

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال استراتيجية
من إعداد الطالب : المقبض منير
بعنوان :

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي
دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب
البلاستيكية
بلاستوب (PLASTUB) بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 15 / 05 / 2017

أما اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ مساعد "أ" جامعة غرداية	أ / سايح عبد الله
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد "أ" جامعة غرداية	أ / بهاز جيلالي
مناقشا	أستاذ مساعد "ب" جامعة غرداية	أ / رحمانى يوسف

الموسم الجامعي : 2016 م / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي

❖ إلى والدي

❖ إلى الأعمام أطال الله في عمرهما

❖ إلى عائلتي الكريمة وأولادي

❖ إلى إخوتي

❖ إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة

وشجعني لإتمام هذه العمل المتواضع

كلمة المقبض منير



شكر و عرفان

اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم.

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "بهاز جيلالي" الذي لم ييخل علينا بتقديمه لنا كل

أنواع المساعدة جزاء الله عنا كل خير، والأستاذة شرع مريم والأستاذة بوقليمينة والأستاذة لعمور رميلة

بتقديمهم يد العون كفائهما الله كل خير

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير والذي رافقونا منذ بداية السنة

الأولى ماستر وإلى غاية إتمام دراستنا هذه، كما لا يفوتني بالذكر زملائي طلبة تخصص ادارة أعمال

استراتيجية دفعة 2017 ونتمنى لهم التوفيق والنجاح في حياتهم ، وصديقي سليم يعقوبي الذي لم

ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته جعل الله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كافة عمال مؤسسة بلاستوب بغرداية وعلى رأسهم الأخ رزمة محمد

الذي استقبلنا وأمدنا يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما لا أنسى زملاء المهنة عمال الوكالة الوطنية للتشغيل عامة و عمال الوكالة المحلية للتشغيل بمتليلي

خاصة، وعلى رأسهم الأخ مزي حمزة الذي دعمونا بصرهم وتفهمهم لنا أوقات الدراسة وجزاهم الله

عنا كل خير

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين بمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغارداية ، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكلة التنظيمي" ، " القيادة" ، "المشاركة في اتخاذ القرارات" ، "الحوافز" ، وهدفت الدراسة إلى التأكد من وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في اتجاهات العاملين نحو دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي ، وقد تم جمع بيانات الدراسة المقدره عددها ب 60 استبانة صالحة للتحليل ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغارداية.
2. يوجد أثر بين الهيكلة التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.
3. يوجد أثر بين القيادة والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.
4. يوجد أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
5. يوجد أثر بين الحوافز والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب تعزى للمؤهل العلمي .
7. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب تعزى لطبيعة العمل.
8. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب تعزى لعدد سنوات الخدمة

الكلمات المفتاحية :

المناخ التنظيمي ، الهيكلة التنظيمي ، القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الولاء الوظيفي

Résumé de l'étude

Cette étude vise à faire connaître le rôle du climat organisationnel susceptible de renforcer l'allégeance à la fonction des employés dans le système de l'industrie des tubes en plastique (Plastub) de Ghardaïa, car les éléments du climat organisationnel sont " la structure de l'organisation" "Le commandement", "La participation dans les prises de décisions", "la motivation".

Cette étude vise également à démontrer les différences énormes qui influent sur les statistiques portant sur les tendances des employés en vers le rôle du climat organisationnel en vers l'allégeance à la fonction.

A cet effet, 75 questionnaires ont été distribués aux employés puis recueillis et que les données saisies basées seulement sur 60, valables à l'analyse. 80% est le taux de réponses à ces questionnaires, sur lesquels ont été utilisés les méthodes de statistiques adéquates pour traiter et analyser les données et arriver aux résultats suivants :

- 1) L'existence d'une relation à indice entre le climat organisationnel et l'allégeance à la fonction des employés dans le système de PLASTUB, ou le climat organisationnel favorise l'allégeance à la fonction dans le système plastub.
- 2) Il existe une relation à indice entre la structure d'organisation et l'allégeance à la fonction dans le système de l'industrie des tubes en plastique. Plastub de Ghardaïa.
- 3) L'existence d'une relation à indice entre le commandement et l'allégeance à la fonction pour les (fonctionnaires) les employés dans le système plastub.
- 4) Il existe une relation à indice entre l'ampleur de la participation (contribution) des employés et leur allégeances dans le système PLASTUB.
- 5) Il existe une relation à l'indice entre les motivations et l'allégeance des employés au système.
- 6) L'existence d'écarts à l'indice dans les avis des échantillons sur le rôle des éléments du climat organisationnel pour renforcer l'allégeance des employés, dépendant du niveau intellectuel.
- 7) Il existe des écarts à l'indice dans les avis des échantillons sur le rôle des éléments du climat organisationnel pour renforcer l'allégeance des employés, dépendant de la qualité du travail.
- 8) Il existe des écarts à l'indice dans les avis des échantillons sur le rôle des éléments du climat organisationnel pour renforcer l'allégeance des

employés, dépendant de nombre d'années de travail (expérience). Cette étude à présenter plusieurs

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول : المناخ التنظيمي
3	الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي
5	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمناخ التنظيمي
9	الفرع الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
10	الفرع الرابع: خصائص المناخ التنظيمي
11	الفرع الخامس: عناصر المناخ التنظيمي
13	الفرع السادس: أنواع المناخ التنظيمي
14	الفرع السابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
17	المطلب الثاني: الولاء الوظيفي
17	الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي
19	الفرع الثاني : أهمية الولاء الوظيفي
21	الفرع الثالث: خصائص الولاء الوظيفي
22	الفرع الرابع : مراحل تكوين الولاء الوظيفي
23	الفرع الخامس: أسباب ضعف الولاء الوظيفي في المنظمة
24	الفرع السادس : أنواع الولاء الوظيفي
26	الفرع السابع: متطلبات تحقيق الولاء الوظيفي
27	المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء الوظيفي

30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول : الدراسات الخاصة بالمناح التنظيمي
30	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
32	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني : الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي
34	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
36	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
37	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية
37	الفرع الأول : التعقيب على الدراسات السابقة
39	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي (دراسة ميدانية لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB)
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة ومنهجية الدراسة
43	المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB
43	الفرع الأول: تعريفها
43	الفرع الثاني: أهم منتجاتها
44	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي
46	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الأول: منهجية الدراسة
46	الفرع الثاني : اختبار مجتمع وعينة الدراسة
47	الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة
52	الفرع الرابع : أداة الدراسة ومصادر المعلومات
53	الفرع الخامس : المعالجة الإحصائية المستخدمة
53	الفرع السادس : صدق وثبات الاستبيان
54	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها
55	المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج محاور الاستبيان
55	الفرع الأول : نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالمناح التنظيمي
59	الفرع الثاني : نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالولاء الوظيفي
61	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
61	الفرع الأول : اختبار الفرضية الأساسية الأولى
68	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الأساسية الثانية

72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
75	نتائج الدراسة
76	التوصيات
77	أفاق الدراسة
79	قائمة المراجع
84	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة	1
47	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
48	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
49	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	5
51	يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	6
52	درجة أهمية بنود الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي.	7
53	يوضح قياس ثبات الاستبيان	8
54	يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة	9
55	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي	10
56	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة	11
57	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات	12
58	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الحوافز	13
59	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي	14
61	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي	15
62	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي	16
62	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والولاء الوظيفي	17
63	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة العاملين والولاء الوظيفي	18
64	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والولاء الوظيفي	19
65	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	20
66	يوضح نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة	21
68	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى للمؤهل العلمي	22
69	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين	23

	حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى لطبيعة العمل	
70	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى لعدد سنوات الخدمة	24

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الإطار العام لتطور المناخ التنظيمي وفق تطور الفكر الإداري	1
13	عناصر المناخ التنظيمي	2
16	أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	3
22	يبين مراحل تكوين الولاء الوظيفي	4
45	يبين الهيكل التنظيمي للمنظمة	5
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
48	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7
49	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	8
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	9
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	قائمة المحكمين	84
2	الإستبيان	85
3	مخرجات SPSS	88

مقدمة

أ. توطئة:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً مجازياً لأن مفهومه الحقيقي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام ، فيدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية ، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به في أدبيات السلوك التنظيمي هو: التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً. وبهذا المعنى يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى (القيم والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري).

كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، من هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ليسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، على غرار المنظمات التي تعيش مناخاً ضعيفاً أو مشوشاً والتي تكون أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى، كما نراه ونلاحظه على بعض الإدارات في المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص، فقد تنجح هذه الإدارات مرحلياً إلا أنها سرعان ما يصيبها التراجع وتبدأ علامات الفشل بالظهور ما ينعكس ذلك على استقرار العاملين فيها وولائهم لها.

من هنا ومن أجل الوقوف على حيثيات موضوعنا تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية التي تهدف إلى توفير نوعية ممتازة من المنتوجات البلاستيكية الخاصة بالمياه الشروب والمعروفة بإسم PEHD و الأنابيب الخاصة بالصرف الصحي والمعروفة بإسم PVC بأنواع مختلفة، من أجل معرفة دور المناخ التنظيمي السائد فيها في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين بداخلها.

ب. إشكالية الدراسة :

ومما سبق فإن الإشكالية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي السائد في تعزيز الولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية ؟

وعليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية السؤالين الفرعيين :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب ؟

2. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب ؟

ت. فرضيات الدراسة :

بناء على إشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة إلى فرضيتين أساسيتين ، أما الأولى فيتفرع منها أربعة فرضيات فرعية، أما الفرضيات الرئيسية الثانية فتعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العملي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية محل الدراسة.

و ينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة

صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ت. مبررات اختيار الموضوع :

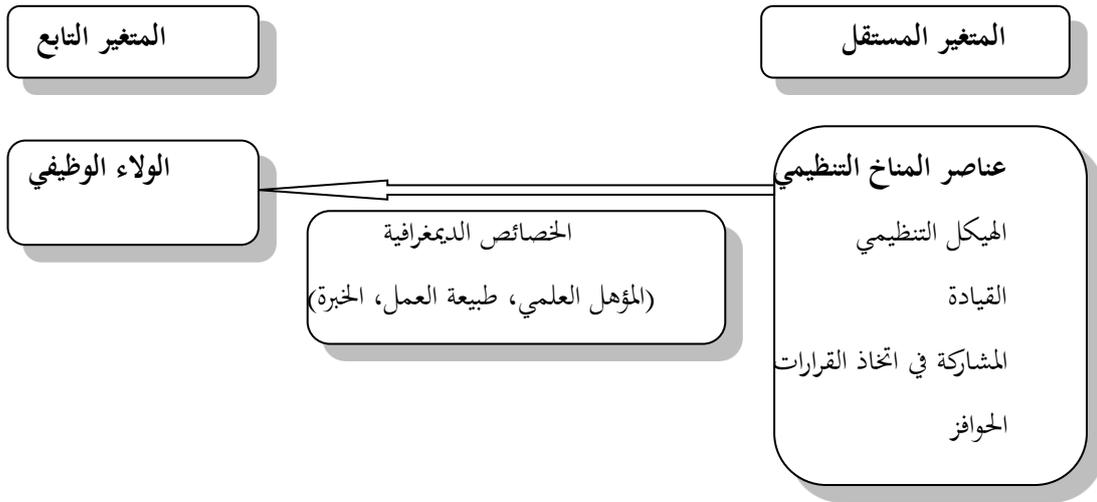
1. مبررات موضوعية:

- ✓ محاولتنا تقديم دراسة تساهم في الإشارة لبعض الجوانب الإدارية التي تزيد من فائدة المنظمات المحلية والوطنية.
- ✓ لفة الانتباه بضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من قبل المنظمات الوطنية الخاصة، من خلال توفيرهم لمناخ تنظيمي سليم بغية الرفع من ولاء عمالهم.

2. مبررات ذاتية:

- ✓ انسجام موضوع الدراسة بالتخصص
- ✓ شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة

ث. نموذج الدراسة :



ج. أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي.
- التعرف على عناصر المناخ التنظيمي لدى إدارة مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية.

- التعرف على درجة الولاء الوظيفي عند عينة من عمال مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية.
- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز عناصر المناخ التنظيمي لدى إدارة المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على درجة ولاء العاملين فيها.

ح. أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والعملية وتتجلى فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي من خلال الكشف عن عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمته في تعزيز الولاء الوظيفي عند العاملين فيها.
- المساهمة في تقديم إفادة للباحثين لإجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى وإكمال مجال البحث.

الأهمية العملية :

- تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه القطاع الخاص بما فيه مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية داخل المجال الإقتصادي العام وما تقدمه المؤسسات الخاصة من مساهمات كبيرة في تطوير واستمرار عجلة التنمية للدولة .
- مساهمة هذه الدراسة لتعريف مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية محل الدراسة بأهمية المناخ التنظيمي وفعاليته في تحسين وخلق الولاء الوظيفي لدى عاملها، بالإضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في الوقوف على جوانب القوة وتعزيزها مع الوقوف أيضاً للإشارة لجوانب الضعف ومحاولة معالجتها. كما تحت بضرورة الاهتمام أكثر بعناصر المناخ التنظيمي وسط المنظمة واعتبارها أحد القيم الواجب مراعاتها باستمرار بما يواكب التطور الزمني باعتبارها أهم مداخل تجسيد الولاء الوظيفي عند العاملين لضمان قدرة المنظمة لمواجهة تحديات المستقبل خاصة منها المنافسة في جلب الكادر البشري المتميز والكفاء.

خ. حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تحددت هذه الدراسة بموضوع دور المناخ التنظيمي من خلال عناصره (الهيكلة التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز) في تعزيز الولاء الوظيفي لدى عينة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كل العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال إختبار عينة قصدية من رؤساء المصالح والكوادر العاملة فيها بالإضافة إلى المشرفين والعاملين داخل ورشات التصنيع.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) الواقع بالمنطقة الصناعية بقراديا.

الحدود الزمنية: تم القيام بهذه الدراسة في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 09 ديسمبر 2016 إلى غاية 12 مارس 2017 .

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

نظرا لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضيتها والمعلومات المراد الحصول عليها من عينة الدراسة لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بقراديا حول مساهمة ودور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي فيها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد على أرض الواقع ووصفها وصفا دقيقا، مع التعبير عنها كميًا وكيفيًا مع تشخيصها وتحليلها، من خلال انتهاج أسلوبين هما:

- **الأسلوب النظري:** الذي استخدم لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة فيه مع عرض الأسس الفكرية لكل من المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي، الذي اعتمد على دراسة عدة مراجع مثل الكتب، الرسائل العلمية، البحوث.
- **الأسلوب التطبيقي:** واستخدم لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعيا وتحليلها من خلال القياس الكمي، مع الإجابة على فروض الدراسة من خلال تصميم إستبيان تم توزيعه على العاملين لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بقراديا، ومن تم تحليل بيانات الإستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

ذ. صعوبات الدراسة:

لا يخفى على أحد أن لكل عمل أو دراسة بعض الصعوبات التي قد تواجه الباحث سواء أثناء القيام بالتحضيري للجانب النظري أو أثناء القيام بالدراسة الميدانية ويمكن حصرها أهمها في التالي:

- كان من أهم الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري هو تدخل تصنيف وعنونة البعض من معطيات كل من المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي أي هناك من الكتاب من يصنف بعض من عناصر المناخ التنظيمي أو

عناصر الولاء الوظيفي على أنها مكوناته وهناك من يصنفها على أنها أبعاد وهناك من يسميها بالمتغيرات كل حسب رؤيته ومنهجيته.

- بالنسبة للجانب الميداني فكان من أهم الصعوبات عدم اكتراء البعض من عمال المنظمة بأهمية الإجابة عن الاستبيان ما أدى بنا للانتظار لفترة زمنية حتى القيام بجمعها.
- عدم إلمامنا الكافي ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS ما أدى بنا للاستعانة ببعض الأصدقاء كالفهم الله كل خير.

ر. هيكل الدراسة :

شملت هذه الدراسة على مقدمة والتي ضمت كل من توطئة وإشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذجها مع أهدافها وأهميتها وحدودها، وتم منهج والأدوات المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى ذكر صعوباتها وهيكلها.

كما انقسمت هذه الدراسة إلى فصلين كل منها انقسم بدروه إلى مبحثين، ويتعلق المبحث الأول على الأدبيات النظرية التي تتحدث عن المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي ، أما المبحث الثاني فكان الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية.

فتناولت الدراسة في المبحث الأول تعريف المناخ التنظيمي بعدها التطور التاريخي له وتم عناصره وأهميته وخصائصه وأنواعه والعوامل المؤثرة عليه، بالإضافة إلى مفهوم الولاء الوظيفي وأهميته وخصائصه ومراحل تكوينه مع أسباب ضعفه في المنظمة وأنواعه ومتطلبات تحقيقه، بعدها تطرقنا للعلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي.

أما الدراسة في المبحث الثاني فتناولت الدراسات العربية والأجنبية والخاصة بموضوع المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي، مع التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أما بخصوص الفصل التطبيقي فقد تكون هو الآخر من مبحثين أولها كان حول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وذكر الأدوات المستخدمة في الدراسة أما الثاني فكان لي اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل لها مع تقديمنا للتوصيات.

الفصل الأول :

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

مقدمة:

أصبح وجود المنظمات الإدارية بجميع مدخلاتها وأشكالها وأهدافها الرامية إلى تقديم السلع والخدمات وإشباع حاجات الأفراد من بين أهم أساسيات عصر النهضة الشاملة التي يراها العالم بمحالاته المختلفة. وعليه أصبح العنصر البشري من أبرز وأهم معادلاته بما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع مستوى التنظيم العام ولكفاءته، لدى أصبح من مصلحة كل منظمة أن تصب مجمل قدراتها للحفاظ على العاملين لديها عن طريق اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية لإيجاد وتوفير ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم حتى يساهم في وجود وزرع الولاء الوظيفي لدى العاملين فيها، من خلال التركيز على سياسات وأنظمة وحوافز و ترفيعات لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم. فقدره الإدارة على إيجاد وتوفير المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي و.. إلخ سيؤدي بصورة حتمية إلى تنمية روح الولاء والإخلاص والمحبة عند أفرادها ما يضمن نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ظهرت العديد من الدراسات والبحوث في جانب السلوك التنظيمي من قبل أشهر علماء أدب السلوك التنظيمي للبحث في مجال المناخ التنظيمي و الولاء الوظيفي وما يحتويان من مقومات نجاحهما و العوامل المؤثرة فيهما وخصائصهما والعديد من النقاط من حولهما، من أجل اظهارها للمنظمات للإقتدائي بها لضمان نجاحها و استمرارها وزيادة انتاجيتها.

ونقدم دراستنا هذه للإسهام في الجانب العلمي، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: ويضم الإطار النظري للدراسة ويعالج النقاط التالية:

- التطور التاريخي للمناخ التنظيمي وتعريفه وأهميته وخصائصه ومتغيراته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه.
- مفهوم الولاء الوظيفي وأهميته وخصائصه ومراحل تكوينه وأسباب ضعف الولاء في المنظمة و أنواعه ومتطلبات تحقيقه.
- علاقة المناخ التنظيمي بالولاء الوظيفي.

المبحث الثاني: ويضم الدراسات السابقة التي تحدثت عن المتغيرين في النقاط التالية:

- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي العربية منها والأجنبية.
- الدراسات المتعلقة بالولاء الوظيفي العربية منها والأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أصبح موضوع المناخ التنظيمي من بين أهم المواضيع التي تعنا في يومنا هذا من قبل كل المنظمات سواء الحكومية منها أو الخاصة، لما له من أهمية ودورا فعالا في تحقيق جو عمل يسمح بتحقيق مردودية جيدة تعود على تلك المنظمات بالفائدة والإستمرارية، إلا أنه ولكثرة الدراسات والبحوث فيه من قبل العديد من الأساتذة والمختصين لم يتوصلوا لتوحيد تعريف له نظرا للزاوية التي يرى منها كل واحد منهم، وعليه جاءت دراستنا هذه للإشارة والتطرق لمختلف تعاريفه مع استنتاج متغيراته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

أبدت المنظمات المختلفة اهتماما خاصا بخلق ظروف عمل ملائمة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم على انجاز الأهداف، فالجو العام داخل المنظمة يؤثر بشكل فاعل في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها مما ينعكس على انجاز الأهداف التي حددتها القيادة، إضافة إلى الأهداف المتنامية تبعا لتطور وتقديم العملية الإنتاجية والعوامل البيئية المؤثرة فيها.

الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات التي تميز ذلك الموقع عن غيره، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها لتؤثر هي أيضا وتتأثر مع بعضها البعض.

نظرا لذلك ولاختلاف مفاهيم المناخ التنظيمي حسب بنية كل منظمة ورؤية كل باحث في مجال السلوك التنظيمي وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية سوف نتطرق لذكر أبرز تعاريفه:

التعريف الأول : يشير المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري¹.

التعريف الثاني : يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها " أو هو " عبارة عن البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد والمتمثلة في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات

¹ حسين عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 141.

والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة ". فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد¹.

التعريف الثالث: المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها ويفسرونها ويحللوها منتسبياً².

التعريف الرابع: المناخ التنظيمي هو نتاج عن تفاعلات متبادلة بين العاملين والمنظمة، ولا يمكن اعتباره ثقافة المنظمة أو بديلاً عنها لأنه غير ثابت ويتغير مع الزمن³.

التعريف الخامس: يقصد بالمناخ التنظيمي كذلك بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام، أي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل⁴.

التعريف السادس: ويعرف أيضاً المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها. حيث تتصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو أيضاً نتاج تفاعل مجموعة من الخصائص و العوامل الشخصية والتنظيمية أهمها : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الإتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز... إلخ⁵.

التعريف السابع: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد⁶.

