



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار



□ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

□ قسم: هندسة التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

المناخ التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي في
المؤسسة بالجنوب الجزائري دراسة ميدانية
(جامعة أحمد دراية_ أدرار)

إشراف الدكتور

طرويبا ندير

من إعداد الطلبة:

+ العابد جمال الدين

+ بن مداحي محمد الطيب

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	بن الدين
مشرفا	دكتور محاضر أ	طرويبا ندير
ممتحنا	دكتور محاضر أ	مسعودي عبد الكريم

السنة الجامعية 1440/1441 هـ - 2020/2021 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البيوغرافي

الرقم..... م.م/م.ب.ب.ب/أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ (م): طروبيبا ندير

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة ب: المناخ والتنظيم وتأثيره على الولاة والتنظيم في المؤسسات بالجنوب الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة آدرار)

من إنجاز الطالب (م): العايد جمال الدين

و الطالب (م): بن محمد ابي محمد الطيب

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وسلام التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تاريخ تقييم / مناقشة:

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في: 24/01/2021

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير والتجارة
بمدرسة التخرج البعثا العلمي
د. بوشري عبد القضي

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصطفة.





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر
-	إهداء
III-I	فهرس المحتويات
V-IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول "المناخ التنظيمي"
06-07	المطلب الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
07-16	المطلب الثاني : أنواع وأبعاد المناخ التنظيمي
16-18	المطلب الثالث : عناصر معايير قياس المناخ التنظيمي
18-23	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
23	المبحث الثاني : الولاء التنظيمي
23-24	المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي
24-25	المطلب الثاني : أهمية الولاء التنظيمي

25-27	المطلب الثالث : مراحل وأنواع الولاء التنظيمي
28-27	المطلب الرابع: قياس الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
29	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيريين
29	المطلب الأول: المتغير المستقل
29	المطلب الثاني: المتغير التابع
29	المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ والولاء التنظيمي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في موضوع المناخ التنظيمي
34-33	المطلب الأول : الدراسات العربية والأجنبية في المناخ التنظيمي
36-34	المطلب الثاني : الدراسات العربية والأجنبية في الولاء التنظيمي
36	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي
37-36	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة للولاء التنظيمي
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة

43-41	المطلب الأول : طريقة إجراء الدراسة الميدانية
47-44	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها
54-49	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
60-54	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
61	خلاصة الفصل
65-63	الخاتمة
67	قائمة المصادر والمراجع
78-69	الملاحق
80-79	الملخص

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	يوضح اتجاه العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي	01
46	معامل الارتباط بين عبارات محور المناخ التنظيمي	02
47	معامل الارتباط بين عبارات محور المناخ الولاء التنظيمي	03
48	معامل الفاكرونباخ	04
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	09
54	نتائج اختبار T.testIndpendan Sample حسب متغير الجنس	10
55	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير السن	11
55	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي	12
56	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير سنوات الخبرة	13
56	نتائج تحليل Anova حسب متغير الوظيفة	14
57	نتائج تحليل T.testIndpendan Sample حسب متغير السن	15
58	نتائج تحليل Anova التباين حسب متغير السن	16

58	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي	17
59	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير سنوات الخبرة	18
59	نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الوظيفة	19
60	نتائج تحليل اختبار الانحدار	20

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	الهيكل التنظيمي لجامعة أدرار	01
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	04
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	05
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	06

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الملحق	رقم
74-70	الاستبيان	01
78-76	مخرجات برنامج (spss v25)	02

مقدمه

توطئة :

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين باعتباره يمثل انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها و إحدى العوامل التي توجه و تحكم تصرفات و سلوك الأفراد داخل المنظمات

فالمناخ التنظيمي الجيد يساهم في تفعيل و ترشيد السلوكيات الايجابية مثل الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي , المواطنة التنظيمية , الانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا و الذي يعتبر من أهم المخرجات التنظيمية التي تسعى لها المنظمات إلى تكوينها و تعزيزها لدى مواردها البشرية إذ أن المؤسسات التي يوجد بها مستوى ولاء مرتفع تتميز بإنتاجية عالية و أداء مالي جيد و فعالية تنظيمية أكثر من المؤسسات التي يكون ولاء موظفيها منخفض .

فإن سعي المنظمات تكسب ولاء موظفيها أمور ضروري لها ترتيب من الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة من رضاهم الوظيفي و زيادة إنتاجهم و احترامهم لأنظمة و قوانين المنظمة و من هذا المنطق جاءت فكرة الدراسة الحالية لذلك سعينا لبيان أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لعينة في جامعة أدرار .

مشكلة الدراسة :

رغم وجود العديد من الدراسات الأجنبية و العربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على مختلف تصنيفاتها إلا أنها كانت مختلفة في نتائجها و هذا ما يوحي بأن طبيعة المحور الذي تؤديه أبعاد و عناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية ,مثل الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة و بالفرد نفسه من جهة أخرى, وعليه تمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي إلى أي مدى يمكن للمناخ أن يؤثر على الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الجنوبية في الجزائر ؟

الأسئلة الفرعية :

- ✓ ما درجة توافر الولاء لدى العاملين داخل جامعة أدرار ؟
- ✓ هل توجد علاقة تربط بين المناخ التنظيمي السائد في جامعة أدرار و بين الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعة ؟
- ✓ ما درجة توفر الولاء التنظيمي لدى العمالة داخل الجامعة ؟ .

الفرضيات

- ✓ لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة على مستوى محور المناخ التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس , السن , المؤهل العلمي , سنوات الخبرة , الوظيفة) .
- ✓ لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة على مستوى محور الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس , السن , المؤهل العلمي , سنوات الخبرة , الوظيفة) .
- ✓ يوجد أثر للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة.

أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع و معالجته ولعل أهم هذه الأسباب و الدواعي نذكر منها :
- ✓ الموضوع جديرا بالدراسة و ينسجم مع التخصص .
 - ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع .
 - ✓ تحسين المؤسسات الجزائرية بأهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين و بالتالي توفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائهم .

أهداف و أهمية الدراسة :

الأهمية:

- تكمن أهمية الدراسة في :
- ✓ إن للمناخ التنظيمي الأثر الحيوي على حياة المنظمة العامة و الخاصة على حدود سواء الذي يتضح في تحقيق أهدافها .
 - ✓ التأثير الايجابي للمناخ في تشكيل الولاء التنظيمي الذي يساهم في انسجام الفرد مع عمله
 - ✓ تعد من دراسات السلوك التنظيمي فهي بذلك تهتم طلاب إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي و علم النفس و الاجتماع و مديرة شؤون العاملين في المنظمات .

الأهداف :

- ✓ التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة أدرار
- ✓ التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في جامعة أدرار
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية (العمر , الفرع , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , الوظيفي , مدة الخدمة) للعاملين داخل جامعة أدرار .

حدود الدراسة :

- ✓ الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على هدد من الموظفين بجامعة احمد دراية أدرار .
- ✓ الحدود المكانية : تمتد هذه الدراسة بجامعة احمد دراية أدرار
- ✓ الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا ابتداء من 01 مارس إلى غاية 30 ابريل 2021

منهج البحث:

انطلاقا من مشكلة الدراسة و أهدافها فان المنهج المتبع على هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العامة الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقا لبعض المتغيرات و التعبير عنها كليا وصولا لفهم الظاهرة و ما تطلبه من إجراءات للتعامل معها .

صعوبات الدراسة:

من خلال إجراء دراستنا واجهنا بعض الصعوبات المتمثلة في قلة المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا.

هيكلية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته ثم تقسيم هذا البحث الى جانب نظري و اخر تطبيقي سبقتهم مقدمة عامة و تلتهم خاتمة عامة تحوى ملخص عام حول الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري و التطبيقي و تقديم التوصيات بالإضافة الى اقتراح بعض المواضيع لتكون كأفاق للموضوع المدروس .

يشتمل الجانب النظري ثلاث مباحث :

المبحث الأول: المناخ التنظيمي يتضمن مطلب تعالج مفاهيم المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: بعنوان الولاء التنظيمي و يتضمن مطالب تعالج مفاهيم حول الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين وفي هذا المبحث نبين العلاقة بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي : يتضمن مبحث واحد معني بالدراسة الميدانية.

وفي الأخير قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان الموجه إلى العينة و تضيق المعلومات إحصائيا لنتمكن في النهاية من تحليل البيانات في ما يخص تأثير الولاء التنظيمي بالمناخ التنظيمي في جامعة أدرار ومنه استخلاص النتائج و تقديم التوصيات .

الفصل الأول
الإطار النظري
للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

تمهيد :

للاقتصاد العالمي اليوم دورا كبير في تطور الدول العظمى فهو يشهد نموا متزايدا في شتى الأصعدة مما أدى إلى ظهور منافسة كبيرة على الأصعدة عالميا ، ورغم تفاقم وتعاضم نظام الرقمنة داخل المؤسسات الكبرى ، إلى أهمية ودور المورد البشري لا يمكن أن توازي أو تساوي أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى فنلاحظ أن هذا المورد هو صانع الفرق والتميز ، لذا أصبحت المؤسسات تسعى إلى جلب الكفاءة البشرية المناسبة ، وهذا في ظل توسع دائرة المعرفة حول الشمالة ظاهرة ، حيث أن العامل غالبا ما يسعى إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية نرى المسيرين يسعون إلى كسب ولاء كمالهم ، ولا يكون هذا إلا عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب مع طموحاتهم فهو يسمح للعالمين من إظهار أقصى ما لديهم من خبراتهم .

وقد لقي كل من المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وفي هذا المجال سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

- التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته و أنواعه وأبعاده المبحث الأول.
- التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي و أهميته و مراحل وأنواعه المبحث الثاني.
- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي المبحث الثالث.

المبحث الأول : المناخ التنظيمي

في هذا المبحث سوف نعرض على كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي من حيث المفهوم , الأهمية , الأبعاد والأنواع وعناصره ومعايير قياسه.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي :

أولاً : مفهوم المناخ

المناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة , إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً و تنظيمياً , حيث يشير إلى محطة العلاقات الاجتماعية المستمرة و المتكررة بين العاملين في المنظمة و التي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي . (الشنطي، 2006م)

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي و تتضمن الخصائص هذه الهياكل التنظيمية و النمط القيادي و السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الاتصال .(الجوري، 2015)

و جاء تعريف القريوتي موافقاً لما يراه قانع حيث عرف المناخ التنظيمي على أنه : "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي و لا وعي العاملين فيه , مما يدفع الفرد الى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي " . (الشنطي، 2006م)

كما عرفه لثوين و سترينجر بأنه : "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم " .(صليحة، 2010)

كما عرفه الكتيبي : "يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة و التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها و البيئة المحيطة بها كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها , كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب ان تكون عليه منظماتهم , و ليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل , بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها " .(صليحة، 2010)

أما كراسيك و بريتشارد : فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه : "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفسلفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم و

سياسات العمل في المنظمة , كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته" (صليحة، 2010).

تعريف المناخ التنظيمي الشامل : ويعرف على انه مجموعة من الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها , تتصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التميز بين منظمة فأخرى فهو ناتج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به .

ثانيا : أهمية المناخ التنظيمي :

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالاتي :

1. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم ببناء و بلورة السلوك الوظيفي و الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل و تعديل القيم و الاتجاهات التي يحملونها , السلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل , كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة و المعنويات العالية بين العاملين .
2. تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل منظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها .
3. إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة , و الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد و عناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية . (الشنطي، 2006م)
4. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية و التطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها , و تفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد و التحديث و الابتكار لمواكبة التطورات و المتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة . (الجوري، 2015)
5. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية و التطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها , و تفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد و التحديث و الابتكار لمواكبة التطورات و المتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة . (الشنطي، 2006م)

المطلب الثاني : أنواع و أبعاد المناخ التنظيمي

أولا : أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي , و بعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون و المناخ التنظيمي المعيق , و البعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم و الحيادي و غير الملائم , بينما يفصل الآخر المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي و قد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية و تحدد خصائصها و مواصفاتها , غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية و الإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي و المرضي و الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة , لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة و مجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي : المناخ التنظيمي السلطوي , المناخ المتبني , الإنتمائي و الانجازي , وفيما يلي شرحها :

1. المناخ التنظيمي السلطوي «المتشدد» : يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بان معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي و ما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات , بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد و الإجراءات داخل المنظمة و هذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة , الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و جو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل .

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها و لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تتخفف درجة الثقة التنظيمية بين القائد و مرؤوسيه , فضلا عن انه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وان الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي , ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظر أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية , كذلك فان توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا .

2. المناخ التنظيمي المتبني : وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة واتخاذ القرارات , و التوجه بالحوافز الايجابية , فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه , في المكان المناسب , كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق , و يلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة إلى تفويض السلطة و إلى استخدام الحوافز الايجابية , ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات , الأمان , خدمة الآخرين

إلى جانب الدافع المادي , يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة , كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة و بناءة .

3. المناخ الانتمائي : حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

4. المناخ الإيجازي : هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج , ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف , ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج , كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات و الطرق بقدر ما تكون على النتائج و تنفيذ الأهداف .

بينما يرى هالبن و كروفت ﴿ HALPIN & CROFT ﴾ إن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كالاتي :

* المناخ التنظيمي المفتوح :

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية , ارتفاع مستوى العمل الجماعي , انخفاض مستوى الانفصال , أعباء العمل المعقولة , تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام ﴿ عدم إعاقة ﴾ , ارتفاع مستوى الود , الرضا و الانتماء نحو العمل .

و يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور و الشخصية , يعمل بجد , قدوة في العمل , ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بالأفراد , مرونة تناول الأمور , موقفية القرار , القبول الاجتماعي , عدم العزلة , القدرة على التحكم في مختلف المواقف , و لا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة .

* المناخ التنظيمي المستقل ﴿ الذاتي ﴾ :

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وان كانت اقل من المناخ المفتوح , إشباع الحاجات الاجتماعية , الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على الأفراد و تحقيق أهداف العمل , يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقته , اهتمام قليل بالرقابة على الأداء , يضرب المثل في التقاني في العمل و سلوكه الإداري محدود إلى حد ما .

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر . يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم

الاجتماعية و الحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم , فالفائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة , يسود في هذا المناخ روح التعاون و نقل فيه الأعمال الروتينية .

*المناخ التنظيمي المنضبط ﴿الموجه﴾:

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل و الإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية , عدم الانحراف عن القوانين و الإجراءات , مثقل بالأعمال الإدارية و التقارير الروتينية , و يتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل . يتصف سلوك المدير بالسيطرة و التوجيه , انخفاض مستوى المرونة , يميل إلى العزلة , انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد , يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق , اقرب إلى الأسلوب العسكري يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد .

يشير إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم , فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم , إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسئول. تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة , التخطيط المحكم الإشراف الدقيق , الرسمية و التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع .

*المناخ التنظيمي العائلي :

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية , ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية , ارتفاع مستوى تماسك و تجانس الجماعة , انخفاض في مستوى أداء العمل , العمل الإداري قليل , مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط , و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية .

يتصف السلوك المدير بالاجتماعية , لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين , ينظر الجميع إليه على انه رفيق طيب يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية , اهتمام قليل بالعمل و الإنتاج .

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز و الأداء , فالعاملون هنا يشيرون بجمعية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام .

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة و انجاز الأعمال , فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة , صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل , و القائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون و كأنهم من عائلة واحدة , تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة و ذلك لشعورهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال .

***المناخ التنظيمي الأبوي :**

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور بالانجاز , عدم إشباع الحاجات الاجتماعية بين الأفراد , يقوم المدير بالأعمال الإدارية , اهتمام بالعمل من جانبه , متزن , يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية , انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة , يفشل في حفز الأفراد و انخفاض مستوى الضبط و السيطرة .

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم , إلا انه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العالم أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساس بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته . في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة و استغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع , و يتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصو الأهلية و يكرهون تحمل المسؤولية و يحبون أن يقادوا و أنهم لم يصلوا إلى بعد إلى مرحلة النضج و اتخاذ القرارات الرشيدة , فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه , و هذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية و لا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين , يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة , و الانجاز كذلك يتميز بالضعف .

***المناخ التنظيمي المغلق :**

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية و الرضا , انتقاء روح الجماعة , انفصال و عزلة الأفراد , انخفاض مستوى الأداء , ارتفاع معدلات ترك العمل , يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء . يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة و القدرة على حفز الأفراد , الاهتمام بالإنتاج , العمل طبقاً للقواعد و القوانين , افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة , عدم الاهتمام بحاجات الأفراد , و لا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل .

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الانجاز و الرضا عند العاملين في النظام , فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة و روحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير , و المسئول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين أي اهتمام أو اعتبار. يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة و التسبب للعاملين .

كما يسود في هذا المناخ الفتور , و ذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية , لعدم إحساسهم بالرضا عن انجاز العمل , فالقائد لا يهتم بحاجة العاملين , و يسود الروتين في هذا المناخ و ذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل و تركيزه فقط على الإنتاج .

و هناك من يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي و السلبي :

❖ المناخ التنظيمي الايجابي :

هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد و يتسم بالأوصاف التالية :

- (1) العمل يميل إلى الإبداع و يبتعد عن الروتين .
- (2) المكافآت المبنية على الإبداع و نتائج الأعمال و مدى تقديم الأفكار الجديدة .
- (3) العمل يقوم على اللامركزية و يعطي للمرؤوسين حرية اكبر في اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات .
- (4) الترقية و التقدم في العمل مبنية على مدى الانجاز الذي يحققه الفرد .
- (5) التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة .

و الحديث عن المناخ التنظيمي الايجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي ابرزه M

.B. Mathewller و حدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية :

- مدى التركيز على الهدف و وضوحه للعاملين .
- و فرة وفعالية الاتصالات
- توازن القوى و السلطات
- الاستخدام الفعال للموارد
- الترابط و التكامل مع المنظمة
- المعنوية الدافعية , و الرضا الوظيفي
- الابداع , الابتكار و التطور
- الاستقلال و عدم الخضوع للضغوط

فالمناخ التنظيمي الايجابي يحوي هذه الأبعاد و العكس من ذلك المناخ السلبي , وبناءا على هذه الأبعاد فان

المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بما يلي :

- ❖ المرونة الوظيفية
- ❖ ارتفاع الروح المعنوية و الثقة
- ❖ شيوع مشاعر الإخلاص و الآفة بين العاملين
- ❖ الموضوعية و الشفافية: فللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها و عن مهامه , و كذا عدالة نظام الترقية و المكافآت .

أما المرونة الوظيفية فتعني أن للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل المنظمة من أجل معرفة المجال الذي يكون فيه أكثر عطاء , و كذلك قادر على الانتقال من مستوى إلى آخر بناء على مهارته وقدراته وإمكاناته في أداء مهامه.

المناخ التنظيمي السلبي :

هو عكس المناخ الايجابي , إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية :

1. العمل روتيني و يبتعد تماما عن الإبداع و روح الابتكار
2. المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية و ليس على نتائج العمل و الإبداع
3. العمل يقوم على المركزية و لا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات.
4. ركود و ضعف الأفراد في قدراتهم و مهاراتهم , و هذا ما يؤدي الى تدني الروح المعنوية و ضعف في الأداء .

5. التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة

6. لا يتمتع الموظفون بضمانات و بالتالي يكونون مهدين بالعزل و إنهاء الخدمة

أما "Likert Rensis" يرى بان هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية , و كل مناخ يختلف عن الآخر:

1) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : و هو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة

2) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى : و هو نظام مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3) مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا : و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى , و هو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي , أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الإجراء.(صليحة، 2010)

ثانيا : أبعاد المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها , عناصرها و تفاعلاتها , له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة العوامل الداخلية بالمنظمة , قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب و الباحثين حول الحصر الدقيق لها , و من أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي :

أولا : مرونة التنظيم :

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة و القدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي و لا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات و احتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره .

ثانيا : التركيز على الانجاز :

أي هل المنظمات تؤكد على الانجاز و الإنتاجية كأساس للمكافأة , الترقية أم لا .

ثالثا : التنمية و التدريب الإداري :

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العملية الملائمة , و كذلك المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة . أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير و تنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الرشيدة.

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف , سيما وان زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية و استثمار آفاق المعارف الإنسانية و رفع الروح المعنوية لديهم . إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء و المشرفين و تدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية و رفع الروح المعنوية للعاملين و شعورهم بالاستقرار , فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار .

رابعا : أنماط السلطة

الشرطة أنواع منها المركزية و اللامركزية , تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء , و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع لدى المرؤوسين , بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة و دفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد , اقتراح الحلول أو المشاركة في اتخاذ القرارات. إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي , فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب و التسلط و عدم المرونة التي تؤدي إلى السأم و الملل و بالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس حق في اتخاذ القرار , بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة و تتيح

للعاملين مجالاً للاجتهاد و المشاركة في اتخاذ القرارات واتخاذ الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع و الابتكار ، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي .

خامسا : أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين

فبالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة ، و ذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب ﴿ فرق تسد ﴾ بإثارة الشائعات و المشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها .

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، رسم السياسات و تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص ، الصدق ، تدعيم الثقة و الحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب تعزيز روح الانتماء و الولاء ، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن مكان اشتغالهم فأنهم يقولون هذه شركتي ، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم رغبة منها في تكريس روح الولاء و الانتماء للمنظمة .

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق ، الإخلاص الأمانة مع عاملها تحصل على تأييد و تعاون هؤلاء العاملين وثقتهم و ولائهم و العكس صحيح .

سادسا : أنماط الثواب و العقاب

ان الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله ، فالمكافأة تعطي للمنجز و لقليل التغيب و للمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به ، و العكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام ، إلا انه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات و القوانين الامر الذي يؤدي الى مناخ غير صحي و تعطيل للإبداع .

سابعا : الأمن الوظيفي

وهو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء .

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنح له الاستقرار الفكري و تجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية ، تحسين أدائه و ضمان ولائه . هذا و تمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي و الصحي و المنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن و استقرار و ثبات ...حيث إن هذه المتطلبات من شأنها

أن تخلق استقرارا نفسيا و تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد و تؤدي لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و النوعية , ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة و لا يخرج منها إلا عند سن التقاعد و البالغ لديهم 55 سنة عادة , حيث إن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة و عندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة , و إنما في منظمات صغيرة و يبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا و لذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته و يؤدي فيها كل جوانب الإبداع و الابتكار .

ثامنا : مراعاة الموضوعية في نظام الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها و مسؤوليتها , و يمكن القول انه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية و عدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد .

تاسعا : عدالة التعامل مع العاملين

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم , من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافأة,الأجور,الترقيات, العقوبات , التدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الانجاز المستهدف , إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء و الولاء الفعال للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها .

عاشرا : الاهتمام بالروح المعنوية

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين و ذلك نظرا لان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل و تكاليف اقل , كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل , و كذلك معدل الغياب , و أيضا معدلات الحوادث , و إجمالا فان الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي .

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي :

1. كفاءة المشرف المباشر
2. وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
3. تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين
4. تحسين التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها

5. توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة

6. توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة

7. توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة

8. تمتع الأفراد بصحة عضوية و نفسية طيبة

إحدى عشر : زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة

كما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة و المبدعة كلما أدى الى خلق مناخ تنظيمي جيد. (صليحة، 2010)

المطلب الثالث : عناصر و معايير قياس المناخ التنظيمي :

أولا : عناصر المناخ التنظيمي

تتعدد عناصر المناخ التنظيمي عموما , فهناك عدد كبير من العناصر التي يتضمنها المناخ التنظيمي و التي تؤثر فيه بذات الوقت , و نظرا لكثرة تلك العوامل من جهة , و لاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد و التنوع و التباين في المتغيرات و العوامل لمداخل دراسة المناخ التنظيمي من جهة أخرى , فقد تم اعتماد خمسة عناصر للمناخ التنظيمي في هذه الدراسة كالأتي :

1. الهيكل التنظيمي :

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة و فعالية , فهو يعكس مدى تحديد الأدوار و المسؤوليات بدقة للعاملين , و ضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات , و كذلك طبيعة الاتصال بين العاملين و الإدارة , و بين العاملين و بعضهم البعض , و كذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة .

2. نظرة المنظمة للعنصر البشري

فمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري , و المدى الذي تعطيه لهذا المورد من مزايا مختلفة يعتبر عنصرا مهما في المناخ التنظيمي , فكلما كانت نظرة المنظمة الى الموارد البشرية الموجودة لديها اكثر أهمية و أكثر اهتماما , و كلما كانت المنظمة تمنح مواردها البشرية مزايا مختلفة , كلما كان المناخ التنظيمي أفضل , و هذا من الطبيعي أن ينعكس بايجابية على المنظمة أيضا .

