدرة علي المنافسة والشعور بالاستقلالية، ويؤدي ذلك إلي الشعور بالحماس والسهولة والراحة في الموائمة مع متطلبات وظائفهم (Daniels, 2000). حيث يتضمن البعد الخاص بفرص التعلم والتنمية الشخصية: إتاحة الإدارة لفرص التعلم والتنمية الشخصية / إمكانية توجيه الأفكار والإبداعات لخدمة المنظمة / وإمكانية تطوير القدرات والمهارات المختلفة.

5- العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

ويمثل هذا البعد إدراك العاملين: للعدالة وعدم الشعور بالمحاباة في عمليه الترقيات، وفي توزيع المكافآت، وعدم وجود تمييز غير عادل بينهم. ويؤكد Brief, A. & Weiss, H., (2002) على أن: متغيرات السعادة والشعور بالفخر وبالتالي الرضا الوظيفي تتأثر بإدراك العدالة التنظيمية، وفي المقابل إن الانصياع للغضب وعدم الرضا يكون ناتجاً عن المعاملة غير العادلة للقادة تجاه العاملين. ومن ثم يتضمن البعد الخاص بالعدالة التنظيمية: توزيع المكافآت بمعايير عادلة، وربطها بنتائج

الأداء الايجابية / الشعور بالمساواة في المعاملة بين الموظفين / وارتكاز عملية الترقيات على معايير واضحة وعادلة.

6- التوافق بين العمل والأسرة (Work Family Conciliation):

ويتمثل ذلك في قيام المنظمة بمساعدة العاملين علي التوفيق بين العمل وحياتهم العائلية، وانه لا يوجد داع للتضحية بالحياة العائلية من اجل التقدم المهني. ويؤكد (Rego & Cunha, 2008) إلي أن الافتقار إلي التوافق بين الموظف والعائلة من الممكن أن يؤدي إلي نقص جوده الحياة والوصول لمستويات اقل من السعادة والصحة النفسية وبالتالي تقل مستويات الرضا التنظيمي للموظفين، ويتضمن بعد التوفيق بين العمل والعائلة: إعطاء أولوية لتحقيق التوافق بين متطلبات العمل والمسؤوليات العائلية للموظفين / العمل على إزالة التعارض بين التقدم في مراحل الحياة المهنية والحياة العائلية / وإتاحة الظروف لمساعدة الموظفين على الاستمرار في تعليم أبنائهم.

ب- الرضا الوظيفي:

يشير البعض إلى أن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الموظف للموقف الحالي المتعلق بوظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، بالمقارنة بقيمة ما كان يفضلها فيما يتعلق بهذا الموقف. بينما يشير آخرون إلى أن "الرضا الوظيفي يعكس الرضا الكلي للموظف والذي يستمد من الجوانب المختلفة لوظيفته وعلاقاته مع جماعة العمل والرؤساء، وكذلك الجوانب التنظيمية والبيئة التي يعمل في إطارها". وبينما يرتب الرضا العديد من العوائد التنظيمية ومن ضمنها الالتزام التنظيمي، قد ينتج عن عدم الرضا أثارا تنظيمية سلبية مثل تدني الأرباح أو زيادة التكاليف، وضعف مستوى الجودة ورضا العملاء. (Zeffane & Mehairi, 2008).

وفيما يتعلق بالتعريف الذي يمكن الاعتماد عليه كتعريف إجرائي لمتغير الرضا الوظيفي (الذي تم استخدامه في نموذج الدراسة الحالية باعتباره متغير مؤثر إضافي) يمكن الإشارة إلى الرضا الوظيفي باعتباره "درجة المشاعر الايجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للموظف من جوانب مادية ونفسية واجتماعية، مقارنة بتوقعات هذا الموظف" (Huang, et al. 2012). وعلى الرغم من عدم اتفاق الباحثين على الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية التي يمكن أن تقيس الرضا الوظيفي، إلا انه (وفقا لما يحقق غرض الدراسة الحالية) تم الاعتماد على المقياس الذي حدده Huang, et al. (2012). المقياس الرضا الوظيفي، علما بأن هذا المقياس قد حدد (5) جوانب رئيسة لقياس الرضا الوظيفي (وتتمثل في: الرضا عن رؤساء العمل، الرضا عن زملاء، الرضا عن الراتب والمكافآت،

الرضا عن التقدير الموجه للموظفين، والرضا عن العمل نفسه) بينما تضمن (15) عنصرا فرعيا (واردة ضمن ملحق البحث الحالي).

ج- الالتزام التنظيمي:

يعتبر "الالتزام التنظيمي" محور الاهتمام الرئيسي في الدراسة الحالية (باعتباره المتغير التابع)، ويعد من المفاهيم المهمة في مجال الدراسات الإدارية والسلوكية، وذلك "لأنه يعكس مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه: منظمته، والقيم المرتبطة بها، والأهداف التي تسعى إليها، وشعور الافتخار الذي يكنه تجاهها، ورغبته في بذل الجهد لصالحها، ورغبته في الاستمرار فيها" (أبو العلا، 2009). ولذلك تناولت مجموعة من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي، وأكدت على ارتباط الالتزام التنظيمي بمؤشرات تنظيمية هامة، منها: معدل دوران العمل، الغياب، الرغبة في البقاء في المنظمة، الرضا الوظيفي، والفعالية التنظيمية. (عبد السلام، رمضان محمود، 2005).

ويعرف الالتزام التنظيمي - أيضا - باعتباره "درجة الارتباط الوجداني الذي يربط الفرد مع منظمته ويجعله متعلقا بها، وراغبا في بذل جهد كبير لصالحها، وتمسكا بالاستمرار فيها".

(Meyer & Allen, 1991)، ويمكن الاعتماد على هذا التعريف باعتباره **التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي** (المستخدم في إطار البحث الحالي).

ويمكن وصف طبيعة الالتزام التنظيمي، اعتمادا على 3 مداخل رئيسية؛ **المدخل الأول**: هو المدخل التبادلي (والذي يشير إلى ان درجة الالتزام التنظيمي؛ تتحدد على أساس المقارنة التي يجريها الموظف، فيما بين: المكاسب التي يحققها الموظف من الوظيفة، والتكاليف التي يمكن ان يتكبدها اذا ترك العمل). **والمدخل الثاني**: يطلق عليه المدخل الاتجائي أو النفسي (والذي يشير إلى الالتزام التنظيمي باعتباره اتجاه يربط بين الموظف والمنظمة، ومن ثم يتحدد مستوى الالتزام التنظيمي للموظف وفقا لهذا المدخل، بناء على نوع وقوة الاتجاه النفسي، الذي يتشكل داخل الموظف تجاه القضايا المختلفة المرتبطة ب: مضمون الوظيفة ومحتواها، وعلاقات العمل، وحجم وطبيعة المنظمة..). **أما المدخل الثالث**: فيطلق عليه المدخل التكاملي (والذي يوضح أن سلوكيات الالتزام التنظيمي التي يسلكها الموظف - في ظل ظروف محددة - هي نتاج لمقارناته التي يجريها حول المكاسب التي يحققها الموظف من الوظيفة والتكاليف المرتبطة بتركها، والتي تحدد اتجاهاته أو ميوله المسبقة تجاه القضايا المختلفة المرتبطة بمصلحة المنظمة ومصلحة الموظف)، (الشنطي، محمود إبراهيم، 2017).