التعريف الثامن: المناخ التنظيمي هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والنتائج عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها، وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح

¹ محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 305.

² ناصر السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 33.

³ ماجد العبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص 48.

⁴ سناء الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث - عدد 2012/10، ص 315.

⁵ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 8.

⁶ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 130.

1 (علني أو ضمني) على سلوكهم أدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة .

في الحقيقة إن موضوع المناخ التنظيمي واسع ومتشعب ، لذا فإنه من الصعوبة أن نستقر فيه على تعريف واحد يكون جامعاً بما فيه الكفاية ويحقق متطلبات جميع النواحي العملية كافة ، لكن من خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه :

مجموعة من الصفات والخصائص الداخلية التي تميز بين كل منظمة عن أخرى، فهو يؤثر على سلوك العاملين فيها والذي ينعكس بدوره على درجة تحقيق أهدافها، كما أنه يمتاز بدرجة من الثبات النسبي نظراً لتطور ظروف المنظمة .

الفرع الثاني: التطور التاريخي للمناخ التنظيمي

كان للمناخ التنظيمي مراحل عدة انبثقت وتطورت مع تاريخ الإدارة، وهي بدورها تطورت مع الإنسان ورافقته خلال الأجيال والقرون الطويلة، فقد وجدت في مختلف مجالات العمل وعرفت في حياة الفرد وتكوين الأسرة ثم العشيرة والأمة. و ربما أن الأمم الغابرة لم تطلق لقب الإدارة على عمليات التنسيق والتنظيم إلا أنها دون شك استخدمت الوظائف الإدارية المعروفة في وقتنا الحاضر وطبقت أكثر مفاهيمها.

I. المناخ التنظيمي في ظل الفكر الإسلامي.

بدأت المرحلة الأكثر نضجاً للمناخ التنظيمي إبتداءً من ظهور الفكر الإسلامي الذي تناول أمور الدنيا والدين، وحرص على تنظيم حياة البشر في الدنيا والآخرة ولعل القواعد والأحكام القرآنية والأحاديث النبوية المتعلقة بالعلاقات البشرية والمتصلة بالحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين كأفراد وجماعات ما يمثل أرقى نماذج المناخ التنظيمي المستندة على مبادئ بالغة الأهمية، حيث تم وضع دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاية والقضاء وغير ذلك، بعدها تعزز المناخ التنظيمي في عهد الخلفاء الراشدين من خلال ظهور دواوين أهمها: ديوان القضاء، ديوان الإحصاء، ديوان الخراج، ديوان البريد، بيت المال،... إلخ².

بعدها توالت مراحل تفسيرات وتطورات المناخ التنظيمي والإدارة مع مرور الوقت فنجد من أبرز المساهمين في تطويره في الفكر الإسلامي السيد الغزالي 1059م-1111 هـ والخصائص التي ذكرها في كتابه (التبر المسبوك في نصيح الملوك)، وأبو الحسن البصري المعروف بالماوردي 364 هـ والذي لديه مجموعة من المؤلفات أهمها (الأحكام السلطانية في قانون الوزراء وساسة الملك)، وأبو العباس القلقشندي 756 هـ ومؤلفه الضخم (صبح الإعشاء في صناعة الإنشاء)، وابن تيمية 661 هـ وبعض

¹ خالد الزوان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 11.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 36 بتصرف.

من مؤلفاته (السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية) و(الحسبة ومسئولية الحكومة الإسلامية)، والمفكر أبو زيد ولي الدين عبد الرحمن الشهير بابن خلدون 732 هـ... إلخ¹.

والخلاصة أن المناخ التنظيمي ظهر مع التطور التاريخي للإدارة ، أما بداية الاهتمام بها كعلم كان في خلال القرن 20 م.

II. المناخ التنظيمي في ظل الفكر الحديث.

1. **المدرسة الكلاسيكية:** ظهرت للوجود بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما ترتب عنها من نمو للقوى العاملة وزيادة الإنتاج وظهور المصانع والصعوبات، الأمر الذي أوجب التوفيق بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل من جهة وبين مصالح المستخدمين من جهة ثانية². وكانت بدايتها مع فردريك تايلور فظهرت محاولته المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية التي اعتمدت على خلق مناخ تنظيمي مثالي للعمل إنطلاقاً من الدراسة العلمية للوظائف بمساعدة مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، لتتلور هذه التجارب والمحاولات في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) الذي أشار إلى نقاط أساسية لخلق مناخ تنظيمي جيد وهي كالتالي: تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة، أن يختار الفرد طريقة تناسب عمله، تنظيم العمل بين الإدارة والعمال، تقاسم المحفزات المادية للعمال³.

بعده تعاقب على تطوير هذه المفاهيم مجموعة من المفكرين أبرزهم الزوجين فرانك وليليان جيلبرث ثم فايول والمدخل الوظيفي والذي تطرق للمناخ التنظيمي في مبادئه الأربعة عشر في كتابه المشهور (الإدارة الصناعية والعامة)، كما أن هناك الكثير من العلماء والباحثين الذين قاموا بأبحاث قيمة داخل مفهوم المدرسة الكلاسيكية مثل هنري متيكالف وكتابه (كلفة المصنوعات وإدارة المشروعات العامة والخاصة)، وهنري تون ودراسته (المهندس الإقتصادي) ، وماكس فيبر وبيروقراطيته المثالية الذي طرحها في المقالين الشهيرين (النوع المثالي للبيروقراطية) و(النماذج الرئيسية للسلطة).. إلخ.

2. **المدرسة السلوكية:** جاءت كنتيجة لعيوب مفاهيم المدرسة الكلاسيكية، حيث إعترفت المدرسة السلوكية بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة لتوفير مناخ تنظيمي يمكن من خلاله استخدام كل طاقات العمال في وظائفهم⁴. ومن أبرز نظرياتها نظرية الرشد التي ترى أنه يجب أن يتوفر في المناخ التنظيمي عنصر اختيار أنماط معينة وفق لتقديرات وتصورات الفرد حتى يبذل كل طاقاته وإبداعاته في العمل، ثم نظرية التحليل النفسي للعالم فرويد ونظريته التي رأت أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة⁵. بالإضافة إلى كل اسهامات المفكرين أمثال كريس إرجيرس و

¹ عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، ط3، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص 88،87 بتصرف.

² حسين حرم، وآخرون، أساسيات الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1998، ص 36 بتصرف.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013، ص 30 بتصرف.

⁴ محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 47 بتصرف.

⁵ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

دوجلاس ماكجرويجو و رسيس ليكرت، و إبراهيم ماسولو و فردريك هرزبرج والعديد من علماء السلوك الذي يمكن تجميع آرائهم بخصوص الجوانب الواجب مراعاتها في المناخ التنظيمي في النقاط التالية¹:

- ✓ يختلف الناس في حاجاتهم ؛
- ✓ يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل ؛
- ✓ يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبين في العمل ؛
- ✓ يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز ؛
- ✓ تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله ؛
- ✓ يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها ؛
- ✓ يخلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له،
- ✓ يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى ؛

3. **المدرسة الكمية:** ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية والتي رأت أنه يمكن تحسين وتطوير المناخ التنظيمي للمنظمات من خلال تطبيق التحليل العلمي و استخدام الأساليب الكمية (الرياضيات والإحصاء وبحوث العمليات) في حل المشكلات التي تواجهها، و من أبرز نقاطها: ملاحظة المشكلة وتحديد وجمع المعلومات عنها، بناء نموذج من هذه المعلومات، استنتاج السلوك المتوقع للمنظمة انطلاقاً من النماذج السابقة، اختبار النماذج، وأخيراً تطبيق الحل وهو خلق المناخ التنظيمي الأمثل للمنظمة².

4. **الإدارة بالأهداف MBO:** تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر **Peter F Drucker** في عام 1954 ، حيث رأى أنه يركز المناخ التنظيمي في الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في وضع تلك الأهداف، بحيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف والإستراتيجيات ووضع القرارات، بالإضافة إلى تحديد النتائج المتوقعة والعمل سويًا لتحقيق تلك الأهداف.

5. **المنظور التكاملي:** بنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (**Fiedler**) فرضياتها ارتكازاً من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه ، حيث كان لهذا المنظور توجهها آخر مفاده أن المناخ التنظيمي الواجب مراعاته داخل المنظمة يجب أن يبنى على التوازن بين ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات، بالقدر والأهمية الذي تعطيها الإدارة لكل من الالتزام والنظام بداخلها. ولهذا المنظور نظريتين أساسيتين أولها نظرية النظم التي ترى أن المناخ التنظيمي يكون منبثق من كيان كلي منظم يتكون من مجموعة العناصر والأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض. أما الثانية فهي النظرية الموقفية التي تركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه المنظمة بهدف إيجاد مناخ وحلول مناسبة لكل حالة أو موقف، مع الأخذ بمبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 40 بتصرف.

² عبد الله السنفي، منصور العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 106 بتصرف.

6. أفكار معاصرة: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، التي طرحها في كتابه "نظرية Z"، وكننتيجة لها حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية ، حيث جاءت هذه النظرية موافقة لنتائج فكري ثقافي متراكم في اليابان التي قامت على خلق مناخ تنظيمي يعتمد على بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق وهذا ما يسمى بالقائد الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد، وبالتالي لا يوجد نجاح أو فشل فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح أو فشل لمجموعة متكاملة .

ويمكن أن تتبين أهم المراحل التاريخية التي مر بها تطور المناخ التنظيمي وفق تطور الإدارة في الشكل التالي:

الفرع الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

يعكس الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية وجهود المنظمات لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يساهم في تحسين مستوى الأداء وسلوك العاملين، الأمر الذي يعود على تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وفعال نحو تحقيق أهداف المنظمة وزيادة رضاهم وولائهم لها، وعليه تبرز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط الآتية:

1. يوفر الأجواء النفسية والإنسانية المريحة والمستقرة للعاملين داخل المنظمة ليحفز إمكاناتهم الإبداعية، كما يساعد على موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة..)، و المناخ التنظيمي السليم يعمل على تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق من خلال استقرارها وثباتها، بالإضافة إلى أنه يعمل على جذب اليد العاملة المؤهلة من المنظمات الأخرى ليحتفظ بها¹.
2. يتجسد دور المناخ التنظيمي بتأثيره الحيوي في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة وما يتفرع عنها من إستراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة².
3. تظهر أهميته أيضا من خلال تأثيره على أداء المدراء في اهتمامهم وتوجهاتهم نحو المستقبل في وصف وتحديد مختلف العلاقات بين العاملين داخل المنظمة³.
4. للمناخ التنظيمي دورا أساسيا في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها انطلاقا من تفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة المعاصرة⁴.
5. يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة فهو يعتبر وسيطا بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، أي أنه يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط⁵.
6. يعبر المناخ التنظيمي عن الجو العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد من خلال مساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أنه حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية⁶.
7. يتضح أهمية المناخ التنظيمي أيضا في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، بالإضافة إلى إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة بداخلها⁷.

¹ أبان عبد الرزاق ، ناجي محمود، تقويم المناخ التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الاقتصادية ، العراق، من دون سنة نشر، ص 9 بتصرف.

² محمد الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي، من دون سنة نشر، من دون دار نشر، ص 110 بتصرف.

³ نفس المرجع السابق، ص 110.

⁴ ناصر السكران، مرجع سبق ذكره، ص 34 بتصرف.

⁵ ماجد العبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 51 بتصرف.

⁶ المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 17 و 18 بتصرف.

⁷ فليه عبده ، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 294 بتصرف.

8. يوفر المناخ التنظيمي فرصا للتطوير الذاتي إنطلاقا من زيادة في درجة الرضا والولاء الوظيفي، هذا كونه يخلق نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع¹.
9. يسمح المناخ التنظيمي السليم بتوفير صحة تنظيمية جيدة للمنظمة من خلال تحقيق تقارب بين الاتجاهات والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة وبين أداء وإنتاجية العاملين فيها ما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم ، وما ينتج منه ليس المحافظة على بقاء المنظمة فقط وإنما القدرة المستمرة على التعامل بكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ما يجعلها نظاما متطورا ومتميزا ومتجددا².
10. من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات فإن المتابعة المستمرة لتوفير المناخ التنظيمي الجيد فيها يساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها والتغلب عليها³.
11. يؤدي المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تكوين فكرة لدى العامل داخل المنظمة عن ذاته وعن مقدرته على العمل بفاعلية، كذلك مقدرته في تنمية العلاقات الاجتماعية والتواصلية مع الآخرين⁴.
12. يعد المناخ التنظيمي ذا أهمية كبيرة في تحسين جودة العمليات داخل المنظمات ، ويتضح ذلك في مستوى إنتاجية المنظمة ذات المناخ الجيد، أي تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة أي أن له تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا⁵.

الفرع الرابع: خصائص المناخ التنظيمي.

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائصه كالاتي :

- المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة المادية وغير المادية (طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصالات، المشاركة في صناعة القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا) وفق ادراك العاملين فيها، وبالتالي فإن اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى ادائهم وإبداعاتهم انعكاسات لتأثير إدراكهم وتصوراتهم لتلك الخصائص البيئية وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا⁶.
- يمتاز المناخ التنظيمي بدرجة من الاستقرار النسبي فهو ليس مطلقا بسبب تداخلات الواقع الموضوعي مع الإدراك الذاتي والدمج بينهما للخروج بالواقع المدرك.

¹ الكتيبي علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط1، من دون دار النشر، 2005 ، ص 98 بتصرف.

² شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، صفحة 16 بتصرف.

³ محمد الدغيشم، مرجع سبق ذكره، ص 110 بتصرف.

⁴ علي الدجاني، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة استكمال

لمنطلقات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط MEU، 2013، ص 15 بتصرف.

⁵ المغربي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 19 بتصرف.

⁶ محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص 17 بتصرف.

- مصطلح المناخ التنظيمي يحدد أساسيات السلوك فهو أوسع وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي¹.
- المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية و فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ².
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها، فثقافة المنظمة تعبر عن هوية المنظمة لتشمل البعد الإنساني والبعد المادي والموضوعات الحيوية المتنوعة للعمل الإنساني.
- تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم عمل واتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها فهو خاضع للتغيير عبر الزمن³.
- للمناخ التنظيمي علاقة مباشرة بظغوط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم هم الأكثر عرضة للأمراض المزمنة والموت المفاجئ في بعض الأحيان نتيجة الأزمات القلبية، في المقابل أن العاملين في المناخ التنظيمي الملائم يتمتعون بالقوة والحب و الود⁴.

الفرع الخامس: عناصر المناخ التنظيمي

وهي كالتالي :

- 1. الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي يحدد الأقسام والوظائف في المنظمة ويوزع المهام عليها، ويحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية، حيث تشمل هذه العلاقات السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، التفويض.. إلخ وذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام من خلال عمليات الاتصال وفرق العمل المؤقتة والدائمة.. إلخ⁵، كما أنه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً ليستوعب المستجدات المتغيرة لتشجيع العاملين على الإجتهد بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أما إذا كان يتسم بالجمود فإن الموظف سوف يشعر أن هناك قيوداً تمارس عليه مما ينعكس سلباً في أدائه.
- 2. نمط القيادة:** هي عملية التأثير في نشاط المرؤوسين أفراد أو جماعات بهدف تفعيله ، مع توجيه ذلك النشاط إنطلاقاً من الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة⁶ ، وعليه فإن الحاجة للقيادة السليمة أصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح المنظمات والحياة الإنسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق إلا بوجود قيادة تعمل على

¹ البدر بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، (ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 18 بتصرف.

² أبان عبد الرزاق ، ناجي محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 11 بتصرف.

³ المغربي عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره، صفحة 17 بتصرف.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 343 بتصرف.

⁵ منصور العريفي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء، 2013، ص 204.

⁶ خالد الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، بدون ذكر دار النشر، الرياض، ص 25 بتصرف.

خلق مناخ تنظيمي انطلاقاً من تنسيق الجهود وتحريك الطاقات باتجاه الوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف وتقديم الأفكار الخلاقة¹

3. نمط الاتصال: هو طريقة تدفق الأوامر والمعلومات و البيانات بين الموظفين داخل الأجزاء المختلفة للمنظمة وفقاً للهيكل التنظيمي القائم، فكلما كانت شبكة الاتصالات تتكون من الاتصالات النازلة والصاعدة والجانبية التي تربط بين أقسام المنظمة، فكلما كان هناك فرص لإبداء الرأي وتبادل الأفكار، وكان الإتصال ذو اتجاه واحد من الأعلى للأسفل كان هناك جمود وخمول في طرح أفكار جديدة باعتبار أنها سوف لاتصل للرؤساء ولا قيمة لها².

4. المشاركة في اتخاذ القرارات: مشاركة العاملين في صنع القرار يولد لهم شعوراً بأن دورهم لا يقتصر على مجرد الخضوع والطاعة لتعليمات الإدارة وأوامرها بل يمارس دوراً إيجابياً فيما يتعلق بنظم العمل من خلال إتاحة لهم فرصة إبداء رأيهم بإستمرار الأمر الذي يسمح لهم بتفجير إبداعاتهم وطاقتهم وبالتالي يؤدي إلى إرتفاع روحهم المعنوية وإحساسهم بمكانتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف المواضيع بكل شفافية ووضوح، و مزيد من الانسجام في جو العمل وإزالة التناقضات مما يجعل المناخ التنظيمي للعمل صحي طوال فترة العمل³.

5. طبيعة العمل: إن العمل الروتيني المستمر يولد المل والإهمال وعدم الاكتراث بالتحديث والتطوير ، لذا يتوجب على المنظمة التفتن بإستمرار لتفادي هذه النقطة من خلال خلق جو من النشاطات والتفاعلات المستمرة حتى يشعر العامل بأهميته. وبالتالي فإن المنظمة هي الجهة التي تحدد إذا كان السلوك مقبولاً أو غير مقبول وتبتكر له التصنيفات والإجراءات الواجب إتباعها ، أي أن طبيعة العمل الديناميكية تساعد في تنظيم قواعد التعامل السلوكي بين الموظفين داخل بيئة العمل الواحدة وخصوصاً أنّها تعتمد على فكرة تطبيق التعاون والاحتكاك والابتكار و التعايش بين كافة الزملاء في العمل⁴.

6. تكنولوجيا العمل: تسعى المنظمة للحفاظ على قدرتها التنافسية في الأجل الطويلة من خلال التقنيات التي تستعملها لزيادة كفاءة العاملين فيها وتوفير المناخ السلس لتدفق وتداول المعلومات بداخلها، الأمر الذي يسمح بتوفير عنصر السرعة في الأداء وترشيد النفقات المادية والجهود البشرية، بالإضافة إلى أن استعمال التكنولوجيا المتقدمة من قبل المنظمة يبعد العاملين فيها عن الاهتمام بالمشاكل الضيقة والشخصية مما يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعمل⁵.

7. الحوافز: هي المؤثرات الخارجية (الترقية، مكافأة، علاوة، رسالة الشكر... إلخ) التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله، أي أنّها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك العاملين، وتختهم على بذل

¹ عادل هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 35 بتصرف.

² محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 108 بتصرف.

³ جمال زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2016 ، ص 81 بتصرف.

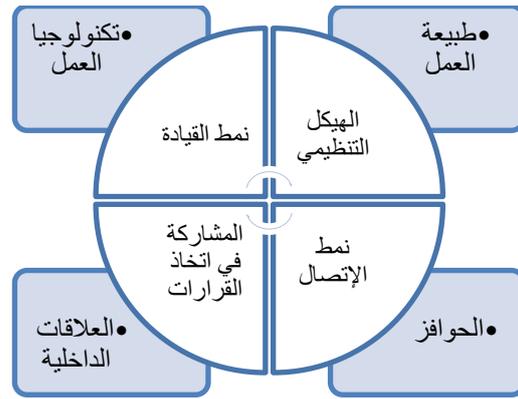
⁴ ستيفن أكرويد و بول طومسون، (ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي) ، سوء السلوك التنظيمي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 ، ص 104 بتصرف

⁵ المغربي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 20 بتصرف.

جهد أكبر لزيادة الأداء كما و نوعا، بهدف تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات الأفراد. لذا تعتبر الحوافز فرصة توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافع للحصول عليها ، وإشباع حاجة يشعر بها ويريد إشباعها لتحقيق أداء أفضل¹ .

8. العلاقات الداخلية: هي نتاج تفاعلات عدة عناصر بين علاقة الرؤساء مع المرؤوسين وعلاقة الرؤساء فيما بينهم و أيضا علاقة المرؤوسين مع بعضهم البعض ، وأخيرا علاقة الجميع مع قائدهم. أي أن هناك تفاعلات متعددة تدخل في تكوين مزيج العلاقة الداخلية المختلطة بين المكونات البشرية للمنظمة، و هذه العلاقات قد تكون صاعدة أو نازلة ، إيجابية أو سلبية ، مرنة أو جامدة، متوازنة أو تسلطية. فحفاظ المنظمات على عنصر العلاقات الداخلية يسمح لها بتكوين مناخ تنظيمي يضمن لها باستمرار التوازن بين مختلف أقسامها و الإدارة². والشكل التالي يوضح مختلف عناصر المناخ التنظيمي:

الشكل رقم (2) : عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالب استنادا لعدة مراجعات

الفرع السادس: أنواع المناخ التنظيمي

نظرا للاختلافات البيئية للمنظمات تعددت الآراء والدراسات التي تميز تصنيفات المناخ التنظيمي، وعليه فإنه لا يوجد نمط ثابت يشمل جميع هذه المنظمات فمنهم من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والآخر سلبي، ومنهم من يميز بين مناخ معاون وآخر معيق، وهناك من يميز بين مناخ تنظيمي صحي وآخر مريض. إلا أننا سوف نشير إلى أبرز تصنيفاته و أنواعه كالاتي³:

¹ منصور العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء 2012، ص 169 بتصرف.

² محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 18 بتصرف.

³ خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، سنة 2010، ص 10 بتصرف.

- ✓ المناخ التنظيمي المفتوح: يمتاز هذا النوع من المناخ بتسهيل الاعتماد والمشاركة المتبادلة بين العاملين كما أنه يلي جانب كبير من الحاجات الاجتماعية لهم.
 - ✓ المناخ المسيطر عليه: يصب اهتمام هذا النوع بالتركيز فقط على العمل دون مراعات العلاقات الشخصية واحتياجات العاملين فيه.
 - ✓ المناخ الاستقلالي: يوفر هذا النمط من المناخ السلطة للقائد من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى أن العاملين فيه لديهم روح معنوية ورضا وظيفي عالي من خلال إشباع حاجاتهم.
 - ✓ المناخ الأبوي: يقوم القائد في هذا النوع من المناخ بإحكام السيطرة على جميع فعاليات التنظيم دون إعطاء أي فرصة للعاملين بالمشاركة الأمر الذي ينعكس سلبا على درجة رضاهم و ولائهم الوظيفي.
 - ✓ المناخ المألوف: يقوم العاملين فيه بإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون مراعاتهم للضغوط التي تمارس عليهم نظرا لتعودهم عليها.
- كما أن هناك تصنيفات أخرى متعددة أهمها تصنيف المفكرين ليتوين و سترينجر حيث صنف المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أصناف هي¹:

- المناخ التسلطي: ويعتمد فيه بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية.
- المناخ الديمقراطي: التي ينتهج ويركز على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات.
- مناخ الإنجاز: حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف بالتعاون مع المستويات الإدارية الدنيا مع إعطاء الصلاحيات للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بتنفيذ العمل.

الفرع السابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

لاختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب حول الحصر الدقيق للعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي المتباينة عبر الزمن والمتباينة فيما بينها أيضا ، والسبب في ذلك يعود لاختلاف طبيعة البيئات المدروسة واختلاف المقاييس المستخدمة والمحددة لمتغيرات (عناصر) المناخ التنظيمي ، إلا أننا سوف نقسم ونشير إلى أهم العوامل (الأبعاد) الأكثر توافقا و التي تؤثر في تحديد نوعه العام (مقاييس تحديد نوع المناخ إن كان مناخ تنظيمي ايجابي أو سلبي) على النحو التالي:

1. العوامل التنظيمية: من أبرزها:

- ✓ أنماط السلطة (نمط القيادة): أي أنها مركزية أو اللامركزية فالسلوك القيادي المتبع من طرف المنظمة له تأثير مباشر وسريع على سلوك وأداء العاملين، لذا فإن القيادة المتوازنة تسمح بتوفير مناخ تنظيمي يخدم مصلحة المنظمة والفرد معا.

¹ خالد الوزان، مرجع سبق ذكره، ص 13 بتصرف.

✓ بناء المهمة في النظام: ويقصد بها تحديد المهام والأدوار وتحديد الخطط المعتمدة لإنجاز المهام المختلفة¹، فكلما كانت المهام موزعة وفق تخصصات أصحابها وقدراتهم كانت هناك فناعة لدى العاملين مفادها أن هناك تطبيق حقيقي لمفهوم الشخص المناسب في المكان المناسب. أما إذا تزايدت المسؤولية الملقاة على عاتق العامل مع زيادة في الصلاحيات المخولة له مع عدم قدرته على ذلك يؤدي به عدم الرغبة في الاستمرار نتيجة شعوره بالقلق طيلة فترة العمل.

✓ مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية².

✓ نمط المكافآت: كلما كان تقديمها مبنياً على درجة الإبداع و تقديم الأفكار الجديدة كلما ساهمة في خلق مناخ إيجابي يسمح بتوليد وتفجير كل ما يملك من طاقات لدى العاملين ويزيد من رغبتهم للاستمرار في العمل داخل هذا التنظيم، في المقابل إذا كانت هذه المكافآت والترقيات مرهونة ومرتبطة بالقوانين كلما كان هناك جو يمكن القول عنه أنه جو جاف خالي من الروح الإبداعية.

2. العوامل الشخصية: أهمها³

✓ العلاقات السائدة بين العاملين: فالفرد داخل المنظمة يتأثر ويؤثر بكل ما يدور من اتجاهات وأفكار من حوله لدى يجب توافر عنصر الثقة فيما بينهم، انطلاقاً من صدق نواياهم وسلوكهم المبنية على دورهم في التنظيم وخبراتهم وعلاقاتهم الشخصية.

✓ تناقض القيم: إذا كان نمط العمل يتطلب سلوكاً وظيفي معين يتناقض مع قيم العامل فإن ذلك سوف يشعره بالذنب وتآنيب الضمير الأمر الذي يفقده الأداء المطلوب منه.

3. العوامل الداخلية: من بينها⁴

✓ الثقافة التنظيمية: هي من أهم المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بصفة عامة انطلاقاً من تأثيرها المباشر على اتجاهات العاملين واتجاهات وسلوكيات القادة وكيفية تعاملهم مع المواقف المتغيرة.

✓ التقدير والدعم: كلما اعتمدت المنظمة على تشجيع وتدعيم ومساندة عمالها كان هناك مناخ يغلب عليه شعور بالرضى والانتماء الأمر الذي ينعكس على رفع الولاء لديهم اتجاه النظام بشكل عام.

✓ ظروف العمل: والمتمثلة في بيئة العمل المادية (تنظيم المكاتب، الآثاث، التهوية... إلخ).

✓ الصراعات الداخلية: فكلما قامت المنظمة بالتدخل للتقليل والقضاء على الصراعات كان هناك مناخ تنظيمي يسمح بالحفاظ على معنويات عمالها.

¹ محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

³ ماجد العبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 57 بتصرف.

⁴ حسين عارف، مرجع سبق ذكره، ص 143 بتصرف.

- ✓ الأمن الوظيفي: كلما تمتع العاملون بضمانات وظيفية معقولة ولم يكونوا مهددين بالعزل منها فإن ذلك يؤدي إلى استقرارهم نفسياً ومعنوياً الأمر الذي ينعكس على حسن أدائهم.
- ✓ التدريب والتطوير: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين يعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها الأمر الذي يعود عليها بوجود مناخ تنظيمي يحقق مجمل أهدافها بدرجة كبيرة من الإتيقان والسرعة.

4. العوامل الخارجية: ويقصد بها البيئة الخارجية وهي مجموعة الظروف القانونية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على العمل بالمنظمة من خلال قيام العاملين بأدوار مختلفة نتيجة للقيود التي فرضتها تلك الظروف¹. وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نضع الشكل الذي يبين أهم المتغيرات (الأبعاد) التي تؤثر في المناخ التنظيمي وما يترتب عليها من مخرجات.

الشكل رقم (3): أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

المخرجات المتولدة		العدسة الوسيطة		المتغيرات المتأثرة		العوامل المؤثرة	
التوقعات	المعنويات	رؤية الجماعة	رؤية الفرد	السلطة والصلاحيات	البيئة المادية	الثقافة الخارجية	
السلوكيات	الفلسفات	التنظيمي	المناخ	الهيكل التنظيمي	البيئة المؤسسية		
القرارات				الإجراءات	الرسمية الداخلية		
		رؤية البيئة	رؤية الأقسام	المكافأة			
				التقنيات			
				القيادات			القدرات الذهنية
				النزاعات			الإداركية

المصدر: ناصر السكران، ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2004، ص 42.

¹ ناصر السكران، مرجع سبق ذكره ، ص 42 بتصرف.

المطلب الثاني: مدخل حول الولاء الوظيفي

لكون المنظمة تعيش وسط بيئة متحركة فإن بالضرورة هذه الحركة سوف تنتقل لتؤثر في ولاء عاملها بدرجات وأشكال مختلفة سواء سلباً أو إيجاباً وانطلاقاً من ذلك كان للولاء الوظيفي دوراً أساسياً في جوانب اهتمام كل منظمة والحرص في تعزيز والسهر في الحفاظ عليه باستمرار بغية توطيد العلاقة بينها وبين المنتسبين لديها ، كل هذا من أجل الاستمرار في تحقيق أهدافها وتقوية جذور العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين وبين منظمته، فالولاء هو كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا بل احساسا ذاتيا لدا فهو يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، كما أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بل يكون نتاج تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات على مدار الوقت، وبالتالي فإن الولاء الوظيفي لا يتكون ولا يفقد بين عشية وضحاها بل نتاج تراكم مجموعة من التجارب والخبرات الطويلة للعامل داخل منظمته.

الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي.

الولاء في اللغة العربية يعني العهد والقرب والنصرة و المحبة والالتزام، ومفهوم الولاء مفهوم قديم أشار اليه مجموعة من علماء الاجتماع والسلوك من خلال اعطائه تفسيرات واجتهادات تركزت مجملها على أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يعيش مع أفراد آخرين داخل بيئة اجتماعية منظمة مميزة الحياة فيها التعاون والانتماء والوفاء والإخلاص لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، و من نتائج الدراسات السابقة التي تناولته كظاهرة سيكولوجية فإن الولاء الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه¹.

وانطلاقاً مما سبق فقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء الوظيفي نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجحة عنه واختلاف مداخل دراسته، إلا أننا نوجز البعض منها في الآتي:

1. الولاء في تصور الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات، وتوصل غالبية

الباحثين إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء الوظيفي للأفراد وهي²:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

2. الولاء الوظيفي هو حالة توحد العامل مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها³.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 118 بتصرف.

² محمد سلمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 150.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003، ص 103.

3. الولاء الوظيفي هو قبول العامل بأهداف المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، مع وجود رغبة قوية لديه في المحافظة على الاستمرار في العمل بداخلها¹.
 4. يتمثل الولاء الوظيفي في لآتي²:
 - I. قبول أهداف وقيم المنظمة
 - II. المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق اهداف المنظمة
 - III. توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم
 - IV. الرغبة الشديدة في البقاء والإستمرار في التنظيم القائم
 - V. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية
 5. الولاء الوظيفي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة من خلال استمرار العلاقة التعاقدية بينهما حيث تتوفر لدى الفرد الرغبة في اعطاء جزء من ذاته لأجل المساهمة في نجاح واستمرار المنظمة³
 6. الولاء الوظيفي هو حالة نفسية شعورية ايجابية متولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته، درجة ارتباط بها، اعتقاد القوي بأهدافها، إيمانه بقيمتها والإستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها⁴
 7. الولاء الوظيفي هو الشعور الإيجابي المتولد لدى العامل تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها⁵
 8. يمكن النظر للولاء الوظيفي على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه و منظمته⁶. وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن أن نقدم تعريفا للولاء الوظيفي كالأتي:
- الولاء الوظيفي هو عبارة عن صنعة يجب أن تصنعها المنظمة في شخصية وثقافة عامليها، فالولاء لا يمكن أن يكون قليل فهو موجود أو معدوم لدى فوجوده يكون كثرة جهود مضمينة دأبت عليها إدارة المنظمة من خلال تقوية علاقتها مع عمالها و المنتبث من إيمانهم العميق بقيمتها وثقافتها، لتنعكس في سلوكهم وتتجسد في استمرارهم في العمل وتنميته وتطويره مهما كانت الأزمات أو الظروف التي قد تمر بها المنظمة أو المغريات والعروض التي قد تقدمها المنظمات المنافسة لهم كرد للاعتبار وعرفانا لها بالجميل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2004، ص 180.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 119 و 120 .

³ أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة استكمال للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة أعمال جامعة آل البيت، 2010، ص 40.

⁴ جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال إستراتيجية جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2015، ص 49.

⁵ شادي حسين، السلامة المهنية وآثارها على الولاء التنظيمي، « دراسة عملية على الشركة العربية الطيبة -تاميكو- »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير بجامعة دمشق، 2010، ص 8.

⁶ آمنه جمعه الكتي، قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي، إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة بالإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 29.

الفرع الثاني: أهمية الولاء الوظيفي.

قد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الولاء الوظيفي على مستوى العامل والمنظمة على حد سواء نظراً لارتباط الولاء الوظيفي بعوامل عدة من أبرزها سلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي ، الفاعلية في العمل، الرضا الوظيفي، تحمل المسؤولية في العمل..إلخ، لدى يمكن تلخيص أهمية الولاء الوظيفي في النقاط التالية:

1. تكوين الولاء الوظيفي عند العاملين سيدفعهم تلقائياً للعمل بمهدف الحصول على مخرجاته المتمثلة في¹:

- I. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية؛
- II. سلوك إيجابي اتجاه المنظمة؛
- III. تديني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور؛
- IV. تقليل نسبة الدوران الوظيفي؛
- V. ارتفاع الروح المعنوية؛
- VI. ارتفاع معدلات الأداء؛
- VII. تديني نسبة حوادث العمل نتيجة التركز أثناء عمليات الإنجاز؛

2. إن شعور العاملين بالولاء الوظيفي داخل المنظمة يخفف من عبء الإدارة في توجيههم ، لأن الأفراد يستجيبون لتعليماتها بطريقة أفضل انطلاقاً من الثقة والود والولاء الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين، ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء الوظيفي فإنه يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لتعزيزه لدى العاملين ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوينه وتنميته².

3. كلما زاد شعور العاملين بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

4. الولاء الوظيفي يصنع الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلها تحرص على امداد زبائنها بقيمة جيدة نظراً لزيادة ولاء العمال فيها حيث يشعرون بالفخر والرضا عن اعمالهم.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 128 بتصرف.

² شادي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 13 بتصرف.

5. توصل عدد من الباحثين إلى أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك ولاء وظيفي، وعليه فقد بدأ عدد كبير من المنظمات بإزالة المستويات الهرمية وربط الجودة بنشاط الإنتاج وبمستويات تنظيمية كفئة للمساعدة على توثيق الولاء بينها وبين جميع عمالها¹.
6. ينظر بعض العلماء إلى أن أهمية الولاء الوظيفي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، وهذا انطلاقاً من انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال، وارتفاع الجودة وفاعلية العمل لنتقل كخطوة أكبر إلى ارتفاع الإنتاجية الوطنية، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية².
7. الولاء الوظيفي هو ظاهرة سلوكية تعكس مدى ترابط العاملين بمنظمتهم، مما أدى بها أن تولي أهمية كبيرة له للأسباب التالية³:
 - I. ضمان استمرار العاملين بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.
 - II. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ليؤدي الأداء المتفوق.
 - III. خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.
 - IV. إن العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء الوظيفي فيها ينمي لديه الحافز على العمل ليعزز استمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال.
 - V. إن العامل هو المسئول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال ابداعاته وأفكاره وجهوده المتولدة من قوة ولائه بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية.
 - VI. إن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة والتي يديرها العامل ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح من خلال ولائه للمنظمة.
 - VII. إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية ومشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي لديهم كما يساعدهم على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.
8. يساعد وجود الولاء الوظيفي على إستنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمنظمة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
9. يساهم الولاء الوظيفي في المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبرات للمنظمة من التسرب أو الضياع.
10. الوصول لتحقيق الولاء الوظيفي من شأنه أن يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و مواجهة أي تحديات قد تواجهها مع تحسين مستوى جودتها.

¹ محمد حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 67- 68 بتصرف.

² عبد السلام علاوي، التحفيز وأثره على الولاء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الأغواط، 2013، ص 38 بتصرف.

³ أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 46 بتصرف.

الفرع الثالث: خصائص الولاء الوظيفي.

من خصائص الولاء الوظيفي مايلي:

1. عبارة عن حالة نفسية تبين العلاقة بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها.
2. درجة الولاء الوظيفي تؤثر في قرارات العاملين فيما يخص بقائهم في المنظمة أو تركها.
3. أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
4. يتصف العاملين الذين لديهم ولاء وظيفي بالخصائص التالية: قبولهم لأهداف والقيم الأساسية المكونة للمنظمة التابعين لها، إيمانهم بما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لديهم فترة طويلة من الانخراط فيها، وجود رغبة كبيرة للاستمرار فيها، لديهم دائما النظرة الإيجابية باتجاهها¹.
5. أنه يفتقد لخاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء الوظيفي قد يتغير حسب درجة التغيير والتأثير في العوامل الأخرى.
6. يستغرق الولاء الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
7. هناك صعوبة في درجة قياس الولاء الوظيفي، إلا أنه يمكن رؤية آثاره الظاهرة في شعور العاملين داخل المنظمة.
8. الولاء الوظيفي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية².
9. للولاء التنظيمي أبعادا مختلفة نظرا لاختلاف دراسات الباحثين فيها، كما أن هذه الأبعاد تتأثر وتؤثر فيما بينها، ويعود سبب ذلك إلى:

- I. تتكون كل منظمة من عدت فئات وكل فئة منها لها أهدافها الخاصة بها وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- II. في أغلب الأحيان توجد داخل كل منظمة تكتلات وكل منها يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين. كما أن لكل تكتل أهداف وقيم يحاول تحقيقها وبالتالي فإن ولاء الأفراد المكونين لهذه التكتلات سوف تختلف حسب كل توجه منها³.

¹ محمد حماد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مرجع سبق ذكره، ص 68 بتصرف.

² العزاوي عبد الله، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 427.

³ سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة لمنطلقات نيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 75 بتصرف.

الفرع الرابع: مراحل تكوين الولاء الوظيفي.

توجد العديد من الدراسات حول تعداد مراحل تكوين الولاء الوظيفي للفرد إلا أن هناك شبه اجماع على أنه لكي يتحقق الولاء الوظيفي للعامل لا بد أن يمر بالمراحل التالية:

1. **مرحلة التجربة:** وهي مرحلة الإذعان والالتزام التي يمر بها العامل مباشرة بعد توظيفه داخل المنظمة حيث يسعى فيها بمحاولته لتحقيق قبوله من قبل التنظيم من خلال قبوله بسلطة الآخرين والتزامه بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من قبل المنظمة للوصول بالشعور بالأمن الوظيفي انطلاقاً من بذل الكثير من الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة لتمتد هذه الفترة لما يقارب السنة.
2. **مرحلة التركيز في العمل:** وتكون فيها مرحلة تطابق و تماثل بين أفكار العامل وأهداف المنظمة لتتولد فيها قيم الولاء الوظيفي لدى العامل انطلاقاً من الأهمية الشخصية عنده من أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للإنتماء لها وشعوره بالفخر لكونه عضواً فيها، وتتراوح هذه المرحلة ما بين سنتين إلى أربعة سنوات.
3. **مرحلة الثقة في المنظمة:** في هذه المرحلة يزداد نمو الولاء الوظيفي للعامل ليصل ويبلغ مرحلة النضج انطلاقاً من استثماراته في هذه المنظمة وتقييمه لعمليات التوازن بين الجهود التي يبذلها والمقابل الذي يتحصل عليه، فيبدأ العامل في هذه المرحلة بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره بأن تحقيق أهدافها والدفاع عنها هو تحقيق لأهدافه الشخصية.

ونظراً للتزايد المستمر بالاهتمام بهذا الجانب كانت هناك نماذج عدة لتفسير المراحل المكونة للولاء الوظيفي ومن بين هذه النماذج ما توصل إليه الباحث سترز سنة 1977 الذي جاء على النحو التالي¹:

الشكل رقم: (4): يبين مراحل تكوين الولاء الوظيفي

المدخلات	الخصائص الشخصية	الولاء الوظيفي (العمليات)	المخرجات	الخصائص الشخصية	الرغبة في العمل
				❖ الحاجة للإنجاز	البقاء في المنظمة
				❖ العمل	العلاقات الإجتماعية
				❖ التعليم	الحفاظ على الموظف
				❖ خصائص العمل	الأداء المميز
				❖ تحديد المهمة	
				❖ التفاعل	
				❖ التغذية الراجعة	
				❖ خصائص العمل	
				❖ تحديد المهمة	
❖ التفاعل					
❖ التغذية الراجعة					

المصدر: موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 124

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الفرع الخامس: أسباب ضعف الولاء الوظيفي في المنظمة.

يرجع ضعف الولاء الوظيفي عند أغلب منظمات الأعمال لمجموعة من الأسباب نذكر منها الآتي:

1. عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب وما يترتب عنه من عدم تناسب قدرات العامل وميوله مع اتجاهاته ومؤهلاته الأمر الذي ينعكس سلباً على درجة ولائه للمنظمة¹.
2. انعدام الأمن الوظيفي المزمّن لا يسبب فقداناً للولاء الوظيفي فقط بل يتعداه لیسبب أذىً يفوق ذلك الذي تسببه أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم أو أضرار التدخين. أي أن العاملين القلقين من فقدان أعمالهم قد يتعرضوا لاضطرابات صحية ونفسية على عكس زملائهم الذين لم تساورهم مثل هذه الهواجس والمخاوف.
3. عدم حرص الفئة القيادية على حضور دورات عن الولاء الوظيفي والاكتفاء بإرسال الموظفين البسطاء لدليل كافٍ على مستوى الولاء الوظيفي في تلك المنظمة، وكأن المسئول يدفع ثمناً من وقته ومشاعره و قناعته ليطلب من موظفيه الولاء التام و المرتفع دون أن يبذل هو أسبابه.
4. تعالي إدارة المنظمة وابتعادها عن العاملين مع انخفاض الروح المعنوية بينهم يدفعهم بالشعور بالإحباط، ما يجعل جزءاً منهم يشكون لزملائهم ومن ليسوا في مقام المسؤولية. أما البقية فيكتمون تلك المشاعر ولكنهم في الحقيقة يفصحون عنها بطريقتين مدمرتين إما التعامل بسلبية أو الأداء المنخفض، ما يكلف المنظمة مواردها أو يقوم بالانسحاب بهدوء إلى جهات أخرى أكثر تقدراً لخبراتهم، الأمر الذي ينجر عنه الاستنزاف المدمر للمنظمة.
5. وقوف المسئولين أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أما العاملين من شأنها أن تفقدتهم الأمل في التفكير بالاستمرار في هذه المنظمة ومحاولة البحث عن بديل لها.
6. تقصير الإدارة من خلال قلة فهمها بمدى ضرورة إقناع العاملين بأهمية أعمالهم أي أنهم ليسوا موظفين أو عمال يتقاضون رواتبهم فقط بل هم أعضاء نافعون بصفة عامة وهذه المنفعة تتعدى حدود منظماتهم لتعود على المجتمع ككل.
7. وجود العديد من مصادر الإشراف والرقابة الأمر الذي ينجر عنه زيادة في تولد ضغوط في العمل والتشويش أثناء التركيز في الأداء، كما أن وجود علاقات عمل غير صحية وانعدام أو ضعف الحوافز مع عدم وجود بيئة عمل مادية سوف تؤثر مباشرة في حدوث انخفاض إن لم نقل فقدان الأمل لتكوين الولاء الوظيفي عند العاملين.