3. اتخاذ القرارات:

و جدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن و عدم تركيز القرار في يد فرد واحد ﴿ عياصرة , و حجازين .2006﴾.

4. الحوافز:

يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز او المحاباة في توزيعها على الأفراد.

وبالتالي فإن تحديد أداء الأفراد مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى التحكم الجيد في السياسة التحفيزية حيث أن ارتفاع مستوى الأداء بالنسبة للعاملين والزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة يكون مقرونا بالحوافز الفعالة وكيفية إدارة وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدى العاملين اتجاه سيرورة أدائهم الوظيفي. مما يسمح بخلق جو مناسب لتأدية مهامهم على أكمل وجه ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة ورفع مردوديتها وهو الهدف الذي تسعى إليه كل منظمة اقتصادية.

5. التدريب:

وهو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.

ويعكس التدريب مدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع نتائج البرامج التدريبية التي يخضعون لها للمراجعة والتقييم.(الجوري، 2015)

ثانيا: معايير قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك امكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة. وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ. ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة . و الجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها , فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الانجاز و الأداء و الإبداع و العطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة , و بعضها الآخر يؤكد أهمية الدفاء و الحنان و الحماس و الرضا و الروح المعنوية التي يحسها العاملون و التي تنعكس على انتمائهم و ولائهم , و لا عبرة بالأداء الفعلي الذي يؤثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أن هنا مؤشرات فرعية و تفصيلاته يعتقد

بأهميتها لقياس و تصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال : معدلات الدوران و فترات العمل و معدلات الإصابة و الشكوى . و تعد اللقاءات و السفريات و الزيارات المتبادلة بين العاملين و مستوى التعاون و الدعم و التشجيع و التحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين و إشراكهم في وضع البرامج و السياسات و اتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس و تمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة و يعيش العاملين وسطه. و يعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره ﴿ لتون و سترنجر ﴾ من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي , حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة و التي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية و العاملة , و تحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة , و هناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- (1) شعور الأفراد اتجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة و القوانين و الإجراءات المتبعة .
- (2) شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم المسؤولية .
- (3) إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي و المخاطرة .
- (4) شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت و الترقيات .
- (5) مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق و الصراحة .
- (6) مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد و الجماعة .
- (7) مدى الإحساس بأهمية الاختلافات و النزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم .
- (8) الإحساس بوجود دعم و مساندة من الرؤساء و رفاق العمل .
- (9) مدى شعور الفرد بأهميته و انتمائه لفريق العمل و المنظمة . (الشنطي، 2006م)

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة فيه :

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة و المنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به و يتأثر بها , كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها و رعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة .

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات , عوامل خارجية , عوامل تنظيمية , عوامل شخصية و نفسية و ذلك على النحو الموالي :

أولا : العوامل الخارجية : نذكر منها :

1/ البيئة الخارجية :

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية , اقتصادية , قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بادوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

2/ البيئة الاقتصادية :

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية سلبية المناخ التنظيمي , ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة , يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغيب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز , كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى مبادأة و المخاطرة , بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة , وهنا يتوجه المديرون لصنع قرارات متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية و التردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى .

3/ البيئة الاجتماعية :

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

أ- مستوى الدافع على الإنجاز.

ب- العلاقات الاجتماعية والأسرية.

ت- طريقة التفكير بشكل علمي.

ث- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4/ البيئة الثقافية:

ويقصد بها ثقافة الأفراد وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

5/ المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

ثانيا: العوامل التنظيمية ونذكر منها

1/ السياسات والممارسات الإدارية:

وترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

2/ القيم المهنية:

تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح غشا آمنا ودفئا للعطاء في حين إذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة أما الاستبدالية العكس فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظّمته.

3/ طبيعة البناء التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات, إما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات , وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مئبنا للعزائم .

4/ النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

5/ نظام الأجور والحوافز:

أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

6/ أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأمور والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعرضات والتناقضات في الأداء وارتفاع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم يزيد مستوى إنتاجيتهم.

7/ الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

8/ الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9/ ظروف العمل:

ويقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية....) التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

10/ درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

11/ البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

ثالثا: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث جنسه أو مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

وهناك عدة عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1/ قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2/ تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3/ درجة المخاطرة:

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو الشيعي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4/ خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

رابعا: العوامل النفسية ونذكر منها :

1/ الضيق والقلق:

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

أ- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا

ب- بتعديل إدراكه للعام الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.

ت- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن صعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

2/ الصراع النفسي:

قد يعتقد البعض إننا لصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون

من الأهداف الأقل أهمية أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

3/ الولاء:

ويقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

وإضافة إلى العوامل السابقة الذكر نذكر أيضا:

الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة:

فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجهودهم ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط فأى تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل. (صليحة، 2010)

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات والذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع والخدمات وإشباع حاجات الأفراد ويعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم من خلال ما يبذله كم جهد وفعالية في الأداء ولها فإن مصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى أفراد حيث الإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة لدى أفرادها والسعي إلى خلق مناخ جيد ومناسب من أجور وحوافز ورضا الوظيفي فذلك ما يؤدي إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي سنتعرف في هذا المبحث على مفهومه وأهميته ومراحلها والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مفهوم إدراكي معرفي يستند إلى مجموعة من الصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد منها القدرة على فهم أهداف المنظمة. واستيعابهم واستعدادهم لتسخير اغلب طاقاتهم وحث همهم من أجل بلوغ هذه الأهداف وتحقيقها مما يجعلهم حريصين على البقاء في المنظمة لتحقيق ما يصبون إليه من أهداف تحظى بتقدير جميع المعنيين واحترامهم ويعكس الصورة الإيجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. (الرفادي، 2012)

ويعرف بدوي بأنه الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب (كالأسرة, العمل , والوطن) (الرفادي، 2012)

كما يعرفه الفهداوي والقطاونة بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي. (السوقي، 2017)

ويعرفه الأحمدى بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفية ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله. (السوقي، 2017)

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن أن الولاء التنظيمي هو شعور يمتلكه الفرد تجاه منظمته ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب. (خديجة، 2015)

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

وتعتقد الباحثة أن الولاء التنظيمي لاقى اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها. وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما إنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصدراع الأدوار وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وأهمها أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد ظهرت الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية في الأهمية.

وتعتقد الباحثة أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم وأهداف التنظيم وقيمة بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والتكامل بدلا من التنافس والتنافر كما يساعد الولاء في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فكلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين قل معدل والتنافر كما يساعد في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام ويعزز الأداء الوظيفي بالإضافة إلى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل

بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب والتعاون بخلاف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فإن جوا من التشاحن والتصادم يسود بيئة العمل مما يدعو العاملين للبحث عن فرص أفضل للنمو والاستقرار. (السوقي، 2017)

المطلب الثالث: مراحل وأنواع الولاء التنظيمي

أولاً: مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتكون الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة:

1/ المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد وحيث تعتمد ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تماثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديد. (عفاف، 2015)

2/ المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي. (عفاف، 2015)

3/ المرحلة الثالثة:

مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخاصة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد. (عفاف، 2015)

ثانيا: أنواع الولاء التنظيمي

تختلف أنواع الولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة لهم كما اختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء التنظيمي فمنهم من يصنفها إلى نوعين وهناك من يصنفها إلى أكثر من ذلك ويمكن عرض تلك التصنيفات في الجدول التالي:

التصنيفات				الباحثون	
السلوكي		الاتجاهي		1997 العتيبي والسواط	
المعياري	Hguh' العاطفي	الاستمراري		جيرالد وروبرت	
المعياري	الوجداني	الاستمراري		Meyer & allen 1991	
الأخلاقي	العاطفي	الاستمراري		2004 لأحمدي	
المعياري	المؤثر	التلاحمي	الموجه	الاستمراري	2004 العديم 2

المصدر: إعداد الباحثة (الرفادي، 2012)

ويمكن إيضاح المقصود بهذه الأنواع من الولاء في التالي:

- 1 الولاء الاتجاهي : ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.
- 2 الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعضويتها.
- 3 الولاء الاستمراري ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى فالعمل بمنظمته لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويتبنى تحقيق تلك الأهداف.
- 4 الولاء العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمته لأنه موافق على قيمتها وأهدافها ويتبنى تحقيق تلك الأهداف.
- 5 الولاء المعياري: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين حيث يأخذ الفرد المنتمي للمنظمة معياريا في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون لو ترك العمل.
- 6 الولاء الأخلاقي: وهو الذي يسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات وهو إحساس الموظف برغبته في البقاء مع منظمته . وهذا شعور داخلي نابعا من إحساسه وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد.
- 7 الولاء التلاحمي : وهو تركيز الفرد على السلوكيات التي تركز على الجماعة وتبتعد عن الأمور التي تثير البغضاء.
- 8 الولاء الموجه: وهو التقيد بمبادئ وفق الجماعة والرضوخ لسلطتها ومعايير عملها.
- 9 الولاء المؤثر: وهو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة والنشاط الإداري .

10 الولاء الوجداني: ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة فالعاملون ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمروا في العمل لدى المنظمة لأنهم راغبون في الاستمرار بالعمل بها.(الرفادي، 2012)

المطلب الرابع: قياس الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: قياس الولاء التنظيمي

يحمل القياس الولاء التنظيمي المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا إن له فوائد كبيرة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية فمن الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام فقياس الولاء التنظيمي يعد ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كبيرة من وهذه ما يأتي:

1 - يعطي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي بما يمكن المنظمة من تحديد موقعها وتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت مقارنة مع منظمة أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات المنظمة.(الرفادي، 2012)

- 2- يوضح مشاعر العاملين في المنظمة وأحاسيسهم واحتياجاتهم ومدى ما يتمتع به الأفراد من ولاء لها .
- 3- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس المشكلات ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
- 4- يحقق فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل حيث يعد أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع ولاء العاملين أو خفضه.(الرفادي، 2012)

ثانياً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين مهمين هما الفرد والبيئة ومن هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما هو مرتبط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً. ومن خلال الإطلاع على أدبيات الإدارة يمكن إيضاح أنها تتمثل في ثلاث مجموعات تؤثر بشكل مباشر في الولاء التنظيمي ويمكن تفصيل ذلك في التالي:

1- الصفات أو المتغيرات الشخصية:

تعد الصفات الشخصية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتشمل العمر والتعليم والنوع أو الجنس والحالة الاجتماعية

2 - المتغيرات المرتبطة بالعمل:

يمكن إيضاح صفات العمل التي لها الأثر في الولاء التنظيمي في:

أ -المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة والولاء التنظيمي: بالنسبة إلى تأثير المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة يتجلى من خلال أنه كلما ارتفعت مرتبة العمل الوظيفي للموظف وزادت سنوات الخدمة كان أكثر ولاء للمنظمة والسبب يعود إلى أن أصحاب المراتب العليا استثمروا كثيراً من وقتهم وجهدهم حتى وصلوا إلى هذه المراكز ومن هنا يصعب عليهم ترك المنظمة.

ب- طبيعة العمل ومحتواه والولاء التنظيمي: يتأثر ولاء الفرد بصفات العمل ودرجة استقلالية في أداء العمل وشعوره بأن العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات المنظمة ووظائفها والاندماج في العمل وإحساسه بأن العمل شيق ويستحق جهده. كما أن التحدي في العمل وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين لتوجيهه وتقويم العمل الذي يقوم به لهما تأثير في ولاءه التنظيمي.

ج- الخبرة في العمل: تلعب الخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله دورا مؤثرا في ولاءه التنظيمي فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف مبنية على توقعات معنية تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم وهنا لا بد من الإشارة إلى أن للمنظمة دورا أساسيا في تحقيق تلك الأهداف بغية زيادة درجة الولاء التنظيمي.

د- المتغيرات البيئية: أضيفت المتغيرات البيئية كمتغير رابع يؤثر في مستوى ولاء الفرد لوظيفته حيث يؤدي وجود علاقات صناعية منسجمة وتعاونية بين الإدارة والاتحادات العمالية إلى انخفاض تعارض الأدوار الذي قد يعانیه العاملون بمعنى أن الأفراد لن يكون عليهم أن يقعوا في أمر الاختيار بين المنظمة والاتحادات العالمية وطبقا لذلك يزداد الولاء التنظيمي في حين لا يتوقع أن تؤثر العلاقات الصناعية على الولاء.(الرفادي، 2012)

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين

المطلب الأول: المتغير المستقل

وهو يتمثل في المناخ التنظيمي والذي يمثل محصلة للجو والاستجابة العاطفية أو الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية وسيتم استخدامه كمتغير مستقل في هذه الدراسة لمعرفة ما مدى ترابطها بالولاء التنظيمي .