ويتضمن المدخل التكاملي (سالف الذكر) ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن الاستناد إليها لدراسة الالتزام التنظيمي. علما بأنه تم الاعتماد على هذه الأبعاد في قياس الالتزام التنظيمي بالبحث الحالي، والجدير بالذكر أن هذا المقياس قد طوره (Meyer & Allen, 1991)، ويتكون من الأبعاد الرئيسية الثلاثة - التالية(عبد السلام، رمضان محمود، 2005) :

1- الالتزام العاطفي Affective Commitment:

ويعبر عن درجة الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانسحاب إلى هذه المنظمة بالذات، والالتزام الموظف تجاه قيم وأهداف المنظمة والمشاركة في مهام العمل بها.

2- الالتزام المستمر Continuous Commitment :

ويعكس مدى رغبة الموظف في الاستمرار والبقاء بالمنظمة، وإدراكه للتكاليف التي سوف يتكبدها إذا ترك المنظمة التي يعمل بها حالياً(والتي قد تتمثل في فقدان: التعويضات المادية، والخبرة والأقدمية، والمزايا المرتبط بالمعاش..).

3- الالتزام المعياري Normative Commitment :

ويمثل شعور الفرد بالواجب تجاه منظمته التي يعمل فيها، والذي يحتم عليه البقاء فيها من منطلق ولاء لها، ولتقييم الأخلاقية تجاهها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي تختص بالعلاقات الرئيسية موضع الدراسة في البحث الحالي، تم تصنيفها إلى مجموعتين من الدراسات، دراسات تتعلق **بالعلاقة المباشرة** بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي، ودراسات تتعلق **بالعلاقة غير المباشرة** بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي مع توسط (أو إضافة) الرضا الوظيفي، وهذا يمكن تناوله في **النقطتين التاليتين:**

أ- **الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي:**

بمراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي، وجد أنها قليلة جداً، ومن هذه الدراسات:

دراسة **Rego, A. & Souto, S. (2004)**: والتي استهدفت إظهار كيف أن الأبعاد الستة للمناخ الأثيري (روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة، فرص التعلم والتنمية الشخصية، العدالة التنظيمية، والتوافق بين العمل والأسرة) تمارس تأثيراً على الأبعاد الثلاثة المحددة للالتزام التنظيمي، الدراسة تمت على مجموعة من المنظمات الأثيرية في البرازيل، ثم تم اختبار نفس النموذج المستخدم في البرتغال، وفي خطوة

ثانية أجريت دراسة تأكيدية في البرتغال والبرازيل. ودلت النتائج على أن أبعاد المناخ الأثيري تؤثر في الالتزام التنظيمي، وأوضحت أن أهم الأبعاد المؤثرة على الالتزام التنظيمي تتمثل في: روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم ، وفرص التعلم والتنمية الذاتية.

بينما هناك مجموعة من الدراسات المتعلقة بالمناخ الأثيري للمنظمات، درست العلاقة بين المناخ الأثيري ومتغيرات أخرى (بخلاف الالتزام التنظيمي)، هذه المتغيرات الأخرى، مثل: الحوكمة، والرعاية المهنية، والأداء الوظيفي، والرفاهية الوجدانية، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التميز. وفيما يلي يمكن إلقاء الضوء على بعض من هذه الدراسات:

دراسة نعمان، ميرفت محمد (2011): والتي اقترحت نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين: جودة الحياة و المناخ الأثيري (باعتبارهما متغيرين مستقلين)، والرفاهية الوجدانية (كمتغير تابع)، بالإضافة إلى أنها اختبرت الدور الذي يمارسه متغير سلوكيات القيادة الأصلية (باعتباره متغير وسيط ضمن هذا النموذج). واستخدمت الباحثة قائمة استبيان وجهت إلى عينة من أطباء مستشفيات جامعة المنصورة. وأوضحت النتائج: إن المتوسطات التي تعبر عن توافر أبعاد المناخ الأثيري في المستشفيات موضع الدراسة، جاءت أقل من المتوسط بما يدل على تدني مستوى توافر هذه الأبعاد في تلك المستشفيات. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين إدراك الأطباء لأبعاد المناخ الأثيري (بالمستشفيات موضع الدراسة) ومستوى شعورهم بالرفاهية الوجدانية. وان أهم أبعاد المناخ الأثيري من ناحية التأثير على الرفاهية الوجدانية، هي: روح الصداقة الحميمة، والثقة في القادة ومدى مصداقيتهم ، والاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة .

ودراسة (Rego, A. & Cunha, M. P. (2009) : والتي استهدفت دراسة تأثير "أبعاد المناخ الأثيري" على "الرفاهية الوجدانية"، ودراسة "دور الحاجة إلى التميز" كمتغير وسيط، حيث تم استبيان (342) مستقصى منه بشركة برتغالية، حيث تم استخدام (6) أبعاد لقياس المناخ الأثيري، أما بالنسبة للرفاهية الوجدانية فلقد تم الاعتماد على (5) أبعاد (الهدوء، الحيوية، الراحة، البهجة، الحماس). ودلت النتائج على وجود تأثير إيجابي من أبعاد المناخ الأثيري على متغير الرفاهية الوجدانية، حيث دلت على أن الموظفين الذين أدركوا وجود مستوى أعلى من الصداقة الحميمة، والاتصالات المفتوحة.. يدركون مستوى أعلى من البهجة، الحماس، الهدوء (وبالتالي يدركون رفاهية وجدانية اعلي) .

ودراسة (Rego, A. & Cunha, M. P. (2008) : التي فحصت العلاقة الرئيسية بين أبعاد المناخ الأثيري الستة، والرفاهية النفسية (باعتبارها تتضمن ضغوط العمل، والرفاهية الوجدانية)، واستهدفت أيضا قياس تأثير الرفاهية النفسية على أداء الموظفين، إذ تم جمع البيانات من (188) منظمة في البرتغال، حيث بلغت عينة الدراسة (200) موظف، ودلت النتائج على وجود تأثير

من أبعاد المناخ الأثيري (في المنظمات موضع الدراسة) على: ضغوط العمل، والرفاهية النفسية – من ناحية، و على الأداء الفردي من ناحية أخرى.