¹ شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 282 بتصرف.

الفرع السادس: أنواع الولاء الوظيفي.

حظيت الدراسات الخاصة بتحديد أنواع الولاء الوظيفي عبر الزمن باهتمام طائفة من الباحثين بتقديمهم لأفكار وآراء وتسميات مختلفة ومتباينة فيما بينها، حيث وجدنا مجموعة من التصنيفات وتسمياتها حاولت كل منها أن تعطي وتحدد أنواع الولاء الوظيفي من الزاوية التي تنظر منها، فهناك من الباحثين من يشير ويسمي أنواع الولاء الوظيفي بالنماذج المفسرة للولاء الوظيفي وهناك من يدمج أنواع الولاء بمكونات الولاء الوظيفي على غرار كتاب الرضا والولاء الوظيفي للأستاذين محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، وهناك من يعتبر أنواع الولاء هي أبعاده، وكتيحية لهذه الاختلافات كانت عملية التوصل و الخروج بتسمية ونموذج موحد موجه لدراسة الولاء الوظيفي من الأمور المبكر لأوانها، إلا أننا ارتضينا إلى الإشارة وذكر أنواع الولاء بالنماذج المفسرة له كأقرب وجهة نظر لنا، وعليه سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لأنواع الولاء الوظيفي كالآتي:

1. نموذج إتزيوني 1961: الذي رأى أن الولاء الوظيفي يكون تابع من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، ويأخذ

ثلاثة أشكال هي¹:

- I. الولاء المعنوي: والذي يكون كنتيجة إيمان وقناعة العامل بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها.
- II. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: ويكون بناء على مقدار ما تلبه المنظمة من احتياجات عاملها حتى يكونوا مخلصين وأوفياء لها بما يضمن تحقيق أهدافها.
- III. الولاء الاغترابي: يتجسد هذا النوع من الولاء الوظيفي عند العامل بناء على ما تمليه عليه طبيعة العمل وطبيعة القيود التي تفرضها عليه المنظمة، أي أن هذا النوع من الولاء يكون كنتيجة خارجة عن إرادة صاحبه

2. نموذج ستررز 1977 : الذي رأى فيه أن الولاء الوظيفي هو عبارة عن عملية مفتوحة لها مدخلاتها المتمثلة في

خصائص العاملين وخبراتهم مع خصائص العمل لتتفاعل مع بعضها البعض مكونة الولاء ، وأن نوعيته مرتبطة بنوعية مدخلاته وطبيعة التفاعلات فيما بينها².

3. نموذج ستاو و سلاينك 1978: حيث وضعنا شكلين للولاء الوظيفي وأكدنا على ضرورة التفريق بينهما و هما³:

- I. الولاء الموقفي: هذا النوع من الولاء شبهها بالصندوق الأسود وأن محتوياته هي العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية المبلورة و المحددة لنمط الولاء الذي سوف يكون عليه منتسبي هذا التنظيم.

¹ أحمد هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 35

بتصرف

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 125 بتصرف.

³ أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 36 بتصرف.

II. الولاء السلوكي: كان لعلماء النفس النصيب الأكبر في تفسير هذا النوع من الولاء الوظيفي الذي رأوا فيه أنه نتاج بعض المزايا والمكافآت التي تترتب من خلال سلوك وتصرفات العاملين داخل المنظمة، ما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعهم عن هذا السلوك.

4. نموذج أنجل وبيري 1983 : الذين تطرقا إلى وضع مفهوم الولاء وفق النموذجين التاليين¹:

- I. نموذج الفرد كأساس للولاء الوظيفي: يعتمد تفسير الولاء الوظيفي بناء على هذا التصور على خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات كمصدر لتحديد السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه والذي يتحدد على أساسه ولاء العاملين لمنظمتهم إلى جانب ما يمارسونه بداخلها.
- II. نموذج المنظمة كأساس للولاء الوظيفي: يرى هذا النموذج أن العمليات التي تحدث داخل المنظمة هي المسؤولة عن تحديد تركيبة الولاء الوظيفي.

5. نموذج كاتر 1986: وضع هذا النوع من النماذج ثلاثة تصنيفات للولاء الوظيفي وهي²:

- I. الولاء المستديم: هذا النوع من الولاء يقوم العاملين فيه بكل التضحيات في مقابل بقاء منظماتهم، وهذا كنتيجة لقناعتهم بأنهم جزءا منها فلا يفكرون أبدا في تركها أو الانسحاب منها.
- II. الولاء التلاحمي: يتولد الولاء الوظيفي في هذا النوع من خلال العلاقات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة باستمرار لعمالها بتوفير لهم السكنات والمواصلات .. إلخ؛ الأمر الذي يجعل من ولائهم ينصهر وقيم المنظمة.
- III. الولاء الرقابي: تكون قيم و معايير المنظمة بمثابة الموجه الأساس لسلوك العاملين فيها، الأمر الذي يتولد عنه هذا النوع من الولاء وفقا لتلك السلوك.

6. نموذج ألين وماير 1990: قدم أيضا هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء الوظيفي والمتمثلة في الآتي³:

- I. الولاء العاطفي : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة من خلال ادراك العامل للخصائص المميزة لعمله (أهمية العمل، المهارات المطلوبة فيه، توجيهات المسؤولين بداخله.. إلخ)، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس العامل بمدى مساهمته بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات مهما كان نوعها داخل المنظمة.
- II. الولاء المستمر: ويكون بناء على إدراك العامل لحساب الربح والخسارة أثناء الاستمرار في المنظمة، أي ولائه في هذه الحالة مرهون بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يجنيها من خلال استمراره في العمل مقابل ما سيفقده لو قرر التفكير بالانضمام لمنظمات أخرى .

¹ بدر الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 54 بتصرف

² جميل أمينة، مرجع سبق ذكره ص 61 بتصرف

³ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 45-46 بتصرف

III. الولاء المعياري (الأخلاقي): يكون نابعا من القيم التي اكتسبها العامل سواء من قبل التطبيع الاجتماعي الذي تحصل عليه قبل التحاقه بالمنظمة أو من قبل التطبيع التنظيمي الذي اكتسبه بعد التحاقه بها.

الفرع السابع: متطلبات تحقيق الولاء الوظيفي.

طلما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف فانه كلما كانت علاقتهم ايجابية مع منظمتهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية عندهم وبالتالي الارتقاء بولائهم لها وهذا من خلال الاهتمام بالنقاط التالية¹:

1. اسقاط الحواجز المعنوية بين ادارة المنظمة والعاملين والتخلص من التصنيف الطبقي ونبد علامة التكبر والازدراء عليهم مع تنمية شعورهم بالانتماء لها.

2. أن يتكلم العامل بدون خوف، وليس المقصود أن يعارض دائما أو أن يوافق دائما بل المقصود تشجيع الحوار معه للتواصل إلى أفكار جديدة من خلال توضيح أهدافه و إعطائه الصلاحيات الكافية ليمارس نشاطه بحرية.

3. أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات ما يزيد من شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسارة.

4. أن يكون الإنكباب على العمل حبا فيه وليس خوفا من العقوبات.

5. تفهم المنظمة لاحتياجات العاملين (فترات الامتحانات، المرض... إلخ) وكذلك تفهم العامل لظروف العمل (ميزانية، أزمة... إلخ).

6. تشجيع الاتصال المزدوج بين العاملين والمنظمة من خلال تفعيل آرائهم وطرح السؤال التالي: ماذا لو كنت مكاني؟ لأن عرض المشكلة على عدة عقول كفيل بطرح أفضل الحلول.

7. تبني سياسة الربح للجميع ومعا في السراء والضراء، فلا يصح أن يشتد الحزام على العمال وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء².

8. مساعدة العامل على الاستقرار العائلي وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتعليق و إيجار المساكن لهم وغيرها من الامتيازات ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على ولائهم الدائم للمنظمة.

9. منح العامل المزايا التي تهمه وتساهم في اشباع احتياجاته.

10. الحرص على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه³.

11. إزالة كافة عوائق الرضا الوظيفي للعمال والمتمثل في⁴:

I. الشعور بأن الوظيفة أقل من كفاءته: التي ينجح منها التفكير لتغيير الوظيفة .

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 129 بتصرف

² محمد الدغيشم، مرجع سبق ذكره، ص 110 بتصرف.

³ نفس المرجع السابق، ص 112 بتصرف.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 14 بتصرف.

II. لوم الماضي: أي التخلص من النفسية السلبية لدى العامل.

III. السقوط السلبي أو الإكتئاب: بسبب ضغوط العمل ونشر الجوانب السلبية

IV. خلل التوازن بين العمل في وظيفتين.

المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء الوظيفي.

يجب على القائمين بتسيير شؤون المنظمة أن يؤمنوا بأن العاملين فيها هم بشر لهم حقوق وعليهم واجبات كما أن في نفوسهم آمال وتطلعات داخل وخارج التنظيم، لذا يستوجب عليهم أن يوفر المناخ التنظيمي الجيد للوصول إلى تحقيق تلك التطلعات الأمر الذي يضمن ولائهم لها، ابتداء من التسهيل للعاملين أسلوب عملهم مع تحديد أهدافهم وتقديم لهم العون والمشورة والخبرة عند طلبها، والمساعدة في حل النزاعات التي تنشأ بينهم في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تحقيق العدالة في تعاملهم معهم وإظهار روح الصداقة لهم، كما يجب أن يمارسوا الدور الإيجابي في التعامل معهم من خلال توفير لهم شبكة اتصال فعالة و الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأن يكونوا القدوة الحسنة لهم ويتجنبوا الأسلوب القائم على الإكراه في إطاعة الأوامر وتنفيذها. كل هذا يعكس كفاءة وفاعلية و نجاح المنظمة في خلق مناخ تنظيمي مثالي يرفع من درجة وقوة الولاء الوظيفي للعاملين فيها الأمر الذي يزيد من توطيد العلاقة فيما بينهما¹.

و تظهر علاقة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي من خلال الآتي:

1. أن قوة المنظمة الحقيقية تكمن في الأفراد العاملين فيها أكثر من كونها ذات رأس مال كبير، وعليه فإن المناخ التنظيمي السليم والصحي (الإيجابي) ينطلق من رغبة ادارتها وإجراءاتها وسياسياتها واستراتيجياتها التي تركز على الرفع والحفاظ على درجة الولاء بين صفوف العاملين فيها، ما يزيد من قدرة تدعيم المنظمة لمركزها التنافسي ومقابلة التحديات، هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية فإن للأفراد العاملين مطالب ذات علاقة في أغلب الأحيان بالمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه وبالقدر الذي يكون فيه هذا المناخ قادرا على خلق فرص مناسبة لهم ليكونوا قادرين على التعبير عن ذاتهم وأنفسهم وعن حريتهم في العمل وتحريهم من السلطة التحكيمية فيها. ومن ناحية ثالثة توفير المنظمة الحيز النفسي والاجتماعي للعاملين فيها بشكل مناسب من خلال²:

I. **العمل المناسب:** يجب ألا يشكل العمل حالة تحدي للعامل بل يفتح له آفاق النجاح والتقدم سواء

كان للأمد القصير أم الطويل.

II. **العضوية وروح الفريق:** يجب أن يكون هناك شعور للفرد بأنه واحد من الكل وأن الكل يعمل لصالح

الواحد والواحد يعمل لصالح الكل وأن الأفراد جميعهم وحدة مترابطة (كتلة بشرية باتجاه الغاية

المنشودة).

¹ محمد حامدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مرجع سبق ذكره ص 47 بتصرف.

² شوقي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 297 بتصرف.

- III. **الإشراف الفعال:** يجب على المشرف باعتباره قائد المجموعة الرسمي أن يعزز نظريته بتحقيق طموح العاملين من خلال قراراته التي تكون من بين أولوياتها: حماية المجموعة، مساعدتهم على حل المشاكل، مشاركتهم في صنع واتخاذ القرار، يوفر لهم مسببات الأمان والطمأنينة، الإبتعاد عن اتباع حالات التعسف، توفير فرص الإتصال الشخصي وبقنوات مفتوحة باستمرار.
- فبفضل توفير مناخ تنظيمي سليم سوف يزيد من رفع وتوطيد ولاء العاملين للمنظمة الأمر الذي يساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم والتعبير عن خلجات أنفسهم تجاه بعضهم البعض وتجاه إدارتهم، ومثل هذا التعبير يبعد الغمائم عنهم ويفتح أمامهم آفاق مستقبل أفضل داخل هذه المنظمة.
2. إن الأمان والخطط وحدها لا تكفي لتحقيق الولاء الوظيفي للعاملين بل لا بد من وضع آليات عمل محددة لتوفير جو يسوده مناخ تنظيمي يسهل تنفيذ تلك الخطط، ومن ثم تأهيل الكوادر البشرية القادرة على تبني هذه الخطط وتنفيذها بحماس وولاء.
3. النجاح لا يتحقق فقط بسبب دقة الخطط وتوفر الموارد المادية بل لا بد من توفر للعاملين مناخ تنظيمي يسمح لهم بتبني أحلاما كبيرة ترفع من درجة ولائهم الوظيفي وتعمق من إخلاصهم ووفائهم للمنظمة التي يعملون فيها.
4. إن أعظم الإنجازات التي حققتها المنظمات كان ورائها ولاء عامليها، لهم طموحات كبيرة ويقعون في حب منظمتهم من خلال ما توفره لهم من مناخ مثالي يجعل من الأهداف المستقبلية حقيقة واقعية.
5. بتوفير فكرة الدعم التنظيمي للعاملين التي قامت على نظرية التبادل الإيجابي بين العامل والمنظمة وهذا انطلاقا من مناخ تنظيمي يسعى العامل فيه ليعوض العاملين الآخرين الذين يقدمون له بعض المنافع وعليه فإن تبادل المنفعة يجبر الآخرين الذين تحصلوا عليها على المعاملة بالمثل الأمر الذي يزيد من قوة ترابط الولاء الوظيفي بين كل عمال المنظمة¹
6. انتهاز الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بعيدا عن الإنفراد يساهم في توفير مناخ تنظيمي يعتمد على تجنب العوامل التي تؤدي للتقليل من كرامة العاملين أو التفريق بينهم، وحتى التحيز اللإرادي نحو الفئة المتفوقة يجب أن يعتمد على أنه فيه مصلحة عامة للمنظمة وليس كمصلحة شخصية الأمر الذي يتقبله جميع العاملين بصدر رحب دون النظر إليه كتمييز ما يشجعهم ويزيد من ولائهم أكثر بالمنظمة.
7. مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية وإيلائها أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المنظمة والابتعاد عن الفكرة السائدة بأن تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب والوقوف ضد سلطة الإدارة وتوجهاتها والتي يجب عليها ان تقوم بالتخلص من أعضاء ذلك التنظيم أو من أفكاره، يجعل من المناخ التنظيمي السائد مناخ ديمقراطي يصب كامل توجهاته نحو تحقيق هدف مشترك هو مصلحة المنظمة والعاملين فيها ما يعزز درجة الولاء داخل منتسبيه².

¹ محمد الدغيشم، مرجع سبق ذكره، ص 42 بتصرف.

² محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 28 بتصرف.

8. تعزيز الرأي الآخر مع احترام النفس البشرية وتشجيع العمل الجماعي يجعل من المناخ التنظيمي يسوده المحبة بين الجميع، فوضع العامل نفسه موضع العامل الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولي يزيد من ولائهم الوظيفي نظرا للطمأنينة المنجزة من تلك المواقف.

9. الاهتمام والمساعدة في تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين يولد لديهم شعورا بالأمن والارتياح وهو ما يكون لديهم صورة عن طبيعة المناخ التنظيمي الذي يسعى بتشكيل اتجاهات ايجابية لعمال المنظمة، فتختلف بذلك مظاهر الصراع ويتحول جو العمل إلى تنافس وظيفي الأمر الذي يعزز به ولائهم ، فالعامل الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وأن الفائدة قد تتحقق من خلال كفايته العملية والفنية ستشعره بالانتماء والولاء للمنظمة ما يزيد عطاءه لها وتحقق ابداعاته فيها.

10. المناخ التنظيمي للمنظمة المتجه نحو زرع المحبة في كل شيء له صلة بالعمل و انفاق الأموال لتحفيز الأفراد تجعل منها قادرة على خلق وتهيئة الظروف والأحوال المناسبة في بيئتها، الأمر الذي سوف ينعكس على التصرفات السائدة بين صفوف العاملين في تبادل الثقة مع بعضهم البعض ومع أنفسهم ما يقوي درجة ولائهم الوظيفي فيها ويكونون أكثر ميلا للتعاون والتآلف والانسجام فيما بينهم¹.

¹ شوقي جواد ، مرجع سبق ذكره، ص 298 بتصرف.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي، وهذا من خلال إطلاعنا عليها ومعرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006): بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.

- حيث شملت الدراسة جانبين أولهما الجانب النظري الذي تطرق إلى الإطار الفكري لموضوع الدراسة، والجانب الثاني دراسة ميدانية تركزت على مقارنة بين الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب وضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية، حيث استهدفت الدراسة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارتين من وجهة نظر العاملين فيهما مع الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي وتقديم توصيات للحد منها.

وقد توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية. مما يؤكد على أن المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

وقد قدم الباحث مجموع من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة صياغة الأهداف بطريقة واضحة وقابلة للقياس والتطبيق.
- الالتزام بمنظومة تحقق الربط والتوافق بين كل هدف يتم اعتماده والخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها.
- تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة بغرض البقاء والاستمرار في العمل بالإدارة الحالية.
- الاستفادة من المستوى المرتفع من الاستعداد لدى الضباط للمحافظة على سمعة ومستقبل الإدارة، والعمل على توجيه ذلك لخدمة أهداف المنظمة.

2. دراسة (شامي صليحة 2010): بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

- انقسمت دراستها إلى جانبين الأول نظري استعرضت فيه المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بين مختلف عناصرهما. أما في الجانب التطبيقي فقد قامت بإسقاط الدراسة على جامعة أحمد بوقرة كنموذج من أحد المنظمات الجزائرية بالاعتماد على توزيع استبيان كأداة للقياس، والمعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كمتوسط حسابي، والانحراف المعياري ومعامل التحديد R والنسب المئوية ومعامل الارتباط لإختبار الفرضيات وقيمة F لإختبار فرضيات التأثير.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة و التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته، مع اعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف الواجب محاصرتها، بالإضافة إلى الإشارة لمحددات المناخ تنظيمي الإيجابي للمنظمات ليسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وقد توصلت نتائج إختبار فرضياتها إلى:

- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الميكال التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للموظفين والأساتذة.

كما أوصت الباحثة بضرورة:

- اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون التمييز فيما بينهم.
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعروهم بمكانتهم وثقة الإدارة فيهم.
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة لدعم سبل الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام من اجل رفع مستوى أداء العمال.
- العمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة وطبيعتها الوظيفية، والتركيز على عمل وبناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز.
- أن تهتم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ عددا من الإجراءات الصائبة لتطوير المناخ التنظيمي داخل الجامعات.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. دراسة (بيتر Peter 2000)¹: بعنوان المناخ التنظيمي وأداء الشركات، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في الشركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات.

وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها، وأوصت الدراسة إلى :

- ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالٍ، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المعمقة حول موضوع الدراسة.

2. دراسة (قراتو Gratto 2001)²: بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة منظمات دعم وصيانة المشاريع. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة المنظمات التي تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، وتصنيف المنظمة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المنظمة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) .

- وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

- و توصلت الدراسة أيضاً إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي.

- وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

3. دراسة (هونغ وكور 2008)³: التي اعتمدت على دراسة وفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وشخصيات الموظفين ورغبتهم في ترك العمل في ماليزيا، حيث أجريت الدراسة في جامعة مالايا، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليل ومعامل ارتباط بيرسون لفحص هذه العلاقة.

¹ Peter باحث بأحد الجامعات الأمريكية.

² Gratto باحث بأحد الجامعات الأمريكية.

³ Hoong wourek باحث بأحد الجامعات الماليزية.

- أظهرت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يقلل من رغبة الموظفين في مغادرة وترك العمل.
4. دراسة (جونسون و ستيفنز Johnson – Stevens)¹: التي قاما فيها بالكشف عن تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة، و تكونت عينة دراستهما من 1115 معلما في 59 مدرسة أساسية في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي المدرسي وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة.
- وأظهرت أيضا الدراسة وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي للطلبة في المجتمعات ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي العالي، بينما تنخفض هذه العلاقة في المجتمعات ذات الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنخفض.
5. دراسة (لبون و ايندوين (2010)²: تطرقت دراستهما في العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث اجريت هذه الدراسة على 462 عاملا في كبرى الشركات الماليزية لصناعة السيارات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة المذكورة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين فيها.
- وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من نتائج الدراسة في العمل لتحسين المناخ التنظيمي لينعكس على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

¹ جونسون و ستيفنز باحثان من أحد الجامعات بشرق الولايات المتحدة الأمريكية

² لبون و ايندوين باحثان بأحد الجامعات الماليزية

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء الوظيفي.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

3. دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009): بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة.

