

أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل
مدرس اقبال غني محمد
المعهد التقني بابل

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في المعهد التقني بابل ، وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، ومعرفة الأثر بينهما . وقد تم اختيار المعهد مجتمعاً للدراسة لكونه يمثل أحد دعائم تطوير المجتمع حيث يقوم بإعداد كوادر وسطية في الاختصاصات الإدارية والتكنولوجية والطبية. تكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من الأفراد الإداريين العاملين في الوحدات الإدارية والأقسام العلمية في المعهد. ولتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وللحصول على البيانات اللازمة تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض تتضمن مجالين (المناخ التنظيمي ، الولاء التنظيمي). ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها تم استخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية التالية: (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط البسيط ، الانحدار الخطي البسيط ، اختبار T ، اختبار F) . وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: توفر مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة متوسطة ودرجة إيجابية جيدة من الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بابل ، فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ، وتحقيق وجود أثر معنوي لمتغير المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي. كما وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة أن تبني الإدارة العليا في المعهد المبحوث بيئة تنظيمية تعمق وتنمي مستوى الولاء التنظيمي للعاملين وذلك بتعزيز المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني بابل من خلال تطوير وتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية في أبعاده.

Abstract:

The study aimed to identify the nature of the prevailing organizational climate and organizational loyalty at the Babylon Technical Institute, and to determine the correlation between the two variables, and to know the effect between them. The Institute was chosen as a study society as it is one of the pillars of community development, where it prepares middle cadres in administrative, technological and medical disciplines. The study sample consisted of (80) administrative personnel working in administrative units and scientific departments in the Institute. To achieve the objectives of the research, the analytical descriptive approach was followed. To obtain the necessary data, a special questionnaire was designed for this purpose which includes two areas (organizational climate, organizational loyalty). For the purpose of data analysis and processing, the SPSS package and the following statistical methods were used: (arithmetic mean, standard deviation, percentages, simple correlation coefficient, simple linear regression, T test, F test). The study concluded with a number of results, the most important of which were: The availability of a positive organizational

climate with medium degree and a positive degree of organizational loyalty among the staff of the Technical Institute in Babylon, as well as existence of a positive and strong correlation between organizational climate and organizational loyalty . The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is , it is essential that the senior management of the institute adopt an organizational environment that deepens and develops the level of organizational loyalty of the employees by strengthening the prevailing organizational climate in the Babylon Technical Institute through developing and enhancing the positive aspects and addressing the negative aspects in its dimensions.

المقدمة

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضاً وظيفي أفضل.

ويعرف الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي في المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الإبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل ، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (: Jim and Goldarick , 1996) .(20)

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة متغيرات تؤثر فيه ، ومن هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحثين المناخ التنظيمي . ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ، ومن 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 ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد .(حمود 2002 : 166).

ومن هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة .

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء ، حتى يكون متكيف مع ميولهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى .(صليحة ، 2010 : 12). وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل

من درجة الولاء المهني لديهم ، لذلك لابد للتطبيقات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة ذات المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (القريوتي ، 1989 : 67). إن بناء مناخ تنظيمي جيد للمنظمات وبالذات المنظمات التعليمية منها ، بناءً أكاديمياً وإدارياً سيكون له انعكاس مباشر على ولاء العاملين فيه والذي ينعكس بدوره على أدائهم. والمعهد مثال جيد للمنظمات التي تحتاج إلى مناخ تنظيمي جيد من أجل الارتقاء بولاء العاملين فيه وتحسين أدائهم ليتسنى له القيام بوظيفته الحيوية في المجتمع ، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة الحالية ، حيث تسعى الباحثة لبيان أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لعينة من العاملين في المعهد التقني بابل. وضمن البحث المباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية البحث وتضمنت : - مشكلة البحث - أهمية البحث - أهداف البحث - فرضية البحث - مجتمع البحث وعينته - أساليب جمع المعلومات - منهج البحث - الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري وتضمن :

- 1- المناخ التنظيمي ، مفهومه ، خصائصه ، أهميته ، أنواعه ، العوامل المؤثرة فيه ، وأبعاده .
 - 2- الولاء التنظيمي ، مفهومه ، أهميته ، خصائصه ، العوامل المؤثرة فيه ، آثاره ، ومراحله .
- المبحث الثالث :** وتضمن تحليل آراء استجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث .
- المبحث الرابع :** اختبار فرضيات البحث .
- المبحث الخامس :** النتائج والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية الدراسة أولاً : مشكلة البحث

يعد الولاء التنظيمي باعتباره "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها ، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (العتيبي والسواط ، 1997 : 18) عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ، لذا فإن موضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه يجب أن ينال اهتمام إدارة المنظمة لما له من انعكاسات على سلوكيات الفرد والمنظمة على حد سواء ، وأحد العوامل المؤثرة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرقت لها العديد من الدراسات والبحوث هو تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة والذي يدل على أنه "مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم" (الذنيبات ، 1999 : 37)

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة ، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة ، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (الصيدلاني ، 2001 : 37)

إن عدم إدراك منظمات الأعمال لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها وعدم اكتراث إدارتها بمستوى مناخها التنظيمي بأبعاده المختلفة والتعرف على مدى أثره في تحقيق الولاء التنظيمي ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين لتحسين أدائهم يعد مشكلة تستحق الاهتمام.

وعليه تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- 1- ما هو مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني بابل؟.
- 2- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بابل؟.
- 3- هل هناك علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي؟ .
- 4- هل هناك أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي؟.

ثانيا : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يساهم في التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني بابل وعلاقته وأثره في الولاء التنظيمي لدى العاملين فيه مما يساعد في تنمية الوعي لدى إدارة المعهد بأهمية المناخ التنظيمي كأساس في تكوين الولاء التنظيمي لتبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية ومعالجة الأبعاد السلبية لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب والذي يساهم في تعميق وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد الأمر الذي من شأنه رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى أدائهم خدمةً لتحقيق أهداف المعهد في القيام بوظيفته الحيوية في المجتمع .

ثالثا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحليل وتقييم وتحديد طبيعة ومستوى المناخ التنظيمي في المعهد التقني بابل من خلال التعرف على انطباعات العاملين وتقييمهم للمناخ التنظيمي السائد.
- 2- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني بابل.
- 3- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز ، العلاقات السائدة بين العاملين) والولاء التنظيمي.
- 4- قياس أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز ، العلاقات السائدة بين العاملين) في الولاء التنظيمي.

رابعا: فرضيات البحث

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات السائدة بين العاملين والولاء التنظيمي.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الولاء التنظيمي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في الولاء التنظيمي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات السائدة بين العاملين في الولاء التنظيمي.

خامسا: مجتمع وعينة البحث

- تقتصر الدراسة الميدانية للبحث على المعهد التقني بابل اعترافا بالأهمية التي يشكلها هذا المعهد إذ إنه من المعاهد العريقة في العراق ، تأسس في عام 1977 ويضم (12) قسم علمي تمنح هذه الأقسام شهادة الدبلوم التقني في التخصصات الإدارية والتكنولوجية والطبية.
- يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الإداريين العاملين في الوحدات الإدارية والأقسام العلمية في المعهد والبالغ مجموعهم (150) فرد.
- وبخصوص عينة البحث فقد تم اختيار عينة حجمها (80) فردا من مجتمع الدراسة وهي عينة قصدية أي عمدية وهي "التي يتم اختيارها بناء على حكم شخصي أو تقدير ذاتي بهدف التخلص من المتغيرات الدخيلة لإلغاء مصادر التحريف الناتج إما بسبب التحيز الشخصي ، أو بسبب الجهل في بعض صفات المجتمع" (أبو زينة وآخرين ، 2006 : 20 - 21).