ودراسة الجزار، محمد رضا (2009): التي فحصت ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق حوكمة الشركات، واختبرت نموذج يقيس تأثير (أخلاقيات العمل / التزام الإدارة / الحوافز / المشاركة من جانب العاملين / التحسين المستمر / الرقابة) على المناخ الأثيري بأبعاده الستة، حيث تمثل مجال التطبيق في قطاع الاتصالات المصري المسجل بالبورصة. ودلت النتائج على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في حوكمة الشركات، وان لذلك أثرا ايجابيا على تحقيق أبعاد المنظمات المفضلة (الأثيرة).

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي، من خلال إضافة أو توسيط الرضا الوظيفي:

وبمراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين المناخ الأثيري (أو المناخ الأخلاقي أو المدركات المتعلقة ببيئة العمل عموما) والالتزام التنظيمي، من خلال إضافة أو توسيط متغير الرضا الوظيفي وجد أنها قليلة، ومن هذه الدراسات:

دراسة نجم، عبد الحكيم ربيع (2003): التي استهدفت دراسة العلاقة المباشرة بين بعض سياسات الموارد البشرية (التدريب، الأجور، الحوافز، الترقية) والالتزام التنظيمي، كما تم دراسة العلاقة غير المباشرة عن طريق توسيط الرضا الوظيفي. حيث تمت بالتطبيق على عينة من العاملين بشركات قطاع الأعمال العام الصناعية بمحافظة الدقهلية. وتبين منها: وجود تأثير معنوي للمتغيرات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، كما دلت على أن توسيط الرضا الوظيفي من شأنه تقوية العلاقة المباشرة بين سياسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

ودراسة الشنطي، محمود إبراهيم (2017): والتي استهدفت تحديد مستوى توافر الالتزام التنظيمي، ودراسة النمط القيادي السائد، بالتطبيق على عينة من الموظفين بالوزارات في فلسطين. حيث تمت على 356 موظف بتلك الوزارات. وتبين تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، بينما دلت على أن نمط القيادة التحويلية هو النمط القيادي السائد في الوزارات موضع الدراسة. ودلت كذلك على أن العلاقة المباشرة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي (غير معنوية). وان العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.. يتوسطها الرضا الوظيفي. بينما العلاقة غير المباشرة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.. لا يتوسطها الرضا الوظيفي. وأوصت بضرورة الاهتمام بالممارسات التي من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي، لتحقيق مستوى التزام تنظيمي أعلى.

ودراسة (O'Driscoll, M. P., et al. (2004) والتي أُجريت من خلال جمع البيانات الأولية بالاستقصاء من العاملين في فترتين زمنيتين مختلفتين، واستهدفت اختبار العلاقة بين: صراع (العمل / الأسرة) والرفاهية – من ناحية، والرضا الوظيفي والرضا الأسري - من ناحية أخرى، إلى جانب دراسة دور الدعم الاجتماعي من زملاء وأفراد الأسرة. وقد تبين: أن مستويات التدخل والتشويش من العمل إلى الأسرة، أعلى من مستويات التدخل والتشويش من الأسرة إلى العمل . ومع ذلك تبين: أن في كل فترة زمنية مستويات التدخل والتشويش من العمل إلى الأسرة تؤثر سلباً على الرفاهية والرضا، بينما مستوى التدخل والتشويش من الأسرة إلى العمل قد يكون له تأثير أكبر على ردود الأفعال العاطفية للموظفين، ولم يكن هناك سوى القليل من العلاقات المتداخلة بين صراع العمل والأسرة وبين ردود الفعل هذه، مما يشير إلى أن ارتباط الصراع بين العمل والأسرة والرفاهية والرضا قد يكون مرتبطاً بالوقت.

ودراسة (Huang, c., You, c., and Tsai, m. (2012) : التي أكدت على وجود مشكلة عالمية تتمثل في ارتفاع معدل دوران أصحاب مهنة التمريض، هذه الدراسة نهجت نهج الدراسات التي أكدت على أن إدراك الممرضات لأبعاد المناخ الأخلاقي للمنظمات، ترتبط بالرضا الوظيفي العالي، والالتزام التنظيمي، ولذلك يقود إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية المرتفعة. حيث استخدمت أسلوب الانحدار المتدرج لفهم أي أنواع المناخ الأخلاقي، وجوانب الرضا الوظيفي، والثلاث مكونات من الالتزام التنظيمي.. هي التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها من (450) استمارة استقصاء وجهت إلى الممرضات، وتمثلت أهم النتائج في أن المستشفيات يمكن أن تزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية بها، من خلال التأثير على: المناخ الأخلاقي للمنظمة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وأكدت الدراسة على أنه إذا تمكن مديري المستشفيات من دعم وتعزيز: منظماتهم من الداخل، أنواع مناخ الرعاية، مناخ القوانين والقواعد والرموز، الرضا بين الزملاء، والالتزام العاطفي والمعياري .. فإن هذا سيزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويخلص الباحث من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- أنه بمراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة (التي تمثل محور الاهتمام الرئيسي في البحث الحالي) بين المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي، وجد أنها قليلة جداً، ومن هذه الدراسات دراسة (Rego, A. & Souto, S. (2004). وهذه الدراسة (كما تم التوضيح من قبل) طبقت في

البرتغال والبرازيل، وتمت على مجموعة من المنظمات الأثرية في قطاعات مختلفة، وتوصلت إلى نتيجة رئيسية مؤداها؛ أن أبعاد المناخ الأثيري تؤثر في الالتزام التنظيمي.

- أن الدراسات التي اختبرت العلاقة غير المباشرة (بين أبعاد المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي، من خلال إضافة أو توسط الرضا الوظيفي للعاملين). كانت تعتمد على متغيرات مستقلة أخرى - بخلاف أبعاد المناخ الأثيري - فهذه المتغيرات المستقلة كانت تعبر بصفة عامة عن المدركات المتعلقة ببيئة العمل، ومنها: سياسات الموارد البشرية، أو النمط القيادي، أو أبعاد المناخ الأخلاقي للمنظمات.

(Huang, c., You, c., and Tsai, m., 2012; O'Driscoll, M. P., et al., 2004).

- أن مجال تطبيق البحث الحالي (فنادق الرياض وجدة بالمملكة العربية السعودية) لم يحدث أن طبقت عليه أبحاث سابقة تتعلق بدراسة العلاقة بين: أبعاد المناخ الأثيري، والالتزام التنظيمي .

