

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: \_\_\_\_\_

**أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين**  
دراسة حالة: مؤسسة عطور الورود بكونيين

**مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

تحت إشراف :  
أ.د حواس عبد الرزاق

من أعداد الطلبة :  
■ بورقعه عمار  
■ معامرة عبدالله  
■ بوسيف نعيمة

| الاسم واللقب    | الرتبة       | الجامعة                      | الصفة   |
|-----------------|--------------|------------------------------|---------|
| عزي خليفة       | أستاذ محاضرة | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | الرئيس  |
| مصعب بالي       | أستاذ محاضرة | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | المناقش |
| حواس عبد الرزاق | أستاذ محاضرة | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | المشرف  |

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا  
وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة،  
فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق  
برهبة وارتباك، فرأينا أن إدارة الأعمال هدفًا ساميًا وحبًا وغاية  
تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب  
يحلّمون أن تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم .  
وانطلاقًا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه  
بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور حواس عبد الرزاق الذي  
رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من  
خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكر  
عائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على  
جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لما الدعم  
المادي أو المعنوي، وأخيرًا نتوجه بشكر خاص للدكتورة ريم بن  
عيسى لمساعدتنا في فهم الأمور التقنية المتعلقة بالبحث ومن خلال  
دعمها المتواصل .

## الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون مِنَّا الشُّكر

وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

ولا ينبغي أن ننسى أساتذتنا ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتنا

ومدِّنا بالمعلومات القيِّمة

إلى الأصدقاء ورفقاء الكفاح في المسيرة الدراسية

إلى الأصدقاء الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع الأمور..

إلي كل هؤلاء اهدي هذا العمل

### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة عطور الورود ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد علي استبانة لعينه عشوائية من العمال بلغ عددها 40 وبعد جمع لاستبانة تم الاعتماد علي برنامج spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

بحيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تولي مؤسسة عطور الورود بكوينين اهتماما متوسطا بالمناخ التنظيمي
- يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين بمستوى متوسط
- تولي المؤسسة اهتمام مقبولا للمناخ التنظيمي ما نتج عنه ولاء تنظيمي مقبول للعاملين .

### Summary :

This study aims to identify the impact of the organizational climate on the organizational loyalty of the employees of the Perfumes of Roses Foundation. To achieve the objective of the study, a questionnaire was relied on for a random sample of 40 workers, and after collecting a questionnaire, the spss program was relied upon to analyze the data and test hypotheses.

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

- The Perfumes of Roses Foundation in Queenen pays moderate attention to the organizational climate
- The organizational loyalty of the workers of the Rose Perfumes Corporation is characterized by two queens at an average level
- The institution pays an acceptable attention to the organizational climate, which resulted in an acceptable organizational loyalty to the employees.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
|        | الإهداء                                                             |
|        | الشكر والتقدير                                                      |
|        | ملخص الدراسة                                                        |
|        | فهرس المحتويات                                                      |
|        | قائمة الجداول                                                       |
|        | قائمة الأشكال                                                       |
| د - ١  | مقدمة                                                               |
|        | الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية                  |
| 02     | تمهيد                                                               |
| 03     | المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي    |
| 03     | المطلب الأول : ماهية المناخ التنظيمي                                |
| 10     | المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي                               |
| 16     | المطلب الثالث : اثر أبعاد المناخ التنظيمي علي الولاء التنظيمي       |
| 18     | المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي |
| 18     | المطلب الأول: عرض دراسات السابقة                                    |
| 24     | المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة            |
| 26     | خلاصة الفصل                                                         |
|        | الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية                                    |
| 28     | تمهيد                                                               |
| 29     | المبحث الأول : نضره شامله حول مؤسسه عطور الورود                     |
| 29     | المطلب الأول : نشأة مؤسسة الورود وتعريفها                           |
| 31     | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة                             |
| 33     | المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية                            |
| 33     | المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة                            |
| 34     | المطلب الثاني: أداة الدراسة                                         |
| 38     | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات                   |
| 41     | المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة                      |
| 41     | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة   |
| 44     | المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المناخ التنظيمي    |

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 50 | المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي |
| 54 | المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة                           |
| 59 | خلاصة الفصل                                                     |
| 61 | الخاتمة                                                         |
| 64 | قائمة المراجع                                                   |
| 70 | الملحقات                                                        |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                   | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------------|--------|
| 01    | يوضح مراحل تطور الولاء الوظيفي                            | 17     |
| 02    | فئات مقياس ' ليكرث ' الخماسي ودلالاتها                    | 37     |
| 03    | اختبار الصدق البنائي للمحور الأول                         | 38     |
| 04    | اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني                        | 39     |
| 05    | معامل ألفا كرومباخ لاختبار صدق الاستبانة                  | 40     |
| 06    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                              | 43     |
| 07    | توزيع أفراد العينة حسب السن                               | 44     |
| 08    | توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري                       | 44     |
| 09    | توزيع أفراد العينة حسب الشهادة                            | 45     |
| 10    | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                       | 46     |
| 11    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة           | 47     |
| 12    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال           | 48     |
| 13    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز           | 50     |
| 14    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية | 51     |
| 15    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي       | 53     |
| 16    | نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي  | 54     |
| 17    | نتائج اختبار الفرضية الأولى                               | 58     |
| 18    | نتائج اختبار الفرضية الثانية                              | 58     |
| 19    | نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد القيادة )              | 59     |
| 20    | نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد الاتصال )              | 59     |
| 21    | نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد التحفيز )              | 60     |
| 22    | نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد العدالة التنظيمية )    | 60     |
| 23    | نتائج اختبار اثر التحفيز علي الولاء التنظيمي              | 61     |
| 24    | نتائج اختبار اثر العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي    | 62     |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الهيكل التنظيمي لمؤسسة عطور الورود                         | 33     |
| 02    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                               | 43     |
| 03    | توزيع أفراد العينة حسب السن                                | 44     |
| 04    | توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري                        | 44     |
| 05    | توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها المتحصل عليها | 45     |
| 06    | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                        | 46     |



# المقدمة

## المقدمة :

يشهد الفكر الإداري عدة تحولات وتغيرات ما كان ليعرفها من قبل وان السمة الأساسية والبارزة في هذا العصر هي السرعة والتغير الدائمين لذلك وجب علي منظمات الأعمال بشتى أنواعها واختلاف أهدافها الاستجابة لهذه المتغيرات ومن ثم التكيف مع بيئتها لضمان البقاء والاستمرار في السوق والمنافسة، فنجاح منظمات اليوم لا يرتبط بما لدى المؤسسة من أصول مادية بل أصبح ارتباطه بما تملكه من كفاءات وموارد بشرية .

بدأ الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة نظراً لأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة، فقد سعت بجميع أنواعها لتوفير أفضل الطرق التي تعزز رضا وأداء العاملين في أعمالهم، وذلك من خلال إتباعها لعدة أسس هامة، مثل الاهتمام بالمناخ التنظيمي أو الدعم التنظيمي. ويعتبر هذا آلية من الآليات التنظيمية التي تعزز جودة الحياة الوظيفية، وتهدف إلى التقليل من بعض المشاكل التي يمكن أن تعاني منها المنظمات، مثل التسريب العمالي أو التواطؤ في الأعمال أو التخبيل أو التوترات. إن العدالة التنظيمية وتقديم حوافز للعمال وزرع الثقة في نفوسهم وتوزيع المكافآت بعدالة من شأنها تعزيز العناصر المهمة لتحقيق فعالية التنظيمية، وكذلك يساهم الدعم في تحقيق عددٍ من السلوكيات الإيجابية، مثل الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، بما في ذلك الولاء التنظيمي .

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تهتم المؤسسة، بل من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالها، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات، إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم، لأنه شعور يكتسب يتعدى مجرد رضا العاملين عن عملهم داخل المنظمة، فهو يتضمن قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو أنها قيمة الشخصية ولذلك على المنظمات السعي لكسب ولاء عمالها وأن ترضى دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسبهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة كما أنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المؤسسة، حيث كلما كان ولاء العاملين للمؤسسة مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي واستناداً إلى المناخ الذي تقدمه المنظمة فإن رد الموظفين على ما يدركونه من مناخ ايجابي يتمثل في بدل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلاً عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة .

مما سبق جاءت هذه الدراسة تحت عنوان **أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين والتعرف عن طبيعة العلاقة القائمة بينهما في الواقع الجزائري من خلال إسقاط هذه الدراسة على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة عطور الورود بكوينين - الوادي .**

## الإشكالية الرئيسية :

ومما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي :

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في رفع الولاء التنظيمي للعمال في مؤسسة الورود ؟

## الأسئلة الفرعية :

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة عطور الورود ؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة عطور الورود ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في مؤسسة عطور الورود ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسة عطور الورود علي الولاء التنظيمي ؟

## فرضيات الدراسة :

إن الإجابة على إشكالية الدراسة بما تضمنته من أسئلة تقتضي ضرورة صياغة فرضيات منبثقة عنها ويمكن توضيحهما على النحو التالي :

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

1. الفرضية الأولى : تولي مؤسسة عطور الورود بكونيين اهتماما متوسطا بالمناخ التنظيمي.
2. الفرضية الثانية : يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكونيين بمستوى متوسط .
3. الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطيه طرديه ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكونيين .
4. الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكونيين .

## أهمية الدراسة :

## ■ الأهمية العلمية :

البحث يتناول موضوعين مهمين وهما المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ، حيث أن توفير المناخ المناسب يُتيح الحصول على أقصى ما للأفراد من ولاء للمؤسسة، والولاء الجيد هو الذي يؤدي لنمو المنظمات وزيادة قدرتها على الاستمرار والتطور وتحقيق ريادتها .

### ■ الأهمية العملية

- ✓ محاولة قياس أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي إحصائياً وتحليل وتفسير نتائج .
- ✓ البحث يدرس أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في قطاع حساس ومهم في الجزائر وهو قطاع الصناعة .
- ✓ من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية تحاول لفت أنظار صانعي القرار في مؤسسة الورد وقطاع الصناعة عموماً إلى أهمية المناخ التنظيمي المناسب، ومنحه الأولوية نظراً لما له من تأثير سلبي أو إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي الذي بدوره يحقق الاستمرار والريادة في هذا القطاع الحساس .
- ✓ تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المدروس حيث يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الفعالة والهامة في أي مجتمع حيث يلبي متطلبات السوق المحلية والوطنية بالمنتجات .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في مؤسسة الورد ، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية تذكر منها:

- ✓ الكشف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ إبراز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ توضيح أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.
- ✓ إظهار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية
- ✓ تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الولاء التنظيمي

### حدود الدراسة :

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية :** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة تأثير المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي في مؤسسة الورد، أي أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي، والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي .
- ✓ **الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة على مؤسسة الورد بكونيين ولاية الوادي.
- ✓ **الحدود الزمنية :** امتدت الدراسة الميدانية في الفترة من 5 أفريل 2023 إلى 17 ماي 2023.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسح الإحصائي، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبانة موجهة لعمال المؤسسة، تم تحليلها باستخدام برنامج spss

## صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء دراسة حالة .
- تشديد إجراءات الاستقبال من طرف المؤسسة محل الدراسة .

## هيكل البحث :

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين :

- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول احتوى الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة الورود بكوينين، قسم أيضا إلى مبحثين المبحث الأول تعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة أما المبحث الثاني فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

## الفصل الاول

الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية

## تمهيد

لقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى إلى تحقيق التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المؤسسة والعامل)، ومن بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسليط الضوء عليها ما يعرف بـ **المناخ التنظيمي**، الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث أن المؤسسة تسعى إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم من خلال السهر على توفير: العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات وتأكيد الذات لدى العاملين، لأن توفير هذه الأبعاد سيدفع العاملين إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز، كما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وكسب ولاء عمالها خاصة أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العامل ركيزة عمل المؤسسة. وضمن هذا السياق سنحاول التعرض في هذا الفصل إلى مبحثين هما :

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي .
- ✓ المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي .

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

### المطلب الأول : ماهية المناخ التنظيمي

يُعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي، ولمعرفة ماهية المناخ التنظيمي ومفاهيمه سنتطرق في مضمون هذا المطلب إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالمناخ التنظيمي، خصائصه، أبعاده بالإضافة إلى عناصره وأنواعه.

### الفرع الأول : تعريف المناخ التنظيمي

عادة ما يستخدم تعبير المناخ ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس أو غيرها من أحوال الطقس في منطقة ما من العالم الذي تعيش فيه، بحيث قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال وذلك يدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ذلك تم تقديم عدة تعريفات خاصة بالمناخ التنظيمي كل حسب الزاوية التي يعالج من خلالها هذا الموضوع. ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

✓ يعرف المناخ التنظيمي على أنه : "وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة عن غيرها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعاكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة<sup>2</sup>.

ركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي يتمتع بخصائص ذات طبيعة مستقرة وثابتة نسبياً، كما يتبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى معرفته لتلك البيئة والتوجه لها.

✓ ويعرف كذلك على أنه: "الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"<sup>3</sup>.

ركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي يعبر عن الاتجاهات والقيم التي يتميز بها جو العمل داخل المنظمة والتي يمكن قياسها من خلال إدراك العاملين بالمنظمة.

✓ كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه : مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين العاملين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبري السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة ، عمان، الأردن 2011، ص 309

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الخاصة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص170

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 16

<sup>4</sup> محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 3 جامعة دمشق، سوريا 2011، ص 176



✓ هو شخصية المنظمة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه أو شكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه<sup>1</sup>.

ومما سبق من تعريفات ترى أنه مهما تعددت تعاريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، فإن هذه التعريفات تؤكد جوانب تتعلق بتحديد المقصود بهذا المفهوم، ويمكن إدراج هذه الجوانب في النقاط التالية<sup>2</sup> :

- 1- أن المناخ التنظيمي يحدد خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى .
- 2- يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن بعض الخصائص التي تتسم بدرجة من الاستمرار والاستقرار النسبي .
- 3- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين بما مما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم .
- 4- هو نتيجة لتفاعل خصائص كل من المنظمة وأفرادها ومحيطها.

#### الفرع الثاني : خصائص المناخ التنظيمي

يتمتع المناخ التنظيمي بعدة خصائص تذكر أهمها في النقاط التالية<sup>3</sup> :

- ✚ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى .
- ✚ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة أي أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن .
- ✚ يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .
- ✚ هي عملية إدراكية أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها فرد ما عن المنظمة التي يعمل بها، وتختلف الصورة الذهنية من شخص الآخر وبذلك تكون هناك عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما تختلف باختلاف الأفراد وخصائصهم وممارساتهم .
- ✚ كلما زادت هيكل التنظيم مثل المركزية والرسومية فإنه يتوقع مناخا سلبيا والعكس صحيح .
- ✚ المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .
- ✚ يتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .
- ✚ إن المناخ لا يعني ثقافة المنظمة، كما انه ليس بديلا عنها فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنواتج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة .

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 168

<sup>2</sup> بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2016، ص-ص، 342-341

<sup>3</sup> الشيماء أحمد عبد الله عنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، مذكرة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011/2012، ص18

✚ ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم .

### الفرع الثالث : أهمية المناخ التنظيمي

أصبح المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي<sup>1</sup> :

- ❖ إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة والهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى .
- ❖ يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها.
- ❖ تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في الإداري والنتائج من خلل التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتمامهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة ويساهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين.
- ❖ قيام المديرين بتوفير مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر.
- ❖ المناخ التنظيمي له دور هام في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها.
- ❖ تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- ❖ المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطور التنظيمي، فهو يعد مؤثرا من خلاله يمكن قياس مدى رضا الأفراد على المنظمات.
- ❖ مهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد في العمل ويرضى العامل عن العمل حيث يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع.
- ❖ للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة أهمية بالغة حيث أن معظم النظريات التي تناولته اعتبرت ظاهرة ببنية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي، وأن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> بوشلاص حنان المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعملان جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2015-2016، ص ص 57-59

❖ يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمة واتجاهاته ورضاه عن العمل، هذا فضلا عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفعالية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل.

ومن خلال ما سبق، تبين أن المناخ التنظيمي نال اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو أساس العمل، كما أن الاهتمام به وبأبعاده المختلفة يعمل على توفير الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والتعرف على المشكلات التي قد تعانيها المنظمة، مما يسهم في إجراء التحسينات والتغيرات الضرورية لمواكبة التطور التنظيمي<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع : أنواع المناخ التنظيمي

إن تعدد أنواع المناخ التنظيمي راجع للاختلاف القائم بين الباحثين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فهناك من يرى بوجود مناخ تنظيمي ايجابي ومناخ تنظيمي سلبي، وبعض يرى المناخ التنظيمي الحي ومناخ آخر مرضي، إلا أن أنواع المناخ التنظيمي تتمحور حول الأنواع التالية :

##### 1. المناخ المفتوح :

يتمتع الأفراد في هذا النوع بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة ، وفي هذا النوع يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ، دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة<sup>2</sup>.

##### 2. المناخ المغلق :

وهو عكس المناخ المفتوح " إذ يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل وترتفع فيه درجات التباعد الإعاقة، الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات قدوة النزعة الإنسانية و الانتماء<sup>3</sup>.

##### 3. المناخ المستقل :

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلّة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

##### 4. المناخ الموجه أو المراقب :

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وإن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين لو الروح

<sup>1</sup> المرجع السابق ص-ص 61-63

<sup>2</sup> محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار الحامد ، ط 1 ، الأردن، 2008 ص 30

<sup>3</sup> فهد نجيم القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية ، 2012، ص 59

المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل .

##### 5. المناخ العائلي :

يختص هذا المناخ بالآفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالآفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

##### 6. المناخ الأبوي :

تمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه ولهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لم يظهروا ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها. ويسود العاملين : روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدرا كبيرا من الانجاز .

##### 7. المناخ السلطوي :

يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب للإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية<sup>1</sup>.

#### الفرع الخامس : عناصر المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي يركز على مجموعة من العناصر والمتمثلة أساسا في مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة من أهمها نذكر<sup>2</sup>:

- **مرونة التنظيم :** يقصد بذلك قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، و يقصد بالمرونة هنا قدرة المنظمة على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في الهيكل التنظيمي الأساسي أو دون زواله.
- **التنمية الإدارية :** هي عبارة عن نشاط يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير واتخاذ القرارات الرشيدة لذا يجب تشجيع العاملين على اعتماد هذه البرامج التعليمية واستثمار المعارف الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **أنماط السلطة :** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تفويض السلطة وانسيابها إلى المستويات الأدنى مما يتيح للمرؤوسين فرصة التفكير والإبداع

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات مرجع سبق ذكره ص 31

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص306

- واقترح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات فنمط السلطة المعتمد يلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي .
- **الأمن الوظيفي :** وهو يعني منح الفرد وظيفة دائمة تمنحه الاستقرار وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء والولاء ورفع الروح المعنوية، وهذا يشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار .
- **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين :** فالأسلوب التي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاونهم وثقتهم و ضمان الولاء التنظيمي لهم , وحرصهم على مصلحة المنظمة عكس الإدارة التي تلجأ إلى نشر الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها <sup>1</sup>.
- **عدالة التعامل مع العاملين :** إن إيجاد مناخ تنظيمي بناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، وذلك من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والأجور ، الترقيات العقوبات إلخ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين أدائهم، إذ أن عدالة التعامل مع الأفراد تعزز سيل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة <sup>2</sup>.
- أنماط الثواب والعقاب إن الهدف من المكافآت والعقاب هو تكرار سلوك معين أو / وتعديله، فالمكافأة تمنح للمنجز الملتزم من أجل تكريس السلوك المرغوب به، بينما يقع العقاب على الفرد غير الملتزم بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا أن المكافأة تمنح لغير المنجز بل للفرد الذي يتقيد بحرفية التعليمات <sup>3</sup>.
- **الاهتمام بالروح المعنوية :** تعمل المنظمات على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك لأنها تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل معدل التغيب، حوادث العمل <sup>4</sup>.
- **مراعاة الموضوعية في نظام الترقيّة:** يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل فيها إلى وظيفة أخرى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقيّة قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على توفر مناخ تنظيمي جيد <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> منير زيد عبري، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 123

<sup>2</sup> البار رميساء المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك بيسكرة، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2013، ص 48

<sup>3</sup> شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص تدبير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر،

2009، ص 36

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 37

<sup>5</sup> أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء النشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 283

### الفرع السادس : أبعاد المناخ التنظيمي

لقد نشأت العديد من الخلافات حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، فقد لوحظ أن هناك اختلاف وتباين واضح في تحديد عدد ونوعية هذه الأبعاد باختلاف البيئات التي تمت دراستها وبتغيير المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي عبر الزمن، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض أهم الأبعاد التي اشترك الباحثون في طرحها وهي:

#### ○ أولاً : القيادة

وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

#### ○ ثانياً : الاتصال

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، بحيث تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات<sup>2</sup>.

#### ○ ثالثاً : الحوافز

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.

#### ○ رابعاً : العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية بأنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته بالنسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه بالنسبة إلى مدخلاتهم، حيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم<sup>2</sup>، بحيث تنعكس على مردودية الفرد أو العامل في المنظمة.

<sup>1</sup> منير زيد عبري، مرجع سبق ذكره، ص 242

<sup>2</sup> راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق العدد 2، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 5

## المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي ظاهرة نالت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين بحيث اختلف هؤلاء في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي كل حسب وجهة نظره ومن هنا بدأ اهتمام المنظمات المعاصرة بموضوع الولاء التنظيمي لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق العديد من المكاسب والأهداف من خلال تحديدها لأبعاد الولاء التنظيمي .

### الفرع الأول : تعريف الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالولاء التنظيمي من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال وفي هذا المطلب سيتم تناول بعض التعاريف المتعلقة بالولاء التنظيمي بالإضافة إلى أهميته.

✓ يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل العامل بالانتماء للمنظمة وأن العامل جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى العامل رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي يعزز من خلاله توافق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بما يعزز لديهم الرغبة لتحسين أدائهم وتحقيق الفعالية .

✓ يعرف أيضا بأنه : قوة تطابق العامل وارتباطه مع المنظمة التي يعمل بها، وأن العامل الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل بها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وأن تكون له رغبة قوية بالمحافظة على استمرار عمله في المنظمة<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على النتائج، حيث يشمل الرضا بأهداف وقيم المنظمة، والتزام العامل وإخلاصه بالعمل فيها والذي سيحقق له الاستقرار في عمله.

✓ ويعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه : استعداد العامل على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة والرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالأهداف وقيم المنظمة<sup>3</sup>.

يركز هذا التعريف على تكامل العامل مع منظمته وعمله، بحيث يصبح يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في العمل بطاقته القصوى من أجل تحقيق أهدافها والبقاء فيها.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار إيترك للنشر، مصر ، 2005 ص 45

<sup>2</sup> جمال، مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي دراسة حالة شركة صوفية سوق أهراس ( LASA )، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار الجزائر، 2011، ص8

<sup>3</sup> محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 149



## الفرع الثاني : أهمية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مهم جدا على المستويين الفردي والتنظيمي كونه يساعد على توليد رغبة لدى الموظفين في البقاء والاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، الأمر الذي يسمح بالتقليل من العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل وكثرة الغياب، والاستقالات، مما يعود بالنفع عليها بتوفير التكاليف الإضافية لاختيار وتدريب موظفين حدد لتلبية احتياجاتها من الكوادر.

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر، من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلقها هذه السلوكيات.

بحيث المؤسسة التي تتميز بوجود ولاء قوي لدى موظفيها تصبح حلم جميع الأفراد من أجل الظفر بمنصب لديها، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من جذب أفضل الكفاءات والمواهب الموجودة في سوق العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية كما ونوعا، وبذلك يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر مهم لفهم درجة التوافق بين الأفراد والمؤسسات التي يزاولون العمل بها، فالأفراد اللذين يتكون لديهم ولاء قوي للمؤسسة التي ينتمون إليها يسعون إلى بذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها ودعمها وتأييد قيمها والرغبة في العمل بها لفترة أطول<sup>1</sup>.

وقد أظهرت الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الانتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو إنتقالهم إلى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة هم غاية في الأهمية<sup>2</sup>.

ونجد أيضا أن اغلب الدراسات والأبحاث لخصت أهمية الولاء التنظيمي من الفوائد التي تجنيها المنظمة فيما يلي :

1. جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.
2. يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة<sup>3</sup>.
3. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة ما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دورات العمل.
4. إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضرار واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.
5. يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي مجلة البحث، العدد 13 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2013، ص 108

<sup>2</sup> الرواشدة، خلف سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص30.

<sup>3</sup> شريط شريف محمد ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز غنابه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير التخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2008 / 2009 ص 78

<sup>4</sup> عاطف، زاهر عبد الرحيم هنرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات الطبعة1، دار الرقية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص- 281 - 282



6. إن الشعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون التعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكبر مما تحقق الثقة بين الفرد وبين الرئيس والمرؤوسين<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : أبعاد الولاء التنظيمي

**الولاء المؤثر أو العاطفي :** يشير إلى الارتباط للعامل وتوافقه واندماجه بالمنظمة. فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها، كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمتها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

**الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن ان يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله<sup>3</sup>.

**الولاء الأخلاقي (المعياري):** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها، وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بطريقة ملائمة الأهداف المنظمة كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحا وأخلاقيا، وهذا تابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف، والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعاً يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا ما يمثل ولاء أدبيا لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> اللوزي موسي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص121

<sup>2</sup> عبد الحميد الغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية التنمية الموارد البشرية، المنصورة، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، من 339

<sup>3</sup> محمد عبود الحراشة وباجي ملوح الخريشا، درجة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مودة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 2، 2012، 71

<sup>4</sup> عبد الحميد الغربي، مرجع سابق ذكره، ص340

### الفرع الرابع : مراحل الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي لا يتشكل عند العامل بمجرد انتمائه إلى منظمة معينة، وإنما يتطور تكوينه تدريجياً كما يرى الباحث " بوكنان " , وذلك عبر ثلاث مراحل متتابعة تتمثل في:

- ❖ **مرحلة التجربة :** أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى العامل من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات ولديهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات العامل وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار. وفي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من المنظمة وبذل مجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة<sup>1</sup>.
- ❖ **مرحلة العمل والبدء به :** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.
- ❖ **مرحلة الثقة في التنظيم :** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمار العامل في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد العاملين<sup>3</sup>.

مما سبق ذكره نستنتج أن الولاء التنظيمي للفرد العامل يتكون من ثلاثة مراحل حيث نجد:

- ✓ المرحلة الأولى تبدأ قبل التحاق العامل بالعمل حيث يكون تفكيره مبنياً على الفوائد والأرباح المرجوة، كالأجر والامتيازات الممنوحة .....
- ✓ تليها المرحلة الثانية، أي ما يسمى بمرحلة العمل والبدء فيه , بحيث يستقر العامل في بيئة عمله مدة ثلاث إلى أربع سنوات , إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والانسجام مع المبادئ التي تقرها منظمته , وما يميز هذه المرحلة عن سابقتها هي شعور العامل بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين كونه منخرط بها .
- ✓ وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة أي مرحلة الثقة في التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى ويسعى لتحقيق أهدافها وصدارتها.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 123

<sup>2</sup> باشوش بئيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، مذكرة مقدمة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر 2014، ص ص، 61 62

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 62

الجدول رقم (01) : يوضح مراحل تطور الولاء الوظيفي

| مرحلة التجربة                                                                                                                                                                                                           | مرحلة العمل                                                                                                                               | مرحلة الثقة في التنظيم                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديات العمل</li> <li>✓ تضارب الولاء</li> <li>✓ وضوح الدور</li> <li>✓ فهم التوقعات</li> <li>✓ نمو توجهات الجماعة</li> <li>✓ تجاه التنظيم</li> <li>✓ الشعور بالخدمات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الخوف من الفشل</li> <li>✓ ظهور قيم الالتزام للعمل والتنظيم</li> <li>✓ الأهمية الشخصية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ترسيخ الالتزام وتدعيمه</li> </ul> |

المصدر: شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم جامعة المسيلة، 2016، ص 47.

### الفرع الخامس : أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

أولاً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي :

يعود ضعف الولاء في المنظمات الأعمال المختلفة لجملة من أسباب أهمها :

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم إتباع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم .
- سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.
- التعليمات غير محددة والغامضة، وسوء التعبير السياسات الخاصة بالعمل<sup>1</sup>.

ثانياً : مظاهر ضعف الولاء التنظيمي :

- ان مظاهر عدم انتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن بعض تلك المظاهر للإفادة
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الأشياء والتذمر وكثرة الشكارة.

<sup>1</sup> سفيان بوعطيط الولاء التنظيمي لتنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة، العدد 15 سنة النشر مجهولة، ص ص 320 321

○ تعالي القيادة الإدارية للمنظمة واستغنائها عن العاملين<sup>1</sup>.