سادسا: أساليب جمع المعلومات

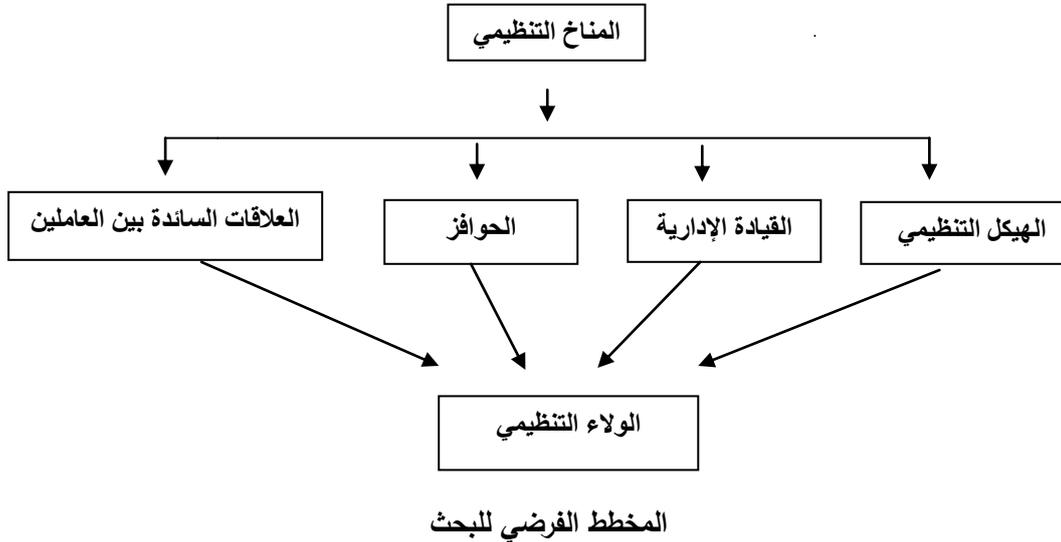
- يهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تنفيذ أهداف البحث والوصول إلى النتائج اعتمدت الباحثة على المصادر والأساليب الآتية :
- 1- **الجانب النظري** : اعتمد البحث على المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية والأطرايح والدوريات ذات الصلة بفقرات الدراسة فضلاً عن المصادر التقنية المتمثلة بالإنترنت.
- 2- **الجانب التطبيقي** : تم اللجوء إلى استخدام الاستبانة وقد تم تصميم استبانة الاستبيان اعتماداً على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ، وعلى ضوءها صممت الاستبانة لتقيس مجالين ، الأول يتضمن الفقرات الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي ، والثاني يتضمن الفقرات الخاصة بالولاء التنظيمي.

سابعا: منهج البحث والأدوات الإحصائية المستخدمة

- اتبعت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها ، وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث. ولغرض إجراء تحليل البيانات تم الاستعانة برزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for Social Sciences) للحصول على نتائج دقيقة. وقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لقياس مدى استجابة أفراد العينة لمتغيري البحث ، واستخدام معامل الارتباط واختبار (T) لاختبار العلاقة بين المتغيرين ، واختبار (F) لاختبار العلاقة التآثرية بين متغيري البحث.

ثامنا: المخطط الفرضي للبحث

يتكون البحث من متغيرين الأول يتمثل بالمناخ التنظيمي بأربعة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز ، العلاقات السائدة بين العاملين). والثاني يتمثل بالولاء التنظيمي ، ويمكن توضيح تلك المتغيرات بالمخطط الآتي:



تاسعا: مقياس البحث

لقد تم اعتماد إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يصف مستوى الإجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس إذ أعطيت خمسة خيارات هي (أتفق تماماً ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً) وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) المقياس المعتمد في البحث

الاستجابة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

المبحث الثاني : الإطار النظري

• المناخ التنظيمي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي :

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ، ولعل سبب الاختلاف أو عدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء ، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للمنظمة ، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة .

يعرف (المغربي 1995 : 303) المناخ التنظيمي بأنه : "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها ، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه".

وأشار (7 : 1996 ، Al- Omari) إلى أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة ، وتتشكل هذه الخصائص نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها ، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة".

وقد عرف (الكبيسي ، 1998 : 76) المناخ التنظيمي أنه "حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها". أما (العميان ، 2004 : 10) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه : " البيئة الداخلية- مادية و غير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها " .

وأشار " لتوين وسترنجر " الى أن المناخ التنظيمي هو " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، المدركة بصورة مباشرة او غير مباشرة من العاملين والتي لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم " . (ابو شيخة ، 2005 : 11) .

كما يرى كل من "كامبل" و "دانين" و "لورل" بان المناخ التنظيمي : هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة ويمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة ، كما يرون أن المناخ التنظيمي للأفراد يأخذ شكل مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوكهم " . (ملحم ، 2006 : 9) .

أما "تاجيري" فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه : " الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم " . (الصيرفي ، 2009 : 258) .

التعريف الإجرائي: هو مجموعة خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتصف بثبات نسبي والتي تكون مدركة من الأفراد العاملين من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ، وتؤثر هذه الخصائص في سلوك العاملين ومعنوياتهم وأدائهم في العمل.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

من ابرز الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي عن غيره من المتغيرات والعوامل التنظيمية داخل التنظيم هي ما يلي : (سليمان ، 1987 : 38)

1- إننا نتعامل مع عالم إدراكي :
أي أن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً ، فإذا ما كان إدراك الفرد بان مناخ المنظمة التي يعمل فيها مناخ تسلطي او استبدادي بشكل كبير مثلاً ، فسيتوقع منه التصرف في ضوء ذلك حتى وان اتجهت الإدارة عملياً نحو السلوك القيادي الديمقراطي او المشارك .

2- يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل وخاضع للتغير عبر الزمن.

3- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما انه ليس بمصطلح بديل عنها .

كما يضيف عدد من الباحثين خصائص أخرى منها :

4- إن المناخ التنظيمي قد يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد . (العميان ، 2004 : 305)

5- إن الإدارة العليا تلعب دور رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي ، من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل ، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها . (المغربي ، 2007 : 17)

- 6- انه يؤثر في شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم ، واليه يرجع السبب في بقاء او انتقال العناصر ذات الكفاءة . (الحيدر ، 2006 : 43)
- 7- إن أبعاد المناخ التنظيمي من الممكن قياسها ، وان إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية (psychological environment) والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم ، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد . (الطجم و السوط ، 1415 هـ : 231) .
- 8- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري ، فبينما يعد المناخ التنظيمي (organizational climate) احد المحددات الأساسية للسلوك ، فان المناخ الإداري (administration climate) يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي . (البدر ، 1428 هـ : 18) .

ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- 1- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به ، كما أن توفير المناخ المؤسسي الولايم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (العوالمة ، 1994 : 241).
- 2- يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية ، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي ، 1998 : 66)
- 3- تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (السكران ، 2004 : 17)
- 4- أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية ، على أن المناخ التنظيمي يؤثر على الكثير من المخرجات التنظيمية المهمة ، بل وتوصلت إلى علاقات مباشرة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات وتلك المخرجات . (قوي وسلمي ، 2006 م ، ص89)
- 5- يعد " المناخ التنظيمي " مقياس شخصية المنظمة ، واحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم ، ويمثل قوة هائلة في تأثيرها في سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي ، ويلعب دورا أساسيا في تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها . (الرفاعي ، 2007 م ، ص274)
- 6- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ، مساعدة الأفراد على تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (المغربي ، 2009 : 17 ، 18)
- 7- إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم ، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأنه يتوفر فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع. (صليحة ، 2010 : 16)

8- إن أهمية المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات الجديدة ، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة ، والتغير التقني السريع ، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح ، والتجديد والإبداع والتطوير ، وقد ظهرت الأزمة العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين ، يتمثل في الاستقرار والتطور . (أبو تايه وآخرون ، 2012 : 160)

9- إن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه ، وأن أي اتجاه لتطوير وتحسين الخدمات ، أو العمليات التنظيمية ، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل ، قد لا يكتب لها النجاح ، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة ، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين ، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديات ، أن يُنظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي ، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي . (المطرفي ، 2013 : 19).