المبحث الثالث:

نتائج الدراسة الميدانية

تم تصنيف وترميز وتفريغ البيانات، كما تم استخدام الإصدار الثاني والعشرون من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، والنقاط التالية توضح نتائج هذه الدراسة:

أولاً: اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) للاستقصاء المستخدم في البحث الحالي لجمع البيانات الأولية، ويعرض ملحق رقم (2) جدول "معامل الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء". ويتضح من الجدول: أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية (المحور الأول - أبعاد المناخ الأثيري: وتم قياسه بستة أبعاد، كل منها يتكون من ثلاثة عناصر فرعية. والمحور الثاني - الرضا الوظيفي: وتم قياسه بخمسة أبعاد، كل

منها يتكون من ثلاثة عناصر فرعية. والمحور الثالث - الالتزام التنظيمي: وتم قياسه بثلاثة أبعاد، كل منها يتكون من ثلاثة عناصر فرعية). حيث تراوحت قيمة معاملي الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق، ما بين: (0.60 كمعامل ثبات ، 0.78 كمعامل صدق) لبعده الرضا عن طبيعة العمل.. وهو أحد أبعاد المحور الثاني - الرضا الوظيفي، (0.80 كمعامل ثبات، 0.90 كمعامل صدق) لمحور - المناخ الأثيري. وبصفة عامة يمكن القول أن معاملات الأبعاد المختلفة يمكن الاعتماد عليها في قياس المحاور موضع الدراسة، وبما يشير إلى صدق العبارات الواردة في قياس ما صممت من أجله. (إدريس، 2008).

ثانياً: مدى تحقق أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق موضع الدراسة:

تم اختبار الفرض الأول من فروض البحث الحالي والذي ينص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين - موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق التي يعملون بها". ويعرض ملحق رقم (3) جدول "الإحصاء الوصفي لآراء فنتي البحث حول توافر أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق موضع الدراسة، ونتائج اختبار T". والذي يتضح منه معنوية الفرق بين متوسط آراء فنتي البحث حول معظم أبعاد المناخ الأثيري عند مستوى معنوية 5% (حيث ان قيم P- Value "Sig." أقل من مستوى المعنوية) ، ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول (سالف الذكر) وصحة الفرض البديل الذي ينص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين - موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق التي يعملون بها". وبالتالي يمكن الاستدلال من الجدول على ما يلي:

- أنه فيما يخص قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية: يتضح أن متوسط آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيري في هذا القطاع الفندقي (3.63) ويتضح من ذلك أن آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيري في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى فوق المتوسط (يقترّب من موافق). وكذلك توضح النتائج أن ترتيب أبعاد المناخ الأثيري.. وفق المدى توافرها في تلك الفنادق، جاءت كما يلي: (1) العدالة التنظيمية. (2) الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة. (3) التوافق بين العمل والأسرة. (4) فرص التعلم والتنمية الشخصية (5) الثقة في القادة ومدى

مصداقيتهم. (6) روح الصداقة الحميمة. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تحققاً في هذا القطاع الفندقى .. هو بعد "العدالة التنظيمية"، يليه بعد "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة" .. والملاحظ أن هذه الأبعاد ترتبط أكثر من غيرها بأنظمة إدارية محددة في هذه المنظمات. بما يدل على أن آراء موظفي الاستقبال (في هذا القطاع الفندقى) تعكس إدراكهم لبيئة عمل ذات أنظمة إدارية تستهدف - بدرجة أكبر - تحقيق: العدالة التنظيمية بينهم، والتوافق بين احتياجات العمل والأسرة، وكذلك تتيح أنظمة اتصالات فعالة.

- أما فيما يخص قطاع الفنادق غير العالمية: فيتضح أن متوسط آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيرى في هذا القطاع الفندقى (3.08) ويتضح من ذلك أن آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيرى في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى متوسط. وكذلك توضح النتائج أن ترتيب أبعاد المناخ الأثيرى، وفق المدى توافرها في تلك الفنادق، جاء كما يلي: (1) روح الصداقة الحميمة. (2) الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم. (3) فرص التعلم والتنمية الشخصية. (4) الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة. (5) التوافق بين العمل والأسرة. (6) العدالة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيرى تحققاً في هذا القطاع الفندقى .. هو بعد "روح الصداقة الحميمة"، يليه بعد "الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم"، ثم يليه بعد "فرص التعلم والتنمية الشخصية". والملاحظ أن هذه الأبعاد ترتبط أكثر من غيرها بجوانب شخصية وإنسانية . بما يدل على أن آراء عينة موظفي الاستقبال (في هذا القطاع الفندقى) تعكس إدراكهم لبيئة عمل قائمة على الجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية، حيث أنها تحقق لهم - بدرجة أكبر- روح الصداقة الحميمة، والثقة في القادة ومصداقيتهم، وفرص التعلم والتنمية الشخصية.

ثالثاً: مدى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمى في الفنادق موضع الدراسة:

تم اختبار الفرض الثانى من فروض البحث الحالى والذي ينص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين - موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمى (من قبل هؤلاء الموظفين) تجاه تلك الفنادق". ويعرض ملحق رقم (4) جدول "الإحصاء الوصفى لآراء فنتى البحث حول توافر أبعاد الالتزام التنظيمى في الفنادق موضع الدراسة، ونتائج اختبارT". والذي يتضح منه معنوية الفرق بين متوسط آراء فنتى الدراسة حول جميع أبعاد الالتزام التنظيمى عند مستوى معنوية 5% (حيث أن قيم P- Value "Sig." أقل من

مستوى المعنوية، مما يدل على وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فنتي الدراسة حول أبعاد الالتزام التنظيمي) ، ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني (سالف الذكر) وصحة الفرض البديل الذي ينص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في أقسام الاستقبال في القطاعين الفندقيين – موضع الدراسة (قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية / وقطاع الفنادق غير العالمية)، حول مدى تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي (من قبل هؤلاء الموظفين) تجاه تلك الفنادق". وبالتالي يمكن الاستدلال من الجدول على ما يلي:

- أنه فيما يخص قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية: يتضح أن متوسط آراء العينة حول تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي في هذا القطاع الفندقي (3.89)، ويتضح من ذلك أن آراء العينة حولت حقق أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى فوق المتوسط (يقترّب من موافق). وكذلك توضح النتائج أن ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي- وفق المدى توافرها في تلك الفنادق- جاء كما يلي: (1)الالتزام التنظيمي المستمر. (2) الالتزام التنظيمي المعياري. (3) الالتزام التنظيمي العاطفي.. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تحققاً في هذا القطاع الفندقي .. هو بعد "الالتزام التنظيمي المستمر"، يليه بعد "الالتزام التنظيمي المعياري"، ثم أخيراً بعد "الالتزام التنظيمي العاطفي".. وتتوافق هذه النتيجة مع الاستنتاج الذي سبق ذكره والذي يشير إلى أن أبعاد المناخ الأثيري الأكثر تحققاً في هذا القطاع جاءت مرتبطة بوجود أنظمة إدارية محددة ، أكثر من ارتباطها بالجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية.