هدف هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، والتعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية، وكان عدد أفراد الدراسة 147 مدير من وزارة الداخلية والأمن الوطني.

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- كان مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ضعيف، وأن عبئ العمل هو من أكثر العوامل تأثيراً على ضغوط العمل ومن ثم جاء في المرة الثانية صراع الدور.
- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%.
- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي .

وقد أوصت دراسته إلى الآتي:

- عقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام والذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص حيث نسبتهم مرتفعة مقارنة بالأجهزة الأخرى وتشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية.
- تشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقدم مزيد من الإبداع والتميز .
- توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة.
- محاولة نشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات و ورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع.

4. دراسة (أبوبكر سالم 2010): بعنوان أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البتولية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والإنحدار المتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سونطراك البترولية الجزائرية.
- وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي.

5. دراسة (جميل أمينة 2015): بعنوان أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال استراتيجية بجامعة أكلي محند أو الحاج بالبوية.

هدفت هذه الدراسة في ابراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
 - الإشارة إلى الإهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة.
- وخلصت دراستها لعدد من النتائج منها:

- يرى معظم أفراد العينة بأن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في المؤسسة يساهم فعلا في حب العمل ويعزز ولائهم ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة مما ينتج عنهم العاطفة والاستمرارية والانسجام داخل المؤسسة.
- أظهرت نتائج الإستبيان أن معظم الطاقم الطبي وشبه الطبي غير مستعدين لترك عملهم في حال وجود وظيفة أخرى ذلك لأنهم اختاروا مهنتهم عن قناعة وهذا ما يفسر حبهم لها، لكن هناك فئة أخرى هي مستعدة لترك العمل بسبب ضعف المزايا المادية الممنوحة نظرا لطبيعة مناخ العمل في المؤسسة الغير محفزة.

وقد أوصت دراستها للعديد من النقاط نذكر منها التالي:

- يجب اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم وإشعارهم بالأمن والاستقرار.
- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي مع تعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. دراسة (باكير Baker 1999)¹: بعنوان العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، وهدفت إلى التعرف على بعض العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى ضباط الشرطة مثل الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة العسكرية، ومعرفة العلاقة بينها وبين الولاء الوظيفي، حيث بلغت عينة الدراسة (372) ضابطاً من ضباط الشرطة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء الوظيفي.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء الوظيفي.
- وجود علاقة ضعيفة مع كل من سنوات الخدمة والرتبة.

2. دراسة (رايموند جيروم دوقلاس 2008 Raymod Jerome Douglas)²: إعتمد في دراسته على مجموعة من البيانات التي تحصل عليها بالإطلاع على مجموعة من الكتب والقيام بعدد من المقابلات الشبه منتظمة مع 20 عاملاً في ميدان صناعة الطيران في شمال ولاية ديلاوير بجنوب شرق ولاية بنسلفانيا ونيو جيرسي بالمناطق الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تركزت دراسته في طرحه للسؤال التالي: باعتبارك عاملاً في الشركة كيف تأثر الإستعانة بالمصادر الخارجية على ولائك التنظيمي، وتم التوصل إلى أن الإستعانة بمصادر خارجية يؤثر سلباً على ولاء العامل .

واقترح النتائج التالية:

- أن المبادرات التنظيمية لتوفير الإتصالات الصادقة حول الإستعانة بمصادر خارجية مع توفير الجهود اللازمة لتوفير فرص عمل بديلة للعاملين المتضررين وتكيف العامل مع التغيير التنظيمي، كلها عوامل تساعد في التخفيف من الأثر السلبي بالمصادر الخارجية على الولاء التنظيمي.

¹ باكير باحث بأحد الجامعات الأمريكية

² رايموند جيروم دوقلاس باحث بأحد الجامعات بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

من خلال تقديمنا للدراسات السابقة والمقدرة بي 12 دراسة منها 2 محلية و 3 عربية و 7 أجنبية حسب التسلسل الزمني من سنة 1999 إلى 2015 ، سنحاول التعقيب على الدراسات السابقة مع اظهار أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث موضوع الدراسة:

كانت أغلب الدراسات السابقة والتي اشرنا اليها قريبا جدا في تطرقها لعلاقة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي وهذا من خلال ربط كل دراسة منها بين المناخ التنظيمي وأحد مراحل أو خطوات الوصول وتحقيق الولاء (الالتزام، الأداء، الرضا) كما في دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، و دراسة (شامي صليحة 2010): بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بمراس، و دراسة بيتر (Peter 2000): بعنوان المناخ التنظيمي وأداء الشركات، و دراسة (قراتو Gratto 2001): بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع، و دراسة (هونغ وكور 2008): التي اعتمدت على دراسة وفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وشخصيات الموظفين ورغبتهم في ترك العمل في ماليزيا، و دراسة جونسون و ستيفنز (Johnson – Stevens): التي قاما فيها بالكشف عن تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة، و دراسة (لبون و ايندوين 2010): تطرقت دراستهما في العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وهذا راجع لأهمية ودور المناخ التنظيمي في جميع المنظمات وما يعود عليها من فوائد على مدار الوقت من أجل استمرارها وبقائها داخل سوق مليء بالتطورات والتغيرات السريعة على مدار الوقت.

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

كان للدراسة الحالية نفس المنهج مع أغلب الدراسات العربية و المحلية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006)، و دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009)، و دراسة (أبو بكر سالم 2010)، و دراسة (شامي صليحة 2010)، ودراسة (جميل أمينة 2015)، و دراسة (جونسون و ستيفنز Johnson – Stevens)، ودراسة (قراتو Gratto 2001)، و دراسة (لبون و ايندوين 2010).

من حيث مجتمع الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في اختيارها لعينة الدراسة فهناك من ركز على الجانب التعليمي على غرار دراسة (شامي صليحة) التي أجريت على عينة من جامعة أحمد بوقرة بمراس، و دراسة (جونسون و ستيفنز) الذي قامت دراستهما على عينة مكونة من مجموعة من المعلمين لعدد من المدارس الأساسية بجنوب الولايات المتحدة الأمريكية. و دراسة (هونغ وكور 2008) والتي أجريت على عينة من الموظفين بجامعة مالايا بماليزيا. و هناك من تطرق دراسته على عينة من عمال في مجال الصناعة مثل دراسة (لبون و ايندوين 2010) الذي قامت دراستهما على عينة من كبرى الشركات الماليزية لصناعة السيارات ، ودراسة (رايموند جيروم دوقلاس 2008 Raymod Jerome Douglas) في ميدان صناعة الطيران، ودراسة قراتو (2001 Gratto) الذي أجرى دراسته على عينة من مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية. كما أن هناك من تطرق في دراسته على عينة من المجال الأمني مثل دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006) التي أجراها على عدد من الضباط بإدارة التدريب والحراسة بالبحرين، ودراسة (باكير 1999 Baker) التي أجراها على عينة من ضباط الشرطة.

أما دراستنا فأجريت على عينة من العمال في القطاع الاقتصادي الخاص.

من حيث أداة الدراسة:

استخدمنا في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (خالد محمد أحمد الوزان 2006)، و دراسة (شامي صليحة 2010)، و دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009)، و دراسة جونسون و ستيفنز (Johnson - Stevens).

من حيث مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. كان لدراستنا الحالية استفادة قيمة ووفيرة من الدراسات السابقة من خلال سهولة الوصول ومعرفة أهم عنوان مصادرنا من المراجع العلمية التي اعتمدتها.
2. مساهمة الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري مع فرضيات الدراسة.
3. كانت الدراسات السابقة مرجعا لنا في اعتمادنا لصياغة الاستبيان.
4. الانطلاق ومواصلتنا من حيث توقف الآخرون.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- ✓ استفادة دراستنا من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت كان هناك تميز عنها من خلال اشارتنا وربطنا لمجموع مفاهيم عناصر الدراسة (العنصر المستقل والتابع) التي اعتمدها تلك الدراسات.
- ✓ ساهمت دراستنا في توضيح الكثير من المفاهيم المتداولة في جانب الدراسة وربطها في الحقل الإداري والميداني.
- ✓ تعتبر الدراسة الحالية اضافة للدراسات المحلية على وجه الخصوص والدراسات العربية على وجه العموم.
- ✓ التطور الزمني وما يترتب منه تغيير في العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والولاء الوظيفي فان دراستنا اشارة لأهم تعارفهما وفق للرؤى الحديثة.
- ✓ الدمج بين الرؤى الحديثة لتعاريف عناصر الدراسة في الجانب النظري على الجانب التطبيقي ومحاولة الخروج بأهم النتائج والتوضيحات.

خلاصة الفصل:

تطرقنا واشرنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة من تعريف لمفهوم المناخ التنظيمي كونه مجموعة من الصفات والخصائص الداخلية التي تميز بين كل منظمة عن أخرى، فهو يؤثر على سلوك العاملين فيها والذي ينعكس بدوره على درجة تحقيق أهدافها، كما أنه يمتاز بدرجة من الثبات النسبي نظرا لتطور ظروف المنظمة ، كما تعرفنا فيه على مفهوم الولاء الوظيفي فهو عبارة عن صنعة يجب أن تصنعها المنظمة في شخصية وثقافة عاملها، فالولاء لا يمكن أن يكون قليل فهو موجود أو معدوم لدى فوجوده يكون كثرة جهود مضيئة دأبت عليها إدارة المنظمة من خلال تقوية علاقتها مع عمالها و المنبثق من إيمانهم العميق بقيمتها وثقافتها، لنعكس في سلوكهم وتنجد في استمرارهم في العمل وتنميته وتطويره مهما كانت الأزمات أو الظروف التي قد تمر بها المنظمة أو المغريات والعروض التي قد تقدمها المنظمات المنافسة لهم كرد للاعتبار لها وعرفانا لها بالجميل، كما تطرقنا في هذا الفصل للإشارة لبعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوعنا ، فقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه الاختلاف معها.

أما في الفصل الثاني فسنناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع من خلال التطرق لمنهجيته والنتائج المتوصل لها مع تقديمنا لمجموعة من التوصيات كزيت لدراستنا يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة أو المؤسسات الأخرى.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للدراسة من تعريف لمفهوم المناخ التنظيمي و مفهوم الولاء الوظيفي والعلاقة التي تربط بين كل من المفهومين نظريا، سنحاول في هذا الفصل التطرق للجانب التطبيقي من خلال البحث على العلاقة فيما بينهما ميدانيا في دراسة على منظمة اقتصادية جزائرية خاصة وهي : مؤسسة صناعة الأنايب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيحنا لمضامين العلاقة بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، والولاء الوظيفي).

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل لاستعراض الآتي:

- تقديم عام للمنظمة محل الدراسة " مؤسسة صناعة الأنايب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية".
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ومنهجية الدراسة

سنحاول في هذا المبحث تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى أهم الجوانب التي تخص موضوع الدراسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB

الفرع الأول: تعريفها

مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) تقع بجوار الطريق الوطني رقم واحد في المنطقة الصناعية بغارداية، منظمة قدر رأسمالها ب 5000000000 دج ، تتميز بطاقة إنتاجية عالية حيث تقوم بإنتاج الأنابيب البلاستيكية الخاصة بمشاريع المياه والمجاري وخطوط الاتصالات ، وأيضاً صناعة الخراطيم الخاصة بالري حيث يتم تصنيع ذلك بحسب المواصفات العالمية، كما تفخر المنظمة بأنها استطاعت خلال الفترة الماضية تغطية نسبة من احتياجات المشاريع المختلفة التي أقامتها الحكومة . كما أن لديها 30 عاماً من الخبرة في صناعة الأنابيب البلاستيكية ، وعلى الرغم من التحديات والاضطرابات واصلت بلاستوب (PLASTUB) دائماً لنشاطاتها لإنتاج الأفضل. وهي على تواصل تام مع بيئتهم بالإضافة إلى أن جميع منتجاتها وفقاً للمعايير الدولية المختلفة . كما أنها تحرص جيداً ودوماً على تطبيق سياسة التحسين المستمر لمنتجاتها¹.

توزع مساحتها بالشكل التالي : مكاتب: 250 م² . فروع: 300 م² _ المصنع: 4900 م² _ حظائر: 3625 م² _ المساحة الغير مستغلة: 6000 م² . قدرت اليد العاملة ب : 7 إدارات ، و 4 مهندسين، و 10 تقنيين و 90 عامل .

الفرع الثاني: أهم منتجاتها

منتجاتها من الأنابيب ذات الأحجام المتوسطة والكبيرة، حيث تنقسم هذه المنتجات بصفة عامة إلى قسمين وهي : الأنابيب الخاصة بالماء الشروب والمعروفة بإسم PEHD ، و الأنابيب الخاصة بالصرف الصحي والمعروفة بإسم PVC.

وكل واحد منها ينقسم بدوره إلى عدة أحجام ، فنجد في منتجات PEHD تبدأ من حجم 63 إلى غاية 315 ، وكل حجم من هذه المنتجات تتوفر فيها أنواع أخرى حسب قوة الضغط لديها، وهذا ابتداءً من 6-10-16-20-25 bars².

أما بالنسبة لمنتجات PVC فتبدأ أحجامها من 63 إلى غاية 630 ، وهي أيضاً لكل حجم من هذه المنتجات قوة ضغط تبدأ من 6-10-16 bars.

ونجد من أهم الأحجام والأنواع الأكثر طلباً عليها كالتالي:

¹ معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية ، 2017.

² معلومات مقدمة من قبل مصلحة التسويق ، 2017.

PEHD (160-200) قوة 10 bars.

PEHD (63) قوة 6 bars.

PEHD (315) قوة 25 bars.

PVC (315-400) قوة 6 bars .

PVC (63) قوة 4 bars .

PVC (630) قوة 16 bars.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

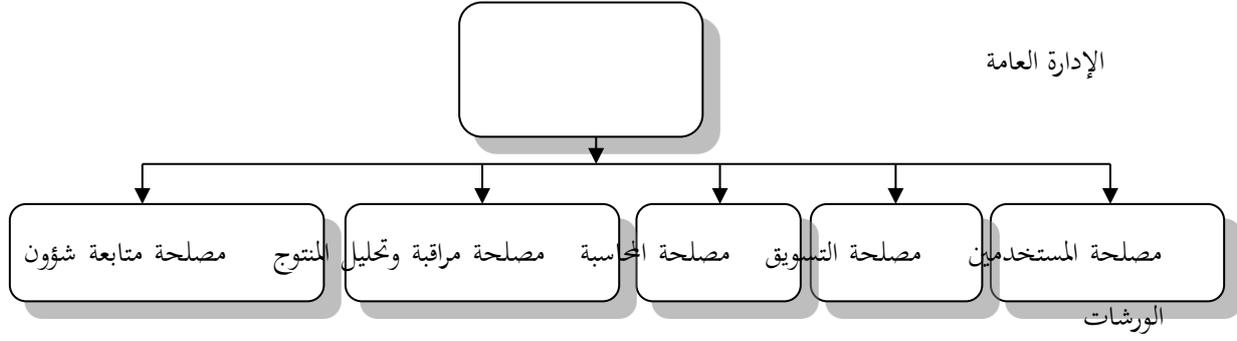
تنقسم المؤسسة إلى خمسة مصالح وهي¹:

1. مصلحة الموارد البشرية: تتكون من رئيس المصلحة وعون مساعد له، ويتم فيها تحديد احتياجات عدد العمال وتخصصاتهم ، اتمام اجراءات التوظيف، القيام بمتابعة حضورهم،.. كل ما يتعلق بجانب العمال داخل المؤسسة.
2. مصلحة التسويق: تتكون من رئيس المصلحة واثنان من أعوانه، وتقوم على عمليات الترويج بمنتجات المؤسسة مع استقبال طلبات الشراء وإتمام جميع صفقات بيع المنتوجات، وكدى اتمام صفقات طلبات شراء المادة الأولية من خارج الوطن، بالإضافة إلى تحديد الكميات الواجب انتاجها وأنواعها.
3. مصلحة المحاسبة: تقوم على تقييم كافة مصاريف المؤسسة لتحديد أسعار المنتوجات، بالإضافة إلى القيام على متابعة جميع اجراءات دفع مستحقات العمال، والمهينات والمنظمات الحكومية مثل الصندوق الوطني للعمال الأجراء، الضرائب، التأمين، الجزائرية للمياه، منظمة توزيع الكهرباء والغاز،..
4. مصلحة مراقبة وتحليل المنتج: تظم هذه المصلحة مجموعة من العمال من ذوي حاملي الشهادات الجامعية في تخصصات الكيمياء الصناعية ليقوم بجميع التحاليل الخاصة بمنتجات المؤسسة وتقييمها على أنها وفق المعايير، بالإضافة القيام بجميع التحاليل على المواد الأولية عند استلامها والتحقق منها أنها وفق الشروط المتفق عليها .
5. مصلحة متابعة شؤون الورشات: تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية والإشراف المباشر على سير عمليات الإنتاج ومراقبة تسير الآلات ومتابعة حركة العمال ومناوبتهم لضمان استمرار عمليات الإنتاج على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع.

¹معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية ، 2017.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمنظمة

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث تُهدف من خلال هذه الدراسة الى البحث عن دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي ، وقد طبقت هذه الدراسة في العديد من جامعات الوطن نذكر منها جامعة ورقلة وجامعة الاغواط ، ولمعالجة الجانب الميداني من الدراسة اعتمدنا على الاستبيان، فقمنا بتوزيع استبيانات تتعلق بحصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث.

ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (Statistical Package for Social Science) SPSS النسخة رقم 20 ، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة

الفرع الثاني : اختبار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة صناعة الأنايب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية، ونظرا لصعوبة الاتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختبار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي وقد بلغت العينة 60 مفردة من المجتمع الأصلي تتمثل في العمال و موظفين الاقسام ، وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة وكان العائد من الاستبيانات هو 60 استبانة من أصل 75 بنسبة 80% وهي نسبة معقولة للقيام بالتحليل.

ومن خلال ما سبق نقوم بتقديم جدول توضيحي لعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة

الجدول رقم (01) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة

البيان		الاستبيان	
	العدد	النسبة	
عدد الاستثمارات الموزعة	75	100	
عدد الاستثمارات المسترجعة	60	80%	
عدد الاستثمارات التي لم تسترجع	15	19%	

المصدر من اعداد الطالب بناء على الاستبيان

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تضمن الاستبيان الموزع 5 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي : الجنس ،المؤهل العلمي ، العمر، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة ، وبعد جمع الاستبيانات تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي :

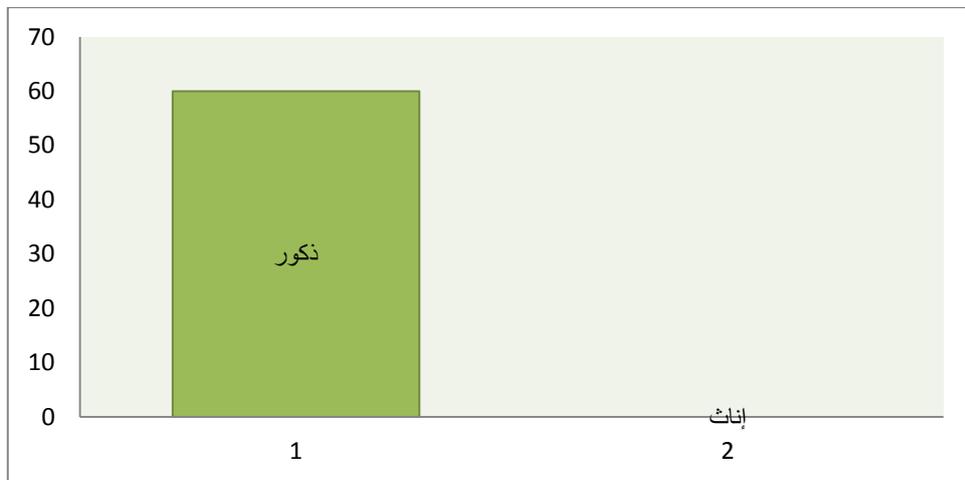
1. الجنس:

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	60	%100
إناث	0	%0

يبين الشكل رقم (2): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

شكل رقم (6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (6).

يتضح من الشكل رقم (6) أن عدد الأفراد من الذكور من عينة الدراسة يمثل نسبة 100% وهذا راجع لطبيعة العمل الخطر والشاق وما يتطلبه من قوة وصبر طيلة 24 ساعة على مدار الأسبوع.

2. المؤهل العلمي:

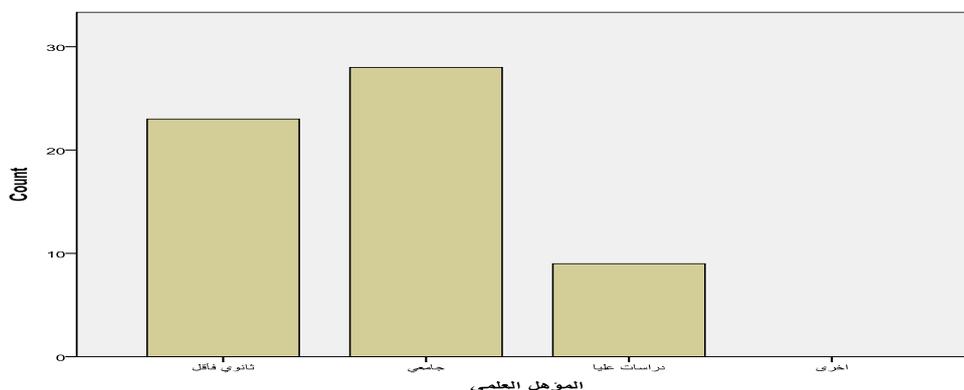
الجدول رقم (3): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المعلومات العامة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	23 %38.3
	جامعي	28 %46.7
	دراسات عليا	9 %15.0
	أخرى	60 %100.0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (7): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم (07): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (7).