المطلب الثاني: المتغير التابع

وهو الولاء التنظيمي بمكوناته (الولاء المستمر. الولاء المعياري) وهو ما يطمح مسيري المؤسسات إلى بلوغه من عمالهم لما له الآثار الإيجابية على المؤسسات من خلال زيادة إنتاجياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

من خلال المسح والإطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع توصلنا إلى أنه يوجد ترابط بين المتغيرين أي توجد علاقة تربط الولاء التنظيمي بالمناخ التنظيمي الذي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل عن غيرها وأنها البيئة البشرية التي يؤدي فيها العاملون أعمالهم داخل المنظمة. وهذا ما أكدته بعض الدراسات حيث أشارت إلى أن هناك علاقة موجبة قوية بين الولاء المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، فكل ما كان المناخ التنظيمي أو الجو ملائم للعاملين كلما زاد ولاءهم للمنظمة.

خلاصة الفصل :

إن موضوع المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي من أكثر المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لسماحتها وعلاقتها الوثيقة بنفسية الأشخاص التي تختلف من شخص لآخر .

وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين الإداريين وأكبر دليل على هذا تعدد التعاريف واختلافها فيما بينهم كما هو موضح في المبحث الأول والمبحث الثاني .

والأداء الإنساني والهدف الذي تسعى المؤسسات لبلوغه من عمالها وهذا يرتكز بالدرجة الأولى على رغبة الأفراد داخل المؤسسة وقدرتهم على العمل وكذا قدرة المؤسسة على خلق علاقة بينها وبين أفرادها بهدف الوصول إلى جو ملائم وانسجام بين أطرافها .

كما لا بد على المؤسسات أن تكسب ولاء عمالها وأن تبذل كل جهودها وتتفق مالا من أجل بلوغ هذا الولاء وهذا من خلال تحقيق مناخ ملائم للأفراد عن طريق استخراج قدرتهم الكامنة وذلك بإشباع رغباتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والمنشودة .

الفصل الثاني
الدراسات السابقة
في الموضوع

تمهيد:

تبنى البحوث العلمية على المعرفة الموجودة وتشكل الدراسات العلمية أساسا لبناء العلم والمنطلق الذي ينطلق منه الباحثون وبينون عليه معرفتهم وتعتبر المعرفة عملية مشتركة تبنى بجهود المجموعة والأجيال المتعاقبة وبما أنها عملية تراكمية لا بد من الوقوف أحيانا عند بعض الدراسات السابقة.

وفي هذا الفصل حاولنا الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها التي تتمحور حول متغيري الدراسة أي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ويتم عرضها بالاعتماد على التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث لأن البحث العلمي قائم على الاستمرارية ويشكل سلسلة من المعارف المتواصلة وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسات السابقة.

ولذلك في هذا الفصل سوف نتناول مبحثين هما كالتالي:

✚ المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في موضوع المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

✚ المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في موضوع المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

في هذا المبحث حاول عرض مختلف الدراسات السابقة التي تتمحور حول المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي (العربية والأجنبية) منها على الترتيب.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية للمناخ التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات العربية في المناخ التنظيمي

- **الدراسة الأولى: دراسة الشنطي محمود عام 2006** وذلك من خلال رسالة ماجستير حول (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية)، وقد أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة بأسلوب البحث الوصفي التحليلي وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي وربطه مع الأداء البشري في الوزارات حيث افترض الباحث عدة فرضيات: وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط اتخاذ القرار وتنمية القيم الجيدة باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر مجملها على الأداء البشري في الوزارات وقد صمم لخدمة هذه الفرضيات نموذج استبيان وزع على عينة من العاملين بلغت 620 موظف وحللت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن توجه العينة نحو المناخ السائد كان إيجابيا وأظهرت وجود خلل في الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار وكذلك عدم مناسبة المهام والواجبات للموظفين مع المؤهلات والتخصصات. أما المقترحات الواردة فنصت على تحسين طرق اتخاذ القرار والاهتمام بالهيكلية الوزارية والتوجه نحو اللامركزية والتفويض. (عاشوري، 2013)
- **الدراسة الثانية: دراسة البدر إبراهيم بن حمد عام 2006** وذلك من خلال رسالة ماجستير حول (المناخ التنظيمي وعلاقته بضغطه بظغوط العمل)، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغطه بظغوط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل التي يسببها وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين توافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغوط العمل. (صليحة، 2010)

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية في المناخ التنظيمي

• الدراسة الأولى:

Geneviève Roch, **Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier**, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur (Ph.D.) en sciences infirmières, option administration des services infirmiers, Université de Montréal, Juillet, 2008

وتتناول الدراسة تأثير المناخ التنظيمي على مظهر الممارسات المرتبطة بالعلاج والرضا المهني للممرضات المعالجات في الوسط الاستشفائي، ولكون أن العمل في الوسط الاستشفائي يكتسي العديد من الصعوبات مثل ظروف العمل غير المواتية، الإحباط، استهداف الجودة مما يشكل تهديد لطبيعة العلاقة بين الممرضات والمريض، ولذا يهدف هذا البحث، الذي تم تناوله من منظور الرعاية، إلى رؤية مبتكرة لجودة الرعاية وتنظيم

الخدمات من خلال استهداف شرح تأثير المناخ التنظيمي على تشكيل الممارسات المرتبطة بالعلاج ورضا أخصائياً لتمرير في بيئة المستشفى.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه العوامل كشفت عن تفاعلات ديناميكية مثيرة للاهتمام بين أربعة من الأبعاد المركبة الخمسة للمناخ (مثل شدة عبء العمل، نهج الفريق وتصور دور التمريض،...) مما يشير إلى أنه من الممكن التأثير على أحد الأبعاد من خلال العمل على بعد آخر. يأخذ تكامل الاستدلالات الكمية والنوعية في الاعتبار التأثير الغالب لخصائص الدور على تحقيق إستراتيجية الحد من الفقر والرضا المهني للممرضات، مع اقتراح اعتماد نهج منهجي يعتمد على عوامل متعددة في التنفيذ. في تحسين بيئات العمل التمريضي في المستشفيات.

• الدراسة الثانية:

Carolyn Hass, **Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures En vue de l'obtention du grade de Maîtrise en Psychologie (M. Ps.) Option psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Août 2009.

وتناولت الدراسة كيف يمكن للمجموعة غير الشرعية التأثير على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، فالهدف الرئيس للبحث هو معرفة كيف تؤثر المجموعة غير الرسمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي. وقد خلصت الدراسة في النهاية إلى لاقتراح أن القيادة التحويلية تساهم في السياق التنظيمي الذي يلبي احتياجات الموظفين، بحيث لا يملأ الدعم الاجتماعي الذي تقدمه المجموعة غير الرسمية فجوة. هذا من شأنه أن يؤهل الديناميكيات داخل مجموعة غير رسمية في ما يتعلق بما تقدمه لأعضائها.

المطلب الثاني : الدراسات العربية والأجنبية في الولاء التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات العربية في الولاء التنظيمي

الدراسة الأولى: دراسة العجمي عام 1999 وذلك من خلال رسالة حول (الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص) حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، تكونت عينة الدراسة من (500) فرد، منهم (215) فرداً من القطاع الخاص، و (221) فرداً من القطاع العام .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من (الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، والاتصال الجيد، وفرص الترقيّة والتقدم، والأجور). (خليفة، 2009)

- الدراسة الثانية: دراسة الأحمدى عام 2004 وذلك من خلال رسالة حول (الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية لدى الممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية وكذلك مدى رغبتهم في ترك العمل والمنظمة.

تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض والبالغ عددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة وقد تم اختيار عينة من 500 ممرض وممرضة تم اختيارهم من تسع مستشفيات بالطريقة العشوائية وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى من الولاء التنظيمي لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية بينما تم إيجاد فروق في الولاء التنظيمي تعزى إلى السن والجنس
- وجود علاقة ارتباطية كوجبة بين متغير الدخل الشهري والولاء التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى حول الولاء التنظيمي في هذه المستشفيات تتعلق بالرضا لدى الممرضين بالإضافة إلى تدعيم نظم الحوافز المستعملة في هذه المستشفيات. (الأمين، 2015)

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية في الولاء التنظيمي

- الدراسة الأولى: دراسة فجورفت (Fjoroft) 1993 وذلك من خلال رسالة حول (العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي (خليفة، 2009)

• الدراسة الثانية:

Serge Ndayirata. **L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnels sur la fidélité des employés** : cas des médecins du secteur public au Burundi. Gestionet management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017. Français.

تعد الدراسة جزء مهما من إشكالية عالمية تتعلق بولاء الموارد البشرية للصحة في خضم النقص في المتخصص ينفي الرعاية الصحية، فهو يعرض الاهتمام بالتشكيك في دور إدارة الموارد البشرية في هذه القضية، فالدراسة تهدف أساسا إلى دراسة الدور الذي يمكن أن تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي المهنيين الصحيين في القطاع العام في بوروندي من خلال تسليط الضوء على الآليات المتبعة من جهة، وإلى إبراز عناصر السياق التنظيمي المحتمل أن يكون لها تأثير على الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي للأطباء وشرح الآلية (الآليات) التي يمكن من خلالها تفعيل هذا التأثير.

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنحاول التعقيب على مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها والتي تتمحور حول المناخ التنظيمي كمطلب أول أما في المطلب الثاني نسعى إلى مناقشة أيضا على الدراسات السابقة في الولاء التنظيمي وفي الأخير يأتي بيان الاستفادة من الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة في المناخ التنظيمي

أولا: الدراسات العربية : استعرضنا دراستين بحيث جاءت هذه الدراسات متنوعة في أهدافها وفي المقاييس الإحصائية

✓ جل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على برنامج (spss) للمساعدة على التحليل باستثناء الدراسة الثانية.

✓ اتفقت الدراسات على أن تحسن المناخ السائد بالمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

سنناقش الدراسات الأجنبية بإتباع التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث بعد مناقشة الدراسات العربية:

✓ اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي في الجانب النظري.

✓ أعطت اغلب الدراسات إجابات واضحة على الإشكالية.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة في الولاء التنظيمي

أولا: الدراسات العربية: نناقش مجموعة من الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي وهما دراستان وفق

التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

✓ اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب الميداني وبرنامج

(spss) للحزم الإحصائية

- ✓ كل الدراسات أعطت إجابة مقنعة على الإشكالية
- ✓ اتفقت الدراسات على أن ارتفاع مستوى الولاء يحقق أهداف المنظمة
- ثانياً: الدراسات الأجنبية: من خلال دراستنا الاستطلاعية لمختلف جوانب الموضوع صادفتنا عدة دراسات أجنبية اخترنا منها 2 حيث ناقشنا وفق ترتيب تصاعدي من الأقدم إلى الأحدث:
- ✓ فيما يخص المناهج فقد اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي
- ✓ كلا الدراستين يلمحان إلى أهمية الولاء التنظيمي داخل المنظمة
- انطلاقاً من هذه الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي التي مكنتنا من وضع خطة أولية لموضوع البحث خاصتنا إلى الاستفادة من النقاط التالية:
 - ساعدتنا الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبيان وكيفية طرحها
 - كانت الدراسات السابقة بمثابة قاعدة أساسية كونها تتمثل في مصدر مهم لبحثنا.
 - ساهمت الدراسات السابقة في إعطاءنا نظرة أولية وشاملة لموضوع بحثنا.
 - اعتمدنا على الدراسات السابقة في بناء خطة أولية للبحث.
- اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي كالاتي:
 - ✚ حاولت دراستنا دراسة اثر المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) على الولاء التنظيمي (المتغير التابع) لكن كل هذه الدراسات السابقة ركزت على متغير واحد فقط بما في ذلك الدراسات العربية والأجنبية فمثلاً: الدراسة العربية الأولى للمناخ التنظيمي " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية" التي اعتبرت المناخ التنظيمي متغير مستقل والموارد البشرية متغير تابع.
 - ✚ إن المنهج المتبع من طرف دراستنا هو نفسه المنهج المتبع في الدراسات السابقة.
 - ✚ كانت دراستنا تطبيقية في جامعة احمد دراية أدرار كونها تحاول تطبيق الرقمنة .
 - ✚ تأثر موضوع دراستنا بأزمة كورونا على عكس بعض الدراسات السابقة التي أعدت في ظروف مغايرة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بمراجعة الدراسات السابقة في الموضوع حيث تم استعراض الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في المبحث الأول ليتم استعراض دراستين على الترتيب

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مناقشة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) حيث تم مناقشة كل الدراسات السابقة في موضوع المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم والأنواع والأهداف تبين لنا أن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة لها علاقة وطيدة بالمشاعر و الأحاسيس ومرتبطة بالوجدان و عدة عوامل ومحددات ترتبط وتؤثر في هذا الشعور كما رأينا في الفصل الأول ومن بين هذه المحددات نجد المناخ التنظيمي بمختلف أشكاله وفي هذا الفصل سنحاول أن نبين مدى مساهمته في صناعة الولاء التنظيمي .