- أما فيما يخص قطاع الفنادق غير العالمية: فيتضح أن متوسط آراء العينة حول تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي في هذا القطاع الفندقي (3.47)، ويتضح من ذلك أن آراء العينة حول تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى متوسط. وكذلك توضح النتائج أن ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي- وفق المدى توافرها في تلك الفنادق- جاء كما يلي: (1) الالتزام التنظيمي العاطفي. (2) الالتزام التنظيمي المعياري. (3) الالتزام التنظيمي المستمر. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تحققاً في هذا القطاع الفندقي .. هو بعد "الالتزام التنظيمي العاطفي"، يليه بعد "الالتزام التنظيمي المعياري"، ثم أخيراً بعد "الالتزام التنظيمي المستمر".. وتتوافق هذه النتيجة مع الاستنتاج الذي سبق ذكره والذي يشير إلى أن أبعاد المناخ الأثيري الأكثر تحققاً في هذا القطاع جاءت مرتبطة بالجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية، أكثر من ارتباطها بوجود أنظمة إدارية محددة .

رابعاً: تأثير أبعاد المناخ الأثيري للفنادق موضع الدراسة، على الالتزام التنظيمي:

استهدفت الدراسة الحالية تحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي لأبعاد المناخ الأثيري على الالتزام التنظيمي (وفقاً لآراء موظفين الاستقبال في الفنادق موضع الدراسة) أم لا.. ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه " لا تؤثر أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي (وفقاً لآراء موظفين الاستقبال)". حيث تم استخدام أسلوب الانحدار لاختبار الفرض . ويعرض ملحق رقم (5) جدول "معاملات الانحدار الجزئي، لانحدار المتغير التابع (أبعاد الالتزام التنظيمي) على المتغيرات المستقلة (أبعاد الالتزام التنظيمي)". حيث اتضح من تقديرات نموذج الانحدار الجزئي، معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (0.00) حيث أن قيمة اختبار (F) المحسوبة (41.13) ، (P- Value = 0.00) أقل من مستوى المعنوية، حيث اتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار الجزئي (معاملات المسار) لجميع أبعاد المناخ الأثيري ما عدا بعد روح الصداقة الحميمة، كما أوضح الجدول معنوية الحد الثابت من خلال قيمة: t ، (P- Value)Sig. . ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث (سالف الذكر) وصحة الفرض البديل الذي ينص على أنه " تؤثر أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة)، بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي (وفقاً لآراء موظفين الاستقبال)". وبالتالي يمكن الاستدلال من الجدول على ما يلي:

- أن أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي. حيث يوضح الجدول أن معامل التحديد (0.475) والخطأ (0.724) . وتدل قيمة معامل التحديد هذه ، على أن أبعاد المناخ الأثيري (كمتغيرات مستقلة) تفسر 47.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

- وإنه (وفقاً لما تدل عليه معاملات الانحدار الجزئي المعياري) يستدل على: إن ترتيب أبعاد المناخ الأثيري (وفقاً لمدى تأثيرها الايجابي على الالتزام التنظيمي)، جاء كما يلي: (1) العدالة التنظيمية. (2) الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة. (3) التوافق بين العمل والأسرة. (4) فرص التعلم والتنمية الشخصية. (5) الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تأثيراً على الالتزام التنظيمي (في الفنادق موضع الدراسة).. هو بعد "العدالة التنظيمية"، يليه بعد "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة". وقد يشير ذلك إلى أن أبعاد المناخ الأثيري الهامة في تأثيرها، هي تلك الأبعاد التي ترتبط - أكثر من غيرها- بأنظمة إدارية محددة (في الفنادق موضع الدراسة)، كما يلاحظ أنها

نفس الأبعاد التي دلت الدراسة الحالية على أنها تتحقق في بيئة عمل "الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية" بدرجة اكبر.

والجدير بالذكر أن توصل الدراسة الحالية إلى تلك النتيجة الرئيسية التي تدل على: أن أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) تؤثر بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي. إنما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة منها دراسة **Rego, A. & Souto, S. (2004)**. والتي أثبتت أن أبعاد المناخ الأثيري تمارس تأثيرا ايجابيا علي أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث كان مجال التطبيق فيها يتمثل في مجموعة من المنظمات الأثيرية في البرتغال والبرازيل، وأوضحت أن أهم الأبعاد المؤثرة على الالتزام التنظيمي تتمثل في: روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم ، وفرص التعلم والتنمية الذاتية.

خامساً: أثر إضافة الرضا الوظيفي – كمتغير مؤثر إضافي، على العلاقة بين أبعاد المناخ الأثيري (للفنادق موضع الدراسة) والالتزام التنظيمي:

استهدفت الدراسة الحالية- معرفة أثر إضافة الرضا الوظيفي (كمتغير مؤثر إضافي) على العلاقة بين أبعاد المناخ الأثيري والالتزام التنظيمي (وفقا لآراء موظفين الاستقبال في الفنادق موضع الدراسة). ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه " لا يزداد تأثير أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي، عند إضافة متغير الرضا الوظيفي لموظفين الاستقبال (كمتغير مؤثر إضافي)". حيث تم استخدام أسلوب الانحدار لاختبار الفرض. ويعرض ملحق رقم (5) جدول "معاملات الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) على المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ الأثيري، والرضا الوظيفي)". حيث اتضح من تقديرات نموذج الانحدار الجزئي، معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة اختبار (F) المحسوبة (64.27) ، (P- Value = 0.00)Sig.، أقل من مستوى المعنوية، وحيث اتضح معنوية معاملات الانحدار الجزئي (معاملات المسار) لمعظم أبعاد المناخ الأثيري والرضا الوظيفي، كما أوضح الجدول معنوية الحد الثابت من خلال قيمة: t ، (P- Value)Sig. . ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرابع (سالف الذكر) وصحة الفرض البديل الذي ينص على أنه " يزداد تأثير أبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي، عند إضافة متغير الرضا الوظيفي لموظفين الاستقبال (كمتغير مؤثر إضافي)".

وبالتالي يمكن الاستدلال من الجدول على ما يلي:

- أنه يوجد تأثير ايجابي من أبعاد المناخ الأثيري والرضا الوظيفي (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي وبلغت قيمة معامل التحديد (0.623) مما يدل على أن أبعاد المناخ

الأثيري والرضا الوظيفي (كمتغيرات مستقلة) تفسر 62.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

ويتضح من ذلك زيادة القدرة التفسيرية لأبعاد المناخ الأثيري في تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، عندما تم إضافة الرضا الوظيفي كمتغير إضافي مؤثر، حيث أصبحت 62.3 % بعد أن كانت في العلاقة المباشرة 47.5 % ، وانخفض الخطأ إلى (0.614) بعد أن كان (0.724) في العلاقة المباشرة. وهذا يعني أن إضافة الرضا الوظيفي لموظفين الاستقبال كمتغير إضافي مؤثر، قد زاد من التأثير الإيجابي لأبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

- وأنه (وفقا لما تدل عليه معاملات الانحدار الجزئي المعياري) يستدل على: أن ترتيب أبعاد المناخ الأثيري والرضا الوظيفي (وفقا لمدى تأثيرها الايجابي على الالتزام التنظيمي)، جاء كما يلي: (1) الرضا الوظيفي. (2) العدالة التنظيمية. (3) التوافق بين العمل والأسرة. (4) الاتصالات المفتوحة والصريحة. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تأثيراً على الالتزام التنظيمي (في الفنادق موضع الدراسة).. هو بعد "الرضا الوظيفي" البعد الذي تم إضافته لمعرفة تأثيره على العلاقة المباشرة ، يليه بعد "العدالة التنظيمية"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة".

مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يتعلق بنتائج البحث الحالي وتوصياته، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

أهم نتائج البحث:

1. إن أبعاد المناخ الأثيري (في فنادق الدرجة الأولى بالرياض وجدة) تؤثر بشكل ايجابي ومباشر.. على الالتزام التنظيمي للموظفين في أقسام الاستقبال بهذه الفنادق . وأشارت النتائج إلى: إن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تأثيرا على الالتزام التنظيمي (في الفنادق موضع الدراسة).. هو بعد "العدالة التنظيمية"، يليه بعد "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة". وقد يشير ذلك إلى أن أبعاد المناخ الأثيري الهامة في تأثيرها، هي تلك الأبعاد التي ترتبط - أكثر من غيرها - بأنظمة إدارية محددة (في الفنادق موضع الدراسة)، كما يلاحظ أنها نفس الأبعاد التي دلت الدراسة الحالية

على أنها تتحقق في بيئة عمل "الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية" بدرجة أكبر.

2. إضافة الرضا الوظيفي لموظفين الاستقبال كمتغير إضافي مؤثر، قد زاد من التأثير الإيجابي لأبعاد المناخ الأثيري (في الفنادق موضع الدراسة) على الالتزام التنظيمي لهؤلاء الموظفين. بل إن متغير الرضا الوظيفي كان الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي من منظور هؤلاء العاملين، أما المتغيرات المؤثرة التي جاءت بعده في الأهمية فكانت: العدالة التنظيمية، التوافق بين العمل والأسرة، الاتصالات المفتوحة والصريحة.

3. أنه فيما يخص قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية: اتضح أن آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيري في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى فوق المتوسط (يقرب من موافق). وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تحققاً في هذا القطاع الفندقية .. هو بعد "العدالة التنظيمية"، يليه بعد "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، ثم يليه بعد "التوافق بين العمل والأسرة" .. والملاحظ إن هذه الأبعاد ترتبط أكثر من غيرها بأنظمة إدارية محددة في هذه المنظمات. بما يدل على أن آراء موظفي الاستقبال (في هذا القطاع الفندقية) تعكس إدراكهم لبيئة عمل ذات أنظمة إدارية تستهدف - بدرجة أكبر - تحقيق: العدالة التنظيمية بينهم، والتوافق بين احتياجات العمل والأسرة، وكذلك تتيح أنظمة اتصالات فعالة.

أما فيما يتعلق بآراء العينة حول تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي لموظفين أقسام الاستقبال في قطاع الفنادق الحاصلة على ترخيص من فنادق عالمية، فتشير النتائج إلى مستوى فوق المتوسط (يقرب من موافق). وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تحققاً في هذا القطاع الفندقية .. هو بعد "الالتزام التنظيمي المستمر"، يليه بعد "الالتزام التنظيمي المعياري"، ثم أخيراً بعد "الالتزام التنظيمي العاطفي" .. وتتوافق هذه النتيجة مع الاستنتاج الذي سبق ذكره والذي يشير إلى أن أبعاد المناخ الأثيري الأكثر تحققاً في هذا القطاع جاءت مرتبطة بوجود أنظمة إدارية محددة، أكثر من ارتباطها بالجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية.

4. أنه فيما يخص قطاع الفنادق غير العالمية: اتضح أن آراء العينة حول تحقق أبعاد المناخ الأثيري في هذه الفنادق، تشير إلى مستوى متوسط. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد المناخ الأثيري تحققاً في هذا القطاع الفندقية .. هو بعد "روح الصداقة الحميمة"، يليه بعد

"الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم"، ثم يليه بعد "فرص التعلم والتنمية الشخصية". والملاحظ إن هذه الأبعاد ترتبط أكثر من غيرها بجوانب شخصية وإنسانية . بما يدل على أن آراء عينة موظفي الاستقبال (في هذا القطاع الفندقي) تعكس إدراكهم لبيئة عمل قائمة على الجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية، حيث إنها تحقق لهم - بدرجة أكبر- روح الصداقة الحميمة، والثقة في القادة ومصداقيتهم، وفرص التعلم والتنمية الشخصية.

أما فيما يتعلق بآراء العينة حول تحقق أبعاد الالتزام التنظيمي لموظفين أقسام الاستقبال في قطاع الفنادق غير العالمية، فتشير النتائج إلى مستوى متوسط. وتشير هذه النتائج إلى أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تحققاً في هذا القطاع الفندقي .. هو بعد "الالتزام التنظيمي العاطفي"، يليه بعد "الالتزام التنظيمي المعياري"، ثم أخيراً بعد "الالتزام التنظيمي المستمر" .. وتتوافق هذه النتيجة مع الاستنتاج الذي سبق ذكره والذي يشير إلى إن أبعاد المناخ الأثيري الأكثر تحققاً في هذا القطاع جاءت مرتبطة بالجوانب الشخصية والعلاقات الإنسانية، أكثر من ارتباطها بوجود أنظمة إدارية محددة .

التوصيات :

1. فنادق الدرجة الأولى الموجودة في الرياض وجدة (باعتبارها الفنادق التي شملها البحث الميداني في الدراسة الحالية)؛ يجب أن تحدث توجهها استراتيجياً نحو أهم صياغة برامج الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية التي تتعامل بشكل يومي مع العملاء كأقسام الاستقبال، وبحيث تستهدف بشكل أساسي دعم الممارسات والأنظمة الإدارية التي من شأنها إيجاد بيئة عمل توفر مناخاً أثيرياً من منظور هؤلاء العاملين. وفي هذا الإطار يجب الاهتمام بالممارسات والأنظمة الإدارية التي من شأنها الارتقاء: بأنظمة العدالة التنظيمية ، والاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة وكذلك الأنظمة التي من شأنها تحقيق التوافق بين العمل والأسرة .
2. العمل على الارتقاء بمستوى المؤشرات الدالة على "الرضا الوظيفي" حيث دلت الدراسة الحالية، على أن الرضا الوظيفي هو أهم المتغيرات التي من شأنها تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي للموظفين الذين كانوا موضع الدراسة في هذا البحث. وفي هذا الإطار يجب الاهتمام والتركيز على الممارسات والأنظمة التي من شأنها الارتقاء بالمؤشرات المتعلقة ب: بالتعويضات الخاصة بالموظفين، والجوانب التي تحقق التقدير لهم، وكذلك ما

يتعلق بخلق بيئة عمل كفيلة بتحقيق التعاون والتفاعل الايجابي والتوافق بين الزملاء والرؤساء، بل وبين الموظف ووظيفته.