ثالثاً: معوقات الولاء التنظيمي :

للولاء مجموعة من العوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل، توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض وعدم الحصول على توافق، وذلك لاختلاف القيم العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن.... الخ
- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش والإقصاء واللامبالاة وعدم التشجيع.
- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
- ضياع وظيفة الأحلام، وتبدد شعار " المؤسسة الواحدة = مهنة الواحدة مدى الحياة " وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض .
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه مع نقص وقلة المتابعة الصحية والنفسية له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص321

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص- ص 321- 322

### المطلب الثالث : اثر أبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي

إن توافر المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده يؤدي غالباً إلى تحقيق نتائج إيجابية تركز على مختلف الجوانب المرتبطة أساساً بالموارد البشري داخل المنظمة، حيث تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحسين بيئة العمل الداخلية ومناخها التنظيمي بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويحقق رضاهم الوظيفي ويحسن أدائهم، بل تتعدى درجة تأثير ذلك إلى خلق وتعزيز ولاء العاملين اتجاه منظمات عملهم ، ويتم التطرق في هذا المطلب إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في كل من : القيادة ، الاتصال ، الحوافز ، والعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

#### الفرع الأول : أثر القيادة على الولاء التنظيمي

اعتماداً على المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومختلف أنماطها التي تطرقنا إليها سابقاً، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالعاملين وكيفية التأثير فيهم حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العاملين لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل وترتفع معنوياتهم، وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها وتزداد عندهم رغبة الاستمرار في العمل بها وهذه العناصر تعد أساسية في الولاء التنظيمي. وبهذا نقول أنه ، كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون متسلطاً يصبح العاملون لا يفضلون هذا القائد لأنه لا يحفزهم ويجبرهم على تقديم خدماتهم له، ويشعرهم بالإحباط وعدم القدرة على المبادرة، فكلما كان القائد يعاقب ويوبخ مرؤوسيه كلما أصبح هؤلاء يميلون إلى التهرب منه وعدم انجاز الأعمال بالجودة المطلوبة والتغيب عن العمل وحتى تركه نهائياً، وبالتالي انخفاض معدلات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل. وبالرغم من ذلك فإن هذا النمط يصلح في بعض الحالات التي تتميز بعدم فهم المرؤوسين للمشاكل التي يواجهونها أين يصبح هؤلاء المرؤوسين ينفذون كافة أوامر قائدهم دون أي نقاش<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : اثر الاتصال على الولاء التنظيمي

تتوقف الحالة المعنوية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك مستوى إنتاجيتهم على مدى كفاءة وفاعلية الاتصال، حيث يحقق هذا الأخير بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للعاملين معرفة العمل الذي سيقومون به والأسلوب الملائم لأدائه<sup>2</sup>.

فوجود قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين ، تساهم في ترسيخ علاقات مبنية على أساس الثقة والتعاون، يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل جيد في الوقت المناسب وبمستوى الجودة المطلوب ما يؤدي بدوره إلى شعورهم بالارتياح والرضا ويزيد من رغبتهم بالعمل في المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهدافها. لذا على المنظمات استخدام أنواع متعددة من الاتصالات من أجل الرفع من كفاءة العاملين وتنمية روح التعاون والانسجام فيما بينهم وضمان التزامهم بالعمل ، فالاتصالات المساعدة تساهم في سرعة حل المشكلات التي يواجهها العاملون في عملهم والتي غالباً ما تكون من خلال تقديم استفسارات وشكاوي أو تقديم آراء ومقترحات ومبادرات ، أما الاتصالات النازلة فهي تسهل من سرعة انتقال التعليمات والأوامر حول سير وتنفيذ إجراءات أو ممارسات العمل، إلى جانب توفير المعلومات الضرورية المساعدة

<sup>1</sup> مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص.ص.77-78.

<sup>2</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات السلاسل، الكويت، بدون سنة النشر ، ص 432.

على اتخاذ القرار في الوقت المناسب بالإضافة إلى تقديم نصائح وتوجيهات، أما الاتصال الأفقي فيكون من خلال اتصال الزملاء مع بعضهم البعض وبناء علاقات جيدة فيما بينهم وبالتالي وجود اتصال جيد أين يستطيعون التعبير عن قناعاتهم لبعضهم البعض وحل الغموض بشأن أعمالهم وتبادل الأفكار والمشاركة فيما بينهم، ما يساهم في بناء علاقات عمل جيدة تساعد على العمل ضمن فريق عمل متكامل<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول أن فعالية الاتصال في المنظمة يؤثر بشكل ايجابي على العاملين من خلال زيادة تفهمهم لما هو مطلوب تنفيذه من أعمال موكلة إليهم ، وخلق جو عمل ملائم للإبداع والابتكار والتعلم والمساهمة في اتخاذ القرارات مما يزيد من حماس العاملين للعمل وكذا شعورهم بأهميتهم في هذه المنظمة وبالتالي تعزيز رغبتهم في البقاء فيها والعمل على تحقيق أهدافها.

### الفرع الثالث : اثر الحوافز على الولاء التنظيمي

تعد الحوافز أداة استقطاب فعالة للكفاءات الموجودة بالمنظمة ودورها كبير كذلك في تحسين جودة العمل نتيجة لارتفاع الروح المعنوية، كما أنها العامل الذي يدفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة<sup>2</sup>.

فالحوافز المادية كالأجر والمكافآت والعلاوات تدفع بالعاملين إلى بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف وسياسات المنظمة، كما أن سعي الإدارة للاهتمام بمكان العمل من تهوية وإضاءة وترتيب منطقي وتسلسلي للآلات لتجنب زيادة معدلات حوادث العمل يشعر العاملين بالارتياح والرضا حيث يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا للعاملين لزيادة رغبتهم في العمل بالمنظمة والبقاء فيها. بالإضافة إلى أن توفير مختلف الخدمات الاجتماعية من إ طعام وسكن ونقل يخلق شعور إيجابي لدى العاملين اتجاه المنظمة لاهتمامها بحاجتهم الاجتماعية<sup>3</sup>.

أما الحوافز المعنوية فلها قيمة ربما أكثر من القيمة المادية كخطابات الشكر والميداليات بالإضافة إلى الترقية بمعنى إعادة تخصيص العامل إلى وظيفة ذات مستوى أعلى وهي من الطرق الدافعة خاصة للعاملين الذين يمتلكون الطموح والرغبة ويبدلون كل ما بوسعهم للوصول إلى أهدافهم، بالإضافة إلى الإثراء الوظيفي فكلما امتلك العامل قدرات سلطوية أكثر على عمله كلما شعر برضا أكثر وشعر بذاته وتقديرها فبينما كان ينفذ فقط أصبح يخطط لعمله ويحدد مسارات أدائه، بالإضافة إلى أن تقدير جهود العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل وزيادة أدائهم<sup>4</sup>.

فالحوافز لها دور إيجابي من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي من خلال إشباع حاجات العاملين إذ تساهم في تعزيز وفائهم لعملهم وإخلاصهم له من خلال بذل كافة الجهود والرغبة في الاستمرار بالعمل وعدم اللجوء إلى منظمات أخرى. ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المستخدمة أو المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> شبلي إسماعيل مرشد السويطي، جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية ، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة تخصص الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ، السودان ، 2016 ، ص 81

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2007، ص ص 229 ، 230.

<sup>4</sup> شبلي إسماعيل السويطي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المنظمة وأهداف العاملين، فالحوافز بكافة أشكالها تعمل على تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

#### الفرع الرابع : اثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

إن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً على رضا العاملين وولائهم إذ تؤثر على علاقات العاملين فيما بينهم وكذلك علاقة العاملين بالمدرء والمنظمة ككل وكذا سلوكياتهم ومخرجات الأداء لديهم، حيث تعد العدالة التنظيمية أحد محددات أداء العاملين داخل المنظمة نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على فعالية المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وعليه فإن العدالة التنظيمية تبرر منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند العاملين وتحدد طرق التفاعل بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب منهم والتفاعل الايجابي، حيث أن العاملين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل من هؤلاء العاملين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وهو ما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة ولائهم لمنظمتهم<sup>2</sup>.

#### **المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي**

##### **المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة**

##### الفرع الأول : الدراسات العربية

##### **1. دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود 2007**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته، ولقد تكون مجتمع الدراسة من 210 موظف وموظفة وعينته مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في المحافظة الخليل، وقد استخدمت هذه الدراسة أداء قياس (استبائية) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث، وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي تذكر منها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولائه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والاخلاقي .

<sup>1</sup> عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين 2015، ص 58

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 58



- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز، وطبيعة العمل، والولاء وأبعاده<sup>1</sup>.

## 2. دراسة فاطمة عبد القادر أحمد 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين حيث تم اختيار عينة بطريقة عشوائية بلغت (639) موظفا، كما قامت بالاعتماد على الأبعاد التالية القيادة نمط الاتصالات، التعاون، الحوافز، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (50,05) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (50,05) في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس،
- وقدمت هذه الدراسة عدة اقتراحات أهمها زيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في الجامعات للتطبيق العملي في المدارس ومتابعة الطلبة وتقييمهم بشكل عملي ضرورة مراجعة الأسس المتبعة في التوظيف والترقية على أن تكون على أساس الكفاءة والجدارة، تشجيع الطلبة على الأخذ بمبدأ التعلم الذاتي<sup>2</sup>.

## 3. دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ السائد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها (300) موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة، تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، توجهات الموظفين الإداريين إيجابية نحو أبعاد الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل نمط القيادة، نمط الاتصالات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لينه حسام المحتسب مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات جامعة بوليتكنك العدد 11 فلسطين 2007

<sup>2</sup> فاطمة عبد القادر أحمد واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008

<sup>3</sup> إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2012



#### 4. دراسة أنور علي سنة 2017

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى المواساة الحكومية، بالإضافة لمعرفة أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات من أفراد العينة على استبانة وزعت على 100 عامل وعاملة موزعين بأقسام المستشفى، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الدعم التنظيمي المدرك بمستشفى المواساة الحكومية بلغ مستوى أقل من المتوسط، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة<sup>1</sup>.

#### 5. دراسة إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب 2018

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أي التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي في شركات التأمين السودانية، وأيضاً تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي من جهة والسمات الشخصية من جهة أخرى، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات والتي قام بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (70) فرد وتوصلت الدراسة على النتائج التالية :

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين سياسة المؤسسة والسمات الشخصية .
- كشفت الدراسة إن توفر الكادر البشري ذو الولاء التنظيمي هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة.
- بينت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين الولاء التنظيمي السمات الشخصية وترك المنظمة.
- أظهرت الدراسة السمات الشخصية السائدة في شركات التأمين هي العاطفة والأخلاق .
- أظهرت الدراسة أن لولاء التنظيمي دور في تحديد الرغبة العمل في الشركة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : الدراسات المحلية

#### 1. دراسة هريو دزاير 2005/2006

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز عنابة ، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعاً لخصائصهم الشخصية ( السن، الجنس الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة ) . وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات، ولتحقيق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور، تبعاً لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة من 75 موظف من الجنسين بنسبة 25 من مجتمع الدراسة تقريباً، والتي تمست كل من : الإطار، المشرفين، المنفذين . وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي والأوتوقراطي

<sup>1</sup> أنور على علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق، بمنه الجامعة البعث، المجله 39 العدد 54 سوريا 2017

<sup>2</sup> إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة الدراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية المملكة العربية السعودية 2018

والولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين لمتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تقاطعها مع المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وهي النمط القيادي ولواء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية<sup>1</sup>.

## 2. دراسة عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي 2015

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة، أي التعرف على مستوى الولاء التنظيمي الأساتذة الجامعات وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة العلمية والاقدمية والجامعات، أي التعرف، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من (447) أستاذا وأستاذة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي غرداية وبسكرة، اعتمدت الباحثة على أداء بورتر " لقياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدام المنهج الاستكشافي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية . بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية . بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الاقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية . بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات<sup>2</sup>.

## 3. دراسة وليد شلابي نوال حمريط 2016

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي لإدارة المحلية بولاية المسيلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس الاقدمية المهنية، المستوى التعليمي)، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع تم تصميم استبيان القياس الولاء التنظيمي وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) فرداً، وقد توصلت الدراسة الى:

- وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تبعاً للجنس.

<sup>1</sup> هريو دزابر النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عناية، قسم علم النفس، 2005/2006

<sup>2</sup> عبادو خديجة الشايب محمد الساسي مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ورقلة غرداية الوادي، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لكل من المستوى التعليمي والاقدمية المهنية<sup>1</sup>.

#### 4. دراسة باديس بوخلوة سهيلة قمو 2016

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مؤسسة صحية عامة. ولمعالجة هذه الإشكالية، تمثل مجتمع الدراسة (275) موظفا وبلغت عينة الدراسة (148) موظفا المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة تصميم استبيان وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج :

- يوجد اهتمام متواضع بالدعم التنظيمي كفلسفة، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين).
- مستوى الخدمات الصحية كان حسنا من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال أبعاده (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسة، والتعاطف).
- جودة أثر ايجابي للدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة<sup>2</sup>.

#### 5. دراسة محمد خير، محمد زبير وحكيم بن حروة، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (805) فرد من العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الأربعة على مستوى الولاية وحيث تم تصميم استبيان لغرض وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة (529) استمارة، وتم اعتماد على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الإستشفائية محل الدراسة.
- مستوى الولاء التنظيمي كان متوسطا.
- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار، فبعد أهداف المؤسسة الإستشفائية، وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد. في حين لمتثبت معنوية بعد جماعة العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وليد شلابي، نوال خريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية - دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجله الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016

<sup>2</sup> دراسة باديس بوخلوة سهيلة قمو : أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية مستشفى الأم والطفل بتقريت المجلة الجزائة للتنمية الاقتصادية، 2016

<sup>3</sup> دراسة محمد خير، محمد زبير، جامعة الجبلان وبنعامة خميس مليانة، حكيم بن حروة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية عين الدفلى مجلة الباحث 2017

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية

**1. دراسة Y Rama Krishna 2007**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التمكين النفسي في خلق الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مصانع البرمجيات في الهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة دراسية لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت 235 عامل يعملون في مصانع البرمجيات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها • :ان ادراك العاملين للتمكين النفسي يؤدي الى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي .توصلت الى ان شعور العامل بالسيطرة على العمل الأكثر فاعلية في ادراك التمكين النفسي .اظهرت النتائج أيضا الراسة ثبات مقياس للتمكين في بيئات مختلفة<sup>1</sup>.