ولهذا الغرض قمنا بدراسة عينة من مؤسسات القطاع العام تتمثل في جامعة أحمد دراية لولاية أدرار حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ،وسنتطرق في المبحث الأول إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة ،أما الثاني فمخصص لتحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث الطريقة التي تم إتباعها في إعداد الدراسة وكذلك ذكر وتوضيح مختلف الأدوات التي تمت الاستعانة بها لمعالجة الموضوع من الناحية التطبيقية.

المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية

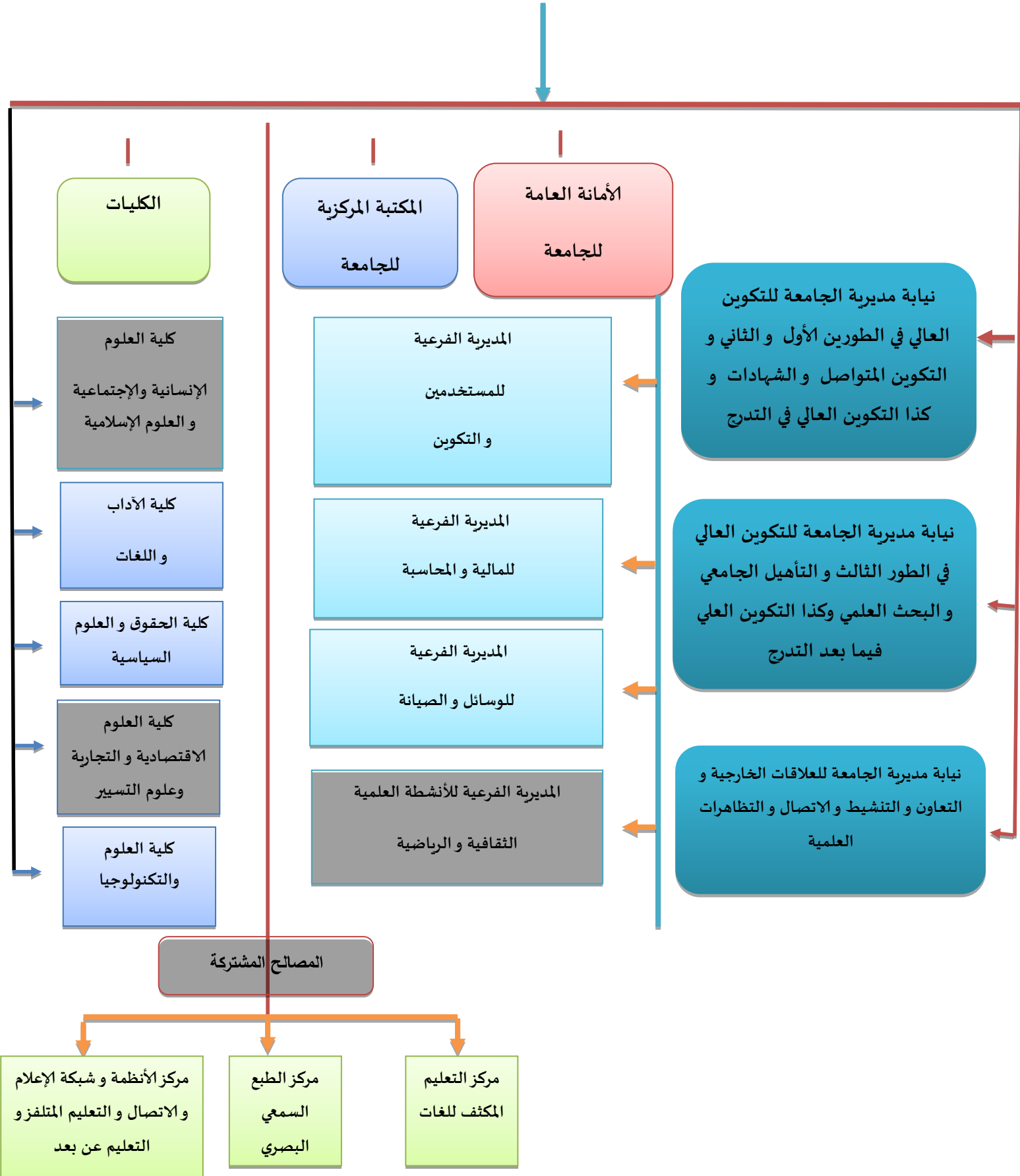
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع العينة:

حاولنا إسقاط الجانب التطبيقي على الجامعة الإفريقية جامعة أحمد دراية أدرار حيث أنشأت أول نواة للتعليم العالي في ولاية أدرار بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في المعهد الوطني العالي للشريعة ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 2001/09/18. المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2001/08/29. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكوينا بيداغوجيا وعلميا في عدة مجالات للتكوين ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية.

مديرية الجامعة



2- عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية منتمية إلى الفروع التي سبق وذكرناها، ولقد راعينا أن تكون العينة من جميع طبقات العمال ومن مختلف المناصب حتى نستطيع الحكم على مستوى الولاء التنظيمي وتعتبر العينة العشوائية هي العينة الأكثر تعبيراً في حال يجب على الباحث أن يستعملها بطريقة غير انتقائية وإنما بشكل عشوائي وقد اخترنا عينة قدرها 100 عاملاً من المجمع.

الفرع الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

1- متغيرات الدراسة:

سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى معرفة هل للمناخ التنظيمي تأثير على الولاء التنظيمي بين متغيرين:

المتغير المستقل:

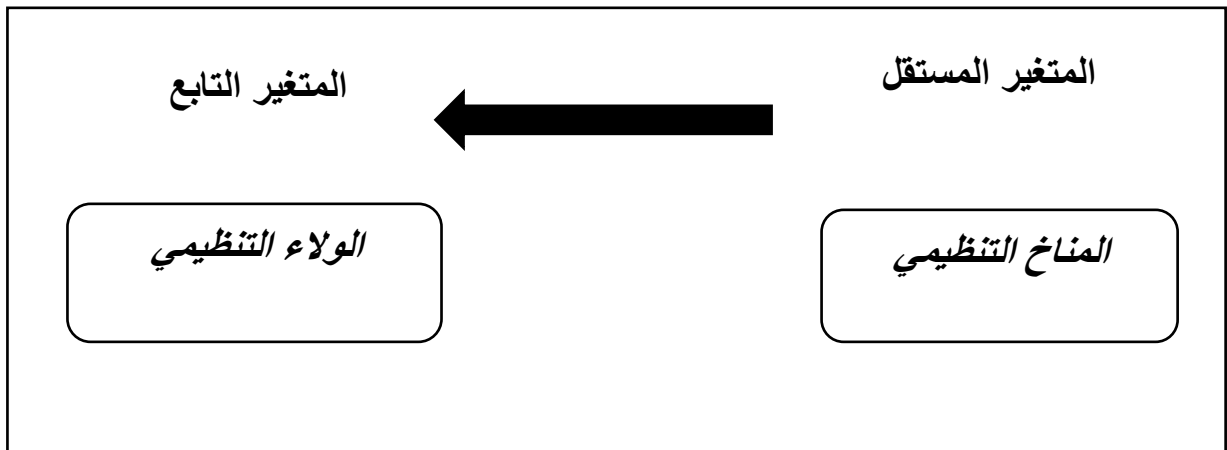
تمت الإشارة إليه في الجانب النظري والذي يتمثل في المناخ التنظيمي

المتغير التابع:

تمت الإشارة إليه في الجانب النظري والذي يتمثل في الولاء التنظيمي

2- نموذج الدراسة:

تضمن هذا النموذج متغيرين اثنين، متغير مستقل المناخ التنظيمي ومتغير تابع الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثان

الفرع الثالث: المنهج المتبع

نظراً لطبيعة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات حيث يخدمنا هذا المنهج في جمع البيانات الخاصة عن العمال ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأدوات الإحصائية، بغية الوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .

سيتم في هذا المطلب التحدث بشيء من التفصيل عن الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة .

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة

لمعالجة موضوع الدراسة في المجال التطبيقي ثم الاعتماد على تقنيات لجمع المعلومات والمعطيات والبيانات لمعرفة ما مدى وجود تأثير بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي .

1- الاستبيان :

يعرفه جمال زكي والسيد ياسين بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد او تسلم الى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد. ويعد الحصول على الموافقة من طرف مسير الجامعة والإشراف على انطلاق عملية الدراسة لتسهيل مهمة البحث العلمي لدى المجمع تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددها (100) استبانة استردنا (61) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي حيث وجدت (20) استبانة مفقودة لم تسترجع وعند تحليل الاستبيانات وجدت (19) استبانة غير صالحة للتحليل .

1-2- محتويات الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بناء على الدراسات السابقة التي لها عاقبة بموضوع الدراسة واستنادا لما تم سرده في الجانب النظري، حيث صمم جزئين لترجمت مختلف متغيرات الدراسة في شكل جمل بسيطة سهلة الفهم، ويشمل هذا الاستبيان ما يلي :

الجزء الأول: وتضمن البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق عليه وهذه البيانات تتمثل في :

-النوع

-السن

-المؤهل العلمي

-سنوات الخبرة

-الوظيفة داخل المنظمة

الجزء الثاني:وتضمن محورين وهما كالآتي:

*المحور الأول: الذي يتعلق بالمناخ التنظيمي وحوته الفقرات من 03 إلى 25.

*المحور الثاني: الذي يتعلق بالولاء التنظيمي وحوته الفقرات من 26 إلى 32.

مقياس الدراسة:

لتحويل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي، و سيتم توضيحه في الشكل التالي:

الدرجات	1	2	3	4	5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

بهدف الحصول على المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد أصغر درجة وأكبر درجة، وذلك من أجل حساب المدى عن طريق $(5-1=4)$ ، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس $(4/5=0.8)$ ، بعدها يتم إضافة الدرجة الصغرى للمقياس (1)، لنحصل على درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) اتجاه العبارات حسب مقياس "ليكرت الخماسي"

المستوى	المتوسط المرجح	
منخفض جدا	من 1,00 إلى 1,7	غير موافق تماما
منخفض	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	موافق
مرتفع جدا	من 4,20 إلى 5	موافق تماما

صدق الأداة وثباتها :

1-الصدق الظاهري:

قبل توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم تأكد من صدق وثبات هذا الاستبيان من خلال ما يلي: بعد صياغة عبارات الاستبيان بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وبالرجوع إلى المراجع العلمية (المذكرات) تم تصميم استبيان وعرض على مجموعة من الأساتذة بهدف التحكيم، وبعد الإطلاع على آراء وملاحظات الأساتذة تمت إعادة هيكلة الاستبيان وفق هذه الملاحظات.

2-الاتساق الداخلي: يتم من خلال هذا الاختبار حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالنسبة لمتوسط عبارة المحور الذي تنتمي إليه، وتم استخدام معامل الارتباط سبايرمان لأننا نتعامل مع متغيرات رتيبة.

الجدول رقم(02): معامل الارتباط بين عبارات محور "المناخ التنظيمي"

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات محور المناخ التنظيمي
0.023	0.348*	تتخذ القرارات الإدارية في جامعة أدرار من قبل رئيس القسم بعد إدراك تام لطبيعة العمل.
0.000	0.650**	توفر إدارة جامعة أدرار المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية.
0.023	0.298*	تحرص إدارة جامعة أدرار في تحقيق مزايا المشاركة في الدورات والمؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج نطاق الكلية.
0.000	0.534**	تمنح إدارة جامعة أدرار مكافآت مادية ومعنوية على أساس الجدارة والاستحقاق.
0.000	0.685**	تحرص إدارة جامعة أدرار على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة بهدف مراقبة التطورات التكنولوجية.
0.029	0.319*	تحرص إدارة جامعة أدرار على الموظفين للقيام بأقصى جهد لإنجاز الأعمال.
0.000	0.454**	يخضع نظام الرواتب والمكافآت بجامعة أدرار على أساسا لمؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة.
0.019	0.312*	الخدمات الاجتماعية التي تقدمها جامعة أدرار متميزة وفي المستوى المطلوب.
0.012	0.328*	الأعمال الإضافية التي تقدمها إدارة الجامعة بأدرار هي فرصة التدرج الوظيفي والمستوى المهني.
0.014	0.345*	إساءة الاحترام بين العاملين والإداريين من أولويات الجامعة بأدرار.
0.000	0.491**	توفر إدارة جامعة أدرار جو مناسب للعمل مما يجعلني متمسك بوظيفتي.
0.005	0.366**	تحقق إدارة الجامعة بأدرار اتصال مباشر ورسمي بين العاملين والإداريين.
0.000	0.521**	المناخ الودي السائد بجامعة أدرار يدفع إلى التمسك بها.
0.000	0.531**	المزايا التي تحققها جامعة أدرار تكسبني الرضا التام.
0.001	0.422**	تحقق إدارة جامعة أدرار القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية.