3. فيما يخص قطاع الفنادق غير العالمية، يجب التركيز على تصميم وتفعيل الممارسات والأنظمة الإدارية الكفيلة بتحقيق بيئة عمل قادرة على الارتقاء بمخرجات أنظمة: "العدالة التنظيمية للعاملين"، "الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة"، وكذلك " الأنظمة التي تستهدف تحقيق التوافق بين احتياجات العمل والأسرة للموظفين.

4. كذلك يجب الاهتمام بتفعيل الممارسات التي من شاتها الارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي للموظفين الذين يقدمون خدمات الاستقبال والخدمات الفندقية في فنادق الدرجة الممتازة، وبشكل خاص الفنادق التي شملتها الدراسة الحالية (على اعتبار أن هؤلاء العاملين هم الواجهة التي تمثل إدارة هذه المؤسسات). كما يجب الحرص على تقييم ومتابعة الربط والتلازم القائم بين جانبيين رئيسيين: الجانب الأول.. يتمثل في: تحقيق أنظمة إدارية فعالة في مجالات: العدالة التنظيمية، والاتصالات ، والتوافق بين العمل والأسرة. والجانب الثاني.. يتمثل في الارتقاء بمستويات الالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة (الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي).

المراجع

المراجع العربية:

- أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، وآخرون (1998) الإحصاء التحليلي واستخداماته في العلوم التجارية والاجتماعية، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة.
- الجزائر، محمد رضا (2009) نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات، واثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثيرة لدى العاملين - دراسة تطبيقية على شركات البورصة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة - جامعة عين شمس.

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008) بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الشنطي، محمود إبراهيم (2017) "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - فلسطين، كانون الثاني، ص 85-104.
- العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهيئة العامة للسياحة والآثار (2016) مركز المعلومات والأبحاث السياحي ، قاعدة مقدمي الخدمات السياحية .

<http://www.search.mas.gov.sa>

- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد السلام، رمضان محمود (2005) "أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية" مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) - مصر، ع 2 ص 1-71.
- نجم، عبد الحكيم ربيع (2003) "تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرضاء الوظيفي" المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج 27، ع 3 ، ص 45-82.
- نعمان، ميرفت محمد (2011) نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ الأثيري والرفاهية النفسية - دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة المنصورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- رزق الله، عايدة نخلة (2003)، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الاختيار والتفسير، البيان للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية:

- Brief, A. B. & Weiss, H. M. (2002) "Organizational behavior: Affect in the workplace" Annual Review of Psychology, 53, 279-307.

- Daniels, K. (2000). “Measures of five aspects of affective well-being at work” *Human Relations*, 53 (2), 275–294.
- Herrbach, O. & Mignonac, K. (2004) “How organizational image affects employee attitudes” *Human Resource Management Journal*, 14 (4), 76-88.
<https://doi.org/10.1108/02610150410787846>
- Huang, Chun-Chen, You, Ching-Sing and Tsai, Ming-Tien (2012) “A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors” *Nursing Ethics*, 19 (4), 513-29.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001) “Creating Authentizotic Organizations: Well-Functioning individuals in vibrant companies” *Human Relations*, 54 (1), 101-111.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, (1), 61–89.
- Moore, Heather Louise & Moore, T. Winters (2014)” The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members”*Journal of Academic and Business Ethics*, Volume 9 – December, 2014.
- Moore, Heather Louise (2012) “Ethical Climate, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members”, Ph.D. Thesis, East Tennessee State University, 117 pages.
- O’Driscoll, M. P., Brough, P., and Kalliath, T. J. (2004)"Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: a longitudinal study in New Zealand", *Equal Opportunities International*, Vol. 23 Issue: 1/2, pp.36-56.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008) "Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance?"*Journal of Business Research*, 61 (7), 739-752.

- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009) "They need to be different- they feel happier in Authentizotic climates"Paper Presented at 28th International Conference on Business and Information, July 6-8, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Rego, A. & Souto, S. (2004) "Organizational commitment in Authentizotic organizations: A Luso-brazilian study" Revista de Administracao Empresas, 44 (3) São Paulo July/Sept.
- Zeffane, R. I., & Mehairi, RA. (2008)" Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates"Employee Relations, 3 (3), pp. 237-250.

الملاحق:

ملحق رقم (1)

قائمة الأبعاد والعناصر المستخدمة في قائمة الاستقصاء للبحث الحالي *

أبعاد المناخ الأثيري:

البعد الأول: روح الصداقة الحميمة :

- تسود روح الأسرة الواحدة بين الموظفين في هذا الفندق.
- يبدي كل موظف منا اهتمامه برفاهية الآخر.
- يتسم المناخ السائد داخل هذا الفندق بأنه مناخ صديق.

البعد الثاني: الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم :

- أثق ثقة كاملة في مديري هذا الفندق..

- يفى مديري هذا الفندق بوعودهم .
 - أن أهم ما يميز مديري هذا الفندق هو التزامهم الصدق والأمانة.
- البعد الثالث: الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة:**
- اشعر بحرية الاتصال بصراحة ووضوح مع رؤسائي .
 - اشعر بالحرية في إبداء خلافتي مع رؤسائي.
 - لا أجد أية صعوبة في الاتصالات بالمستويات الإدارية العليا بهذا الفندق.
- البعد الرابع: فرص التعلم والتنمية الشخصية:**
- تتيح لي إدارة هذا الفندق فرصا للتعلم والتنمية الشخصية.
 - استطيع توجيه أفكارني وإبداعاتي لخدمة هذه الفندق.
 - اشعر انه في استطاعتي تطوير قدراتي ومهاراتي المختلفة.
- البعد الخامس: العدالة التنظيمية:**
- إذا أدت جهود الموظفين إلى نتائج جيدة ، يتم توزيع المكافآت بمعايير عادلة.
 - اشعر بان هناك مساواة في المعاملة بين موظفين هذا الفندق.
 - تركز عملية الترقيات في هذه الفندق على معايير واضحة عادلة.
- البعد السادس: التوافق بين العمل والأسرة :**
- تضع إدارة الفندق ضمن أولوياتها ضرورة تحقيق التوافق بين متطلبات العمل والمسئوليات العائلية لموظفين الفندق.
 - التقدم في مراحل حياتي المهنية لا يتعارض مع حياتي العائلية.
 - تحرص إدارة هذا الفندق على إتاحة الظروف الملائمة لمساعدة أعضائها على الاستمرار في تعليم أبنائهم .

جوانب الرضا الوظيفي:

- الجانب الأول: الرضا عن رؤساء العمل (المشرفين):**
- رؤساء العمل يستمعون لنا كموظفين.
 - رؤساء العمل يعاملونني بشكل لائق.
 - رؤساء العمل يمثلون بالنسبة لي قيادة مرجعية.
- الجانب الثاني: الرضا عن الزملاء:**
- أنا استمتع بالعمل مع الزملاء هنا.
 - أنا اعمل مع زملاء يتحملون المسؤولية.
 - أنا اعمل مع زملاء يدعمونني باستمرار.
- الجانب الثالث: الرضا عن الراتب والمكافآت (التعويضات) :**
- يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.
 - أنقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب الفنادق الأخرى.
 - يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي.