رابعاً :أنواع المناخ التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات للمناخ التنظيمي ، نورد منها التالي : (العزاوي و جواد ، 2010 : 412- 422)

- 1- **المناخ المفتوح** : الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم و بين القيادة .
- 2- **المناخ الاستقلالي** : ويمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ، وهذا النمط يحقق الحاجات الاجتماعية و النفسية للعاملين مما ينعكس ايجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل .
- 3- **المناخ المسيطر عليه** : وهذا النمط يركز الاهتمام في العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين ، والذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظراً للأهمية التي تعطى للعملية الإنتاجية .
- 4- **المناخ المؤلف** : وفي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم ، والذي يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب بها ، كالكذب والاحتيايل وهو مناخ معتدل وشخصي جدا والعاملون فيه يشبعون حاجاتهم الاجتماعية
- 5- **المناخ الأبوي** : وفي هذا المناخ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح لهم بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم ، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا و الروح المعنوية .
- 6- **المناخ المغلق** : ويتميز بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء ، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصلية ومزيفة وبالتالي تكون المنظمة شبه راكدة وساكنة .

أما (Litwin & Striger) فقد صنّفوا المناخ التنظيمي إلى الآتي: (الصغير ، 2002 : 84)

- 1- **المناخ التسلطي** : وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية ، والتي تستخدم بشك دائم ومستمر ، وكل القرارات فيه تأتي من القمة ، فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة.

2- المناخ الديمقراطي : وهو يقوم على الاتصالات المباشرة ، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المناقشة وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

3- مناخ الانجاز : وهو المناخ الذي تضع فيه أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا كما تسمح للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل ، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني وتمدهم بمعلومات عن أدائهم بصورة مستمرة من خلال التقارير.

خامسا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي : (الطجم و السواط ، 1415هـ : 234) و (الصيرفي ، 2009م ، ص264)

المجموعة الأولى : العوامل الخارجية :

ومن ابرز هذه العوامل ما يلي :

1- البيئة الاجتماعية :

تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص .

2- البيئة الخارجية :

وتتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية ، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم .

3- البيئة التكنولوجية :

تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمات لأحداث أي تغيير في منتجاتها و خدماتها ...، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية

4- المشاكل الأسرية :

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر لقلق الموظفين ، وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم .

المجموعة الثانية : العوامل التنظيمية :

ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

1- طبيعة البناء التنظيمي :

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي " (بالمفهوم السلبي) ، فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

2- استحالة التقدم الوظيفي :

من أسوء ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للترقي ، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تندي مستوى الأداء لديهم.

المبالغة في المسؤوليات :

فتزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي الى نوع من القلق والشعور بالإحباط .

3- الغموض:

من خلال عدة أمور منها عدم حصول الموظفين على نتيجة تقييم أدائهم مثلا ...، أو لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم وتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لذلك.

4- أهداف المنظمة :

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد ، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

5- درجة الإثراء الوظيفي :

من خلال تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي :

أ- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه

ب- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به .

ت- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها ، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم .

6- الصراع التنظيمي :

تعد محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع - بحيث لا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين - من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

المجموعة الثالثة : العوامل الشخصية :

ومن ابرز هذه العوامل ما يلي :

1- قدرات الفرد :

إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به ، قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته .

2- تناقض القيم :

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

3- درجة المخاطرة :

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي (بإفراط) أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

سادسا : أبعاد المناخ التنظيمي :

تباين الباحثون في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي ، وهذا التعدد والتنوع ناجم عن رؤية الباحثين والجدول (2) يوضح تلك الأبعاد وفقا لوجهة نظر الباحثين.

الجدول (2) أبعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين

ت	البيد الكاتب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Litwin & Stringer 1963	*					*	*	*	*	*	*					
2	Steers , 1967	*			*								*	*			
3	Campbell etal , 1970	*	*						*	*		*			*	*	*
4	محارمة ، 1993	*	*	*	*												
5	القيوتي ، 1994	*					*	*	*			*					
6	اللوزي ، 1994	*					*	*	*			*	*				
7	طعامنة ، 1996	*	*				*	*				*	*				
8	الذنيبات ، 1999	*	*							*			*	*			
9	المعشر ، 2001	*	*				*					*					
10	المحاسنة ، 2001	*	*				*	*			*	*					

المصدر: الصفار ، د. احمد عبد اسماعيل ، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية

في المصارف التجارية الاردنية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، ع 76 ، 2009 : 72 .

1. الهيكل التنظيمي
2. نمط القيادة
3. نمط الاتصالات
4. المشاركة في اتخاذ القرارات
5. طبيعة العمل والتكنولوجيا
6. المسؤولية
7. المكافأة
8. المخاطرة
9. الدفاء في العلاقات بين العاملين والدعم والتشجيع
10. المعايير
11. التعارض والانتماء
12. السياسات والممارسات الإدارية
13. البيئة الخارجية
14. الصدق والصرحة
15. الشعور بالانجاز
16. تدريب وتطوير العاملين.

كما واتفق (الصيدلاني 2001 : 49) و (أبو بكر ، 2005 : 96) و (الصيرفي ، 2005 : 33)

أن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل بالآتي:

الهيكل التنظيمي ، الاتصالات ، نظم وإجراءات العمل ، طرق اتخاذ القرارات ، العلاقات الداخلية ، الحوافز ، تنمية الموارد البشرية ، المسؤولية ، نظام المكافآت ، تحمل المخاطر ، الولاء والتماسك ، الصراع ومدى السماح به ، الدعم ، التقدير ، العدالة ، الإبداع ، الثقة.

وقد اعتمدت الباحثة أبعاد المناخ التنظيمي التالية باعتبارها من أشهر الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حيث أن هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الكلي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات صناعية كانت أو خدمية والتي توافق أكثر الباحثين على إيرادها :

1- الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي للمنظمة هو : " البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة " (حمود ، 2002 : 169) ، كما يوضح الهيكل حجم المنظمة وخطوط السلطة فيها وموقع الأفراد داخل التنظيم ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية ، والتي تسهم جميعها في خلق جو صحي ايجابي أو سلبي داخل التنظيم . (الذنبيات ، 1999 : 37) .

ويذكر حريم إن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة هي : العقد / درجة الرسمية / المركزية ، فدرجة التعقيد تتكون من ثلاثة عناصر وهي التمايز الأفقي (تعدد وتنوع الأنشطة و الواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة) والتمايز الراسي (عدد المستويات التنظيمية) ، والتمايز الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة) ، فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة ، وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات و التنسيق والرقابة ، أما الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات و القواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل ، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة و المبدعة ، واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ، وبالنسبة للخاصية الثالثة للهيكل التنظيمي فهي المركزية والتي تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة او توزيع السلطات ، حيث تؤدي المركزية الشديدة إلى إحباط الأفراد وعدم الرضا وإعاقة الإبداع . (حريم ، 2009 : 295)

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام ، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة الى حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية من شأنها أن تربك العمل. (الريبق ، 2004 : 80)

2- القيادة الإدارية :

تعني القيادة الإدارية ، المقدره على التأثير على الآخرين - سلوكهم وأفعالهم و اتجاهاتهم - للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير بالاستناد إلى مصادر قوة عديدة منها قوة المكافأة وقوة العقاب ، والسلطة المشروعة ، وقوة الخبرة وقوة الاقتداء ... (حريم ، 2009 : 219)

إن المناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال للأداء (حمود ، 2002م ، ص170) ، وفي دراسة قام بها " لتون و سترنجر " حول أبعاد المناخ التنظيمي وجد أن نمط الإشراف يؤثر على المناخ التنظيمي ، فإذا كان نمط الإشراف تسلطيا ومركزيا فانه سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادرتهم ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية لأنهم يشعرون بان المنظمة غير معينة بتحسين أدائها وان أدائهم لا قيمة له ... ، وان كان المشرف ديمقراطيا يستمع للآخرين ويشجعهم على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم فان ذلك يوجد مناخا تنظيميا صحيا غالبا ، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم و انتمائهم للجهاز وأهدافه . (القريوتي ، 1989 : 155)

كما تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترحات....، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم وهو يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر . (حمود ، 2002 : 171) .