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25 معنوية عند 0.05، * معنوية عند 0.01

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين عبارات محور "الولاء التنظيمي"

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات محور الولاء التنظيمي
0.000	0.578**	يشعر العاملین بجامعة أدرار بالفخر والاعتزاز عنه التحدث عن هذه الجامعة أمام الآخرين.
0.000	0.591**	يحرص العاملین بجامعة أدرار على بقائهم حتى لو أفلسوا ماديا.
0.000	0.501**	يرغب العاملین في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.
0.014	0.315*	يؤدي تحقيق أهداف العاملین بجامعة أدرار إلى تحقيق جزء من أهداف الجامعة.
0.001	0.417**	يشعر العاملین بأن مشكلات الجامعة من ضمن مشاكلهم الشخصية.
0.008	0.343**	تتيح الوظيفة للعاملین بجامعة أدرار الفرصة للاستغلال أقصى إمكانياتهم في أداء العمل.
0.000	0.505**	أي تغيير في ظروف العمل الحالية سوف يدفع العاملین إلى إجراء تغييرات حسب ظروفهم.
0.000	0.623**	سأقبل أي وظيفة في جهة عملي الحالية مقابل استمراري في العمل بها.
0.000	0.455**	زيادة أداء العاملین يتوقف على طريقة معاملة الرؤساء لهم.
0.000	0.533**	تحقق جامعة أدرار مكانة اجتماعية للعاملین تتناسب مع طموحاتهم.
0.005	0.366**	يفكر العاملین بجامعة أدرار بإكمال حياتهم المهنية داخلها
0.001	0.427**	لدى العاملین بجامعة أدرار الرضا التام بوظيفتهم.
0.013	0.335*	قراري بالعمل داخل جامعة أدرار أكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي.
0.017	0.351*	لدي استعداد لبذل مجهودات إضافية تتجاوز حدود المطلوب المساعدة إدارة جامعة أدرار في تحقيق أهدافها.
0.000	0.749**	أجد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المتعلقة بالموظفين داخل جامعة أدرار.

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

* معنوية عند 0.05، ** معنوية عند 0.01

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك تعتبر جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

اختبار ثبات ومصداقية أداة الدراسة :

لإثبات صدق الدراسة ولتحقيق مبدأ تعميمها على مجتمع البحث تم إجراء اختبار الثبات والمصدقية (معامل الثبات ألفا كرونباخ) لكل المتغيرات المستقلة الأساسية والفرعية والمتغير التابع وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.800 مما يدل على وجود ثبات قوي نسبياً، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : يوضع معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
15	المناخ التنظيمي	0.787
15	الولاء التنظيمي	0.742
30	الاستبيان	0.765

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

وبعد حسابنا لمعامل الفا كرونباخ بلغت قيمة معامل الثبات 0.765 وهي أكبر من 0,60 ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم الاعتماد على طرق إحصائية لتحديد العالقة المتواجدة بين متغيرات موضوع محل الدراسة وهذه الأدوات يتم استخدامها في برنامج SPSS حيث تضمنت معالجة للأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية وتم استخدامها في خصائص عينة الدراسة
- معامل الفا كرونباخ تم استخدامه لتثبيت أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم استخدامه لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة وعالقة ارتباط العبارات مع محاورها المتغير المستقل والتابع
- استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات و معرفة ما مدى وجود اثر بين
- استخدام اختبار التحليل أنوفا (ANOVA).

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض النتائج المتعلقة بأفراد عينة الفرضيات وتحليلها ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب معالجة مختلف الخصائص الشخصية إضافة إلى الكشف عن مدى استجابة أفراد العينة .

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

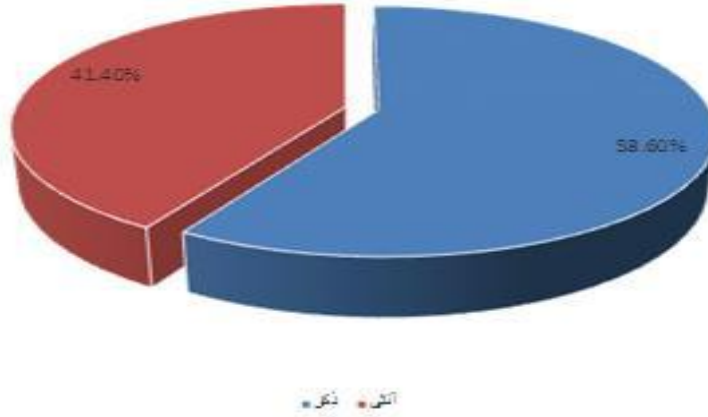
كان توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	الذكور	الجنس
58.6%	34	ذكر
41.4%	24	أنثى
100%	58	المجموع

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال الجدول نلاحظ أنه نسبة الذكور في العينة تمثل 58.6% من مجموع العينة، بينما نسبة الإناث تمثل 41.4% من مجموع العينة، أي أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث.



من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

الشكل 02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

كان توزيع مفردات العينة حسب السن كما يلي :

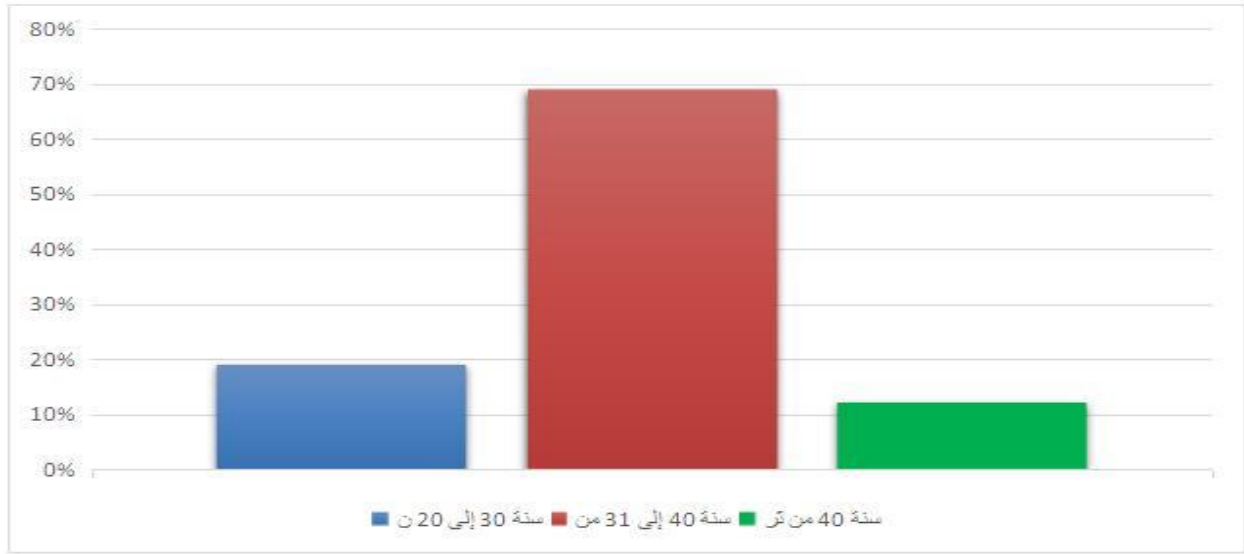
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	فئات العمر
19%	11	من 20 إلى 30 سنة
69%	40	من 31 إلى 40 سنة
12.1%	7	أكثر من 40 سنة
100%	58	المجموع

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) تمثل 69% من مجوع العينة، وهي أكبر نسبة ثم تليها الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 19% وتليها الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة 12.1%.

الشكل البياني رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

كان توزيع مفردات العينة حسب المؤهل كما يلي:

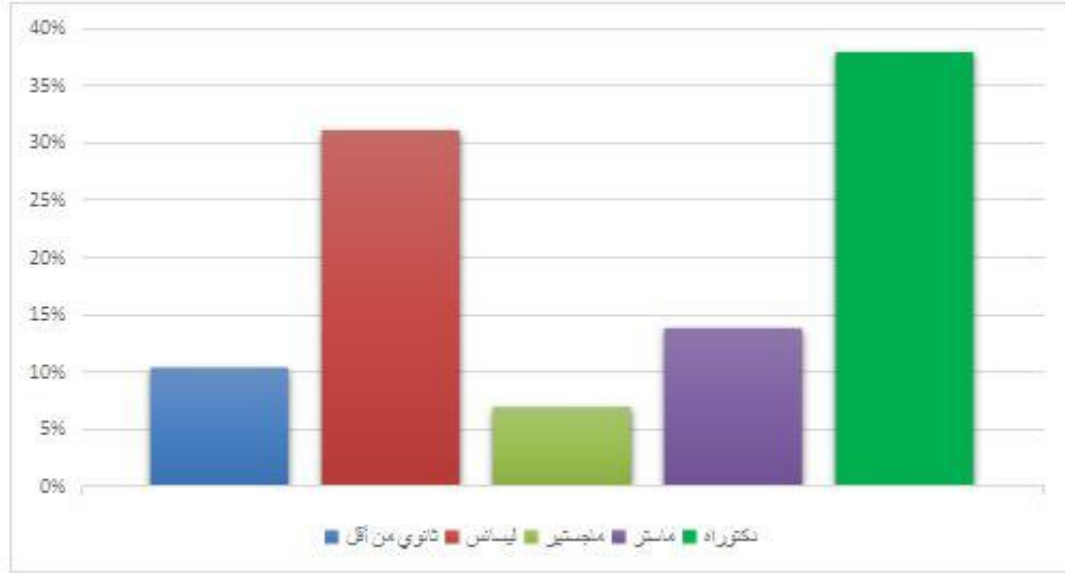
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
10.3%	6	أقل من ثانوي
31%	18	ليسانس
6.9%	4	ماجستير
13.8%	8	ماستر
37.9%	22	دكتوراه
100%	58	المجموع

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول نسبة أفراد العينة ذو مستوى ثانوي هي 10.3 بينما النسبة الباقية كلها ذو مستوى جامعي منها 37.9% مستوى دكتوراه، 31% مستوى ليسانس، 13.8% ماستر وأخيرا 6.9% ماجستير.