الجانب الرابع: الرضا عن التقدير الموجه لنا كموظفين بالفندق:

- أنا لا أحب الأسس (السياسات والقواعد) المستخدمة في منح التقدير لنا كموظفين.
- الترقيات التي تمنح لنا نادرة .
- يوفر العمل في الفندق (الذي أعمل به حالياً) مركزاً اجتماعياً مرموقاً للموظفين.

الجانب الخامس: الرضا عن العمل نفسه (طبيعة العمل):

- القيام بالعمل في الفندق يحقق لي الشعور بالإنجاز.
- أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل .
- عدد ساعات العمل بالفندق مناسب.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

البعد الأول: الالتزام التنظيمي العاطفي:

- أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن الفندق (الذي أعمل به) مع الآخرين.
- أنظر إلى المشكلات التي يواجهها (الفندق) على إنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
- أحس بارتباط عاطفي تجاه الفندق (الذي أعمل به).

البعد الثاني: الالتزام التنظيمي المستمر:

- سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بالفندق (الذي أعمل به حالياً).
- أشعر أن لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك العمل بالفندق (الذي أعمل به).
- يقدم لي الفندق مزايا لا تتوافر في فنادق أخرى (مناظرة للفندق الذي أعمل به حالياً).

البعد الثالث: الالتزام التنظيمي المعياري:

- أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي تجاه الفندق (الذي أعمل به).
- تكرار الانتقال من الفندق إلى آخر، عمل غير أخلاقي.
- أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذا الفندق (الذي أعمل به).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

ملحق رقم (2)

معامل الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحاور/ الأبعاد	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	المناخ الأثيري	0.801	0.895
1	روح الصداقة الحميمة	0.650	0.806
2	الثقة في القادة ومدى مصداقتهم	0.783	0.885

0.838	0.702	الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة	3
0.815	0.664	فرص التعلم والتنمية الشخصية	4
0.853	0.728	العدالة التنظيمية	5
0.782	0.612	التوافق بين العمل والأسرة	6
0.884	0.782	الرضا الوظيفي	الثاني
0.826	0.683	الرضا عن رؤساء العمل	1
0.840	0.705	الرضا عن الزملاء	2
0.796	0.633	الرضا عن التعويضات	3
0.845	0.714	الرضا عن التقدير الموجه للموظفين	4
0.777	0.603	الرضا عن طبيعة العمل	5
0.885	0.784	الالتزام التنظيمي	الثالث
0.843	0.711	الالتزام التنظيمي العاطفي	1
0.807	0.652	الالتزام التنظيمي المستمر	2
0.831	0.691	الالتزام التنظيمي المعياري	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أسئلة الاستبيان.

ملحق رقم (3)
الاحصاء الوصفي لآراء فنتي البحث حول توافر أبعاد المناخ الأثيري في الفنادق موضع الدراسة،
وننتج اختبار T

نتائج اختبار T			الفنادق غير العالمية			الفنادق العالمية			الأبعاد
المعنوية	Sig.	t	الترتيب	انحراف معياري	وسط حسابي	الترتيب	انحراف معياري	وسط حسابي	
			ب			تيب		ي	

أبعاد المناخ الأثيري	3.63	0.50		3.08	0.37		9.653	.000	معنوي
روح الصداقة الحميمة	3.31	0.78	6	3.37	1.04	1	-.587	.558	غير معنوي
الثقة في القادة	3.51	0.78	5	3.21	0.41	2	3.592	.000	معنوي
الاتصالات المفتوحة	3.74	0.80	2	3.03	0.52	4	8.039	.000	معنوي
فرص التعلم والتنمية	3.58	0.58	4	3.10	0.56	3	6.699	.000	معنوي
العدالة التنظيمية	3.91	0.83	1	2.82	0.61	6	11.556	.000	معنوي
توافق العمل والأسرة	3.70	0.75	3	2.92	0.49	5	9.396	.000	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أسئلة الاستبيان.

ملحق رقم (4)

الإحصاء الوصفي لآراء فنتي البحث حول توافر أبعاد الالتزام التنظيمي في الفنادق موضع الدراسة،
ونائج اختبار T

الأبعاد	الفنادق العالمية			الفنادق غير العالمية			نتائج اختبار T	
	وسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب	وسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب	t	Sig.
الالتزام التنظيمي	3.89	0.37		3.47	0.49		8.107	.000

معنوي	.001	3.306	1	0.79	3.57	3	0.40	3.81	الالتزام التنظيمي العاطفي
معنوي	.000	9.096	3	0.48	3.34	1	0.61	3.98	الالتزام التنظيمي المستمر
معنوي	.000	6.028	2	0.61	3.49	2	0.43	3.87	الالتزام التنظيمي المعياري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أسئلة الاستبيان.

ملحق رقم (5)

معاملات الانحدار الجزئي، لانحدار المتغير التابع (أبعاد الالتزام التنظيمي) على المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ الأثيري)

الترتيب	التقديرات					المتغيرات المستقلة
	Sig.	t	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	
-	.000	14.336	-	1.889	-	الحد الثابت
-	.794	.297	.028	.022	.383	روح الصداقة الحميمة
5	.099	1.654	.091	.054	.389	الثقة في القادة
2	.000	3.738	.213	.106	.457	الاتصالات المفتوحة
4	.010	2.583	.134	.077	.404	فرص التعلم والتنمية
1	.000	6.641	.372	.191	.544	العدالة التنظيمية
3	.011	2.551	.157	.108	.541	توافق العمل والأسرة
قيمة ف = 41.133 المعنوية = 0.000 معامل التحديد = 0.475 الخطأ = 0.724						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أسئلة الاستبيان.

ملحق رقم (6)

معاملات الانحدار الجزئي لانحدار المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) على المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ الأثيري، والرضا الوظيفي)

الترتيب	التقديرات					المتغيرات المستقلة
	Sig.	t	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط	

-	.000	11.339	-	1.383	-	الحد الثابت
-	.823	.224	.010	.007	.383	روح الصداقة الحميمة
-	.406	.832	.037	.022	.404	الثقة في القادة
4	.086	1.721	.091	.062	.541	الاتصالات المفتوحة والصريحة
-	.229	1.206	.068	.035	.544	فرص التعلم والتنمية الشخصية
2	.001	3.404	.165	.082	.457	العدالة التنظيمية
3	.049	1.980	.092	.055	.389	التوافق بين العمل والأسرة
1	.000	10.350	.560	.447	.741	الرضا الوظيفي
قيمة ف = 64.265 المعنوية = 0.000 معامل التحديد = 0.623 الخطأ = 0.614						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أسئلة الاستبيان.