**2. دراسة Hsiu - Yer Hsu. 2009**

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد أثر استخدام ثقافة التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذا دوران العمل وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 418 من المهنيين العاملين بالطبقات الوسطى والدنيا في 65 شركة في مجال التكنولوجيا العالية بتايوان وكانت أداة الدراسة الاستبيان وتوصلت الى:

- أن للثقافة التنظيمية تأثير ايجابي على مستوى الولاء التنظيمي، وعلى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.
- أن للرضا الوظيفي تأثير سلبي على دوران العمل وايجابي على الولاء التنظيمي.
- لم تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل . من ثقافة التعليم التنظيمية والولاء التنظيمي ومتغير دوران العمل.
- في حين أشارت الى إمكانية وجود علاقة غير مباشرة بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل في حالة اعتبار الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي متغيرين وسطين<sup>2</sup>.

**3. دراسة Denise Kennerly Gormley ، Susan ، 2010**

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر والبعد المعياري ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور. ودراسة تأثير الولاء التنظيمي على المناخ التنظيمي، ودراسة تأثير الولاء التنظيمي على دور العمل وغموض الدور وصراع الدور. وتم تطبيقها على عينة من الممرضات في إحدى كليات التمريض الأمريكية والبالغ عددهم 358 ممرضة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين بعدي الولاء التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر وغموض الدور وصراع الدور. ووجود علاقة ايجابية بين أبعاد الولاء وجود علاقات التنظيمي والبعد العاطفي، والبعد المستمر، والبعد المعياري ودور العمل وغموض الدور

<sup>1</sup> Krishna Y: Rama: **Psychological Empowerment and Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior** Vol 06 No 04-2007 .

<sup>2</sup> Hsiu-Yen Hsu **Organizational Learning cultures on job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention among red professionals in Taiwan during an Economic Downturn 2009**

وصراع الدور . هامة وديناميكية بين الولاء التنظيمي وبين كل من: المناخ التنظيمي ودور العمل وغموض الدور وصراع الدور<sup>1</sup>.

#### 4. دراسة Wickramasinghe 2011 :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الانغماس كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي في شركة تتبع نظام turnover intention في سيرلانكا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداء دراسة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة والتي بلغت 616 موظف يعملون في شركات تصنيع الملابس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك اهتمام من قبل الشركات بالدعم التنظيمي من خلال عدالة المكافأة واحترام ودعم القادة للمرؤوسين وتقدير مساهمات موظفيها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: أوجه التشابه

- يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي :
- ✓ من ناحيه المنهج المستعمل : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات الحالية والسابقة .
- ✓ أداة جمع المعلومات : اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان .
- ✓ تحليل المعلومات : تم الاعتماد على برنامج الإحصائي Spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة .

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية

- من حيث الزمان والمكان : بحيث ان هذه الدراسة تمت في مؤسسه الورود بالوادي فالسنة الجارية بينما الدراسات السابق كانت في بيئة عربية أجنبية أو جزائرية وكانت في السنوات " 2006 - 2007-2009 2010 - 2012 - 2017- 2016 - 2014 ." .
- من حيث العينة : تكونت الدراسة الحالية من (40) عامل من المؤسسة التي تمت بها الدراسة يقابله اختلاف فالدراسات السابقة بحيث هناك من الدراسات التي تم اخذ عينه اكبر وهناك اقل .
- من حيث متغيرات الدراسة : هدفت دراستنا لمعرفة اثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها : جودة الخدمات الصحية - الثقافة التنظيمية - السمات الشخصية للدعم التنظيمي ..... الخ .

<sup>1</sup> Gormley-Denise Kennerly Susan "Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment "Journal of Professional Nursing Philadelphia :2010

<sup>2</sup> Wikramasinghe Dharmasri § Wikramasinghe Vathsala perceived organizational support job involvement and turnover intention in Sri Lanka Int J Adv Manuf Technol 2011

### الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن محال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- ✚ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث الإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
- ✚ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
- ✚ ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.
- ✚ ساعدت في بناء أداء الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.
- ✚ الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.
- ✚ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة.
- ✚ ساعدت الطلبة في صياغة الفرضيات.

### خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم المناخ التنظيمي والولاء تنظيمي من خلال تبني بعض التعاريف للمناخ التنظيمي والذي رأيناه عنصر هاماً في دراستنا إضافة إلى تطرقنا لأهم أبعاده ومختلف العناصر المكونة له، وذلك ما يمكن استنتاجه أن المناخ التنظيمي شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن المؤسسة اليوم يتوقف نجاحها أو فشلها على مدى توفر مناخ تنظيمي جيد بأبعاده فعند التحقق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد ولاء تنظيمي عال مما يؤدي لأداء جيد لمواردها البشرية تساعد في بناء مستقبلها، وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة عطور الورود بكونيين - الوادي.

وفي الأخيرة يمكننا الإشارة إلى أن نجاح أي منظمة مهما كان شكلها ومجال نشاطها يتوقف على مدى مهارتها في الاستثمار في رأس المال البشري الذي من شأنه أن يحسن أداء العاملين، فاستغلال المورد البشري يعد أحد المخرجات الأساسية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية لوقت أطول في بيئة شديدة المنافسة .



## الفصل الثاني

### الدراسة التطبيقية



**تمهيد :**

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة وإبراز أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي من الناحية التطبيقية كان لابد من إسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي، فوقع اختيارنا على مؤسسة عطور الورود بالمنطقة الصناعية – كوينين- الوادي وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول تقديم مؤسسة عطور الورود ،أما المبحث الثاني فخصصناه لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى تصميم أداة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مختلف الإجراءات والأساليب المتبعة للقيام بهذه الدراسة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة بعد تفريغ إجابات أفراد العينة ثم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها في هذا الفصل.

## المبحث الأول : نضره شامله حول مؤسسه عطور الورود ( Parfums Wouroud )

### المطلب الأول : نشأة مؤسسة الورود وتعريفها

أولا : نشأة مؤسسة عطور الورود ( Parfums Wouroud )<sup>1</sup>

يعود إنشاء هذه الشركة إلى حوالي نصف قرن أي منذ سنة 1963 حيث أسست الشركة على يد المرحوم " سالم عطا الله جديدي " وشركاته تحت اسم " الرياض " بالجزائر العاصمة ، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك ، وفي سنة 1983 أسس " محمد البشير جديدي " مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع علي مساحة تقدر ب 2000 م<sup>2</sup> وفي سنة 1987 ، انفرد الأخ " محمد البشير جديدي " بملكه المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه ، ومنذ توليه إدارة الشركة بدا يعمل جادا علي تطويرها وتحسينها .

وقد شهدت سنة 1988 إطلاق أول عطر للمؤسسة ، سمي بالحاسة السادسة الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلي غاية اليوم وساهم هذا العطر في 40 % من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة .

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة كطريقة لتسيير المخزون سنة 1993 وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات ، EAN Algérie ، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم 1001 مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات .

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسيع وتجديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 لتصل بها المساحة إلى 4000 م<sup>2</sup> حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ علي الطابع المعماري والتراثي للمدينة ، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول ، ولتخفيف من عبئ الاستيراد علي المؤسسة قررت إدارة المؤسسة الاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء ( مصنع الوليد للطباعة والكرتون ولبلاستيك ) وكان ذك في سنة 1999 ويقوم مصنع الوليد بالأنشطة التالية :

- الطباعة على الزجاج ( Sérigraphie sur verre ) افريل 1999 .
- الختم بالتسخين ( Dorure a Chaud ) افريل 1999 .
- تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها ( Fabrication de ca ) فيفري 2000 .
- تصنيع المواد البلاستيكية ( Injection plastique ) مارس 2000 .
- التشكيل الحراري ( Thermoforma ) مارس 2000 .
- تلوين الزجاج ( Poudrage du verre ) ماي 2000 .

<sup>1</sup> الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

في 8 جانفي 2001 تم إنشاء فرع مكمل لشركه الأم متخصص في إنتاج مواد التجميل والصابون برأس مال يقدر ب 10.000.000 دج . و في افريل 2003 تم ترقية طابعات مصنع الوليد للطباعة لتحقيق جودة عالية للطباعة والتغليف .

ثانيا : تعريف مؤسسة عطور الورود ( Parfums Wouroud )

تعرف مؤسسة روائح الورود علي أنها شركة ذات مسؤولية محدودة ، أسست سنة 1983 ب رأس مال اجتماعي قدرة 200.000.000 دج تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رقم سجلها التجاري 012/B/87 ، نشاطها المتبع هو تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق " العطور " ، اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يمتلك 94 % من مجموع حصص الشركة وكما ينفرد شريكة جديدي محمد رياض ب 06 % من حصص الشركة ، وتقع في المنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي حيث يحدها غربا الطريق الوطني رقم 48 ، عنوان موقعها علي الانترنت <http://www.wouroud.com> وبريدها الالكتروني [wouroud@wouroud.com](mailto:wouroud@wouroud.com) ورقم أعمالها الحالي حوالي 640.516.204 دج<sup>1</sup>

ثالثا : شعار المؤسسة



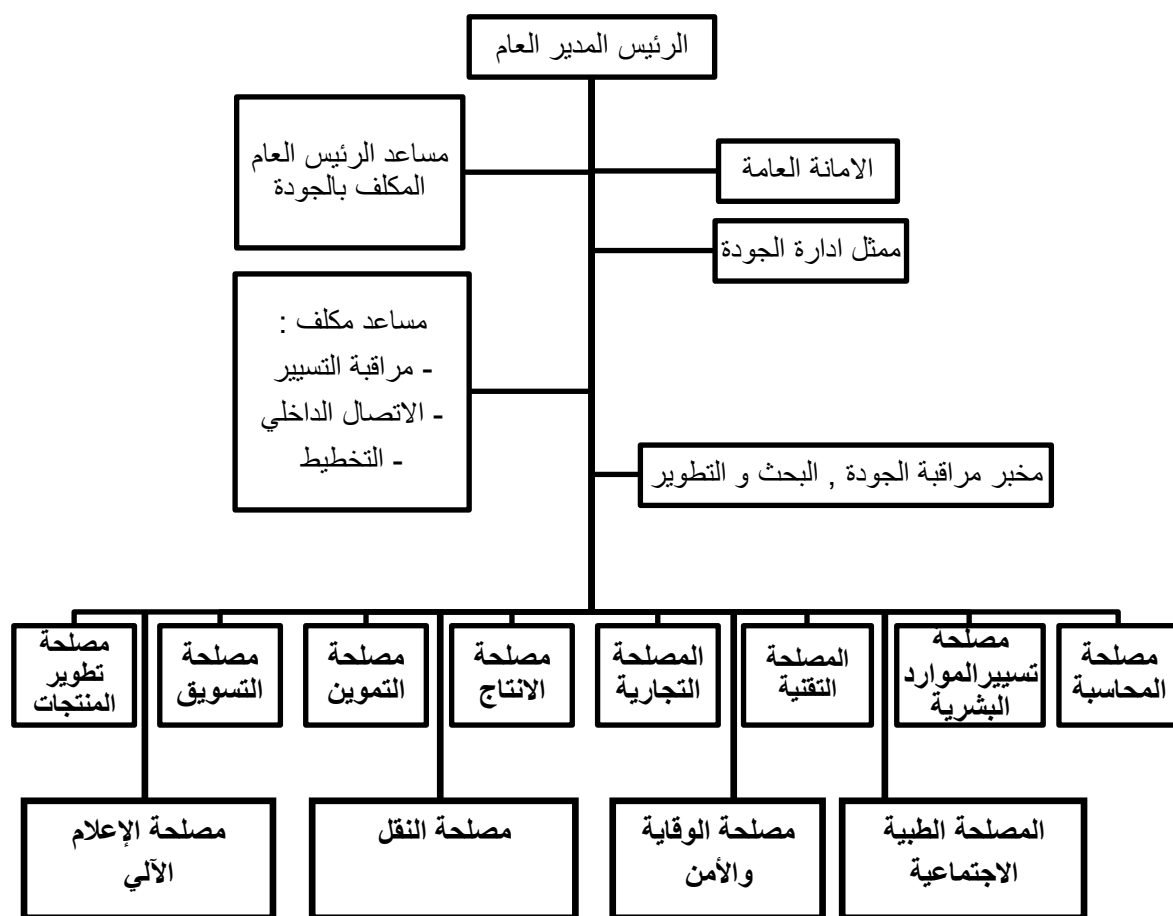
المصدر : موقع المؤسسة <http://www.wouroud.com>

<sup>1</sup> الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة واعتمادا على تصريحات بعض المسيرين

## المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا : شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة عطور الورود



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

### ثانيا : وظائف مصالح مؤسسة عطور الورود

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيما وظيفيا حيث توزع فيه المسؤوليات، توضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، لذلك سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز مهام كل واحدة كما يلي<sup>1</sup>:

#### (1) المدير العام :

يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

#### (2) ممثل إدارة الجودة :

مهمته الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المصالح ، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالشركة .

#### (3) مساعدة المدير المكلف بالجودة:

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة.
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس الأفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

#### (4) مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة.

#### (5) مصلحة المحاسبة والمالية:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.
- إعداد الميزانيات.
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية ( فواتير وصول استلام)...

#### (6) مصلحة تسيير الموارد البشرية :

- ✓ عملية التوظيف وإعداد الأجور.
- ✓ تخطيط العطل السنوية.
- ✓ تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.
- ✓ تحفيز ومكافئة العاملين.

#### (7) المصلحة التقنية:

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها.
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية.
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

#### (8) المصلحة التجارية:

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات.

<sup>1</sup> الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

#### 9) مصلحة الإنتاج:

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل.
- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.

#### 10) قسم التموين:

تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائما.

#### 11) مصلحة التسويق:

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية.

#### 12) مصلحة تطوير المنتجات:

- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة.
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة ( العطر، شكل القارورة، التغليف، الاسم...)...
- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية و المنهجية المتبعة في الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري والبنائي وثباتها، كما سيتم التطرق إلى مختلف الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات المحصلة .

#### المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي ستتم عليها الدراسة بالإضافة إلى المنهج المتبع في دراسة الحالة .

#### أولاً: منهج الدراسة :

كلمة منهج البحث تعني القواعد أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية في شتى المجالات، ومناهج البحث عديدة ومتجددة طبقاً لتعدد أنواع العلوم وتجدها وهي تشترك جميعاً بخطوات عامة تشكل الخطة التي يسلكها الباحث في بحثه، أو تقييمه العلمي لأي حقيقة علمية<sup>1</sup>.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية و إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات

<sup>1</sup> عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا، 2003، ص 250.

المقدمة لمعالجة الموضوع، وموضوع دراستنا كان حول : اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة عطور الورود – كوينين.

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ، لأنه يتماشى مع موضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة والوصول إلى نتائج علمية صادقة وتقديم اقتراحات من خلال ذلك .

#### ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة :

بحيث يعرف مجتمع الدراسة على أنه عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة لدراسة أو البحث من قبل الباحث<sup>1</sup> ، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة عطور الورود والبالغ عددهم 114 عامل (حسب تصريح المدير العام)

ونظرا لتعذر الوصول لجميع عمال المؤسسة بسبب انشغالات والتزامات العمال وكثرة عددهم إضافة إلى ضيق الوقت المتاح للدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة في جمع البيانات من خلال تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع بدلا من أسلوب المسح الشامل. وعليه فالعينة جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا الأخير<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق تم استهداف عينة من عمال المؤسسة اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 80 استبانة تم استرجاع 68 استبانة، وبعد القيام بعملية الفرز تم استبعاد 28 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة لهذه الدراسة 40 عامل، أي ما نسبته 35,09% من مجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية ، وتعرف على أنها أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق ، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الاستبانة لا يستطيع الباحث ، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة<sup>3</sup>، ولقد تم تصميم الاستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقا.

#### أولا - تصميم الاستبانة

لقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 236-237

<sup>2</sup> عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل Spss ، الطبعة الأولى عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 225-226.

- الصفحة التعريفية: تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، إضافة إلى توضيح طريقة الإجابة.
- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، الأجر الشهري، إضافة إلى الشهادة المتحصل عليها وسنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: يتضمن محاور الاستبانة المتمثلة في ما يلي:
- المحور الأول: يشمل هذا المحور أبعاد المناخ التنظيمي ويضم (24) عبارة موزعة كما يلي:

- ✓ القيادة يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من (01) إلى (06)
  - ✓ الاتصال: يتضمن هذا البعد العبارات المرقمة من (07) إلى (12)
  - ✓ الحوافز : تدرج ضمن هذا البعد العبارات المرقمة من (13) إلى (18).
  - ✓ العدالة التنظيمية : تدرج ضمن هذا البعد العبارات المرقمة من (19) إلى (24)
  - المحور الثاني : يتضمن هذا المحور العبارات المرقمة من (25) إلى (41) التي تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.
- كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته بين ( موافق بشدة ، موافق محايد , غير موافق , غير موافق بشدة ) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1,2,3,4,5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة. وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لأبد من وضع حدود دنيا وحدود عليا لمقياس ليكرت الخماسي , وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (1 - 5) = 4، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (4/5 = 0.8) ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (0.8 + 1 = 1.8)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول رقم (02) .

الجدول رقم (02) : فئات مقياس ' ليكرت ' الخماسي ودلالاتها

| رقم الفئة | مجال الفئات             | الدرجات        | الأوزان | دلالة الفئات           |
|-----------|-------------------------|----------------|---------|------------------------|
| 01        | من 01 إلى أقل من 1.80   | غير موافق بشدة | 01      | ضعيفة جدا من الموافقة  |
| 02        | من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق      | 02      | ضعيفة من الموافقة      |
| 03        | من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد          | 03      | متوسطة من الموافقة     |
| 04        | من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق          | 04      | مرتفعة من الموافقة     |
| 05        | من 4.20 إلى أقل من 5    | موافق جدا      | 05      | مرتفعة جدا من الموافقة |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص تدبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير جامعة قسنطينة، الجزائر 2011، ص 136.



ثانيا - صدق الإستبانة

تم التأكد من الصدق الظاهري والصدق البنائي لأداة الدراسة كما يلي:

1. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة :** تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص الملحق رقم (01)، وبناء على ملاحظاتهم وأرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية الملحق رقم (09)

2. **الصدق البنائي لأداة الدراسة :** نظرا لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة يجب القيام أيضا بالصدق البنائي من خلال استخدام معامل ارتباط كل العبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات (الملحق رقم 02) ( الملحق رقم 08)

• **الصدق البنائي للمحور الأول :** ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03) : اختبار الصدق البنائي للمحور الأول

| الأبعاد           | العبارات   | المستوى المعنوي | معامل ارتباط العبارة |
|-------------------|------------|-----------------|----------------------|
| القياسية          | العبارة 01 | 0.000           | 0.903                |
|                   | العبارة 02 | 0.000           | 0.895                |
|                   | العبارة 03 | 0.000           | 0.895                |
|                   | العبارة 04 | 0.000           | 0.888                |
|                   | العبارة 05 | 0.000           | 0.892                |
|                   | العبارة 06 | 0.000           | 0.890                |
| الاتصال           | العبارة 07 | 0.000           | 0.887                |
|                   | العبارة 08 | 0.000           | 0.891                |
|                   | العبارة 09 | 0.000           | 0.888                |
|                   | العبارة 10 | 0.000           | 0.888                |
|                   | العبارة 11 | 0.000           | 0.886                |
|                   | العبارة 12 | 0.000           | 0.888                |
| الحوافز           | العبارة 13 | 0.000           | 0.887                |
|                   | العبارة 14 | 0.000           | 0.883                |
|                   | العبارة 15 | 0.000           | 0.882                |
|                   | العبارة 16 | 0.000           | 0.881                |
|                   | العبارة 17 | 0.000           | 0.883                |
|                   | العبارة 18 | 0.000           | 0.890                |
| العدالة التنظيمية | العبارة 19 | 0.000           | 0.884                |
|                   | العبارة 20 | 0.000           | 0.888                |
|                   | العبارة 21 | 0.000           | 0.881                |
|                   | العبارة 22 | 0.000           | 0.882                |
|                   | العبارة 23 | 0.000           | 0.887                |
|                   | العبارة 24 | 0.000           | 0.884                |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على أفراد العينة ومخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.05 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.903 و 0.881 ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

- الصدق البنائي للمحور الثاني: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (04) الجدول رقم (04): اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني

| الابعاد         | العبارات   | مستوى المعنوية | معامل ارتباط العبارة |
|-----------------|------------|----------------|----------------------|
| الولاء التنظيمي | العبارة 25 | 0.000          | 0.701                |
|                 | العبارة 26 | 0.000          | 0.718                |
|                 | العبارة 27 | 0.000          | 0.758                |
|                 | العبارة 28 | 0.000          | 0.691                |
|                 | العبارة 29 | 0.000          | 0.722                |
|                 | العبارة 30 | 0.000          | 0.715                |
|                 | العبارة 31 | 0.000          | 0.646                |
|                 | العبارة 32 | 0.000          | 0.723                |
|                 | العبارة 33 | 0.000          | 0.677                |
|                 | العبارة 34 | 0.000          | 0.727                |
|                 | العبارة 35 | 0.000          | 0.689                |
|                 | العبارة 36 | 0.000          | 0.674                |
|                 | العبارة 37 | 0.000          | 0.739                |
|                 | العبارة 38 | 0.000          | 0.650                |
|                 | العبارة 39 | 0.000          | 0.654                |
|                 | العبارة 40 | 0.000          | 0.671                |
|                 | العبارة 41 | 0.000          | 0.707                |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على أفراد العينة ومخرجات Spss

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.05 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.758 و 0.646 ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه ...

ثالثا - ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرومباخ، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة هو الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وعليه فهذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت قيمة  $\alpha$  أقل من (60%)، ومقبولا إذا كانت قيمة  $\alpha$  تقع بين (60 و 70%)، ويعتبر جيدا إذا كانت قيمة  $\alpha$  تقع بين (70 و 80%)، أما إذا كانت قيمة  $\alpha$  أكبر من 80% فيعتبر ممتازا<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد تم قياس معامل الثبات لكل بعد على حدى وثبات الاستبانة ككل (الملحق رقم 03)(الملحق رقم 08)، ويمكن تبين ذلك في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرومباخ لاختبار صدق الاستبانة

| متغيرات الدراسة                  | عدد العبارات | معامل ألفا كرومباخ | مستوى الثبات |
|----------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| أبعاد المناخ التنظيمي            |              |                    |              |
| البعد الأول : القيادة            | 06           | 0.859              | ممتاز        |
| البعد الثاني : الاتصال           | 06           | 0.753              | جيدا         |
| البعد الثالث : الحوافز           | 06           | 0.648              | مقبول        |
| البعد الرابع : العدالة التنظيمية | 06           | 0.697              | مقبول        |
| المناخ التنظيمي                  | 24           | 0.891              | ممتاز        |
| الولاء التنظيمي                  | 17           | 0.713              | جيدا         |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع أبعاد المناخ التنظيمي مرتفعة حيث تجاوزت 0.60 تراوحت ما بين القيمتين 0,648 و 0,859 كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد المناخ التنظيمي بلغ ما قيمته 0,891 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات ما قيمته 0,713 وهي تعبر عن درجة ثبات جيدة وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للاستبانة وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بدرجة عالية وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل .

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا

<sup>1</sup> Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, Calculating Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, 2003, p87.

(spss)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي :

**أولاً - المدى :** يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس.

**ثانياً - التكرارات المطلقة :** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

**ثالثاً - النسب المئوية :** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات .

**رابعاً المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي، كما يعرف بأنه مجموع القيم مقسوم على عندها وفق الصيغة الحسابية التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{n}$$

حيث أن :

ni عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد .

xi وزن الخيار في أداة الدراسة ( الاستبانة ) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و(05)

n مجموع أفراد العينة.

**خامساً - الانحراف المعياري :** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، وبعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح، كما يعتمد عليه في ترتيب العبارات لصالح أقل تشتت في حالة تساوي وسطها الحسابي والذي يحسب بالصيغة التالية<sup>1</sup> :

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i X_i^2}{n} - \bar{X}^2}$$

<sup>1</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية ( منظور احصائي)، متاح على

الرابط <http://www.univbouira.dz/fr/index.php/cours/category/701Sciences%20Economiques?download> - 4597

يوم 07/05/2023 على الساعة 10:15

حيث أن:

$n_i$  عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

$X_i$  وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و (05).

$\bar{x}$  المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول والثاني للاستبانة.

$N$  مجموع أفراد العينة.

#### سادسا - معامل الارتباط بيرسون

هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة ومتانة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين ( $y.x$ ) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين ( $y.x$ ) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية، حيث كلما حيث كلما اقترب من +1 كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن +1 كلما ضعفت العلاقة<sup>1</sup>.

#### سابعا - اختبار T للعينة الواحدة (One samples t-test)

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لمقارنة المتوسط الحسابي لمتغير ما والخاص بعينة واحدة مع متوسط حسابي فرضي محدد مسبقا وفقا لسلم "ليكرت" الخماسي الذي بلغت قيمته (03) على أساس أنها تتوسط الإجابة، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية<sup>2</sup>.

#### ثامنا - معامل (Cronbach's Alpha):

تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبانة في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبانة.

#### تاسعا - معامل التحديد

يسمى كذلك معامل التفسير وهو عبارة عن مؤشر إحصائي يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغير في المتغير التابع وتتراوح قيمته بين 0 و 1 ، فهذا المعامل يعطي فكرة عن تأثير المؤشر  $x$  على المؤشر  $y$  مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة في  $y$  أيضا وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة  $x$  بـ  $y$  حيث كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من (1) كلما كانت العلاقة قوية والنموذج المقترح واقعي وجيد، وإذا كان معامل التحديد مساويا للواحد هذا يعني أن تباين القيم الفعلية هو نفسه تباين القيم التقديرية بالتالي فإن القيم التقديرية هي نفسها القيم الفعلية<sup>3</sup>.

#### عاشرا- الانحدار الخطي البسيط

الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد<sup>4</sup> ، وقد تم استعماله لمعرفة أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

<sup>1</sup> فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010، ص 154.

<sup>2</sup> عبد الله عامر الهمال، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>3</sup> طويطي مصطفى ووعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

<sup>4</sup> محفوظ جوده، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 154.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

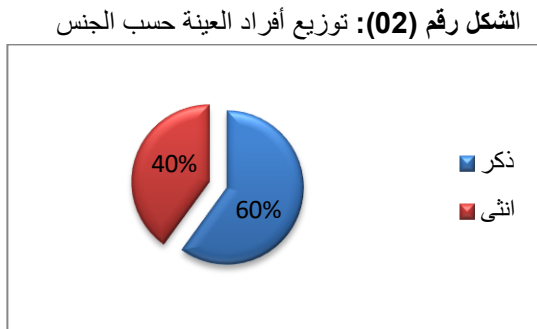
يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك إجاباتهم حول المحور الأول والثاني، وسيتم أخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المتمثلة في الجنس، السن، الأجر الشهري، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة (الملحق رقم 04)

##### أولاً - متغير الجنس :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (06) والشكل رقم (02).



الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 24      | 60       |
| أنثى    | 16      | 40       |
| المجموع | 40      | 100      |

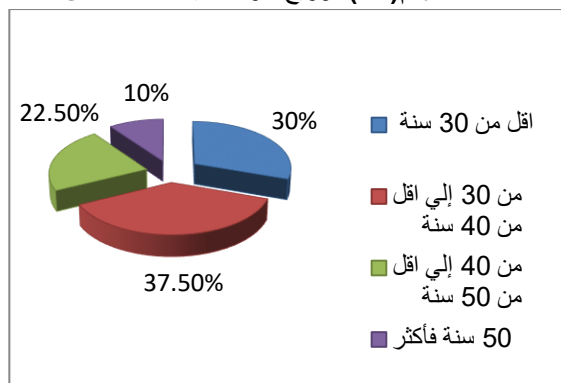
المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلب عينة الدراسة ذكور بعدد قدره 24 فرداً أي ما نسبته 60,0%، وتعد نسبة الإناث معتبرة إذ بلغ عددهن 16 فرداً أي ما يوافق نسبة 40,0%، وعليه فنسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث بما نسبته 20,0% ، والسبب راجع لاعتماد المؤسسة في توظيف العمال على مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين .

##### ثانياً - متغير السن :

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول رقم (07) والشكل رقم (03) .

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن                    | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة           | 12      | 30.0     |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 15      | 37.5     |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 09      | 22.5     |
| 50 سنة فأكثر            | 04      | 10.0     |
| المجموع                 | 40      | 100      |

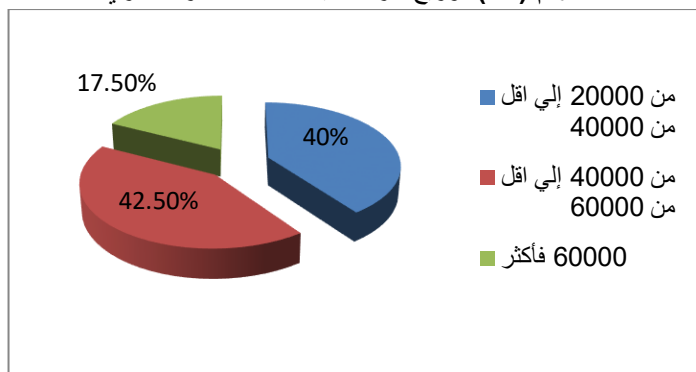
المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن أنه يوجد تقارب بين الفئات العمرية بالمؤسسة حيث أعلى نسبة بلغت 37.5% للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بما يمثل 15 فرداً، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية أقل من 30 سنة بما نسبته 30.0% أي ما يمثل 12 فرداً، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة 09 أفراد بما يمثل 22.5% كنسبة احتلت المرتبة الثالثة، أما المرتبة الأخيرة فهي للفئة العمرية الخاصة بالأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة والبالغ عددهم 4 أي ما نسبته 10.0% ، وعموماً يمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تشجع العمال المتكويين والمتخرجين حديثاً لاكتسابهم تكنولوجيات حديثة و للاستفادة كذلك من مجهودهم العالي كشباب.