لقد باتت مفاهيم القيادة العصرية تتبلور في تحول دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي ، إلى دور المساندة والتشجيع والحفز ، فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصر هو الذي ينجح في تنمية فرق من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم ويبدعون في انجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية ، ويكون دور القائد أساسا هو تكوين تلك الفرق وتوفير المناخ الملائم لانطلاقهم في العمل ومتابعة تطوّرهم في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء . (السلمي ، 2001 : 71)

إن هذا الدور الذي يقوم به القائد الفعال يؤدي الى رفع روح المعنوية للأفراد والتي هي إحدى مهارات القيادة الإدارية ، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إنتاجية الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة بروحهم المعنوية ، لذلك فإن خلق العلاقات الجيدة بين الأفراد وزرع الثقة والتفاهم بينهم وبين الإدارة العليا كقيل بإطلاق طاقاتهم إبداعهم ، فقوة المنظمة من قوة أعضائها أكثر من قوة أنظمتها وإجراءاتها . (ربيع ، 2008 : 194-195).

3- الحوافز :

تلعب الحوافز دورا مهم في التحريك الايجابي لدوافع العاملين نحو الأداء الأفضل بما يخدم في النهاية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين أيضا ، وهناك عدة أنواع للحوافز يقوم عليها أي نظام للحوافز في المنظمات ، من أبرزها الحوافز المادية مثل الأجور و المكافآت والعلاوات والبدلات المالية ... ، وهذا النوع الأكثر شيوعا واستخداما ، والنوع الثاني الحوافز المعنوية مثل المشاركة في صنع القرارات والإشادة و التقدير والترقية .

يتعين على المنظمة أن تدرس نظام الحوافز الموجود لديها ، وذلك كأساس لأي محاولة لتنمية قدرات العاملين ، وتعد إحدى أهم المبادئ الهامة في علم النفس أن السلوك الذي تتم مكافأته يجري تكراره وإعادته وان السلوك الذي تتم العقاب عليه لا يجري تكراره . (بعيرة ، 1988 : 67)

إن نظام الحوافز في أي منظمة من الأهمية أن يقوم على أسس سليمة من أهمها جودة الأداء في العمل ، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ، أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم (عامر و قنديل ، 2010 : 175) ، حيث تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع . (الفارس ، 2011 : 73)

ومن الطرق الحديثة لزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم ما يلي : (حريم ، 2006 : 260)

- 1- مشاركة العاملين : ومن أشكال وصور المشاركة الشائعة ، الإدارة بالمشاركة ، التمكين
- 2- التعويض على أساس المهارة : ففي هذا العالم يعتد بالمعرفة والمهارة لا معنى لمعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف ، بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات
- 3- برامج الاعتراف والتقدير : اي الاعتراف بالانجاز والأداء المتميز .

4- العلاقات السائدة بين العاملين :

تقوم علاقات العمل على أساس النظر إلى المنظمة كمجتمع بشري له أمانيه وطموحه وآماله ومشاكله وقيمه واحتياجاته ، ذلك أن الفرد داخل منظومة العمل لا يكون معزولا عن غيره و مجتمعه ، فهو يؤثر فيه ويتأثر بكل ما يسود هذا المجتمع من اتجاهات وأفكار وظروف ، ويظن البعض أن العلاقات (بين العاملين) ، تهدف إلى تحقيق

السعادة للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم الضرورية فقط ، بل أيضا إشباع حاجاتهم المعنوية و النفسية ، لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية . (عامر و قنديل ، 2010 : 167)

ومن أهم ما تبنى عليه العلاقة الجيدة بين العاملين هو توافر عنصر الثقة فيما بينهم ، ويطلق عليه مصطلح الثقة التنظيمية والتي يمكن تعريفها بأنها : " توقعات ايجابية لأعضاء التنظيم نحو بعضهم بعضا وصدق نواياهم وسلوكياتهم اعتمادا على أدوارهم التنظيمية ، وعلاقاتهم ، وخبراتهم ، وتفاعلاتهم الشخصية " . (العدوان والخوالدة ، 2008 : 18)

كما تمهد الثقة بين العاملين حصول التعاون بينهم لانجاز العمل مما قد يقود الى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي ، وبهذا تكون الثقة الجماعية شكلا كامنا لموجودات متوقعة تمكن الأعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام في حل مشاكل التعاون والتنسيق . (الدوري وصالح ، 2009 : 233).

• الولاء التنظيمي

أولا : مفهوم الولاء التنظيمي.

تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى :

يرى كل من أورلي وتشاتمان "أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه". (هيجان ، 1998 : 20)

كما يرى بورتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة". (الخشالي ، 2003 : 127)

كما ويعرف الولاء التنظيمي على أنه "منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن". (السويدان والعدلوني ، 2003 : 61)

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي ، 2004 : 181).

ويعرفه (الصيرفي ، 2005 : 216) بأنه "ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها".

أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وعبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها (العوفى، 2005 : 34).

وتصنيف (فلمبان ، 2008 : 35) بأن الولاء هو "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد وتقضيها عن سواها من المنظمات والافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها".

التعريف الإجرائي: هو الارتباط الوجداني المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والتطابق مع قيمها وأهدافها والذي يعزز رغبته ببذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة ، ورغبته القوية في البقاء والاستمرار فيها.

ثانياً : أهمية الولاء التنظيمي:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال الآتي:

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 3- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها (الدوسري ، 2005 : 80)
- 4- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (اللوذي، 1999 : 118).

ثالثاً : خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- 3- أنه يفنقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 4- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- 5- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (حنونة، 2006 : 13).

- 6- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 7- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (الدوسري ، 2005 : 74)

رابعاً : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

سنحاول التطرق لأهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم :

1- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.

من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها ويرى (اللوزي ، 1999: 126) أن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن والذي يولد لديه روح الانتماء ثم الولاء التنظيمي ، وتؤكد (غانم ، 2005 : 44) أن المنظمة التي تبحث في إشباع تلك الحاجات يتولد لدى أفرادها الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء والولاء التنظيمي فالولاء التنظيمي يزيد حينما تسعى المنظمة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد.

2- وضوح الأهداف والأدوار :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (عور تاني، 2003 : 18-19)

3- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز :

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري (Marsh & Mannari, 1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز (المعاني، 1999 : 52)

وتجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز ، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية

4- زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها "ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة

في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (Davis and Newstrom, 1985)

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (القريوتي ، 1989 : 67).

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (المعاني، 1999 : 39).

7- انتهاج أساليب ناجحة للقيادة :

يرى (Barel , 1999 : 38-50) أن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام ليصل بهم في النهاية إلى الولاء التنظيمي والتطوير التنظيمي لأجل استمرارية المنظمة.

خامسا : آثار الولاء التنظيمي

ينجم عن الولاء التنظيمي للأفراد اتجاه منظماتهم عدة آثار تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى المنظمة بفوائد كبيرة وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين آثار الولاء التنظيمي والتي كان من أبرزها:

1- إن شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة(خطاب، 1998 : 34).

2- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوجد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم (عبد الباقي، 2004 : 182).

3- إن الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة في حين أن إخفاضه يؤدي بالضرورة إلى إخفاض الروح المعنوية.(الفهداوي والقطاونة ، 2004 : 17-18).