الشكل البياني رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

كان توزع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

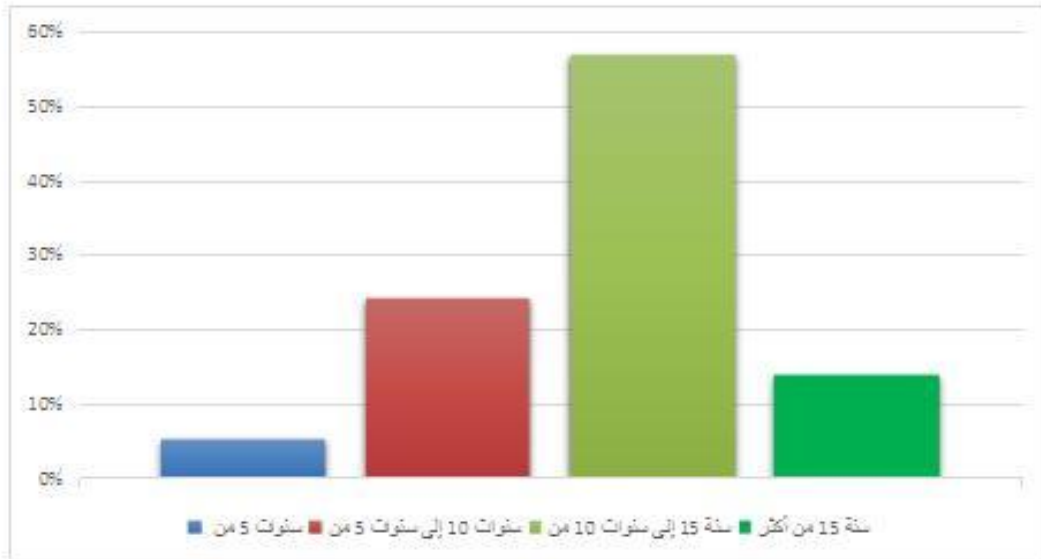
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
5.2%	3	أقل من 5 سنوات
24.1%	14	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
56.9%	33	من 10 سنوات إلى 15 سنة
13.8%	8	أكثر من 15 سنة
100%	58	المجموع

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من خلال الجدول نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث غلبت فئة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) على الفئات الأخرى بنسبة 56.9%، لتليها فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 24.1% ثم بعدها فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 13.8%، وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 5.2%

الشكل البياني رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

كان توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة كما يلي:

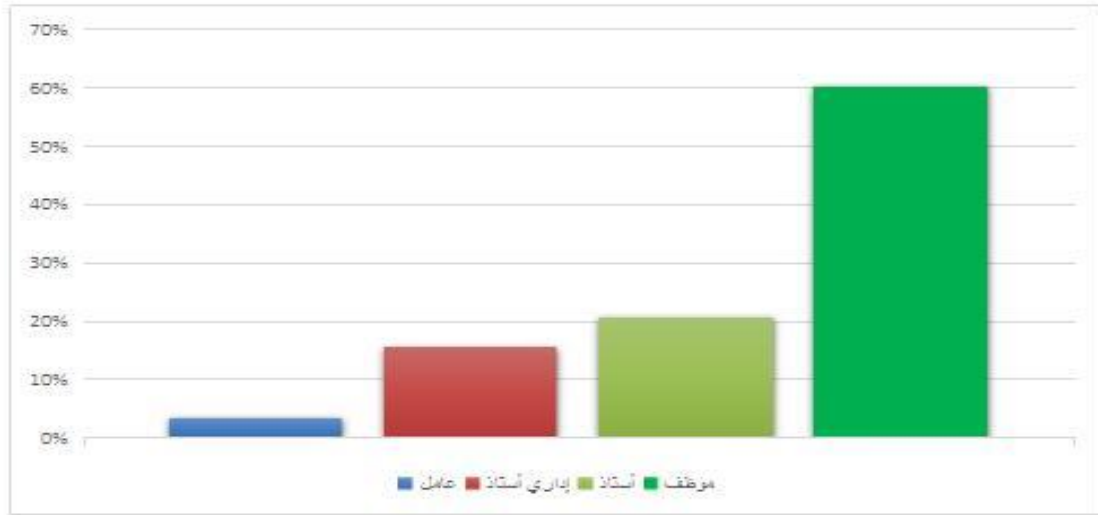
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
3.4%	2	عامل
15.5%	9	أستاذ إداري
20.7%	12	أستاذ
60.3%	35	موظف
100%	58	المجموع

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

نلاحظ من الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، حيث أن أعلى نسبة كانت للموظف 60.3% ثم تليها أستاذ 20.7% وبعدها أستاذ إداري 20.7% ثم عامل 3.4%.

الشكل البياني رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



من إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول السابق

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها

في هذا المطلب سوف يتم تحليل نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تحتوي هذه الفرضية على مجموع من الفرضيات الفرعية، حيث سيتم اختبار كل منها

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (Indpendan Sample T.test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار T.test Indpendan Sample حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
المناخ التنظيمي	ذكر	3.6828	0.35787	0.010	0.921
	أنثى	3.4018	0.39112		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول محور المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.010 ومستوى دلالة

0.921، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير السن

المحور	السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
المناخ التنظيمي	من 20-30	3.5947	0.32305	1.172	0.317
	من 31-40	3.5232	0.39601		
	أكثر من 40	3.7652	0.47149		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبمقارنة قيم متوسطات لمختلف الفئات العمرية (أكثر من 40) سجلت أعلى القيم، كما أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
المناخ التنظيمي	أقل من ثانوي	3.6786	0.65426	2.303	0.070
	ليسانس	3.7063	0.41786		
	ماجستير	3.7321	0.49616		
	ماستر	3.5982	0.25594		
	دكتوراه	3.3799	0.24286		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول كانت قيمة F غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
المناخ التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.8571	0.14286	0.653	0.585
	من 5 إلى 10 سنوات	3.5663	0.35820		
	من 10 إلى 15 سنة	3.5303	0.39206		
	أكثر من 15 سنة	3.6071	0.52350		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبمقارنة قيم متوسطات لمختلف فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) سجلت أعلى القيم، كما أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	عامل	4.0357	0.15152	2.333	0.084
	أستاذ إداري	3.3968	0.19920		
	أستاذ	3.4405	0.09551		
	موظف	3.6265	0.46649		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تحتوي هذه الفرضية على مجموع من الفرضيات الفرعية، حيث سيتم اختبار كل منها

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (Indpendan Sample T.test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل اختبار (Indpendan Sample T.test) حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	ذكر	3.1529	0.41796	0.044	0.918
	أنثى	3.0028	0.25136		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول محور الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.044 ومستوى دلالة 0.918، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير السن

المحور	السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	من 20-30	2.9576	0.35678	1.691	0.194
	من 31-40	3.0950	0.32586		
	أكثر من 40	3.2762	0.52975		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبمقارنة قيم متوسطات لمختلف الفئات العمرية (أكثر من 40) سجلت أعلى القيم، كما أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	أقل من ثانوي	3.0000	0.50244	1.631	0.094
	ليسانس	3.2556	0.38484		
	ماجستير	3.0667	0.24944		
	ماستر	3.2333	0.46735		
	دكتوراه	2.9333	0.19409		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول كانت قيمة F غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	3.4000	0.37118	1.637	0.192
	من 5 إلى 10 سنوات	3.0619	0.44489		
	من 10 إلى 15 سنة	3.0343	0.26147		
	أكثر من 15 سنة	3.2583	0.51694		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبمقارنة قيم متوسطات لمختلف فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) سجلت أعلى القيم، كما أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig
الولاء التنظيمي	عامل	2.8333	0.98995	1.439	0.123
	أستاذ إداري	2.8815	0.25117		
	أستاذ	2.9556	0.15131		
	موظف	3.2057	0.36359		

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تم صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=b_0 +b_1 x_1$$

حيث أن

Y: المتغير التابع، x₁: المتغير المستقل، b₁: الميل، b₀: القاطع، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل اختبار الانحدار

المتغير التابع: الولاء التنظيمي								
Sig	T	B	Constant α	Sig	F	R ²	R	المتغير المستقل
0.000	3.886	0.444	1.506	0.000	16.926	0.632	0.794	المناخ التنظيمي

من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه:

- قيمة الارتباط (R) تدل على قوة العلاقة بين المتغيرة والتي بلغت 0.794، وبما أن قيمة (B) موجبة فهذا يعني أن طبيعة هذه العلاقة طردية.
- من خلال قيمة (R²) نرى أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي يفسر المتغير التابع الولاء التنظيمي بنسبة 63.2%.
- تشير نتائج الجدول أيضاً إلى قيمة F والتي بلغت 16.926 وهي معنوية عند مستوى α=0.05 دلالة كما نرى أن قيمة T قد بلغت 3.886 وهي معنوية عند مستوى دلالة α=0.05، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة α=0.05.

خلاصة الفصل :

من خلال هذه الدراسة الميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار توصلنا إلى أن هذه المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق مناخ تنظيمي متكامل وفعال والذي لا يمكن أن يستغنى عنه أفراد المؤسسة واستخدامه كوسيلة للرقابة الذاتية على العامل وهذا من أجل زرع الطموح الدائم في نفسيته .

وبالرغم من وجود بعض النقائص في نظام المناخ في جامعة أحمد دراية إلا أننا وجدنا أن أفرادها راضين عنها وعن العمل فيه ، وذلك من خلال عدم استعدادهم لترك العمل حتى لو أتيحت لهم فرص عمل في مجال آخر وهذه فرصة لتحقيق ولاء تنظيمي مميز وهادف .

وباشتمال المؤسسة على مثل هذين العنصرين (المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي) يمكنها من الظفر بمورد بشري كفى وفعال ما يحقق لها مكانية عالية على الصعيد المحلي والوطني .

الخلاصة العامة

خاتمة:

عرجت هذه الدراسة من خلال فصلها على مختلف ما كتب في موضوع المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي حيث تم التطرق لمختلف الأدبيات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي وتحديد مختلف الأطراف التي تحدد مجالاته ومؤشرات قياسه وأبعاده كما تناولت هذه الدراسة الولاء التنظيمي من حيث مفاهيمه وتأثره في مختلف المنظمات.

لدى حاولت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة والمتمثلة في إلى أي مدى يمكن للمناخ أن يؤثر على الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الجنوبية في الجزائر؟ (جامعة أدرار) وتحديد مختلف حالات الولاء في الجامعة كما اهتمت بوجود علاقة تأثير للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.

فمن خلال نتائج الاستمارة حول التعرف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في جامعة أحمد دراية أدرار، وجد بأنها تؤثر وبشكل كبير عليه، ومنه يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد تحققت وبشكل كبير سواء المادية أو المعنوية فكالهما له دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك انطلاقا من مختلف البيانات الميدانية للدراسة وفي هذا الجزء سنحاول تحديد مختلف النتائج وتقديم عدد من التوصيات التي نأمل أن يستفاد منها كما سنقدم اقتراحات مستقبلية وسيتم ترتيب هذا الجانب على النحو التالي:

أولاً - نتائج الدراسة النظرية :

اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ، وكذلك عدم اتفاهم على تحديد أبعاده،يرجع إلى اختلاف الأهداف التي تمت من اجلها الدراسات ، غير أن النظرة للمناخ التنظيمي كمفهوم وأبعاده وطريقة قياسه من خلال إدراك الأفراد ، هي النظرة السائدة في معظم الكتابات . لذا فإن المناخ التنظيمي يعبر عن ما يدركه العاملون من خصائص ترتبط بالوضع التنظيمي الداخلي للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات . وانه يتسم بالثبات النسبي ويتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، كما انه يؤثر على العديد من المتغيرات داخل المنظمة، ودافعية الأفراد وسلوكهم ورضائهم عن العمل وولائهم ومستوى أدائهم . إن دراسة المناخ التنظيمي لها الأثر الكبير في التعرف على دوافع واتجاهات العاملين والعمل على حل الكثير من المشكلات الإدارية وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة . علماً بأن دراسة المناخ التنظيمي تتحكم في العديد من المداخل ، كالمدخل الهيكلي و الإدراكي ، والثقافي والتفاعلي و مدخل النظم . و تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة ، التي تسهم في تشكيل خصائص المنظمة ، وتتمثل في أسلوب القيادة ، والحوافز والهيكل التنظيمي وتقييم الأداء و نمط أو أسلوب العمل ، والتدريب ونظام الاتصال الخ . وهي مرتكزات لا

أساسية في بناء مناخ ايجابي يسهم في تطوير المنظمات . ويمثل بعد نمط العمل والحوافز وتقييم الأداء أهم تلك المرتكزات حسب نتائج الدراسة الحالية . إن الاهتمام بقياس الولاء والتعرف عليه ، ضرورة فرضتها متغيرات بيئات الأعمال التي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من خلال ولائهم لها . لقد جاء مفهوم الولاء التنظيمي نتيجة تطورات في دراسات السلوك التنظيمي ، فتعددت مسمياته من الالتزام التنظيمي إلى الانتماء ، ثم الولاء وقد بينا في فصل سابق مدى الاتفاق والاختلاف بين هذه المفاهيم . وتعددت تعريفات الولاء وفقا لفلسفة ورؤية الكتاب والباحثين ، ولكن يمكن القول أن التعريف الشائع له هو تطابق الأهداف بين كل من الفرد ومنظّمته

ثانيا- نتائج الدراسة الميدانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
- توجد علاقة موجبة قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

خلاصة عامة

➤ بلغ معامل التحديد 0.632 أي أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي يفسر المتغير التابع الولاء التنظيمي بنسبة 63.2%

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

التوصيات:

على ضوء تحليل البيانات ونتائج الدراسة ، ومن أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي القائم فإننا نقترح ما يلي:

2- إحساس العامل في المؤسسة بمدى أهميته في تحقيق أهدافها؛

3- الاهتمام بالعلاقات الداخلية وإعطاء الموظف المزيد من الشعور بالمشاركة ، في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

4- تشجيع المبادرات الفردية والاقتراحات ، عن طريق عقد الاجتماعات والذدوات الدورية بشكل مستمر بين الإدارات وإعادة النظر في فلسفة الإدارة من ناحية تفويض جزء من الصلاحيات ، وإتباع سياسة الباب المفتوح .

5- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة بين العاملين .