### ثالثاً - متغير الأجر الشهري :

يبين كل من الجدول رقم (08) والشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري.

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري



الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري

| الأجر الشهري              | التكرار | النسبة % |
|---------------------------|---------|----------|
| من 20000 إلى أقل من 40000 | 16      | 40.0     |
| من 40000 إلى أقل من 60000 | 17      | 42.5     |
| 60000 فأكثر               | 07      | 17.5     |
| المجموع                   | 40      | 100      |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

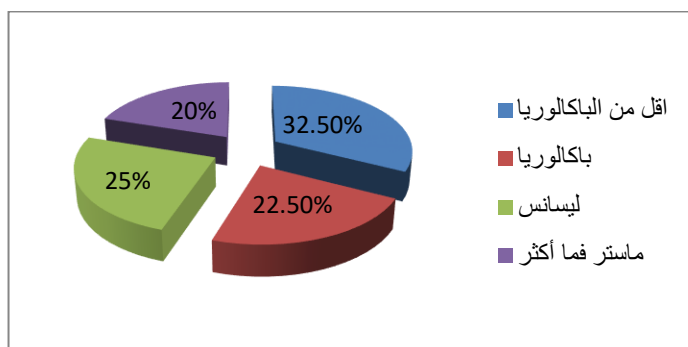
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري أن 17 فرداً من أفراد العينة يتقاضون ما بين 40000 دج إلى أقل من 60000 دج أي ما نسبته 42.5%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتراوح أجرهم ما بين 20000 دج إلى أقل من 40000 دج 16 فرداً ما يمثل نسبة 42.0%، أما عدد الأفراد

الذين أجروهم 60000 دج فأكثر يمثلون 07 فردا بنسبة 17.5%، وهو يتماشى مع الرتبة الوظيفية الخاصة بهم.

#### رابعا - متغير الشهادة المتحصل عليها :

يوضح كل من الجدول رقم (09) والشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها



الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

| المؤهل العلمي     | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من البكالوريا | 13      | 32.5     |
| بكالوريا          | 09      | 22.5     |
| ليسانس            | 10      | 25.0     |
| ماستر فما أكثر    | 8       | 20.0     |
| المجموع           | 40      | 100      |

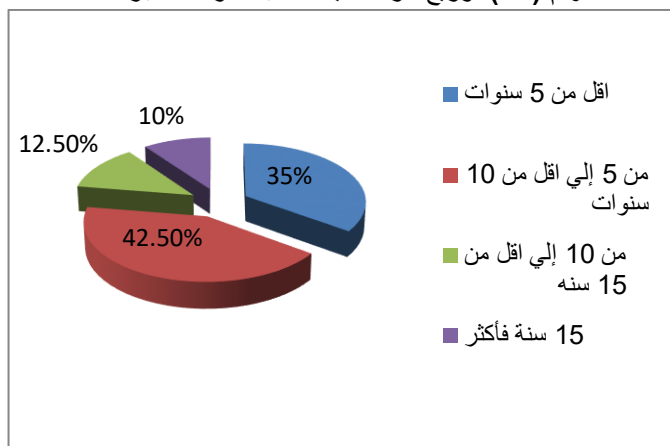
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها أن أكثر أفراد العينة غير متحصلون على درجة البكالوريا وذلك بعدد قدره 13 فردا أي ما نسبته 32.5% كأعلى نسبة، تليها نسبة 25,0% التي تعبر عن 10 فردا لهم درجة ليسانس، تليها نسبة 22.5% بعدد أفراد 09 لهم درجة باكالوريا فيما تتمثل أقل نسبة 20.0% يمثلونها الحاصلين على ماستر فما أكثر والبالغ عددهم 8 أفراد وهذا راجع إلى فتح مناصب عمال مخزن وحراس في السنوات الأخيرة وتوظيف عدد كبير من دون الاهتمام بالمؤهل التعليمي.

#### خامسا- متغير سنوات الخبرة:

يبين كل من الجدول رقم (10) والشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة % |
|--------------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات           | 14      | 35.0     |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 17      | 42.5     |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 05      | 12.5     |
| 15 سنة فأكثر             | 04      | 10.0     |
| المجموع                  | 40      | 100      |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.



يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن أغلب أفراد العينة يبلغ عددهم 17 فرد والتي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات أي ما نسبته 42.5%، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تقدر سنوات خبرتهم بأقل من 05 سنوات 14 فردا أي ما نسبته 35.0%، كما بلغ الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وهم يمثلون 05 فردا أي ما نسبته 12.5%. كما بلغ عدد الأفراد الذين تبلغ سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر 04 فردا أي ما نسبته 10.0%.

### المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المناخ التنظيمي

سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول للإستبانة حيث تعبر هذه الإجابات عن آرائهم حول أبعاد المناخ التنظيمي والتي تتمثل في : القيادة، الاتصال، التكوين والحوافز العدالة التنظيمية. ففي هذا الصدد يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات ولكل بعد على حدا، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية (الملحق رقم 05).

أولا عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة : لقد تضمن هذا البعد 06 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (11) .

الجدول رقم (11): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد القيادة

| الرقم | العبارات                                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | يفسح لك مديرك (رئيسك المباشر) المجال للمشاركة بأرائك واقتراحاتك في اتخاذ القرارات | 4.3750        | 0.77418           | مرتفعة جدا    | 01      |
| 02    | تعطى لك الحرية في كيفية ممارسة عملك.                                              | 3.8500        | 0.57957           | مرتفعة        | 02      |
| 03    | يحدد لك مديرك (رئيسك المباشر) الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معك.            | 3.7500        | 0.43853           | مرتفعة        | 03      |
| 04    | تتلقى الدعم من مديرك (رئيسك المباشر) في حالة مواجهتك مشاكل في العمل .             | 3.7250        | 0.64001           | مرتفعة        | 04      |
| 05    | يراعي مديرك (رئيسك المباشر) احتياجاتك وظروفك الخاصة.                              | 3.6500        | 0.57957           | مرتفعة        | 06      |
| 06    | تربطك علاقة جيدة مع مديرك (رئيسك المباشر) .                                       | 3.7000        | 0.56387           | مرتفعة        | 05      |
|       | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد : القيادة                       | 3.8417        | 0.29945           | مرتفعة        | /       |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الأول المتمثل في القيادة بلغ 3,84 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس " ليكرت " الخماسي في المجال من ( 3.40 إلى غاية 4.20 )، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية وهو ما يعبر على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة بشكل كبير، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.29 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس :

- ✓ تصدرت العبارة رقم (01) الترتيب بأولوية وأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 4.37 ما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة أي أن الإدارة تفسح المجال للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم في اتخاذ ، وبلغ الانحراف المعياري 0.77 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (02) من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 3.85 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة بان الإدارة تمنح وتعطي لهم الحرية والاستقلالية النسبية في كيفية أداء الأعمال الموكلة إليهم ، وانحراف معياري قدر بـ 0,86 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (03) والتي تنص على تحديد المدير أو الرئيس المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها مع العمال .في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 3.75 حيث يعبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة لمضمون هذه العبارة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري حقق قيمة بلغت 0.43 وهو أقل من 01 أي وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (04) فصنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 3.72، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص تلقّيهم المساندة والدعم الكافي من قبل رئيسهم المباشر في حالة مواجهتهم لمشاكل وضغوط أثناء مزاولتهم لعملهم، كما بلغ الانحراف المعياري 0.64 وهو أقل من 01 أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (06) فصنفت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 3.70 من حيث الترتيب، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص علاقة العمال مع المدير أو رئيس العمل ، كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.56 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ كما يتم تصنيف العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية مقارنة مع باقي عبارات البعد، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة يمكن القول انها مرتفعة فيما يخص مراعاة ظروف واحتياجات العمال من قبل رئيسهم المباشر الأمر الذي أدى إلى تسجيل أدنى قيمة للوسط الحسابي حيث بلغ 3.65 وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري يساوي 0.57 أقل من الواحد أي وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

**ثانيا - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال:** لقد تضمن هذا البعد 06 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (12)

الجدول رقم (12): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال

| الرقم | العبارات                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 07    | تصلك المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب. | 3.6000        | 0.63246           | مرتفعة        | 04      |

|    |                                                                                                          |        |         |        |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----|
| 08 | تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل المعلومات والمعارف.                                                  | 3.6750 | 0.57233 | مرتفعة | 03 |
| 09 | تجد سهولة في الاتصال مدير (رئيسك المباشر).                                                               | 3.5250 | 0.87669 | مرتفعة | 05 |
| 10 | تكون على اتصال دائم مع زملائك العمال                                                                     | 3.7250 | 0.67889 | مرتفعة | 01 |
| 11 | تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الانترنت ، الانترنت (... ) لزيادة فعالية الاتصال. | 3.7250 | 0.67889 | مرتفعة | 02 |
| 12 | تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال.                             | 3.5000 | 0.64051 | مرتفعة | 06 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي<br>لبعد : الاتصال                                           | 3.6250 | 0.43322 | مرتفعة | /  |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني المتمثل في الاتصال قد بلغ 3.62 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال ( 3.40 إلى غاية 4.20 ) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالاتصال، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.43 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس :

- ✓ تصدرت العبارة (10) الترتيب وذلك لما لها من أهمية حيث بلغ الوسط الحسابي 3,72 بدرجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد العينة على أنهم على اتصال دائم مع زملائهم العمال، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.67 ما وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (11) فيمكن القول أنها تتقاسم المرتبة الأولى مع العبارة (10)، حيث بلغ الوسط الحسابي في هذه العبارة 3.72 وهو ما يعبر على موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن إدارة الكلية توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال (الانترنت الانترنت...) لزيادة فعالية الاتصال. وبلغ الانحراف المعياري 0.67 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- ✓ أما العبارة رقم (08) فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية إذ بلغ الوسط الحسابي ما قيمته 3,67 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن إدارة الكلية تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل المعلومات والمعارف، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.57 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- ✓ أما العبارة رقم (07) فاحتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بوسط الحسابي 3.60 وهو ما عبر عنه أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة في إجاباتهم على مضمون العبارة الخاصة بحصولهم على المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، وبانحراف معياري بلغ 0.63 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- ✓ العبارة رقم (09) فاحتلت المرتبة الخامسة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 3.52، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي موافقتهم على وجود تسهيلات للتواصل مع رئيس القسم ( الرئيس المباشر) بالمؤسسة محل الدراسة، أما فيما يخص

الانحراف المعياري فقد تم تسجيل قيمة بلغت 0.87 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

✓ أما العبارة رقم (12) فكانت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا البعد بوسط حسابي قيمته 3.50، حيث أن أفراد العينة أكدوا في إجاباتهم بأنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تمزج بين الاتصال الشفوي والكتابي لضمان فعالية الاتصال، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.64 وهو أصغر من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

رابعا - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز : يتضمن بعد الحافز 06 عبارات مرقمة بدءا من العبارة (13) إلى غاية العبارة (18) ، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13) نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز

| الرقم | العبارات                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 13    | يشيد مدير (رئيسك المباشر) بأدائك المتميز.                   | 2.9500        | 0.71432           | متوسط         | 04      |
| 14    | يتم ترفيتك على أساس الكفاءة في العمل.                       | 2.8750        | 0.75744           | متوسط         | 05      |
| 15    | تمنح المؤسسة المكافآت للعمال المتميزين.                     | 3.0500        | 0.78283           | متوسط         | 03      |
| 16    | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهد المبذول.               | 3.1250        | 0.82236           | متوسط         | 02      |
| 17    | تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مناسبة.                         | 2.7500        | 0.83972           | متوسط         | 06      |
| 18    | تعمل في ظل بيئة عمل محفزة.                                  | 3.2250        | 1.04973           | متوسط         | 01      |
|       | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد : الحوافز | 2.9958        | 0.57300           | متوسط         | /       |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع قد بلغ 2,99، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال ( 2.60 إلى غاية 3.40 ) ما يدل على درجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتماما متوسط بالحوافز، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.57 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. كما يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس :

✓ احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأولى من ناحية الترتيب بأكثر أهمية، فقد تم تسجيل أعلى قيمة للوسط الحسابي في هذا البعد بلغت 3.22 ، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم على موافقتهم بدرجة متوسطة على أن البيئة التي يعملون فيها محفزة ومشجعة للعمل بلغ الانحراف المعياري 1,04 وهو أكبر من 01 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- ✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم (16) من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.12 حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الأجر الذين يتحصلون عليه لقاء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم يتناسب مع الجهد المبذول لكن بمستوى موافقة متوسطة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.82 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما المرتبة الثالثة فهي تخص العبارة رقم (15) من حيث الأهمية والترتيب، إذ عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تقدم أو تمنح امتيازات ومكافآت للعمال الذين يتميزون بأداء جيد حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بها ما قيمته 3.05 ، وبلغ الانحراف المعياري 0.78 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما العبارة رقم (13) احتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 2.95 حيث أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة إذ أنهم يوافقون على تقدير الرئيس المباشر للأداء المتميز الذي يقوم به العمال، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.71 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (14) فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية حيث بلغ الوسط الحسابي ما قيمته 2.87 ، حيث يوافق أفراد العينة بدرجة متوسطة في إجاباتهم على أن الترقية في العمل تتم على أساس الكفاءة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.75 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .
- ✓ أما المرتبة الأخيرة فهي تخص العبارة رقم (16) من حيث الترتيب بمتوسط 2.75 حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على وجود خدمات اجتماعية مناسبة بمستوى موافقة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري 0.83 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