- 4- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق(خطاب ، 1998 : 24).
- 5- إن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد (Somers & Birnbaum , 1998 :621-634).
- 6- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية(ماهر، 2000 : 231).
- 7- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية(العتيبي والسواط ، 1997 : 21).

سادسا : مراحل الولاء التنظيمي:

أكد المعاني (1996) إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة هي: (ندى ، 2007 : 135)

- 1- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدواته.
- 2- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة.
- 3- **مرحلة الثقة بالتنظيم**: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ،حيث يزداد ولاؤه ويتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج .

المبحث الثالث : تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات أفراد العينة عن متغيرات البحث المتمثلة (بأبعاد المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي) ، ولهذا الغرض تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي (5) درجة لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماما) ، إلى أوطأ وزن له والذي أعطي (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (3 , 2 ، 4) لتمثل حقول الإجابة (اتفق ، محايد ، لا اتفق) على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها.

ولغرض تحليل استجابات العينة حول متغيرات الدراسة تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتضمن هذا المبحث ما يلي:-

اولا : تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي (المتغير المستقل):

1- الهيكل التنظيمي: يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الهيكل التنظيمي بلغ (3.7) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.39) وبوزن مؤوي (61%) مما يشير إلى أن هناك مستوى جيد لإحساس العاملين في مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في توفير المناخ التنظيمي الملائم ، إذ حصلت الفقرة الأولى (يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد بالتوازن والمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.5) وانحراف معياري (1.03) وبوزن مؤوي (75%) ، في حين حصلت الفقرة الثانية (يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد باللامركزية في اتخاذ القرارات) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.5) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) وبأعلى انحراف معياري (1.31) وبوزن مؤوي (25%) .

يتضح مما تقدم أن الهيكل التنظيمي في المعهد يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد فضلا عن قدرته على استيعاب التغيرات المستقبلية ومناسب لتحقيق الأهداف ويتصف بسهولة الاتصال بين الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية ووضوح واجبات ومسؤوليات الموظفين إلا أن الهيكل التنظيمي للمعهد المبحوث لا يتصف باللامركزية في اتخاذ القرارات.

2- القيادة الإدارية: يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده القيادة الإدارية بلغ (3.3) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.43) وبوزن مؤوي (51%) مؤشرا انقسام الاستجابات الواردة تجاه هذا البعد إلا أنه يعتبر مستوى مقبول للقيادة في المعهد ، وهذا يساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم ، إذ حصلت الفقرة الثانية (تهتم القيادة الإدارية في المعهد بتحفيز الموظفين على أداء أعمالهم) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.9) وانحراف معياري (1.37) وبوزن مؤوي (71%) في حين حصلت الفقرة الأولى (تمنح القيادة الإدارية في المعهد صلاحيات للموظفين) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.6) وانحراف معياري (1.21) وبوزن مؤوي (23%).

يتضح مما تقدم أن إدارة المعهد تهتم بتحفيز الموظفين وبالمقترحات المقدمة لها من قبلهم وتقوم ولكنها لا تمنحهم الصلاحيات في انجاز الأعمال.

3- الحوافز: يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الحوافز بلغ (3.9) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.23) وبوزن مؤوي (73%) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة تجاه هذا البعد ، وهذا يساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم ، إذ حصلت الفقرة الثانية (يتناسب الدخل الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول في العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.2) وبأقل انحراف معياري (0.92) وبوزن مؤوي (80%) في حين حصلت الفقرة الثالثة (الحوافز التي تمنحها إدارة المعهد للموظفين عادلة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.5) وانحراف معياري (1.48) وبوزن مؤوي (55%).

يتضح مما تقدم أن إدارة المعهد المبحوث تبدي اهتماما ملحوظا بتحفيز العاملين إلا أن هناك انقساما في استجابات أفراد العينة حول عدالة الحوافز الممنوحة.

4- العلاقات الساندة بين العاملين: يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الموزون العام لبعده العلاقات الساندة بين العاملين بلغ (4.3) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.97) وبوزن مؤوي (84%) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة تجاه هذا البعد ، وهذا يساهم بشكل كبير في توفير المناخ التنظيمي الملائم ، إذ حصلت الفقرتين الثانية (يسود التعاون والثقة المتبادلة بين الموظفين) والثالثة (تقوم العلاقات بين المدير ومرؤوسيه

على الاحترام المتبادل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.4) لكل منهما وبانحراف معياري (0.93) للفقرة الثانية و (1.01) للفقرة الثالثة ووزن مؤوي (80%) للفقرة الثانية و (84%) للفقرة الثالثة في حين حصلت الفقرة الأولى (العلاقات القائمة بين الموظفين في العمل ايجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي) على أدنى المتوسطات الحسابية (4.1) وبانحراف معياري (1.14) ووزن مؤوي (76%). يتضح مما تقدم أن العلاقات السائدة بين العاملين في المعهد المبحوث جيدة وتساهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم.

5- يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول (3) أن هناك مناخ تنظيمي مناسب ومقبول في المعهد التقني بابل ، وقد اتفق على ذلك (68%) من أفراد عينة الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المناخ التنظيمي (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.31).

الجدول (3) استجابات افراد عينة البحث حول أبعاد المناخ التنظيمي

الفرقات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
اولا : الهيكل التنظيمي								
1- يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد بالتوازن والمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية	50	10	4	4	2	4.5	1.03	75
2- يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد باللامركزية في اتخاذ القرارات.	9	11	14	26	20	2.5	1.31	25
تقوم الإدارة برسم الخطوط العريضة للموظفين وتترك لهم حرية التصرف في إطار ذلك.	7	14	22	22	15	2.7	1.22	26
4- الهيكل التنظيمي في المعهد متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.	45	20	10	3	2	4.3	1.00	81
5- تتصف واجبات ومسؤوليات الموظفين بالوضوح.	35	23	9	7	6	3.9	1.26	73
سهولة الاتصال لتبادل المعلومات بين الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة.	43	22	11	2	2	4.3	0.97	81
المؤشر العام	32	17	12	11	8	3.7	1.39	61
ثانيا : القيادة الإدارية								
1- تمنح القيادة الإدارية في المعهد صلاحيات للموظفين.	6	12	20	24	18	2.6	1.21	23
تهتم القيادة الإدارية في المعهد بتحفيز الموظفين على أداء أعمالهم.	36	21	6	9	8	3.9	1.37	71
3- قيادة المعهد ديمقراطية وتتسم بسهولة التعامل معها .	23	14	13	21	9	3.3	1.41	46
4- تهتم القيادة الإدارية بالمقترحات المقدمة لها من الموظفين.	29	20	6	18	7	3.6	1.40	61
تنتهج القيادة الإدارية مبدأ المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	25	19	8	20	8	3.4	1.41	55
المؤشر العام	24	17	11	18	10	3.3	1.43	51
ثالثا : الحوافز								
1- الدخل الذي يتقاضاه الموظف مناسب لتغطية متطلبات المعيشة.	18	40	7	11	4	3.7	1.12	73
يتناسب الدخل الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول في العمل.	37	27	12	3	1	4.2	0.92	80
3- الحوافز التي تمنحها إدارة المعهد للموظفين عادلة.	34	10	9	19	8	3.5	1.48	55
4- تعمل إدارة المعهد على ممارسة التحفيز من خلال منح الموظفين المكافآت التشجيعية.	44	16	8	10	6	4	1.33	75
5- تؤخذ إنجازاتي كأحدى معايير تقييم الأداء.	41	22	6	8	3	4.13	1.15	79
المؤشر العام	35	23	8	10	4	3.9	1.23	73
رابعا : العلاقات السائدة بين العاملين								