الاقتراحات :

تصلح أن تكون دراسات مستقبلية ، و قد تفيد في إثراء المعرفة منها :

- 1- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ودراسة الأثر لكل منها على الآخر .
- 2- توجيه نفس أهداف الدراسة الحالية لتطبيقها على بيئات إدارية أخرى.
- 3- بما أن هذه الدراسة تخص السلوك الإنساني في المنظمات ، فنتائج هذه الدراسة قابلة للتغيير مع مرور الوقت. وبذلك يمكن تطبيق نفس الدراسة على نفس عينة الدراسة ، بعد مرور فترة زمنية ومقارنة النتائج المتحصل عليها ، بنتائج الدراسة الحالية .

آفاق البحث:

أثارت انتباهنا ونحن نختم بحثنا هذا عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال وحبذنا لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- ✓ واقع ولاء العاملين داخل المنظمات .
- ✓ أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره على ولاء العاملين في مؤسسات الجنوب.
- ✓ إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- عبادو خديجة الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة
(، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، ورقلة الجزائر 2015
- شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة بجامعة أحمد بوقرة
(بومرداس) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - 2010/2009 .
- محمود عبد الرحمن. إبراهيم الشنطي أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة 2006
- إبراهيم عاشوري أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين والجامعة دراسة حالة
جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013 .
- أسماء عبد الكريم المناخ التنظيمي بجهاز التفيتش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية
وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية ميدانية كلية الاقتصاد جامعة بنغازي 2003/2002 .
- خليفات عبد الفتاح صالح . الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في
الجامعات الخاصة الأردنية- 2009
- الأمين مالكي . العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج
اللؤلؤ 2015

الملاحق

الملحق رقم 01

استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي المحترم أختي المحترمة بعد التحية

في إطار البحث والدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير المناخ على الولاء التنظيمي بـ
" جامعة أحمد دراية "

ولذلك أود مشاركتكم هذا الموضوع من خلال إبراز رأيكم عن طريق الإجابة على الأسئلة
بهذا الاستبيان

وفي انتظار إجاباتكم تقبلوا مني أسى عبارات التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ

د. طروبيا نذير

الباحثان

بن مداحي محمد الطيب

العابد جمال الدين

السنة الجامعية : 2021/2020

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : من 20 - 30 31 - 40 من 40

المؤهل العلمي : أقل من ثانوي ليسانس ماجستير

ماستر دكتوراه

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الوظيفة داخل المؤسسة: عامل أستاذ إداري أستاذ

موظف

أسئلة الاستبيان

ضع الإشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المناخ التنظيمي						
01	تتخذ القرارات الإدارية في جامعة أدرار من قبل رئيس القسم بعد إدراك تام لطبيعة العمل.					
02	توفر إدارة جامعة أدرار المعلومات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية					
03	تحرص إدارة جامعة أدرار في تحقيق مزايا المشاركة في الدورات والمؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج نطاق الكلية.					
04	تمنح إدارة جامعة أدرار مكافآت مادية ومعنوية على أساس الجدارة والاستحقاق					
04	تمنح إدارة جامعة أدرار مكافآت مادية ومعنوية على أساس الجدارة والاستحقاق					
05	تحرص إدارة جامعة أدرار على تطوير الأجهزة التقنية الموجودة					

					بهدف مراقبة التطورات التكنولوجية.	
					تحرص إدارة جامعة أدرار على الموظفين للقيام بأقصى جهد لإنجاز الأعمال.	06
					يخضع نظام الرواتب والمكافآت بجامعة أدرار على أساس المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة.	07
					الخدمات الاجتماعية التي تقدمها جامعة أدرار متميزة وفي المستوى المطلوب.	08
					الأعمال الإضافية التي تقدمها إدارة الجامعة بأدرار هي فرصة التدرج الوظيفي والمستوى المهني.	09
					إساءة الاحترام بين العاملين والإداريين من أولويات الجامعة بأدرار.	10
					توفر إدارة جامعة أدرار جو مناسب للعمل مما يجعلني متمسك بوظيفتي	11
					تحقق إدارة الجامعة بأدرار اتصال مباشر ورسمي بين العاملين والإداريين.	12
					المناخ الودي السائد بجامعة أدرار يدفع إلى التمسك بها.	13
					المزايا التي تحققها جامعة أدرار تكسبني الرضا التام	14
					تحقق إدارة جامعة أدرار القدرة على التكيف مع الأعمال الفجائية.	15
الولاء التنظيمي						
					يشعر العاملون بجامعة أدرار بالفخر والاعتزاز عنه التحدث عن هذه الجامعة أمام الآخرين	16
					يحرص العاملون بجامعة أدرار على بقائهم حتى لو أفلسوا ماديا.	17
					يرغب العاملون في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.	18
					يؤدي تحقيق أهداف العاملين بجامعة أدرار إلى تحقيق جزء من أهداف الجامعة.	19
					يشعر العاملون بأن مشكلات الجامعة من ضمن مشاكلهم الشخصية.	20
					تتيح الوظيفة للعاملين بجامعة أدرار الفرصة للاستغلال أقصى إمكانياتهم في أداء العمل.	21
					أي تغيير في ظروف العمل الحالية سوف يدفع العاملين إلى إجراء	22

					تغييرات حسب ظروفهم.	
					سأقبل أي وظيفة في جهة عملي الحالية مقابل استمراري في العمل بها.	23
					زيادة أداء العاملين يتوقف على طريقة معاملة الرؤساء لهم.	24
					تحقق جامعة أدرار مكانة اجتماعية للعاملين تتناسب مع طموحاتهم.	25
					يفكر العاملين بجامعة أدرار بإكمال حياتهم المهنية داخلها.	26
					لدى العاملين بجامعة أدرار الرضا التام بوظيفتهم.	27
					قراري بالعمل داخل جامعة أدرار أكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي.	28
					لدي استعداد لبذل مجهودات إضافية تتجاوز حدود المطلوب لمساعدة إدارة جامعة أدرار في تحقيق أهدافها.	29

ملحق رقم 02

مخرجات برنامج spss

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,362	2	0,181	1,172	0,317
Intragroupes	8,494	55	0,154		
Total	8,856	57			

المدائح الصنطيمبي

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	% pour la moyenne Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من القوي	6	3,6786	0,65426	0,26710	2,9920	4,3652
ليناس	18	3,7063	0,41786	0,09849	3,4986	3,9141
ماجستير	4	3,7321	0,49616	0,24808	2,9426	4,5216
ماتس	8	3,5982	0,25594	0,09049	3,3842	3,8122
ذكوراء	22	3,3799	0,24286	0,05178	3,2722	3,4875
Total	58	3,5665	0,39416	0,05176	3,4629	3,6701

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,311	4	0,328	2,303	0,070

المدائح الصنطيمبي

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	5,2	5,2	5,2
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	24,1	24,1	29,3
من 10 سنوات إلى 15 سنة	33	56,9	56,9	86,2
أكثر من 15 سنة	8	13,8	13,8	100,0
Total	58	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل	2	3,4	3,4	3,4
أعدا إاري	9	15,5	15,5	19,0
أعدا	12	20,7	20,7	39,7
موظف	35	60,3	60,3	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Statistiques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,794	30

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	34	58,6	58,6	58,6
	أنثى	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 30-20	11	19,0	19,0	19,0
	من 40-31	40	69,0	69,0	87,9
	أكثر من 40	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من ثانوي	6	10,3	10,3	10,3
	ليسانس	18	31,0	31,0	41,4
	ماجستير	4	6,9	6,9	48,3
	ماستر	8	13,8	13,8	62,1
	دكتوراه	22	37,9	37,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

ANOVA

					الولاء_التنظيمي
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,437	2	0,218	1,691	0,194
Intragroupes	7,099	55	0,129		
Total	7,535	57			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من ثانوي	6	3,0000	0,50244	0,20512	2,4727	3,5273
ليسانس	18	3,2556	0,38484	0,09071	3,0642	3,4469
ماجستير	4	3,0667	0,24944	0,12472	2,6697	3,4636
ماستر	8	3,2333	0,46735	0,16523	2,8426	3,6240
دكتوراه	22	2,9333	0,19409	0,04138	2,8473	3,0194
Total	58	3,0908	0,36359	0,04774	2,9952	3,1864

ANOVA

					الولاء_التنظيمي
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,248	4	0,312	1,631	0,094
Intragroupes	6,287	53	0,119		

Corrélations										
		يشعر العاملون بجامعة أدرار بالفخر والاعتزاز هذه الجامعة أمام الآخرين.	يحرص العاملون بجامعة أدرار على بقائهم حتى لو أفلسوا ماديا.	يرغب العاملون في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.	يؤدي تحقيق أهداف العاملون بجامعة أدرار إلى تحقيق جزء من أهداف الجامعة.	يشعر العاملون بأن مشكلات الجامعة من ضمن مشاكلهم الشخصية.	تتيح لوظيفة العاملون بجامعة أدرار الفرصة للاستغلال أقصى إمكانياتهم في أداء العمل.	أي تمييز في ظروف العمل الحالية سوف يدفع العاملون إلى إجراء تغييرات حسب ظروفهم.	سكول أي وظيفة في جهة عملي الحالية مقابل استمراره في العمل بها.	
الولاء_التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,578**	,591**	,501**	0,215	,417**	,343**	,505**	,623**
			0,000	0,000	0,000	0,104	0,001	0,008	0,000	0,000
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
يشعر العاملون بجامعة أدرار بالفخر والاعتزاز هذه الجامعة أمام الآخرين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578**	1	,632**	,276**	-0,036	-0,132	0,156	0,239	,460**
		0,000		0,000	0,036	0,787	0,324	0,241	0,071	0,000
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
يحرص العاملون بجامعة أدرار على بقائهم حتى لو أفلسوا ماديا.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,591**	,632**	1	,392**	0,055	-0,147	0,013	0,171	,429**
		0,000	0,000		0,002	0,679	0,272	0,925	0,199	0,001
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
يرغب العاملون في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,501**	,276**	,392**	1	-0,183	0,106	,272**	-0,042	,605**
		0,000	0,036	0,002		0,168	0,430	0,039	0,754	0,000
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
يؤدي تحقيق أهداف العاملون بجامعة أدرار إلى تحقيق جزء من أهداف الجامعة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,215	-0,036	0,055	-0,183	1	0,143	-0,106	,263**	0,028
		0,104	0,787	0,679	0,168		0,283	0,427	0,046	0,836
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
يشعر العاملون بأن مشكلات الجامعة من ضمن مشاكلهم الشخصية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,417**	-0,132	-0,147	0,106	0,143	1	0,137	,338**	0,201
		0,001	0,324	0,272	0,430	0,283		0,305	0,009	0,130
		58	58	58	58	58	58	58	58	58
تتيح لوظيفة العاملون بجامعة أدرار الفرصة للاستغلال أقصى إمكانياتهم في أداء العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,343**	0,156	0,013	,272**	-0,106	0,137	1	-0,091	,378**

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,794 ^a	0,632	0,218	0,32144

a. Prédicteurs : (Constante), المناخ_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,749	1	1,749	16,926	,000 ^a
	de Student	5,786	56	0,103		
	Total	7,535	57			

a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المناخ_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,506	0,388		3,886	0,000
	المناخ_التنظيمي	0,444	0,108	0,482	4,114	0,000

a. Variable dépendante : الولاء_التنظيمي

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المناخ التنظيمي وأثره على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الجنوبية كمحاولة للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان على جامعة احمد دراية محل الدراسة

وقد قمنا باختيار جامعة أحمد دراية حيث تمت الدراسة على العاملين فيها ولقد بلغت عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 61 استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة على مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس, السن, الوظيفة, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

➤ توجد علاقة موجبة قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

➤ بلغ معامل التحديد 0.632 أي أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي يفسر المتغير التابع الولاء التنظيمي بنسبة 63.2%

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي, الولاء التنظيمي, جامعة أحمد دراية

Abstract:

This research aims to identify the organizational climate and its impact on the level of organizational loyalty in southern institutions as an attempt to reach a set of results and recommendations through the field study carried out by the researchers at the University of Ahmed Derayah in the study place of study

We selected Ahmed Derayah University, where the study was conducted on its staff, and the number of analytical questionnaires was 61 .

The study reached a number of results, the most important of which are:

□ There are no statistically significant differences in the responses of sample members at the organizational climate level due to the sex change, age, job, years of experience, scientific qualification at the semantic level $\alpha=0.05$.

• There is a strong positive relationship between the regulatory climate and regulatory loyalty

□ The selection coefficient was 0.632, i.e. The independent variable regulatory climate explains the variable of regulatory loyalty by 63.2%

• There is a statistically significant impact of the regulatory climate on regulatory loyalty at the α level = 0.05.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Loyalty, Ahmed Derayah University