**خامسا - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية :** يتضمن بعد العدالة التنظيمية 06 عبارات فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية

| الرقم | العبارات                                                                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 19    | يعاملك مديرك بشكل عادل.                                                       | 2.9750        | 0.69752           | متوسطة        | 04      |
| 20    | توزع المهام بشكل عادل على العمال.                                             | 2.8500        | 0.73554           | متوسطة        | 06      |
| 21    | تطبق إجراءات العمل على جميع العمال بشكل عادل.                                 | 2.9750        | 0.83166           | متوسطة        | 03      |
| 22    | تتم ترقيةك وفق أسس عادلة.                                                     | 2.9500        | 0.74936           | متوسطة        | 05      |
| 23    | يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى المؤسسة بالعدالة.                        | 3.0500        | 0.74936           | متوسطة        | 02      |
| 24    | يتم تقييم الأعمال وفق إجراءات وأسس دقيقة وموضوعية تضمن العدالة لجميع العمال . | 3.1250        | 0.68641           | متوسطة        | 01      |
|       | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعد : العدالة التنظيمية         | 2.9875        | 0.55903           | متوسطة        | /       |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن الوسط الحسابي الكلي للبعد الخامس المتمثل في العدالة التنظيمية قد بلغ 2.98 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس " ليكرت " الخماسي في المجال ( 2.60 إلى غاية 3.40 ) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما متوسطا بالعدالة التنظيمية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.55 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة . من خلال نتائج الجدول السابق يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس :

✓ تصدرت العبارة رقم (24) الترتيب بدرجة أهمية عالية ووسط حسابي بلغ 3.12 حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن تقييم العمال يتم وفق أسس دقيقة وموضوعية تضمن العدالة لجميع العمال ولكن بدرجة موافقة متوسطة، بينما قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة بـ 0.68 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

✓ أما العبارة رقم (23) احتلت المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا البعد بوسط حسابي قيمته 3.05 حيث أن أفراد العينة موافقون على مضمون هذه العبارة التي تنص على أن نظام الأجر والمكافآت على مستوى المؤسسة يتميز بالعدالة، ولكن بمستوى موافقة متوسط، وانحراف معياري بلغ 0.74 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة

✓ أما المرتبة الثالثة فهي تخص العبارة رقم (21) من حيث الأهمية والترتيب إذ عبر أفراد العينة في إجاباتهم حول مضمونها على أن إجراءات العمل تفرض وتطبق على جميع العمال بشكل عادل بمستوى موافقة متوسط حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بها ما قيمته 2.97 وبلغ الانحراف معياري 0.83 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

✓ أما العبارة رقم (19) احتلت المركز الرابع من الترتيب بوسط حسابي بلغ 2.97، حيث أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط على أن الرئيس المباشر يعامل العمال بشكل عادل وبدون تحيز ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.69 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

✓ أما العبارة رقم (22) فاحتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية والترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.95 ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم ترقيةهم وفق أسس عادلة، وبلغ الانحراف المعياري 0.74 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

✓ أما المرتبة الأخيرة فهي تخص العبارة رقم (20) من حيث الأهمية والترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2.85 حيث أن أفراد العينة في إجاباتهم موافقون على أن الأعمال والمهام تتوزع بين العمال بشكل عادل ولكن بمستوى موافقة متوسط، وانحراف معياري قدر بـ 0.73 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

عموما يمكن ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي سابقة الذكر ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة حسب أوساطها الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (15).



الجدول رقم (15): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي

| الأبعاد                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|--------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------|
| البعد الأول : القيادة                | 3.8417        | 0.29945           | مرتفعة         | 01      |
| البعد الثاني : الاتصال               | 3.6250        | 0.43322           | مرتفعة         | 02      |
| البعد الثالث : الحوافز               | 2.9958        | 0.57300           | متوسطة         | 03      |
| البعد الرابع : العدالة التنظيمية     | 2.9875        | 0.55903           | متوسطة         | 04      |
| المحور الأول : أبعاد المناخ التنظيمي | 3.3333        | 0.35638           | متوسطة         | /       |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن الوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي قد بلغ 3.33 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس " ليكرت" الخماسي في المجال ( 2.60 إلى غاية 3.40 ) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مقبولا بالمناخ التنظيمي، حيث يوجد اهتمام كبير ببعدي القيادة والاتصال واهتمام متوسط بأبعاد الحوافز والعدالة التنظيمية. كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.35 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي للإستبانة، حيث تعبر هذه الإجابات عن آرائهم حول الولاء التنظيمي وعليه سيتم حساب كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب العبارات حسب درجة الأهمية ( الملحق رقم 06)

بحث تضمن هذا البعد 17 عبارة، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج الظاهرة في الجدول رقم (16)

الجدول رقم (16): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي

| الرقم | العبارات                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 25    | لديك اقتناع تام بأن سياسات المؤسسة هي سياسات هادفة تعمل على تحقيق التقدم والتطور للجميع. | 4.0000        | 0.32026           | مرتفعة        | 01      |
| 26    | لديك قناعة بأن المؤسسة توفر لك فرص عمل أفضل.                                             | 3.8750        | 0.33493           | مرتفعة        | 06      |
| 27    | لديك ثقة كبيرة في إدارة المؤسسة.                                                         | 3.8250        | 0.50064           | مرتفعة        | 09      |
| 28    | تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.                                                             | 3.9500        | 0.50383           | مرتفعة        | 04      |
| 29    | تؤمن بأن العمل في المؤسسة يوفر لك فرص التقدم والتطور في الحياة المهنية.                  | 3.9500        | 0.31623           | مرتفعة        | 03      |
| 30    | تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة.                                                       | 3.9000        | 0.49614           | مرتفعة        | 05      |
| 31    | تتمسك بالعمل في هذه المؤسسة حتى لو قدمت لك امتيازات أفضل للعمل في أماكن أخرى.            | 3.8250        | 0.67511           | مرتفعة        | 08      |
| 32    | تفضل العمل في هذه المؤسسة على العمل في مؤسسة                                             | 3.7750        | 0.57679           | مرتفعة        | 13      |

|    |                                                                         |        |         |        |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----|
|    |                                                                         |        |         | أخرى.  |    |
| 33 | تعزيز المكاسب المادية التي تحصل عليها بالعمل في المؤسسة بقاءك فيها.     | 3.7500 | 0.54302 | مرتفعة | 14 |
| 34 | ترى أن لديك خيارات محدودة لذا تفكر في الاستقرار في وظيفتك.              | 3.6750 | 0.61550 | مرتفعة | 15 |
| 35 | تتمسك بالعمل في هذه المؤسسة بحكم تواجدها بالقرب من مكان إقامتك.         | 3.7750 | 0.53048 | مرتفعة | 12 |
| 36 | لديك رغبة قوية في البقاء بهذه المؤسسة بسبب الروابط الاجتماعية في العمل. | 3.8000 | 0.56387 | مرتفعة | 10 |
| 37 | تحرص على البقاء في عملك بهذه المؤسسة حتى لو واجهتك صعوبات مادية.        | 3.6000 | 0.67178 | مرتفعة | 16 |
| 38 | تجد صعوبة في إيجاد فرص عمل مناسبة في مكان آخر.                          | 3.8000 | 0.64847 | مرتفعة | 11 |
| 39 | تعتبر المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشاكلك                            | 3.8500 | 0.57957 | مرتفعة | 07 |
| 40 | تضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار حتى لو كان ذلك على حساب مصلحتك الشخصية. | 3.5500 | 0.78283 | مرتفعة | 17 |
| 41 | لديك رغبة قوية في بذل جهود متميزة تساهم في ارتقاء وتقدم المؤسسة.        | 3.9750 | 0.27619 | مرتفعة | 02 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لمحور الولاء التنظيمي      | 3.8162 | 0.23003 | مرتفعة | /  |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن الوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني المتمثل في الولاء التنظيمي قد بلغ 3,81 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرت" الخماسي في المجال ( 3.40 إلى غاية 4.20 ) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة مرتفعة وهو يعبر على أن مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.23 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وانحرافها المعياري الأقل في حال تساوي هذه الأخيرة، وعلى هذا الأساس:

✓ تصدرت العبارة رقم (25) الترتيب بأهمية عالية إذ سجل الوسط الحسابي أعلى قيمة له بلغت 4.00، حيث نجد أن أفراد العينة موافقون على أنهم مقتنعون بأن سياسات المؤسسة هي سياسات هادفة تعمل على تحقيق التقدم والتطور للجميع بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.32 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة

✓ أما العبارة رقم (41) تأتي في المرتبة الثانية من الترتيب إذ سجل الوسط الحسابي 3.97، حيث أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة إذ أن آراءهم تدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم رغبة قوية في بذل جهود متميزة تساهم في ارتقاء وتقدم المؤسسة، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد تم تسجيل قيمة بلغت 0.27 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة

✓ أما العبارة رقم (29) فكانت في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا البعد بوسط حسابي قيمته 3.95 فأفراد العينة أكدوا في إجاباتهم بأنهم موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة أي أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يؤمنون بأن العمل في المؤسسة يوفر



- لهم فرص للتقدم والتطور في الحياة المهنية، كما يلاحظ بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري بلغت ما قيمته 0.31 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (28) فاحتلت المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي متساوي مع العبارة (29) حيث بلغ 3.95 حيث تبين إجابات أفراد العينة على أن العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.50 وهو يفوق الانحراف المعياري الخاص بالعبارة (29) وكلاهما أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (30) فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدر بـ 3.90 حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على أنهم يشعرون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة محل الدراسة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.49 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (26) فكانت في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.87 حيث أن أفراد العينة أكدوا في إجاباتهم بأنهم موافقون وبدرجة مرتفعة من الموافقة على أنهم مقتنعون بأن المؤسسة توفر لهم فرص عمل أفضل، كما يلاحظ بأن الانحراف المعياري بلغ 0.33 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ فيما احتلت العبارة رقم (39) المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 3.85، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يعتبرون المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشكلاتهم، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد تم تسجيل قيمة بلغت 0.57 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (31) فتأتي في المرتبة الثامنة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي 3.82، وهو ما عبر عنه أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة في إجاباتهم على أن لديهم ثقة كبيرة في إدارة المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.50 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (27) فتأتي في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية بوسط الحسابي مماثل للعبارة (33) بلغ 3.82، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة موافقة مرتفعة على أنهم يفضلون العمل في هذه المؤسسة على العمل في مؤسسة أخرى، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.67 يفوق الانحراف المعياري الخاص بالعبارة (33) وكلاهما أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة .
- ✓ أما العبارة رقم (36) فتأتي من ناحية الترتيب والأهمية في المرتبة العاشرة، حيث تم تسجيل قيمة للوسط الحسابي في هذا العبارة بلغت 3.80، حيث أكد أفراد العينة في إجاباتهم على أن لديهم رغبة قوية في البقاء بهذه المؤسسة بسبب الروابط الاجتماعية في العمل بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.56 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (38) فتأتي في المرتبة الحادية عشر من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.80، مماثل للعبارة (42) حيث تؤكد إجابات أفراد العينة على أنهم يجدون صعوبة في إيجاد فرص عمل مناسبة في مكان آخر بمستوى موافقة مرتفعة مما يؤكد

- مضمون العبارة السابقة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.64 ويفوق الانحراف المعياري للعبارة (36) وكلاهما أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (35) فكانت المرتبة الثانية عشر من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي مماثل للوسط الحسابي للعبارة رقم (32) لكن بانحراف معياري أقل. إذ تم تسجيل نفس قيمة الوسط الحسابي المقدر بـ 3,77 حيث عبر أفراد العينة على موافقتهم بدرجة مرتفعة على تمسكهم بالعمل في هذه المؤسسة بحكم تواجدها بالقرب من مكان إقامتهم، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد بلغ 0.53 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- ✓ أما العبارة رقم (32) فتأتي في المرتبة الثالثة عشر بوسط حسابي مماثل للعبارة رقم (41) لكن بانحراف معياري أكبر ، إذ تم تسجيل نفس قيمة للوسط الحسابي المقدر بـ 3.77 ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقون على أنهم يتمسكون بالعمل في هذه المؤسسة حتى لو قدمت لهم امتيازات أفضل للعمل في أماكن أخرى بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف معياري 0.57 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما المرتبة الرابعة عشر فهي تخص العبارة رقم (33) من حيث الأهمية والترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.75، حيث أن أفراد العينة عبروا في إجاباتهم أنهم موافقون على أن المكاسب المادية التي يحصلون عليها بالعمل في هذه المؤسسة تعزز بقاءهم فيها بمستوى موافقة مرتفعة، وانحراف معياري ذو قيمة 0.54 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما العبارة رقم (34) احتلت المرتبة الخامسة عشر من حيث الترتيب والأهمية ضمن عبارات هذا المحور بوسط حسابي 3.67، حيث أن أفراد العينة موافقون على أن لديهم خيارات محدودة لذا يفكرون في الاستقرار في وظيفتهم بمستوى موافقة مرتفعة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.61 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما المرتبة السادسة عشر فهي تخص العبارة رقم (37) من حيث الأهمية والترتيب، إذ عبر أفراد العينة في إجاباتهم حول مضمونها أنهم يحرصون على البقاء في عملهم بهذه المؤسسة حتى لو واجهتهم صعوبات مادية بمستوى موافقة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي الخاص بها ما قيمته 3.60 وبلغ الانحراف معياري 0.67 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة
- ✓ أما العبارة رقم (40) فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية حيث بلغ الوسط الحسابي 3.55 وهو ما يعبر عن موافقة أفراد العينة في إجاباتهم بدرجة موافقة مرتفعة على أن مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار حتى لو كان ذلك على حساب مصلحتهم الشخصية، وبلغ الانحراف معياري بلغ 0.78 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة

#### المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار (T test) للعينة الواحدة بالنسبة للفرضية الأولى والثانية أما فيما يخص اختبار الفرضية الثالثة فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) . الملحق رقم (07)

**أولاً- اختبار الفرضية الأولى :** لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه تولي مؤسسة عطور الورود بكوينين اهتماماً متوسطاً بالمناخ التنظيمي. نقوم باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (T\_test) وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية<sup>1</sup>:

- إذا كانت (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية نقبل الفرضية البديلة (H1) وبالتالي الفرضية الصفرية (H0) مرفوضة.
- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0)
- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي :
- (H1) تولي مؤسسة عطور الورود بكوينين اهتماماً متوسطاً بالمناخ التنظيمي
- (H0) لا تولي مؤسسة عطور الورود بكوينين اهتماماً متوسطاً بالمناخ التنظيمي

الجدول رقم (17) : يوضح نتائج اختبار T\_test للفرضية الأولى :

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الأولى

| البيان          | الوسط الحسابي | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (t) الجدولية | القيمة الاحتمالية | مستوى الموافقة |
|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| المناخ التنظيمي | 3.33333       | 59.155            | 1.98              | 0.000             | متوسطه         |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن القيمة المطلقة لـ (t) المحسوبة بلغت 59.15 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية 1.98، أما الوسط الحسابي فقد بلغ 3.33 وهو ينتمي إلى المجال (2.60 – 3.40) ما يقابل مستوى موافقة متوسط ، وعليه فالفرضية الأولى مقبولة وفقاً لقاعدة القرار أي نقبل الفرضية البديلة (H1) تولي مؤسسة عطور الورود بكوينين اهتماماً متوسطاً بالمناخ التنظيمي ونرفض الفرضية الصفرية (H0).