تبين من الشكل رقم (7) بالنسبة للمشاركين بالدراسة فإن مستوياتهم التعليمية تتراوح بين الجامعي والدراسات العليا بما يعادل 61.7% من إجمالي العينة ، وهذا نظرا للمهام الموكلة لهم حسب تخصص كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فمنهم موزعون على مصلحة التسويق كالحاملين لشهادة ليسانس تسويق والإدارة ومنهم الموزعون في قسم المحاسبة والحاملين لشهادة المحاسبة والمالية ، أما البقية فهم موزعين داخل المصلحة المشرفة على متابعة تحليل المواد الأولية داخل المخبر والحاملين لشهادة مهندس دولة تخصص كيمياء صناعية. أما بالنسبة للمشاركين بالدراسة في العينة من ذوي مستوى ثانوي فأقل فتتراوح نسبتهم 38.3% من إجمالي العينة وهم الموزعين أغلبهم داخل ورشات العمل و المخازن.

3. العمر:

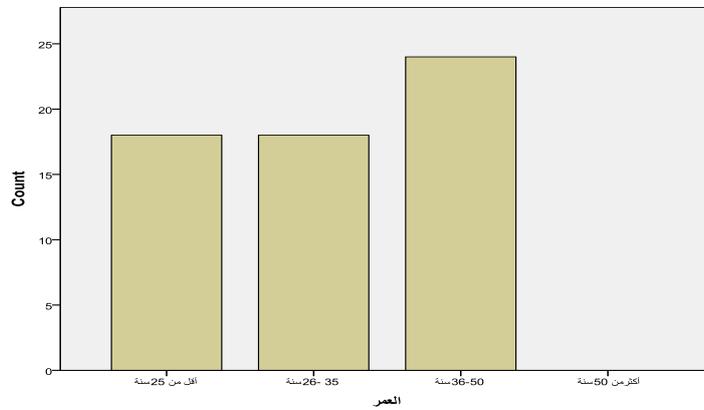
الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المعلومات العامة	التكرارات	النسبة %
العمر		
اقل من 25 سنة	18	30%
من 26-35 سنوات	18	30%
من 36-50	24	40%
51 فأكثر	0	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (8): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر

الشكل رقم (8): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (8).

يتبين من الشكل (8) أن المشاركين بالدراسة يتوزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته 30% عند الفئة العمرية الأقل من 25 سنة و نسبة 30% عند الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة، أي مجموعهما 60% من عدد العينة المدروسة من الفئة الشاب لكون المؤسسة تركز أكثر في توظيفها للشباب نظرا لطبيعة العمل التي تحتاج ديناميكية سريعة أكثر مع تركيزا ومتابعة مستمر أثناء مراحل العمل. أما بالنسبة للفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة فكانت بنسبة 40%، أما بالنسبة للفئة العمرية الأكثر من 51 سنة فكانت منعدمة.

4. طبيعة العمل:

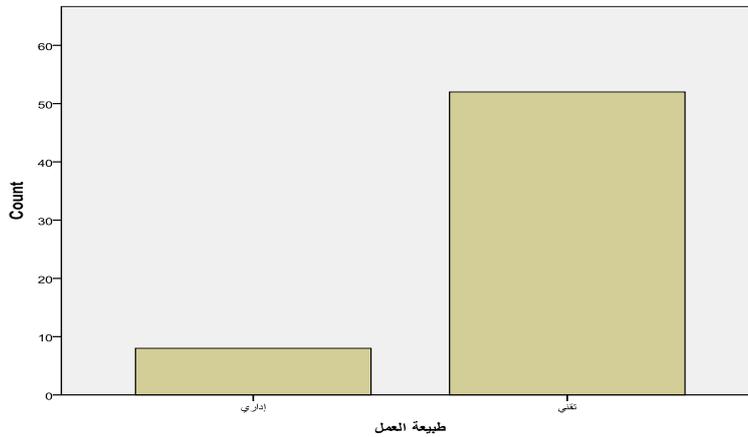
الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

الجنس	التكرار	النسبة %
اداري	8	%13.3
تقني	52	%86.7
المجموع	60	%100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الشكل رقم (9): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب طبيعة العمل

شكل رقم (9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (9).

يتبين من الشكل رقم (9) أن المشاركين بالدراسة لفئة الإداريين يمثلون نسبة 13.3% ، بينما فئة التقنيين يمثلون نسبة 86.7%، ويرجع ارتفاع عدد التقنيين كون نشاط المؤسسة ومنتجاتها تتركز في أساس تصنيعها داخل الورشات وما تتطلبه من حرفة تقنية.

5. عدد سنوات الخدمة:

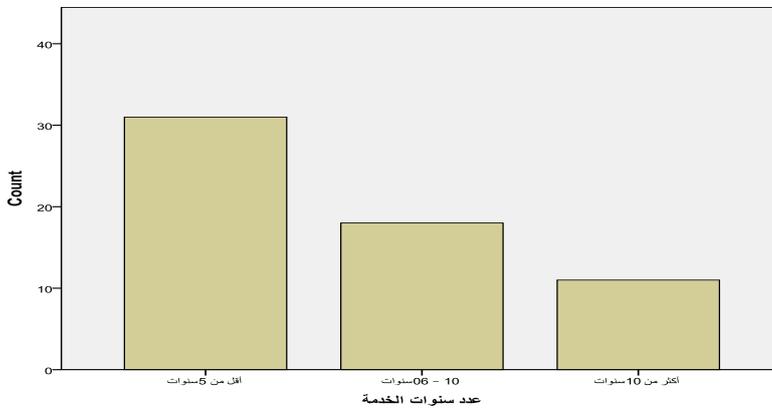
الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	31	51.7%
من 6 إلى 10 سنوات	18	30.0%
أكثر من 10 سنوات	11	18.3%
المجموع	60	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

شكل رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (10).

ويتضح من خلال الشكل رقم (10) أن ما نسبته 51.7% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، أما بالنسبة لعينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 6 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 30.0%، بينما بلغت نسبة 18.3% لأفراد عينة الدراسة الذين تتوفر لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات. ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرا ايجابيا في أن عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.

الفرع الرابع : أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات والبيانات الضرورية من أجل تقصي آراء المبحوثين حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي

من خلال ما سبق ذكره نقوم بتفصيل أكثر حول الأداة المستعملة.

أولا : المقابلة

وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة .حيث استخدمت هذه المقابلة في محاولة جمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تعريفها، أهم منتجاتها، عدد العمال... الخ) بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان تسهيل مهمة دراسة آراء أفراد العينة.

ثانيا : الاستبيان

ان أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره ، فتم ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة ، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الاطارات على التعاون وحسن التجاوب معنا ، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص: الجنس، المؤهل التعليمي ، العمر ، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة، ان كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 24 عبارة موزعة على محورين هما :

المحور الاول : ينقسم بدوره إلى 4 أجزاء حول عناصر المناخ التنظيمي.

الجزء الاول : يضم 3 أسئلة حول الهيكل التنظيمي.

الجزء الثاني : يضم 3 أسئلة حول القيادة.

الجزء الثالث : يضم 3 أسئلة حول المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجزء الرابع : يضم 3 أسئلة حول الحوافز.

المحور الثاني : كانت أسئلته حول الولاء الوظيفي.

وقد كانت اجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ، كما هو موضح في الجدول رقم (7)

و لهذا تم الاعتماد على سلم ليكرث المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (7) :درجة أهمية بنود الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي.

الأهمية	موافق بشدة	موافق	موافق نوع ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات وذلك باستخدام مقياس ليكارت يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة ، موافق ، موافق نوع ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 على التوالي .

الفرع الخامس : المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي

أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها على النحو التالي:

- التكرار والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون .
- معامل الانحدار
- معامل التباين الاحادي (أنوفا)
- اختبار كولوموجروف سيمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي
- تم اعتماد النتائج عند مستوى المعنوية 0.05

الفرع السادس : صدق وثبات الإستبيان

أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم

الجدول رقم (8) : يوضح قياس ثبات الاستبيان

مخاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
2	30	,8660

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0,866 وهي قيمة مرتفعة وموجبة من الناحية الاحصائية في مثل هذه الدراسات، وبذلك تكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة والمتعلقة بدور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

ثانيا : التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (9): يوضح التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة والذي من خلاله نطرح التساؤل التالي: هل تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا ؟

الجدول رقم (9): يمثل الجدول الموالي التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة

		المناخ التنظيمي	الولاء الوظيفي
N		60	60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	848,44	9452,2
	Ecart-type	33254,0	64524,0
Différences les plus extrêmes	Absolue	44,00	85,00
	Positive	46,00	69,00
	Négative	83,00-	87,00-
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,654	,9130
Signification asymptotique (bilatérale)		312,0	455,0

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة تتوزع طبيعيا ، حيث أن قيمة المناخ التنظيمي تقدر بـ 0,312 وهي قيمة معنوية عند 0,05 ، في حين الولاء الوظيفي بلغت قيمته 0,455 وهي قيمة معنوية عند 0,05

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها

من أجل معرفة دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي لدى مؤسسة صناعة الأنايب البلاستيكية بلاستوب بغرداية ، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبيان، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة كما أشرنا إليه سابقا، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير تلك البيانات.

المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة ، واختبار فرضيات الدراسة تم تفرغ الاجابات الواردة بقوائم الاستبيان في كشوف ووضع الدرجات المقابلة للرأي الذي أشر عليه المشارك في الاستبيان حسب مقياس ليكرث ذو خمس درجات

الفرع الأول: نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

1-1: الهيكل التنظيمي:

يعرض الجدول رقم (10) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي

N°	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوجد بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية	3.36	0.97	موافق نوع ما	3
02	يوجد تنسيق وتعاون بين المصالح والأقسام المختلفة بالمؤسسة.	3.63	1.05	موافق	2
03	يسمح نظام الاتصالات هنا بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	3.71	0.78	موافق	1
	متوسط المجموع	3,45	,917	موافق	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (10) الهيكل التنظيمي ، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.917) ، وهذا يؤكد على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما كبير بالهيكل التنظيمي بغيت تطويره لتوضيح المهام بداخلها ، و كما كانت المرتبة الاولى من نصيب العبرة الثالثة "يسمح نظام الاتصالات هنا بانسياب

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (3.71) و انحراف معياري (0.78)، وبدرجة موافق حسب آراء المستجوبين يوجد نظام اتصالات يسمح بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وتليها العبارة الثانية " يوجد تنسيق وتعاون بين المصالح والأقسام المختلفة بالمؤسسة " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.05) بدرجة موافق ، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على توفير التنسيق والتعاون بين مختلف أقسامها حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة والأخيرة حصلت عليها العبارة الأولى "يوجد بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.97) بدرجة موافق نواع ما ، وهذا يعبر على أنه يوجد إلى حد ما بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

1-2: القيادة:

يعرض الجدول رقم (11) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالقيادة كما يلي :

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة

N°	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يفوض المسؤولون بالمؤسسة بعضاً من صلاحياتهم للموظفين.	3.35	0.84	موافق نوع ما	3
02	يراعي المسؤولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية	3.73	0.77	موافق	1
03	يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسؤولي الأقسام المختلفة للمؤسسة.	3.55	0.76	موافق	2
	متوسط المجموع	3,45	,6290	موافق	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (11) القيادة ، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.45) وبانحراف معياري (0.629) ، من خلال ذلك نلاحظ على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي أيضا اهتماما بالجانب القيادي من خلال

التنسيق والمتابعة للسير الحسن والمستمر للعمال لمزاولة مهامهم ، فكانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الثانية "يراعي المسئولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية" بمتوسط حسابي (3.73) و انحراف معياري (0.77)، وبدرجة موافق بحسب آراء المستجوبين يراعي المسئولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية ، وتليها العبارة الثالثة "يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسئولى الأقسام المختلفة للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة موافق ، وهذا يدل على أنه يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسئولى الأقسام المختلفة للمؤسسة حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة والأخيرة حصلت عليها العبارة الأول " يفوض المسئولون بالمؤسسة بعضا من صلاحياتهم للموظفين " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.84) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يعبر على أنه إلى حد ما يفوض المسئولون بالمؤسسة بعضا من صلاحياتهم للموظفين حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

1-3: المشاركة في اتخاذ القرارات

يعرض الجدول رقم (12) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات كما يلي:

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات

N°	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف	2.96	1.00	موافق نوع ما	3
02	ثمة مشاركة في صنع القرارات	3.06	0.93	موافق نوع ما	2
03	روح العمل الجماعية السائدة في المؤسسة جيدة	3.8	0.48	موافق	1
	متوسط المجموع	3,38	,5990	موافق نوع ما	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (12) المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى موافق نوع ما حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.599)، وهذا يبين على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما متوسطا بمشاركة عمالها في اتخاذ قراراتها، وكانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة الثالثة "روح العمل الجماعية السائدة في المؤسسة جيدة" بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.48)، بدرجة موافق حسب آراء المستجوبين أنه هناك روح عمل جماعية سائدة في المؤسسة، وتليها العبارة الثانية "ثمة مشاركة في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.93) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يدل على أنه إلى حد ما توجد مشاركة في صنع القرارات حسب رأي المستجوبين، أما المرتبة الثالثة والأخيرة حصلت عليها العبارة الأولى "هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف" بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.00) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يعبر أيضا على أنه إلى حد ما هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

1-4: الحوافز:

يعرض الجدول رقم (13) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالحوافز كما يلي:

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الحوافز

N°	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتناسب الراتب الذي يتقاضه الموظف مع الجهد الذي يبذره في العمل.	2.43	0.85	غير موافق	2
02	يتم منح المكافآت والحوافز على أساس الجدارة والاستحقاق.	2.26	0.84	غير موافق	3
03	تتم عملية الترقية بناء على مردودية الموظف.	2.90	0.70	موافق نوع ما	1
	متوسط المجموع	2,66	,670	موافق نوع ما	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (13) الحوافز، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى درجة موافق نوع ما حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (2.66) وانحراف معياري (0.67) ، وهذا يبين على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ليس لديها اهتماما كبيرا ومستمرًا لجانب تقديم الحوافز للعمال، فكانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الثالثة "تم عملية الترقية بناء على مردودية الموظف" بمتوسط حسابي (2.90) و انحراف معياري (0.70)، بدرجة موافق نوع ما وحسب آراء المستجوبين أنه تتم عملية الترقية بناء على مردودية الموظف حسب رأي المستجوبين ، وتليها العبارة الأولى "يتناسب الراتب الذي يتقاضه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.85) بدرجة غير موافق ، وهذا يدل على أنه لا يتناسب الراتب الذي يتقاضه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة والأخيرة حصلت عليها العبارة الثانية "يتم منح المكافآت والحوافز على اساس الجدارة والاستحقاق" بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.84) بدرجة غير موافق ، وهذا يعبر على أنه أيضا لا يتم منح المكافآت والحوافز على اساس الجدارة والاستحقاق حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالولاء الوظيفي.

يعرض الجدول رقم (14) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالولاء الوظيفي كما يلي :

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي

N	العبارة	م.الحسابي	إ. المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولأهدافها.	4.18	0.89	موافق	1
02	سأكون سعيدا في العمل إذا قضيت بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة.	2.48	0.67	غير موافق	11
03	لدي رغبة بالنقاش حول مواضيع تخص المؤسسة خارج فترات العمل.	2.76	1.29	موافق نوع ما	10
04	أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.	3.30	0.86	موافق نوع ما	6
05	هذه المنظمة تستحق إخلاصي وولائي لها.	3.31	0.83	موافق نوع ما	4

06	أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة.	3.10	0.96	موافق نوع ما	8
07	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة.	3.33	0.75	موافق نوع ما	3
08	أرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا.	3.25	1.03	موافق نوع ما	7
09	بقائي في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي.	2.43	0.87	موافق نوع ما	12
10	لا أرغب في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل اخرى.	2.71	1.16	موافق نوع ما	9
11	ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية لعدم وجود مؤسسات أخرى تجاريتها من ناحية المستوى.	3.36	0.60	موافق نوع ما	2
12	ترك المؤسسة في القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي.	3.31	0.65	موافق نوع ما	5
متوسط المجموع		3,75	,610	موافق	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss

يبين الجدول رقم (14) الولاء الوظيفي، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى درجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.614) ، وهذا يبين على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما متوسطا لجانب الولاء الوظيفي لعمالها، وكانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الأولى "أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولأهدافها" بمتوسط حسابي (4.18) و انحراف معياري (0.89)، بدرجة موافق حسب آراء المستجوبين أنه هناك شعور بالانتماء لهذه المنظمة ولأهدافها ، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة الحادية عشر "ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية لعدم وجود مؤسسات أخرى تجاريتها من ناحية المستوى" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.60) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يدل إلى حد ما أن ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية لعدم وجود مؤسسات أخرى تجاريتها من ناحية المستوى حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة فحصلت عليها العبارة السابعة "سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.75) بدرجة موافق نوع ما ، وهذا يعبر أيضا على أنه قد يشعر العامل بالذنب إذا غادر هذه المؤسسة حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما المرتبة الرابعة فكانت لكل من العبارتين الخامسة " هذه المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها" والعبارة الثانية عشر " ترك المؤسسة في القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي" بمتوسط حسابي (3.31) لكل منهما وانحراف معياري (0.83) و(0.65) على التوالي بدرجة موافق نوع ما، وهذا يعبر على أنه يمكن إلى حد ما أن تتوفر قناعة عند العامل مفادها أن المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها حسب آراء المستجوبين ، بالإضافة إلى أن ترك المؤسسة في

القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة الرابعة " أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.86) بدرجة موافق نوع ما، أي أنه إلى حد ما يوجد عند العامل شعور بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكله الخاصة حسب آراء المستجوبين ، والمرتبة السادسة فكانت للعبارة الثامنة " أرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.03) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يعبر على أنه يمكن إلى حد ما أن العامل يرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة السادسة " أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.96) بدرجة موافق نوع ما، أي أنه إلى حد ما يوجد عند العامل شعور بأنه مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة، والمرتبة الثامنة فكانت للعبارة الثالثة " لدي رغبة بالنقاش حول مواضيع تخص المؤسسة خارج فترات العمل" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.29) بدرجة موافق نوع ما، وهذا يعبر على أنه يوجد إلى حد ما عند العمل رغبة للنقاش حول مواضيع تخص المؤسسة خارج فترات العمل، أما المرتبة التاسعة فكانت للعبارة العاشرة " لا أرغب في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل أخرى" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.16) بدرجة موافق نوع ما، أي أنه إلى حد ما لا يوجد عند العامل شعور بالرغبة في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل أخرى، والمرتبة العاشرة فكانت للعبارة الثانية " سأكون سعيدا في العمل إذا قضيت بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.67) بدرجة غير موافق، ويعبر هذا أن ليس لدى العمل شعور بأنه سيكون سعيدا في العمل إذا قضى بقية حياته المهنية مع هذه المؤسسة، أما في المرتبة الحادي عشر والأخيرة فكانت للعبارة التاسعة " بقائي في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي" بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.87) بدرجة غير موافق، وهذا يعبر إلى أن العامل لا توجد لديه قناعة مفادها أن بقاءه في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة له.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات إلى فرضيات جزئية لاختبرها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأساسية الأولى

مصفوفة الارتباط

الفرضية الأساسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية محل الدراسة

جدول رقم 15 : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي	
0.536	المناخ التنظيمي معامل الارتباط بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة

مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الولاء الوظيفي في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.536 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بلاستوب ، حيث يساعد المناخ التنظيمي الملائم الى زيادة الولاء الوظيفي فيها.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل الوظيفي لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB والولاء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

جدول رقم 16: يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي	الإحصاءات	المحور
660,0	معامل الارتباط R	الهيكل التنظيمي
00,00	Sig. (2-tailed)	
60	حجم العينة	

مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومستوى الولاء الوظيفي في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.660 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب ، حيث يساعد الهيكل المرن وتقسيم العمل الى زيادة الولاء الوظيفي من خلال مساعدة العاملين من اداء الاعمال والأنشطة بكل وضوح وارتياح .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة في منظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB والولاء الوظيفي.

جدول رقم (17): معامل الارتباط بين القيادة الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين
القيادة	معامل الارتباط	0.435
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.435 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين القيادة والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب ، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الأمن الوظيفي مما يساعد في زيادة الولاء الوظيفي عندهم.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين مدى مشاركة العاملين والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب.

جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مدى مشاركة العاملين والولاء الوظيفي للعاملين بمنظمة بلاستوب

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي
مدى مشاركة العاملين	معامل الارتباط	0.560
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى مشاركة العاملين والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.560 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين مدى مشاركة العاملين والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب

وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة منظمة بلاستوب في إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتشجيعهم على إبداء الرأي والاقتراحات والسماح لهم بالمشاركة في تسيير الأعمال.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين الحوافز والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب.

جدول رقم (19) : يوضح معامل الارتباط بين الحوافز والولاء الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي للعاملين
الحوافز	معامل الارتباط	0.766
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.644 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الحوافز والولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستيوب.

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز في تعزيز الولاء لدى العاملين في المنظمة .

و للتحقق من أثر بين المناخ التنظيمي (المبكل الوظيفي ، القيادة ، مشاركة العاملين، الحوافز) و الولاء الوظيفي: تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) : يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	
0.019	5.917	48-1	0.33	0.30	0.65235	0.210	0.531	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS .

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

من خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد قد بلغ (0.21) أي أن ما نسبته 21 % مما يوضح ان المناخ التنظيمي يؤثر على ولاء الوظيفي بنسبة 21 بالمائة كما يوضح معامل الانحدار (ميل الانحدار) الذي بلغ قيمته 0.33 بنسبة 33 بالمائة وبهذا نقبل الفرضية التي تنص على وجد اثر بين المناخ التنظيمي و الولاء الوظيفي في مؤسسة بلاستيوب بغرداية.

اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الاول :

✓ الفرضية الفرعية الاول يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المبكل التنظيمي و الولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الانابيب بلاستيوب.