76	1.14	4.1	4	5	10	25	36	العلاقات القائمة بين الموظفين في العمل إيجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي.
80	0.93	4.36	1	2	13	15	49	2- يسود التعاون والثقة المتبادلة بين الموظفين.
84	1.01	4.4	2	4	7	14	53	3- تقوم العلاقات بين المدير ومروسيه على الاحترام المتبادل.
86	0.94	4.3	1	5	5	26	43	4- يوجد تقارب في الثقافة والاتجاهات بين الموظفين.
90	0.78	4.3	1	1	6	35	37	5- يشعر الموظفون بتحمل المسؤولية في مواجهة مشاكل العمل.
84	0.97	4.3	2	3	8	23	44	المؤشر العام
68	1.31	3.8	6	10	10	20	34	المؤشر العام للمناخ التنظيمي

بعد الانتهاء من تحليل استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز ، العلاقات السائدة بين العاملين) ، لابد من تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد المذكورة بهدف الوقوف على أولويات اهتمام إدارة المعهد المبحوث ، وتحديد الأبعاد الأكثر أهمية بالنسبة لأفراد العينة ، والجدول (4) يوضح نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول (4) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	عامل الاختلاف %	الوزن المنوي	الترتيب النسبي
الهيكل التنظيمي	3.7	1.39	38	61	الثالث
القيادة الإدارية	3.3	1.43	43	51	الرابع
الحوافز	3.9	1.23	31	73	الثاني
العلاقات السائدة بين العاملين	4.3	0.97	23	84	الأول
المناخ التنظيمي	3.8	1.31	34	68	

ثانيا : تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بالولاء التنظيمي (المتغير التابع):

يوضح الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات متغير الولاء التنظيمي من خلال إجابات المبحوثين (أفراد الدراسة) :

يتضح من الجدول (5) أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الولاء التنظيمي (المتغير التابع) بلغ (4.1) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.96) ووزن مؤي (78%) مؤشراً لتوفر مستوى جيداً للولاء التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة ، وقد تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المتغير ما بين (4.6) و (3.5) وجميعها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وينسب موافقة تراوحت ما بين (98%) و (56%) . وقد حصلت الفقرة الثانية (أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المعهد) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.6) وانحراف معياري منخفض (0.55) ونسبة موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة (98%) ، في حين حصلت الفقرة الثالثة عشر على أدنى المتوسطات الحسابية (3.5) وانحراف معياري (0.95) ووزن مؤي (56%) حيث كان هناك انقسام في الآراء بين أفراد العينة بخصوص فقرة (الحقوق المعطاة للموظف في المعهد تؤمن له مستقبل جيد).

الجدول (5) استجابات أفراد عينة البحث حول متغير الولاء التنظيمي

الفرقات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
1- أشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن المعهد.	10	39	24	5	2	0.88	61
2- أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المعهد.	47	31	2	0	0	0.55	98
يستحق المعهد الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيه.	29	30	15	4	2	0.99	86
4- أشعر بارتباط قوي بالمعهد	39	29	6	3	3	1.01	85
- سأبقى في المعهد حتى وإن توفرت لي بيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل.	29	37	9	3	2	0.92	83
- أشعر بالانتماء للمعهد كما وكأنه بيتي الذي احرص عليه.	15	41	14	7	3	0.99	70
- أتوقع أن هناك رغبة قوية لدى أفراد المجتمع بالانتماء للمعهد.	34	40	3	2	1	0.77	93
أعتبر المعهد من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها.	29	27	15	8	1	1.04	70
9- يهمني جدا سمعة ومستقبل المعهد.	25	42	9	2	2	0.87	84
-مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح عمل المعهد.	47	20	10	2	1	0.89	84
-يوفر لي المعهد مزايا لا توفرها منظمات أخرى.	54	8	18	0	0	0.84	78
-أشعر أن للمعهد مكانة عالية في نفسي	19	39	13	7	2	0.98	73
1-أحقوق المعطاة للموظف في المعهد تؤمن له مستقبل جيد.	10	35	27	4	4	0.95	56
المؤشر العام للولاء التنظيمي	30	32	13	3	2	0.96	78

المبحث الرابع : اختبار فرضيات البحث:

أولاً : تحليل واختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها:

يتضح من النتائج النهائية التي يعرضها الجدول (6) ما يأتي:

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.78) وقيمة (T) المحسوبة (11.031) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.358) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.61) وقيمة (T) المحسوبة (6.787) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.358) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي عند مستوى المعنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.88) ، وقيمة (T) المحسوبة (16.206) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.358) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي.

4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات السائدة بين العاملين عند مستوى المعنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.87) ، وقيمة (T) المحسوبة (15.684) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.358) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العلاقات السائدة بين العاملين والولاء التنظيمي.

5- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي عند مستوى المعنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.85) وقيمة (T) المحسوبة (14.187) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (4.541) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

الجدول (6) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

القرار (النتيجة)	قيمة (T) الجدولية		قيمة (T) المحسوبة	الولاء تنظيمي (X)	المتغير التابع المتغير المستقل
	%1	%5			
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	4.541	2.353	11.031	0.78	الهيكل التنظيمي
الارتباط موجب ومتوسط ومعنوي	4.541	2.353	6.787	0.61	القيادة الإدارية
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	4.541	2.353	16.206	0.88	الحوافز
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	4.541	2.353	15.684	0.87	العلاقات السائدة بين العاملين
الارتباط موجب وقوي ومعنوي	4.541	2.353	14.187	0.85	المناخ التنظيمي

ثانياً : قياس أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتضح من النتائج النهائية التي تضمنها الجدول (7) الآتي:

• الهيكل التنظيمي

1- إن قيمة (F) المحسوبة للهيكل التنظيمي بلغت (4.692) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الولاء التنظيمي).

2- ومن خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.61) يتضح أن الهيكل التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي ، أما النسبة المتبقية (39%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث.

3- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.07) بأن زيادة التحسن بالهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (1.07%) من وحدة انحراف معياري واحد.

• القيادة الإدارية

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة للقيادة الإدارية بلغت (1.762) وهي أقل من قيم (F) الجدولية البالغة (3.9) عند مستوى معنوي (5%) و (6.8) عند مستوى معنوي (1%) وهذا يعني وجود أثر غير دال إحصائياً للقيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في الولاء التنظيمي).
- 2- ومن خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.37) ، يتضح أن القيادة الإدارية قادرة على تفسير ما نسبته (37%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي ، أما النسبة المتبقية (63%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث.
- 3- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.46) بأن زيادة التحسن بالقيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (1.46%) من وحدة انحراف معياري واحد.

• الحوافز

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة للحوافز بلغت (9.625) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) عند مستوى معنوي (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي)
- 2- ومن خلال معامل التفسير (R^2) البالغة (0.77) يتضح أن الحوافز قادرة على تفسير ما نسبته (77%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي ، أما النسبة المتبقية (23%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث.
- 3- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.05) بأن زيادة الحوافز بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (1.05%) من وحدة انحراف معياري واحد.

• العلاقات السائدة بين العاملين

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة للعلاقات السائدة بين العاملين بلغت (9.5) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) عند مستوى معنوي (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات السائدة بين العاملين في الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات السائدة بين العاملين في الولاء التنظيمي)

- 2- ومن خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.76) يتضح أن العلاقات السائدة بين العاملين قادرة على تفسير ما نسبته (76%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي ، أما النسبة المتبقية (24%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث.
- 3- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.72) بأن زيادة التحسن بالعلاقات السائدة بين العاملين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (0.72%) من وحدة انحراف معياري واحد.

• المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ككل

- 4- إن قيمة (F) المحسوبة للمناخ التنظيمي بلغت (8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) عند مستوى معنوي (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي وبدرجة ثقة (99%) ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي).
- 5- ومن خلال معامل التفسير (R^2) البالغة (0.72) يتضح أن المناخ التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (72%) من المتغيرات التي تطرأ على الولاء التنظيمي ، أما النسبة المتبقية (28%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في البحث.
- 6- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.08) بأن زيادة التحسن بالمناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (1.08%) من وحدة انحراف معياري واحد

الجدول (7) نتائج تقدير إنموذج الانحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

قيمة F الجدولية		قيمة F المحسوبة	معامل التفسير R^2	معامل الانحدار المعياري Beta	المتغير التابع المتغير المستقل
1%	5%				
-	3.9	4.692	0.61	1.07	الهيكل التنظيمي
6.8	-	1.762	0.37	1.46	القيادة الإدارية
6.8	-	9.625	0.77	1.05	الحوافز
6.8	-	9.5	0.76	0.72	العلاقات السائدة بين العاملين
6.8	-	8	0.72	1.08	المناخ التنظيمي

وبعد الانتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي) لابد من تحديد القوة التأثيرية لأبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي.

والجدول (8) يوضح ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي وفقاً لقيم معامل التفسير وقيم معامل الانحدار المعياري.

الجدول (8) نتائج قوة تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي

ت	أبعاد المناخ التنظيمي	معامل التفسير R ²	معامل الانحدار المعياري	ترتيب القوة التأثيرية
1	الهيكل التنظيمي	0.61	1.07	الثالث
2	القيادة الإدارية	0.37	1.46	الرابع
3	الحوافز	0.77	1.05	الأول
4	العلاقات الساندة بين العاملين	0.72	1.08	الثاني

يتضح من الجدول (8) وجود قوة تأثيرية بين بعد الحوافز والولاء التنظيمي فقد احتل المرتبة الأولى يفترض على إدارة المعهد المبحوث الاستفادة منها والعمل على تقديم المزيد من الحوافز من خلال تبني نظام حوافز أو مكافآت عادل والعمل على منح المكافآت للعاملين الذين يقومون بانجاز متميز في الأداء لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين ، كما أن لبعد العلاقات الساندة بين العاملين قوة تأثيرية في الولاء التنظيمي وقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية لذا يفترض بإدارة المنظمة أن تهتم بهذا البعد عن طريق تحقيق السعادة للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لرفع روحهم المعنوية وولائهم التنظيمي ، كما ويفترض على إدارة المعهد زيادة الاهتمام ببعد الهيكل التنظيمي والذي احتل المرتبة الثالثة من حيث القوة التأثيرية وذلك من خلال الابتعاد عن المركزية بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل على رسم الخطوط العريضة لهم في أداء العمل وترك حرية التصرف لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتفئة الإدارة فيهم وثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يؤثر إيجاباً على ولائهم التنظيمي ، وضرورة زيادة الاهتمام ببعد القيادة الإدارية إذ احتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث القوة التأثيرية من خلال منح العاملين الصلاحيات في أداء الأعمال والاهتمام بمقترحاتهم.

المبحث الخامس : النتائج والتوصيات

اولا : النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- 1- أظهرت نتائج تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة عن وجود توجهاً عاماً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي لدى العاملين في المعهد التقني بابل وبدرجة متوسطة ، حيث اتفق على ذلك (68%) من أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (3.8) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3).
- 2- دلت النتائج على أن هناك توافراً لجميع أبعاد المناخ التنظيمي بدرجات متفاوتة ، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: العلاقات الساندة بين العاملين بوزن نسبي (84 %) وبوسط حسابي (4.3) ، الحوافز بوزن نسبي (73 %) وبوسط حسابي (3.9) ، الهيكل التنظيمي بوزن نسبي (61 %) وبوسط حسابي (3.7) ، القيادة الإدارية بوزن نسبي (51 %) وبوسط حسابي (3.3).
- 3- كشفت نتائج تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر درجة إيجابية جيدة من الولاء التنظيمي في المعهد التقني بابل ، حيث اتفق على ذلك (78%) من أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (4.1) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).
- 4- تحقق وجود علاقات ارتباط إيجابية مختلفة القوى بين الأبعاد المستقلة للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، الحوافز ، العلاقات الساندة بين العاملين) والولاء التنظيمي كمتغير تابع وكان أقوى الأبعاد علاقةً هو بعد الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

5- تحقق وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ومعنوية بين المناخ التنظيمي ككل والولاء التنظيمي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.85).

- 6- كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن تحقق وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، العلاقات السائدة بين العاملين) في الولاء التنظيمي في المعهد المبحوث وهذا يعني أن أبعاد المناخ تلعب دوراً مهماً في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين .
- 7- كما كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن وجود أثر غير دال إحصائياً لبعد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية) في الولاء التنظيمي.
- 8- كما كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عن وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير المناخ التنظيمي ككل في الولاء التنظيمي.

ثانياً : التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- 1- ضرورة أن تبني الإدارة العليا في المعهد المبحوث بيئة تنظيمية تعمق وتنمي مستوى الولاء التنظيمي للعاملين وذلك بتعزيز المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني بابل من خلال تطوير وتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية في أبعاده.
- 2- تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود على العاملين بالنفع الكبير .
- 3- منح القيادة الإدارية في المعهد الصلاحيات للموظفين والاتجاه نحو اللامركزية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل قبل اتخاذها الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقّة الإدارة فيهم الأمر الذي يؤثر إيجاباً في تعزيز وتنمية ولائهم التنظيمي.
- 4- تقديم المزيد من الحوافز للعاملين لتفجير طاقاتهم في العمل وزيادة انجازاتهم وتعزيز ولائهم من خلال منح مكافآت مجزية لكل عمل مميز يقوم العاملون بانجازه فضلاً عن مكافئتهم على الجهود الإضافية التي يبذلونها في العمل ومنح الحوافز للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه وبدون تقصير حيث أثبتت الدراسة بأن الحوافز أقوى أبعاد المناخ التنظيمي علاقةً وتأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي .
- 5- تشجيع ودعم العمل الجماعي من قبل إدارة المعهد الأمر الذي يساهم في تعزيز وترسيخ العلاقات القائمة بين العاملين وهذا يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

- 1- أبو بكر ، مصطفى محمود ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005.
- 2- أبو تايه وآخرون ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، م 20 ، ع 1 ، غزة ، فلسطين ، 2012.
- 3- أبو زينة ، فريد كامل ، وآخرون ، مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006 .

- 4- ابو شيخة ، نادر احمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، مج 19 ، ع2 ، 2005 .
- 5- البدر ، ابراهيم . المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 1427 هـ .
- 6- الحيدر ، عبد المحسن . اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات : دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للادارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مج 26 ، ع2 ، 2006 .
- 7- الخشالي ، شاكر جاد الله ، اثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي لاجزاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد السادس ، العدد الاول ، 2003 .
- 8- الدوري ، زكريا ، وصالح احمد ، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ، عمان : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 9- الدوسري ، سعد بن عميان ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية ، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2005 .
- 10- الذنيبات ، محمد . المناخ التنظيمي واثره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية والادارية في الاردن ، مجلة دراسات (العلوم الادارية) ، عمان : عمادة البحث العلمي بالجامعة الاردنية ، مج26 ، ع1 ، 1999 .
- 11- الربيق ، محمد بن ابراهيم ، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2004 .
- 12- الرفاعي ، جاسم . اثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، اربد : جامعة اليرموك ، مج3 ، ع3 ، 2007 .
- 13- السكران ، ناصر محمد ابراهيم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2004 .
- 14- السلمي ، علي . خواطر في الادارة المعاصرة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . 2001 .
- 15- السويدان والعدلوني ، د.طارق ، ود.محمد ، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ؟ ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان 2003
- 16- الصغير فهد بن عثمان ، المناخ التنظيمي واثره على العاملين في الأجهزة الامنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم ، الرياض ، 2002 .
- 17- الصفار ، د. احمد عبد اسماعيل ، أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، ع 76 ، 2009 .
- 18- الصيدلاني ، خالد بن صالح ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري في اتخاذ القرار بأمانة منطقة المدينة المنورة وأمانتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .

- 19- الصيرفي ، محمد ، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2005
- 20- الصيرفي ، محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 21- الطجم ، عبد الله ، والسواط ، طلق . السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، جدة : دار النوايح للنشر والتوزيع . 1415 هـ .
- 22- العتيبي ، سعود ، السواط ، طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة الادارية ، مسقط ، ع70 ، 1997 .
- 23- العدوان ، شاكرا ، والخالدة ، رياض . استراتيجيات تمكين العاملين وإسهامها في الاداء المؤسسي : حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية ، مجلة الاداري ، مسقط : معهد الادارة العامة ، س30 ، ع115 . 2008 .
- 24- العزاوي ، نجم ، وعباس جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان 2010 .
- 25- العميان ، محمد . السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان : دار وائل للنشر . 2004.
- 26- العوالمة ، نائل ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن ، دراسات الجامعة الاردنية ، العدد الثالث ، المجلد الحادي والعشرين ، 1994.
- 27- العوفي ، محمد غالب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة والحقيق في منطقة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2005 .
- 28- الفارس ، سليمان . اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق : جامعة دمشق ، مج27 . ع1 ، 2011 .
- 29- الفهداوي فهمي خليفة ، القطاونة نشأت أحمد ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب المركزية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، المجلد 24 ، العدد 2 ، 2004 .
- 30- القربوتي ، محمد . السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، ط1 ، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1989 .
- 31- الكبيسي ، عامر بن خضير ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ج 4 ، الدوحة ، مطابع دار الشرق ، الطبعة الاولى ، 1998.
- 32- اللوزي ، موسى ، التكوين التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان ، دار الوائل ، 1999 .
- 33- المطرفي ، محمد ، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2013.
- 34- المعاني ، ايمن عودة ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الارنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الاداري ، مسقط ، م21 ، ع78 ، 1999 .
- 35- المغربي ، كامل . السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995 .
- 36- المغربي ، عبد الحميد . المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المنصورة : المكتبة العصرية ، 2007 .

- 37- المغربي ، عبد الحميد . المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر المكتبة العصرية ، 2009 .
- 38- بعيرة . ابو بكر . دور المناخ الاداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، مج1 ، 1988 .
- 39- حريم ، حسين . مبادئ الادارة الحديثة (النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة) ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2006 .
- 40- حريم ، حسين . السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع 2009 .
- 41- حمود ، خضير . السلوك التنظيمي ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع . 2002 .
- 42- حنونة ، سامي ابراهيم ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006 .
- 43- خطاب ، عايدة السيد ، الانتماء والرضا عن العمل ، دراسة ميدانية على المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، ع134 ، 1998 .
- 44- ربيع ، هادي . علم النفس الاداري ، عمان : مكتبة المجتمع العربية النشر والتوزيع ، 2008 .
- 45- سليمان ، مؤيد . المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ، المجلة العربية للادارة ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مج11 ، ع1 . 1987 .
- 46- صليحة . شامي . المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة ، جامعة (محمد بوقرة) بومرداس ، الجزائر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) 2010 .
- 47- عامر ، سامح ، وقنديل ، علاء . التطوير التنظيمي ، دار الفكر ، عمان . 2010 .
- 48- عبد الباقي ، صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 .
- 49- عورتاني ، مأمون عبد القادر ، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الاداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح ، 2003 .
- 50- غانم ، ختام عبد الله علي ، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2005 .
- 51- فلمبان ، ايناس فؤاد ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، 2008 .
- 52- قوي ، بوحنية ، وسلمى الامام . علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية ، المجلة العلمية للادارة ، الجامعة السعودية للادارة ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ع1 ، 2006 .
- 53- ماهر ، احمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2000 .
- 54- ملحم ، يحيى . اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة : شركة الاتصال الاردنية الحديثة ، المجلة العربية للادارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مج26 ، ع2 ، 2006 .
- 55- ندا ، سامية خميس ، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة: دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2007 .

56- هيجان ، د. عبد الرحمن احمد محمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 1998.

ثانيا : المصادر الاجنبية

- 1- Al- Omari, H., Jorddanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction in non-Profit making Organizational, Journal of Administrative Sciences and Economics, 1996.
- 6- Barel (Y) , Guyon (C) , Un Leader Des Style De Management , Revue Francaise De Gestion – Juin – Juillet – Aout 12 , 1999.
- 3- Davis , keith and Newstrom , john , Human Behavior at work : organizational Behavior , 7thed . New York : Mc Grow–Hill book company , 1985 .
- 4- Somrers (M-J) , Birnbaum (D) , Work Related Commitment and Job Performance:Its Also The Nature Of Performance That Counts , Journal Of Organizational Behavior , Vol 19 , No 6 , 1998.
- 5- Stewart , Jim and Goldarick , M. : Human Resource Development Perspectives , Strategies , and practice , London, Pitman Publishing ,1996.

فقرات الاستبيان الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي

لا أتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات
اولا : الهيكل التنظيمي					
					يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد بالتوازن والمرونة لمواجهة التغيرات المستقبلية
					2- يتصف الهيكل التنظيمي للمعهد باللامركزية في اتخاذ القرارات.
					تقوم الإدارة برسم الخطوط العريضة للموظفين وتترك لهم حرية التصرف في إطار ذلك.
					4- الهيكل التنظيمي في المعهد متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.
					5- تتصف واجبات ومسؤوليات الموظفين بالوضوح.
					سهولة الاتصال لتبادل المعلومات بين الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة.
ثانيا : القيادة الإدارية					
					1- تمنح القيادة الإدارية في المعهد صلاحيات للموظفين.
					2- تهتم القيادة الإدارية في المعهد بتحفيز الموظفين على أداء أعمالهم.
					3- قيادة المعهد ديمقراطية وتتسم بسهولة التعامل معها .
					4- تهتم القيادة الإدارية بالمقترحات المقدمة لها من الموظفين.
					- تنتهج القيادة الإدارية مبدأ المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
ثالثا : الحوافز					
					1- الدخل الذي يتقاضاه الموظف مناسب لتغطية متطلبات المعيشة.
					2- يتناسب الدخل الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول في العمل.
					3- الحوافز التي تمنحها إدارة المعهد للموظفين عادلة.
					4- تعمل إدارة المعهد على ممارسة التحفيز من خلال منح الموظفين المكافآت

					التشجيعية.
					5- تؤخذ انجازاتي كإحدى معايير تقييم الأداء.
رابعا : العلاقات السائدة بين العاملين					
					1- العلاقات القائمة بين الموظفين في العمل إيجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي.
					2- يسود التعاون والثقة المتبادلة بين الموظفين.
					3- تقوم العلاقات بين المدير ومروسيه على الاحترام المتبادل.
					4- يوجد تقارب في الثقافة والاتجاهات بين الموظفين.
					5- يشعر الموظفون بتحمل المسؤولية في مواجهة مشاكل العمل.

فقرات الاستبيان الخاصة بمتغير الولاء التنظيمي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات
					1- أشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن المعهد.
					2- أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المعهد.
					3- يستحق المعهد الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيه.
					4- أشعر بارتباط قوي بالمعهد
					5- سأبقى في المعهد حتى وإن توفرت لي وظيفة في مكان آخر براتب ومميزات أفضل.
					6- أشعر بالانتماء للمعهد كما وكأنه بيتي الذي احرص عليه.
					7- أتوقع أن هناك رغبة قوية لدى أفراد المجتمع بالانتماء للمعهد.
					8- أعتبر المعهد من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها.
					9- يهمني جدا سمعة ومستقبل المعهد.
					10- مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لإنجاح عمل المعهد.
					11- يوفر لي المعهد مزايا لا توفرها منظمات أخرى.
					12- أشعر أن للمعهد مكانة عالية في نفسي
					13- الحقوق المعطاة للموظف في المعهد تؤمن له مستقبل جيد.