✓ الفرضية الفرعية الثانية يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الانابيب بلاستيوب.

✓ الفرضية الفرعية الثالث يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الانابيب بلاستيبي.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الانابيب بلاستيبي.

الجدول رقم (21) : يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد المناخ التنظيمي	B ₁	B ₀	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T	مستوى دلالة sig
الهيكل التنظيمي	0.297	3.811	0.135	0.83981	0.500	0.423	5.215	0.003
القيادة	0.138	3.946	0.115	0.82520	0.013	0.215	5.251	0.009
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.278	3.553	0.223	0.83981	0.500	0.243	5.337	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (21) أثر ابعاد المناخ التنظيمي في الولاء الوظيفي حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين 3 ابعاد لمناخ التنظيمي فبلغت معاملات الارتباط R (0.423,0.215,0.243,0.247) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.436,0.500,0.013,0.500) على التوالي أي أن بعد الهيكل التنظيمي فسر ما نسبته (50%) من التباينات في المتغير التابع، وبعده القيادة يفسر ما نسبته (1.3%)، وبعده المشاركة في اتخاذ القرارات نسبته (50%)، وبعده الحوافز يفسر ما نسبته (43%) من المتغير التابع الولاء الوظيفي .

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات له الأهمية الأعلى في التأثير في الولاء الوظيفي ، كما بلغت قيمة β (0.297، 0.128، - 0.326، 0.278) ، وكما أن قيم T المحسوبة هي (5.896، 5.215، 5.251، 5.337)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الاول و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل الوظيفي و الولاء الوظيفي ". في حين نجد أن معامل انحدار هيكل التنظيمي جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (18) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن الهيكل التنظيمي يؤثر في ولاء الوظيفي ، و بالتالي نقبل بهذه الفرضية.

$$2 \times 138 + 0.3.811Y =$$

حيث:

Y: تمثل ولاء الوظيفي

2X : تمثل الهيكل التنظيمي

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الاولى و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة و الولاء الوظيفي ". في حين نجد أنّ معامل انحدار القيادة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (18) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن القيادة يؤثر في ولاء الوظيفي ، و بالتالي نقبل بهذه الفرضية.

$$3x278Y=3.946-0.$$

حيث:

Y: تمثل ولاء الوظيفي

3X : تمثل الهيكل التنظيمي

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز و الولاء الوظيفي". إذ أنّ معلمة انحدار مشاركة في اتخاذ القرارات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (18) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بين الحوافز و الولاء الوظيفي ، و بالتالي نقبل بهذه الفرضية.

$$4x0.326+3.698Y=$$

حيث:

Y: تمثل ولاء الوظيفي

4X : تمثل الهيكل التنظيمي

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنايب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

■ الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى للمؤهل العلمي

جدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.837	3	0.279	4.150	0.01
		داخل المجموعات	40.837	176	0.232		
		المجموع	41.673	179			
الثاني	الولاء الوظيفي	بين المجموعات	0.556	3	0.185	4.322	0.01
		داخل المجموعات	30.563	176	0.174		
		المجموع	31.118	179			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.756	3	0.252	4.186	0.01
		داخل المجموعات	34.536	176	0.196		
		المجموع	35.292	179			

قيمة F الجدولية مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في زيادة الولاء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بلاستوب تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري "المناخ التنظيمي" ، "الولاء الوظيفي" تساوي 0.425، 0.466 على الترتيب وهي أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 4.150 ، 4.322 على الترتيب وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05 مما يدل على وجود فروق في إجابات الباحثين في "المناخ التنظيمي" و "الولاء الوظيفي" يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.013 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.01 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين تعزى للمؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى المستوى العلمي للأفراد العينة حيث أن أغلبهم جامعين ومستوى ثانوي إضافة إلى دراسات عليا، حيث أن هذه الفئة تدرك جيداً المناخ التنظيمي المحيط بها، وتستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

■ الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى لطبيعة العمل

جدول رقم (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى لطبيعة العمل

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3.24	5	0.215	3.584	0.001
		داخل المجموعات	40.254	4	0.215		
		المجموع	42.215	60			
الثاني	الولاء الوظيفي	بين المجموعات	0.952	5	0.312	3.145	0.003
		داخل المجموعات	32.220	60	0.122		
		المجموع	42.210	60			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.245	5	0.542	3.800	0.002
		داخل المجموعات	35.145	60	0.258		
		المجموع	21.024	60			

F مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بلاستوب تعزى لطبيعة العمل ، والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة

مستوى الدلالة محور "المناخ التنظيمي" "الولاء الوظيفي" ، تساوي 0.002, 0.001 وهي اقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي 3.584، 3.145 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.05 مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي" و"الولاء الوظيفي" ، يعزى لطبيعة العمل.

مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في "المناخ التنظيمي" و"الولاء الوظيفي" ، يعزى لطبيعة العمل، وهذا راجع لنوع العمل داخل المؤسسة المنقسم إلى عمل إداري و آخر تقني ساهم في وجود مناخ تنظيمي سلسل لكل الطرفين، أي أن لكل تخصص مناخه الذي يسمح له بالقيام بوظائفه بكل ارتياحية.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في منظمة بلاستوب تعزى لعدد سنوات الخدمة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	بين المجموعات	2.076	3	0.692	4.675	0.002
		داخل المجموعات	39.597	176	0.225		
		المجموع	45.215	179			
الثاني	الولاء الوظيفي	بين المجموعات	3.214	3	1.019	5.342	0.001
		داخل المجموعات	29.254	176	0.159		
		المجموع	32.014	179			
جميع المحاور		بين المجموعات	2.136	3	0.125	4.852	0.001
		داخل المجموعات	33.156	176	0.124		
		المجموع	35.292	179			

f مستوى دلالة "0.05"

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج spss .

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين حول دور عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في مؤسسة بلاستوب تعزى للخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحموري "المناخ التنظيمي"، "الأداء الوظيفي" تساوي 0.002 ، 0.001 على الترتيب وهي اقل من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة **F** المحسوبة يساوي 4.675 ، 5.342 على الترتيب وهي أكبر من قيمة **F** الجدولية والتي تساوي 3.05 مما يدل على وجود فروق في إجابات المستجوبين في "المناخ التنظيمي" ، "الولاء الوظيفي" يعزى لعدد سنوات الخدمة، نظر الى اهمية الخبرة في العمل وفي اداء المهام، برزت مساهمة عدد سنوات الخدمة المهنية الكبيرة المتوفرة عند العاملين في توفير مناخ تنظيمي إيجابي ساعدا على تعزيز الولاء الوظيفي عندهم.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل من خلال دراسة جانب المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الولاء الوظيفي على مستوى مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها.

نستنتج بشكل عام أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية محل الدراسة لها إهتمام مقبول بضرورة مراعات المناخ التنظيمي لها بغية تحسين وتعزيز الولاء الوظيفي لعمالها، حيث كانت نتائج تحليل الاستبيان كالآتي :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب بغرداية محل الدراسة
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب
- ✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب بغرداية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخاتمة

خاتمة :

أصبح لموضوعي المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي دورا كبيرا لما لهما من أهمية في تطوير المتغيرات التنظيمية السائدة داخل العمل، فالتركيز على المناخ التنظيمي أصبح من الأولويات الكبيرة في حياة المنظمات من خلال تأثيراته الواضحة في اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم فيها الأمر الذي ينعكس بدوره على درجة الولاء الوظيفي عندهم، كما تتبين تلك الأهمية من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية، والقيم والثقافة التنظيمية، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل داخل المؤسسة بصفة عامة، لدى فإن إيلائه أهمية أساسية في خطط وبرامج وإجراءات أي مؤسسة أصبح من مسلمتها كونها وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتعقيد سواء بين إدارة المؤسسة وعمالها أو بينها وبين المؤسسات المماثلة لها.

وفي دراستنا هذه حاولنا التطرق لدور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي ، حيث قمنا بهذه الدراسة في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية من أجل أن نجيب على أهم التساؤلات التي طرحت حول دور كل من عناصر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

نتائج الدراسة:

التي تم تقسمها إلى قسمين هما:

النتائج المستخلصة من الجانب النظري:

- ✓ المناخ التنظيمي الجيد والصحي يعزز ثقة العاملين والجماعات ليشعرهم بالدور والاهتمام التي توليه لهم مؤسستهم وما يتولد منه من درجة عالية من الولاء الوظيفي عندهم تجاهها.
- ✓ أن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر إما سلبا أو ايجابا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية داخل كل مؤسسة.
- ✓ المناخ التنظيمي له دور مباشر في خلق وتعميق الجانب النفسي عند عاملي كل مؤسسة .

الناتج المستخلصة من الدراسة الميدانية:

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية محل الدراسة ، حيث يساعد المناخ التنظيمي الملائم الى زيادة الولاء الوظيفي في منظمة بلاستوب.
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب ، وهذا يؤكد على أن منظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما كبير بالهيكل التنظيمي بغيت تطويره لتوضيح المهام بداخلها، ويرجع هذا لكون المؤسسة ذات طابع اقتصادي خاص من أولوياته وضوح الأمور داخل إدارته بالإضافة لهيكله المرن القابل للتغير بسهولة لواكب متطلبات الأمور بناء على طلب مالكيها ، أي أنه لا توجد قنوات أو فترات طويلة حتى تتم عملية هيكل المؤسسة كما هو موجود في المؤسسات الحكومية التي تتطلب سنوات لإجراء بعض التغيرات على هيكلها.
11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب ، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الأمن الوظيفي مما يساعد في زيادة الولاء الوظيفي عندهم.
12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب، وهذا يتبين على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما متوسطا بمشاركة عمالها في اتخاذ قراراتها، ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي التجاري حيث أن أغلب قراراتها تكون في الأصل مبنية على حجم الطلبات المقدمة لها لشراء منتجاتها وبالتالي فإن استراتيجيتها التسيرية تكون في الأغلب مصدرها مصلحة التسويق فهي التي تحدد الكميات الواجبة للإنتاج وما يترتب منها في القرارات الصادرة والخاصة بالكميات الواجبة توفيرها من المواد الأولية وتحديد عدد العمال الواجبة توفيرهم... الخ وبالتالي فإن مشاركة كل عمال المؤسسة في اتخاذ قراراتها كان بدرجة نوع ما.
13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب، وهذا يتبين على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ليس لديها اهتماما كبيرا ومستمرًا لجانب تقديم الحوافز للعمال على الأقل في الوقت الراهن، ويرجع سبب ذلك للفترة المضطربة التي تشهدها المؤسسة في الوقت الحالي خاصة بتحميد الدولة لكبرى المشاريع البنوية والتي تحتاج فيها لمنتجات المؤسسة، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الضرائب المفروضة عليها حسب قانون المالية الجديد 2017، وارتفاع أسعار استهلاك الكهرباء الأمر الذي أدى إلى تغير في أسعار منتجاتها بالزيادة وما تربة منه في انخفاض الكميات المباعة بصفة عامة، وبالتالي يمكن أن نقول أن المؤسسة تمر حاليا بفترة ركود استوجب عليها التقليل والترشيد من نفقاتها ابتداء من التقليل من التحفيزات المقدمة لعمالها.

14. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى للمؤهل العلمي ، وترجع هذه النتيجة إلى المستوى العلمي للأفراد العينة حيث أن أغلبهم جامعين ومستوى دراسات عليا إضافة إلى مستوى ثانوي ، و أن هذه الفغات تدرك جيداً المناخ التنظيمي المحيط بها، وتستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.
15. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى لطبيعة العمل ، فنوع العمل داخل المؤسسة المنقسم إلى إداريين و تقنيين ساهم في وجود مناخ تنظيمي سلسل لكل الطرفين، أين لكل تخصص مناخه الذي يسمح له بالقيام بوظائفه بكل ارتياحية.
16. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد عينة الدراسة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB بغرداية تعزى لعدد سنوات الخدمة ، وهذا نظر الى اهمية الخبرة في العمل وفي اداء المهام، لدى برزت مساهمة الخبرة المهنية الكبيرة المتوفرة عند العاملين في المساهمة في توفير مناخ تنظيمي إيجابي ساعد على تعزيز الولاء الوظيفي عندهم .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها دراستنا الحالية يمكن أن نوصي بما يلي:

1. الاهتمام أكثر بوضوح الهيكل التنظيمي وشموله لجميع الأقسام و الورشات والوحدات الفرعية التابعة لها باعتبارها الآلية المسؤولة عن التنسيق بين العمال و الإطار العام الذي يحكمهم، مع إدخال التعديلات التي تحقق مرونته للاستجابة للتغيرات والمستجدات التي قد تقع مستقبلا (دمجا أو انفصالا).
2. أن تقوم المؤسسة بالاعتماد على الأسلوب العلمي أثناء مرحلة صنع القرارات من خلال إشراك عمالها في تحديد أهدافها من أجل الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم الإيجابية التي يعبرون عنها، الأمر الذي يضمن عدم الوقوع في مواجهة المواقف المختلفة معهم و زيادة همهم في تقصي أسباب المشكلات التي يواجهونها في بيئة عملهم، من أجل الحلول المبكرة لها، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ تلك الخطط.
3. أن تقوم المؤسسة بدراسة موسعة حول إمكانية الاستفادة من التطور والتقدم التكنولوجي في أنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة، والعمل على ربط الإدارة والأقسام بأنظمة إلكترونية متقدمة لتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم ولتوفير الكثير من الجهد والوقت.

4. أن تقوم الإدارة بالنظر في نظام الحوافز والمكفآت المطبق حاليا داخل المؤسسة وذلك بإعطاء العمال المزايا المادية والمعنوية بناء على الإنجاز والكفاءة داخل وحداتها بما يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحقيق لهم الاستقرار الوظيفي من أجل ضمان ولائهم الوظيفي.
5. تحديد ومعالجة الفجوات سواء بين التخصصات والخبرات العمال من جهة وبين متطلبات وجبات الوظائف بما يحقق المهام المنوطة بهم من جهة أخرى، أو سواء بين سلم تحديد درجة الإنجازات والمردودية وبين الحوافز والمكفآت المقدمة للعمال.
6. تحسين مستوى الرواتب بما يتناسب مع مستوى المعيشة خاصة وما تشهده من ارتفاعات سريعة في وقت زمني قصير ما يضمن للعمال عدم التخلي عن المؤسسة على الأقل على المستوى المتوسط.
7. أن تعطي المؤسسة اهتماما أكثر بالتنظيمي العمالي الغير الرسمي لتنمية العلاقات الخاصة بينهم وتوجيهها بما يخدم أهدافهم أثناء تحقيق أهدافها بصفة عامة، ما يضمن و يحقق تنمية ولائهم وانتمائهم لها.

أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا وجدنا أن هناك عدة مواضيع تحتاج إلى الدراسة في المستقبل نذكر منها:
- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بين عدة مؤسسات في القطاع الخاص أو بين عدة مؤسسات في القطاع الحكومي.
 - القيام بدراسات مقارنة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة تابعة للقطاع الخاص وبين مؤسسة تابعة للقطاع الحكومي.
 - دراسة لإيجاد نموذج لتقييم المناخ التنظيمي الإيجابي في بيئة الأعمال الجزائرية.

قائمة المراجع

I. الكتب.

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013 .
2. الكتيبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط1، لا يوجد ذكر لدار النشر، 2005.
3. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
5. جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الإجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2016 .
6. حسين حريم، وآخرون، أساسيات الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1998.
7. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. خالد الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري، بدون ذكر دار النشر، الرياض.
9. ستيفن أكرويد و بول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، ط1، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
10. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2004.
12. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة أعمال ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000
13. ¹ عبد الله السنفي، منصور العريقي، الإدارة، ط3، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012.
14. عادل هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

16. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
18. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008.
19. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
20. منصور العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي للنشر، صنعاء، 2013.
21. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. منصور العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء 2012.
23. محمد أحمد سلمان و سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
24. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2003.
25. محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

II. الرسائل الجامعية:

26. أبوبكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة أعمال جامعة آل البيت، 2010.
27. أحمد عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998.
28. البدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

29. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.
30. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال إستراتيجية جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2015.
31. خالد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
32. سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير بجامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
33. شادي حسين، السلامة المهنية وآثارها على الولاء التنظيمي، « دراسة عملية على الشركة العربية الطبية - تاميكو - »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير بجامعة دمشق، بدون ذكر لسنة التخرج.
34. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
35. علي الديحاني، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط MEU، 2013.
36. عبد السلام علاوي، التحفيز وأثره على الولاء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة الأغواط، 2013.

37. ماجد عبد العزيز العبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
38. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
39. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- III. المجالات:**
40. أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، بدون ذكر سنة الإصدار.
41. آمنه جمعه الكنتي، قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي، إصدارات مركز بحوث الشارقة بالإمارات العربية المتحدة، بدون ذكر لسنة الإصدار.
42. بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي، بدون وجود ذكر للمجلة، بدون وجود سنة الإصدار.
43. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - مجلد 28 - العدد الثاني - 2012
44. خالد قرواني، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، بدون وجود ذكر اسم المجلة وبدون وجود ذكر سنة الإصدار.
45. سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث - عدد 2012/10، ص 315.

الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	الشرع مريم	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	جامعة غرداية
02	لعمور رميلة	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	جامعة غرداية

الملحق رقم (2) : الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية

استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء الوظيفي

وهذا من أجل إستكمال مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر إدارة أعمال إستراتيجية. نرجو منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة ، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

✚ نقصد بالمناخ التنظيمي: بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمؤسسة (الهيكلة التنظيمي، القيادة، التدريب، الحوافز) التي يدركها العاملون ولها تأثير على دوافعهم وسلوكهم.

✚ نقصد بالولاء الوظيفي: هو القبول القوي للعاملين بأهداف وقيم المؤسسة ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار فيها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

شكراً على تعاونكم وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

✓ الجزء الاول : البيانات الشخصية والوظيفية

- الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة التي تناسبك:

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> دكتورى
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 س	<input type="checkbox"/> 26 - 35 سنة <input type="checkbox"/> 36 - 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
4	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> تقني
5	عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

✓ الجزء الثاني : بيانات حول موضوع الدراسة

المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي

- الرجاء وضع علامة X أمام الاجابة التي تناسبك:

الاستجابات					الفقرات والمجاور
غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوع ما	موافق	موافق تماما	<u>أولاً: الهيكل التنظيمي</u>
					1 يوجد بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
					2 يوجد تنسيق وتعاون بين المصالح والاقسام المختلفة بالمؤسسة.
					3 يسمح نظام الاتصالات هنا بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
					<u>ثانياً : القيادة</u>
					1 يفوض المسؤولون بالمؤسسة بعضاً من صلاحياتهم للموظفين.

					يراعي المسئولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية	2
					يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسئولي الأقسام المختلفة للمؤسسة.	3
					<u>ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرارات</u>	
					هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف	1
					ثمة مشاركة في صنع القرارات	2
					روح العمل الجماعية السائدة في المؤسسة جيدة	3
					<u>رابعا : الحوافز</u>	
					يتناسب الراتب الذي يتقاضه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	1
					يتم منح المكافآت والحوافز على اساس الجدارة والاستحقاق.	2
					تمت عملية الترقية بناء على مردودية الموظف.	3

المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي

الاستجابات					الفقرات والمخاور	
غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوع ما	موافق	موافق تماما	<u>الولاء الوظيفي</u>	
					أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولأهدافها.	1
					سأكون سعيدا في العمل إذا قضيت بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة.	2

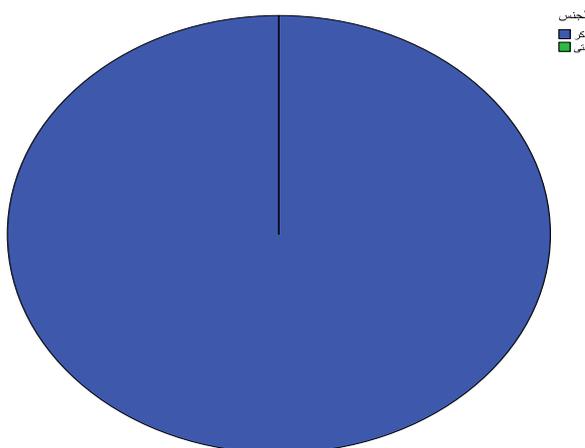
					3	لدي رغبة بالنقاش حول مواضيع تخص المنظمة خارج فترات العمل.
					4	أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلها الخاصة.
					5	هذه المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها.
					6	أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة.
					7	سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة.
					8	أرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا.
					9	بقائي في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي.
					10	لا أرغب في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل أخرى.
					11	ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية لعدم وجود منؤسسات أخرى تجاريها من ناحية المستوى.
					12	ترك المؤسسة في القريب العاجل سيكون مكلف جدا بالنسبة لي.

انتهى الاستبيان شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (3) : مخرجات SPSS

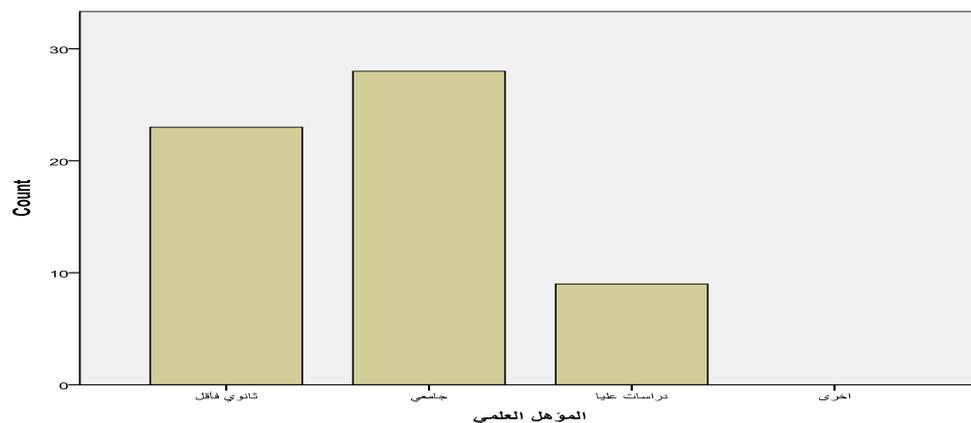
الجنس

	Frequency تكرار	Percent نسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	60	100,0	100,0	100,0



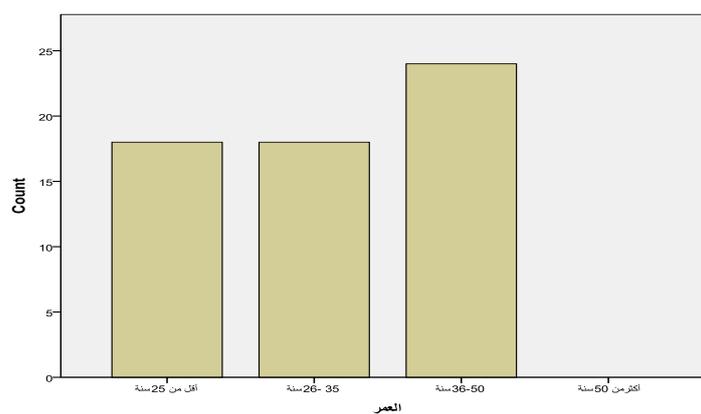
المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	23	38,3	38,3	38,3
جامعي	28	46,7	46,7	85,0
دراسات عليا	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	



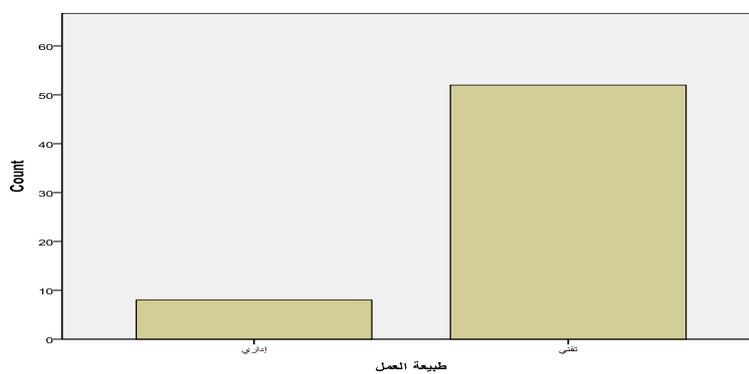
العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	18	30,0	30,0	30,0
26-35 سنة	18	30,0	30,0	60,0
36-50 سنة	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	



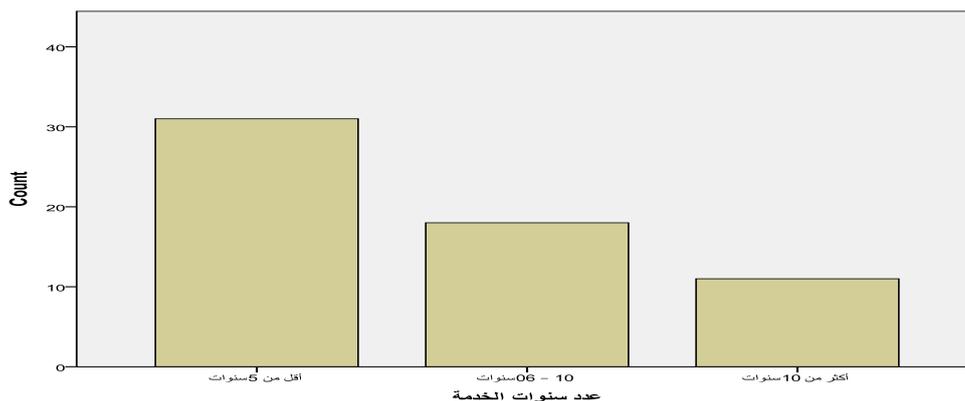
طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	8	13,3	13,3	13,3
تقني	52	86,7	86,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	



عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	31	51,7	51,7	51,7
10 – 06 سنوات	18	30,0	30,0	81,7
أكثر من 10 سنوات	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



المحور الاول

اولا

يوجد بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	تكرار	نسبة		
Valid غير موافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	11	18,3	18,3	23,3
موافق نوع ما	8	13,3	13,3	36,7
موافق	37	61,7	61,7	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يوجد تنسيق وتعاون بين المصالح والاقسام المختلفة بالمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	5	8,3	8,3	15,0
موافق نوع ما	9	15,0	15,0	30,0
موافق	33	55,0	55,0	85,0
موافق تماما	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يسمح نظام الاتصالات هنا بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	11,7	11,7	11,7
موافق نوع ما	8	13,3	13,3	25,0
موافق	40	66,7	66,7	91,7
موافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean متوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري
يوجد بالمؤسسة وصف وظيفي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية.	60	1,00	5,00	3,3667	,97366
يوجد تنسيق وتعاون بين المصالح والاقسام المختلفة بالمؤسسة.	60	1,00	5,00	3,6333	1,05713
يسمح نظام الاتصالات هنا بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	60	2,00	5,00	3,7167	,78312
Valid N (listwise)	60				

ثانيا

يفوض المسؤولون بالمؤسسة بعضا من صلاحياتهم للموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
موافق نوع ما	14	23,3	23,3	45,0
موافق	32	53,3	53,3	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يراعي المسؤولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	11,7	11,7	11,7
موافق نوع ما	7	11,7	11,7	23,3
موافق	41	68,3	68,3	91,7
موافق تماما	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسئولى الأقسام المختلفة للمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	13,3	13,3	13,3
موافق نوع ما	13	21,7	21,7	35,0
موافق	37	61,7	61,7	96,7
موافق تماما	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

يفوض المسؤولون بالمؤسسة بعضا من صلاحياتهم للموظفين.	60	2,00	5,00	3,3500	,84020
يراعي المسؤولون بالمؤسسة مصالح الموظفين الشخصية	60	2,00	5,00	3,7333	,77824
يوجد تنسيق في القرارات المتخذة بين المدير وبين مسؤولي الأقسام المختلفة للمؤسسة.	60	2,00	5,00	3,5500	,76856
Valid N (listwise)	60				

تالنا

هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
غير موافق	15	25,0	25,0	33,3
موافق نوع ما	18	30,0	30,0	63,3
موافق	21	35,0	35,0	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ثمة مشاركة في صنع القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق تماما	5	8,3	8,3	8,3
	غير موافق	8	13,3	13,3	21,7
	موافق نوع ما	26	43,3	43,3	65,0
	موافق	20	33,3	33,3	98,3
	موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

روح العمل الجماعية السائدة في المنظمة جيدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1,7	1,7
	موافق نوع ما	11	18,3	20,0
	موافق	47	78,3	98,3
	موافق تماما	1	1,7	100,0
	Total	60	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هناك تنسيق بين العمال والإدارة أثناء وضع الأهداف	60	1,00	5,00	2,9667	1,00788

ثمة مشاركة في صنع القرارات	60	1,00	5,00	3,0667	,93640
روح العمل الجماعية السائدة في المنظمة جيدة	60	2,00	5,00	3,8000	,48011
Valid N (listwise)	60				

رابعاً

يتناسب الراتب الذي يتقاضه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	44	73,3	73,3	75,0
موافق نوع ما	4	6,7	6,7	81,7
موافق	10	16,7	16,7	98,3
موافق تماماً	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتم منح المكافآت والحوافز على اساس الجدارة والاستحقاق.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	8	13,3	13,3	13,3
غير موافق	34	56,7	56,7	70,0

موافق نوع ما	13	21,7	21,7	91,7
موافق	4	6,7	6,7	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

تتم عملية الترقية بناءا على مردودية الموظف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	17	28,3	28,3	28,3
موافق نوع ما	33	55,0	55,0	83,3
موافق	9	15,0	15,0	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل.	60	1,00	5,00	2,4333	,85105

يتم منح المكافآت والحوافز على اساس الجدارة والاستحقاق.	60	1,00	5,00	2,2667	,84104
تتم عملية الترقية بناءا على مردودية الموظف.	60	2,00	5,00	2,9000	,70591
Valid N (listwise)	60				

المحور الثاني

أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولأهدافها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
موافق نوع ما	1	1,7	1,7	11,7
موافق	29	48,3	48,3	60,0
موافق تماما	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سأكون سعيدا في العمل إذا قضيت بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	34	56,7	56,7	58,3
موافق نوع ما	20	33,3	33,3	91,7

موافق	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لدي رغبة بالنقاش حول مواضيع تخص المؤسسة خارج فترات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	11	18,3	18,3	18,3
غير موافق	18	30,0	30,0	48,3
موافق نوع ما	12	20,0	20,0	68,3
موافق	12	20,0	20,0	88,3
موافق تماما	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	6,7	6,7	11,7
موافق نوع ما	28	46,7	46,7	58,3
موافق	22	36,7	36,7	95,0

موافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هذه المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	2	3,3	3,3	8,3
موافق نوع ما	31	51,7	51,7	60,0
موافق	21	35,0	35,0	95,0
موافق تماما	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	12	20,0	20,0	26,7
موافق نوع ما	19	31,7	31,7	58,3
موافق	24	40,0	40,0	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0

أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	12	20,0	20,0	26,7
موافق نوع ما	19	31,7	31,7	58,3
موافق	24	40,0	40,0	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
موافق نوع ما	23	38,3	38,3	53,3
موافق	27	45,0	45,0	98,3
موافق تماما	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

أرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	14	23,3	23,3	26,7
موافق نوع ما	17	28,3	28,3	55,0
موافق	21	35,0	35,0	90,0
موافق تماما	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

بقائي في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	8	13,3	13,3	13,3
غير موافق	25	41,7	41,7	55,0
موافق نوع ما	20	33,3	33,3	88,3
موافق	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

لا أرغب في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل اخرى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	10	16,7	16,7	16,7
غير موافق	21	35,0	35,0	51,7
موافق نوع ما	5	8,3	8,3	60,0
موافق	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود مؤسسة أخرى تجارياً من ناحية المستوى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
موافق نوع ما	30	50,0	50,0	56,7
موافق	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

ترك المؤسسة في القريب العاجل، سيكون مكلف جداً بالنسبة لي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
موافق نوع ما	29	48,3	48,3	58,3
موافق	25	41,7	41,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولأهدافها.	60	2,00	5,00	4,1833	,89237
سأكون سعيدا في العمل إذا قضيت بقية حياتي المهنية مع هذه المؤسسة.	60	1,00	4,00	2,4833	,67627
لدي رغبة بالنقاش حول مواضيع تخص المؤسسة خارج فترات العمل.	60	1,00	5,00	2,7667	1,29362
أشعر حقا بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.	60	1,00	5,00	3,3000	,86944
هذه المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها.	60	1,00	5,00	3,3167	,83345
أنا مدين بمقدار كبير جدا لهذه المؤسسة.	60	1,00	5,00	3,1000	,96901
سأشعر بالذنب إذا غادرت هذه المؤسسة.	60	2,00	5,00	3,3333	,75165
أرى من الخطأ مغادرة هذه المؤسسة حاليا.	60	1,00	5,00	3,2500	1,03539
بقائي في المؤسسة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي.	60	1,00	4,00	2,4333	,87074
لا أرغب في ترك المؤسسة بالرغم من وجود بدائل عمل اخرى.	60	1,00	4,00	2,7167	1,16578

ترك المؤسسة يتطلب تضحية شخصية، لعدم وجود مؤسسة أخرى تجاريتها من ناحية المستوى.	60	2,00	4,00	3,3667	,60971
ترك المؤسسة في القريب العاجل، سيكون مكلف جدا بالنسبة لي.	60	2,00	4,00	3,3167	,65073
Valid N (listwise)	60				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المناخ	الولاء الوظيفي
N	60	60
Normal Parameters ^{a,b}	9452,2 64524,0	4.3100 .68430
Most Extreme Differences	85,00 69,00	.209 .157
Kolmogorov-Smirnov Z	87,00-	-.209-
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,654	,9130
	312,0	455,0

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	30

Correlations

		المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	أولاً: الهيكل التنظيمي	ثانياً: القيادة	ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرارات	رابعاً: الحوافز	المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	,229	,466**	,413**	,837**	536,
	Sig. (2-tailed)		,078	,000	,001	,000	00,0
	N	60	60	60	60	60	60
أولاً: الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	,229	1	,158	,153	,148	,139

	Sig. (2-tailed)	,078		,228	,243	,258	,289
	N	60	60	60	60	60	60
ثانيا : القيادة	Pearson Correlation	,466**	,158	1	,411**	,549**	,285*
	Sig. (2-tailed)	,000	,228		,001	,000	,027
	N	60	60	60	60	60	60
ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,413**	,153	,411**	1	,479**	536,
	Sig. (2-tailed)	,001	,243	,001		,000	00,0
	N	60	60	60	60	60	60
رابعا : الحوافز	Pearson Correlation	,837**	,148	,549**	,479**	1	,266*
	Sig. (2-tailed)	,000	,258	,000	,000		,040
	N	60	60	60	60	60	60
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	Pearson Correlation	,215	,139	,285*	,092	,266*	1
	Sig. (2-tailed)	,099	,289	,027	,484	,040	
	N	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	60	1,4500	,35295	,04557
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	60	3,7500	,61410	,07928

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	-34,017	59	,000	-1,55000	-1,6412	-1,4588
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	9,460	59	,000	,75000	,5914	,9086

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	Between Groups	1,804	2	,902	9,272	,000
	Within Groups	5,546	57	,097		
	Total	7,350	59			
أولاً: الهيكل التنظيمي	Between Groups	11,122	2	5,561	8,228	,001
	Within Groups	38,524	57	,676		
	Total	49,646	59			
ثانياً : القيادة	Between Groups	,278	2	,139	,343	,711
	Within Groups	23,072	57	,405		

Total	23,350	59			
ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرارات Between Groups	1,380	2	,690	1,987	,147
Within Groups	19,803	57	,347		
Total	21,183	59			
رابعا : الحوافز Between Groups	2,059	2	1,030	2,369	,103
Within Groups	24,774	57	,435		
Total	26,833	59			
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي Between Groups	,040	2	,020	,052	,950
Within Groups	22,210	57	,390		
Total	22,250	59			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	60	1,00	2,50	1,4500	,35295
أولا: الهيكل التنظيمي	60	,00	4,50	3,4583	,91731
ثانيا : القيادة	60	2,00	5,00	3,4500	,62910
ثالثا : المشاركة في اتخاذ القرارات	60	2,00	5,00	3,3833	,59920
رابعا : الحوافز	60	2,00	5,00	2,6667	,67439
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	60	2,00	4,50	3,7500	,61410
Valid N (listwise)	60				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	60	1,4500	,35295	,04557
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	60	3,7500	,61410	,07928

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	-34,017	59	,000	-1,55000	-1,6412	-1,4588
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	9,460	59	,000	,75000	,5914	,9086

Group Statistics

عدد سنوات الخدمة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	أقل من 5 سنوات	31	1,4032	,35165	,06316
	10 - 06 سنوات	18	1,3889	,32338	,07622
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	31	3,7097	,65542	,11772
	10 - 06 سنوات	18	3,7222	,57451	,13541

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	Equal variances assumed	,000	,989	,142	47	,888	,01434	,10126
	Equal variances not assumed			,145	38,163	,886	,01434	,09899
المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	Equal variances assumed	,806	,374	-,067	47	,946	-,01254	,18591
	Equal variances not assumed			-,070	39,590	,945	-,01254	,17943

ANOVA

المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,770	5	,154	1,264	,293
Within Groups	6,580	54	,122		
Total	7,350	59			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

المحور الثاني: تقييم الولاء الوظيفي	Between Groups	,343	2	,171	,446	,643
	Within Groups	21,907	57	,384		
	Total	22,250	59			
المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي	Between Groups	,726	2	,363	3,125	,052
	Within Groups	6,624	57	,116		
	Total	7,350	59			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: أبعاد مناخ التنظيمي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: اءولاء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.531.	.210.	.65235

^b المحور الأول: أبعاد مناخ التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.518	1	0.65235	5.917	.019 ^b
Residual	20.427	48	.426		
Total	22.945	49			

a. الوظيفي ء الولا ء. Dependent Variable:

b. المحور الأول: أبعاد امناخ التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	1.044	.281	3.712	.001
المناخ التنظيمي	.309	.127	.331	.019

a. الولاء الوظيفي ا. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الهيكال التنظيمي القيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز	.	Enter

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 ^a	.561	.522	.57540

b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي القيادة مشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19.021	4	4.755	14.363	.000 ^b
Residual	14.899	45	.331		
Total	33.920	49			

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي القيادة مشاركة في اتخاذ القرارات الحوافز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.157	3.854		5.750	.000
	الهيكل التنظيمي	3.811	.328	0.297	5.215	0.003
	القيادة	3.946	.224	0.138	5.251	0.009

المشاركة في اتخاذ القرارات	3.553	.271	0.278	5.337	0.002
الحوافز	3.698	.328	0.326	5.896	0.001

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

الخاتمة

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبي محمد صلى الله عليه وسلم، الذي أضاءت بنور هديه الظلمات، وأكرمنا الله برسالته، وأعزنا بدينه وعلى آله الطيبين وصحابته الراشدين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وأحمد الله سبحانه، وأشكره جل ثناؤه أن أعانني على إتمام هذه الرسالة.

وأما بعد:

فأرجو الله أن أكون قد وفقت في إبراز أحكام الطفل المتعلقة بالعبادات كالصلاة والزكاة والصوم والحج، وبيان مسؤولية والديه ودورهما في تعليمه، ومساعدته في أداء العبادة. وهذه أهم النتائج التي توصلت إليها في البحث.

النتيجة العامة:

- لا تجب العبادات على الطفل، لأنه ليس من أهل التكليف، و لا من أهل العبادات، ولكن إذا أداها تصح منه؛ لأن له أهلية الأداء الدينية.

النتائج الخاصة:

- يطلق الطفل على من يسقط من بطن أمه إلى أن يحتلم، وتقسم مراحل نموه إلى سن ما قبل التمييز يكون الطفل فيها لا يستطيع أن يميز بين النافع والضار، ولا يقوم بشؤون حياته كأكل أو شرب لوحده، وإلى سن التمييز يصبح الطفل فيها يقدر على التمييز بين الضار والنافع، ويستطيع أن يقوم بشؤون حياته بنفسه، وقد اختار الفقهاء السن الأحسن لتمييز هو السن السابعة، وإلى البلوغ يصبح الطفل فيها مكلفاً، وتفرض عليه الأحكام.

- إذا أسلم الطفل وكان يعقل الإسلام يصح منه، سواء كان بالتبعية لوالديه، أو للسباي، وإما إذا ارتد لا تصح منه لما

فهرس المحتويات

الموضوع

الصفحة

II.....	الإهداء.....
III.....	شكر وعرفان.....
IV.....	الملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
IX.....	قائمة الجداول.....
X.....	قائمة الأشكال.....
XI.....	قائمة الملاحق.....
ب.....	المقدمة.....
ت.....	- مشكلة الدراسة.....
ت.....	- الفرضيات.....
ث.....	- مبررات اختيار الموضوع.....
ث.....	- نموذج الدراسة.....
ث.....	- أهداف الدراسة.....
ج.....	- أهمية الدراسة.....
ج.....	- حدود الدراسة.....
ح.....	- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.....
ح.....	- صعوبات الدراسة.....
خ.....	- هيكل الدراسة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
2.....	تمهيد الفصل.....

3	المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
3	المطلب الأول : المناخ التنظيمي.....
3	الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي.....
5	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمناخ التنظيمي.....
9	الفرع الثالث: أهمية المناخ التنظيمي.....
10	الفرع الرابع: خصائص المناخ التنظيمي
11	الفرع الخامس: عناصر المناخ التنظيمي.....
13	الفرع السادس: أنواع المناخ التنظيمي.....
14	الفرع السابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
17	المطلب الثاني: الولاء الوظيفي.....
17	الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي.....
19	الفرع الثاني : أهمية الولاء الوظيفي.....
21	الفرع الثالث: خصائص الولاء الوظيفي.....
22	الفرع الرابع : مراحل تكوين الولاء الوظيفي.....
23	الفرع الخامس: أسباب ضعف الولاء الوظيفي في المنظمة.....
24	الفرع السادس : أنواع الولاء الوظيفي.....
26	الفرع السابع: متطلبات تحقيق الولاء الوظيفي.....
27	المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء الوظيفي.....
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
30	المطلب الأول : الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي.....
30	الفرع الأول: الدراسات العربية.....
32	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية.....

34	المطلب الثاني : الدراسات الخاصة بالولاء الوظيفي.....
34	الفرع الأول: الدراسات العربية.....
36	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية.....
37	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.....
37	الفرع الأول : التعقيب على الدراسات السابقة.....
39	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
40	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي (دراسة ميدانية لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB)

42	تمهيد الفصل.....
43	المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة ومنهجية الدراسة.....
43	المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB.....
43	الفرع الأول: تعريفها.....
43	الفرع الثاني: أهم منتجاتها.....
44	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي.....
46	المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة.....
46	الفرع الأول: منهجية الدراسة.....
46	الفرع الثاني : اختبار مجتمع وعينة الدراسة.....
47	الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة.....
52	الفرع الرابع : أداة الدراسة ومصادر المعلومات.....
53	الفرع الخامس : المعالجة الإحصائية المستخدمة.....

53	الفرع السادس : صدق وثبات الإستبيان.....
54	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.....
55	المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
55	الفرع الاول : نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالمناخ التنظيمي.....
59	الفرع الثاني : نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بالولاء الوظيفي.....
61	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
61	الفرع الأول : اختبار الفرضية الأساسية الأولى.....
68	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الأساسية الثانية.....
72	خلاصة الفصل.....
74	خاتمة.....
75	نتائج الدراسة.....
76	التوصيات.....
77	أفاق الدراسة.....
79	قائمة المراجع.....
84	الملاحق.....