**ثانياً - اختبار الفرضية الثانية :** لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على ما يلي : يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين بمستوى متوسط . ، نقوم باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (الملحق رقم (11))،

وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة سابقاً حيث تتمثل الفرضية البديلة والفرضية الصفرية فيما يلي:

<sup>1</sup> محفوظ جوده، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

- (H1) يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين بمستوى متوسط.
- (H0) لا يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين بمستوى متوسط.

والجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الثانية

| البيان          | الوسط الحسابي | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (t) الجدولية | القيمة الاحتمالية | مستوى الموافقة |
|-----------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| المناخ التنظيمي | 3.81618       | 104.925           | 1.98              | 0.000             | مرتفعة         |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة المطلقة لـ (t) المحسوبة بلغت 104.925 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية 1.98 والقيمة الاحتمالية Sig أقل من 0.05 فيما بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع 3.8161 وهو ينتمي إلى المجال ( 3.40 – 4.20 ) ما يقابل مستوى موافقة مرتفعة ، وعليه فالفرضية الثانية مقبولة وفق قاعدة القرار، أي نقبل الفرضية يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين بمستوى متوسط ، ونرفض الفرضية الصفرية (H0).

**ثالثاً - اختبار الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين. الملحق رقم (10)

1. تحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها بالنسبة لبعد القيادة (توجد لعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد القيادة والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة الارتباطية حيث حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد القيادة )

| المتغيرات                 | العينة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|---------------------------|--------|----------------|-----------------------|
| القيادة – الولاء التنظيمي | 40     | 0.016          | 0.924                 |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) انه لا وجود لعلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد القيادة والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.924 وهي اكبر من 0.05.

2. تحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها بالنسبة لبعد الاتصال (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة الارتباطية حيث حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد الاتصال )

| المتغيرات                 | العينة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|---------------------------|--------|----------------|-----------------------|
| الاتصال – الولاء التنظيمي | 40     | - 0.038        | 0.814                 |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.814 وهي اكبر من 0.05.

3. تحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها بالنسبة لبعد التحفيز (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد التحفيز والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود) .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة الارتباطية حيث حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (21) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد التحفيز )

| المتغيرات                 | العينة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|---------------------------|--------|----------------|-----------------------|
| التحفيز – الولاء التنظيمي | 40     | 0.452          | 0.003                 |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد التحفيز والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي اقل من 0.05 ومعامل الارتباط ( 0.452 ) ، بمعنى كلما كان بعد التحفيز جيد ومحكم كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة عطور الورود .

4. تحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها بالنسبة لبعد العدالة التنظيمية (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود) .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة الارتباطية حيث حصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة ( بعد العدالة التنظيمية )

| المتغيرات                           | العينة | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|-------------------------------------|--------|----------------|-----------------------|
| العدالة التنظيمية – الولاء التنظيمي | 40     | 0.539          | 0.000                 |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود ، حيث كانت القيمة الاحتمالية معدومة ( $\text{sig } 0.000$ ) وهي أقل من 0.05 وقيمة معامل الارتباط (0.539) ، بمعنى كلما كان بعد العدالة التنظيمية جيد ومحكم كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة عطور الورود.

ومما سبق دراسته يمكن القول انه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلين في (التحفيز ،العدالة التنظيمية) على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .

**رابعا - اختبار الفرضية الرابعة :** تنص الفرضية الرابعة للدراسة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين ، ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار كل بعد على حدى.

1. **بالنسبة لبعد التحفيز :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين ولاختبار الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .عندما تكون قيمة Sig أقل من 0.05 و (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولة .
- (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .عندما تكون قيمة Sig أكبر من 0.05 و (t) المحسوبة أقل من (t) الجدولة .

الجدول رقم (23) : نتائج اختبار اثر التحفيز علي الولاء التنظيمي

| البيان                    | القيمة الاحتمالية sig | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (t) الجدولية | معامل الارتباط |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| التحفيز – الولاء التنظيمي | 0.003                 | 3.122             | 1.98              | 0.452          |

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا علي مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث جاءت القيمة الاحتمالية ( $\text{sig } 0.003$ ) وهي أقل من 0.05 والقيمة المطلقة لـ (t) المحسوبة بلغت 3.122 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية 1.98 ، كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط موجبة تقدر بـ 0.452 تدل على علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين وعليه نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .

2. بالنسبة لبعد العدالة التنظيمية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين ولاختبار الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

- ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين . عندما تكون قيمة Sig أقل من 0.05 و ( $t$ ) المحسوبة أكبر من ( $t$ ) المجدولة .
- ( $H_0$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين عندما تكون قيمة Sig أكبر من 0.05 و ( $t$ ) المحسوبة أقل من ( $t$ ) المجدولة .

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار اثر العدالة التنظيمية علي الولاء التنظيمي

| البيان                              | القيمة الاحتمالية sig | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (t) الجدولية | معامل الارتباط |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| العدالة التنظيمية - الولاء التنظيمي | 0.000                 | 3.943             | 1.98              | 0.539          |

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا علي مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (Sig 0.000) وهي أقل من 0.05 والقيمة المطلقة لـ ( $t$ ) المحسوبة بلغت 3.943 وهي أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية 1.98 ، كما يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط موجبة تقدر بـ 0.539 تدل على علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، وعليه نرفض الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية .

يتضح من خلال الأبعاد التي تم دراستها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي (التحفيز و العدالة التنظيمية ) علي الولاء التنظيمي لعمال المؤسسة .

## الخلاصة

حاولنا من خلال الجانب التطبيقي دراسة أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في مؤسسة عطور الورود كوينين - الوادي من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج Spss الذي مكنتنا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء هذا التحليل للبيانات وكذا اختبار الفرضيات وجود اهتمام مقبول (متوسط) بالمناخ التنظيمي من طرف مؤسسة عطور الورود، ومستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العمال بها بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لإبعاد المناخ التنظيمي ( التحفيز والعدالة التنظيمية) في الولاء التنظيمي لهؤلاء العمال .



الخاتمة

في وقتنا الراهن أصبح هدف المنظمات ليس تحقيق الربح فقط بل دمج العديد من الأهداف على حد سواء مثل تحقيق الرضا، تحقيق ميزة تنافسية ... الخ، فنضرا لشدة المنافسة التي فرضتها التغيرات البيئية أصبحت قدرة المؤسسة على التميز والإبداع من المقومات الأساسية للنجاح والاستمرارية وتحقيق الريادة وهذا يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على الاهتمام بالموارد البشري و جلب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها.

ومما سبق ذكره يجب علي المؤسسة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتعزيز جهودها من أجل تحسينه من خلال الاهتمام بمختلف أبعاده والتركيز عليها بتبني أسلوب قيادي فعال والاهتمام بنظام الاتصال وتطويره كذلك منح الحوافز وكذا العمل على تحقيق العدالة التنظيمية. بالإضافة إلى إتباع أساليب التحسين التي تجعل الفرد راغب في البقاء والاستمرار في المنظمة ومتقبلا لأهدافها وقيمها وبذلك يتحقق الولاء التنظيمي الذي بدوره يحقق النجاح للمؤسسة .

وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي تناولت أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي :

### النتائج النظرية

- المناخ التنظيمي هو ناتج لتفاعل مجموعة من الخصائص والمميزات ضمن بيئة العمل الداخلية للمنظمة التي تنعكس على اتجاهات وقيم العاملين بها وتدفعهم لتبني أنماط سلوكية معينة.
- تعددت الأبعاد التي يشملها المناخ التنظيمي حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية: القيادة الاتصال التكوين الحوافز، العدالة التنظيمية.
- يجب على المنظمات الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي ليتسنى للعاملين القيام بمهامهم بصورة جيدة وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب من بينها الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال وتحقيق العدالة التنظيمية الاهتمام بالنمط القيادي كذلك توفير دورات تكوين للعمال.
- الولاء التنظيمي حالة يمكن القول أنها نفسية أو معنوية يتجسد بالفناعة التامة للفرد ويستغرق ذلك مدة معتبرة.
- يمكن تعزيز وتدعيم الولاء التنظيمي اعتمادا على عدة أساليب من أهمها خلق جو من التعاون والعمل الجماعي ، القيادة بالمشاركة ، تمكين العاملين.

### نتائج اختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** تم ثبات صحة الفرضية بحيث أن الوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي قد بلغ 3.33 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس " ليكرت" في المجال ( 2.60 إلى غاية 3.40) وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مقبولا بالمناخ التنظيمي ( متوسط).
- **الفرضية الثانية :** تم ثبات صحة الفرضية بحيث أن الوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي قد بلغ 3.81 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس " ليكرت" في المجال ( 3.40 إلى غاية 4.20 ) وهو يعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مرتفعا بالولاء التنظيمي .

- **الفرضية الثالثة :** تم ثبات صحة الفرضية جزئيا بحيث تم التوصل إلى انه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلين في (التحفيز ،العدالة التنظيمية) على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .
- **الفرضية الرابعة :** تم ثبات صحة الفرضية جزئيا بحيث تم التوصل إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي (التحفيز و العدالة التنظيمية) علي الولاء التنظيمي لعمال المؤسسة .

### النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية :

- تولي مؤسسة عطور الورود كوينين - الوادي اهتماما مقبولا (متوسطا) بالمناخ التنظيمي بحيث وجد اهتمام مرتفع ببعدي القيادة والاتصال واهتمام متوسط بالعدالة التنظيمية و الحوافز .
- يتميز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بمستوى مرتفع .
- توجد علاقة ارتباطيه طرديه ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلين في (التحفيز ،العدالة التنظيمية) على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي المناخ التنظيمي المتمثلين في (الاتصال والقيادة ) على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود بكوينين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي ( التحفيز و العدالة التنظيمية) في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة عطور الورود .

### الاقتراحات

في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج فإنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات وهي كالتالي:

- ✚ التحسين من الأسلوب القيادي في المؤسسة
- ✚ الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي من أجل تحقيق تعزيز ولاء العمال وتشجيعهم على بذل جهود متميزة تساعد في تحقيق الأهداف وتحقيق الريادة والارتقاء للمؤسسة.
- ✚ الاعتماد أكثر على تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أجل سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات فالوقت المناسب ما يسمح بزيادة فعالية الاتصال.
- ✚ إعطاء أهمية أكبر للأجور والحوافز والعمل على جعل بيئة العمل بيئة محفزة.

### أفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلا:

- اثر المناخ التنظيمي في تحسين أداء العاملين .
- أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي .

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب :

- أحمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء النشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- الرواشدة، خلف سليمان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007 .
- اللوزي موسي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 1999
- بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2016 .
- زاهد محمد دبري السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة ، عمان، الأردن 2011 .
- زكي محمد هاشم، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات السلاسل ، الكويت، بدون سنة النشر .
- محمد يوسف القاضي السلوك التنظيمي الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011 .
- موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الخاصة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار الحامد ، ط 1 ، الاردن، 2008 .
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2007 .
- مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار إيترك للنشر، مصر ، 2005 .
- محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- منير زيد عبري، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

- عاطف، زاهر عبد الرحيم هنرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات الطبعة 1، دار الرقية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- عبد الحميد الغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية التنمية الموارد البشرية المنصورة الطبعة 1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

#### المجلات والمطبوعات :

- ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب الولاء التنظيمي وعلاقته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة الدراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية المملكة العربية السعودية 2018 .
- أنور على علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق، بمنه الجامعة البعث، المجلة 39 العدد 54 سوريا 2017 .
- باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي مجلة البحث، العدد 13 جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2013 .
- دراسة محمد خيثر، محمد زبير، جامعة الجبلان وبنعامة خميس مليانة، حكيم بن حروة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى مجلة الباحث 2017. عبادو حديقة الشايب محمد الساسي مستوى الولاء التنظيمي لدى أستاذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ورقلة غرداية الوادي، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015 .
- دراسية باديس يوخلو سهيلة قمو : أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية مستشفى الأم والطفل يتقرت المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2016 .
- وليد شلابي، نوال خريط :مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية - دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجله الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016.
- لينه حسام المحتسب مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات جامعة بوليتكنك العدد 11 فلسطين 2007 .
- محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 3 جامعة دمشق، سوريا 2011 .
- محمد عبود الحراشنة وباجي ملوح الخريشا درجة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدي العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 2، 2012 .
- منير نوري، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .

- سفيان بوعطيط الولاء التنظيمي لتنمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، جامعة 20 أوت 1956 سكيكدة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15 سنة النشر مجهولة .
- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق العدد 2، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009 .

### مذكرات التخرج :

- الشيماء أحمد عبد الله عنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، مذكرة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011/2012 .
- البار رميساء المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك ببسكرة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2013 .
- إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، 2012 .
- بوشلاعم حنان المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج بالطاهير - جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل 2015-2016 .
- باشوش بنيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، شهادة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر 2014 .
- جمال، مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي دراسة حالة شركة صوفية سوق أهراس ( LASA )، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار الجزائر 2011 .
- هريو دزاير النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عناية، قسم علم النفس، 2005/2006 .
- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012 .

- عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين 2015 .
- فاطمة عبد القادر أحمد واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008 .
- فهد نجيم و رايح السلمي القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة رسالة ماجستير في الإدارة و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية ، 2012 .
- شامي صليحة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2009 .
- شبلي إسماعيل مرشد السويطي، جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجه دكتوراه الفلسفة تخصص الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان ، السودان ، 2016 .
- شريط شريف محمد ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابه، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير التخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، 2008 / 2009 .

#### الملتقيات :

- صالح فاتح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 9 و 10 مارس 2004 .



المراجع الأجنبية

- Gormley-Denise Kennerly Susan **"Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment "**Journal of Professional Nursing Philadelphia :2010
- Hsiu-Yen Hsu **Organizational Learning culturs on job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention among red professionals in Taiwan during an Economic Downturn** 2009
- Krishna Y: Rama: **Psychological Empowerment and Organizational Commitment Journal of Organizational Behavior** Vol 06 No 04-2007
- Wikramasinghe Dharmasri § Wikramasinghe Vathsala **perceived oganizational support job involvement and turnover intention in Sri Lanka** Int J Adv Manuf Technol 2011.

# الملحقات

الملحق رقم (01) : الأساتذة المحكمين

يجدر بنا الإشارة إلي أن كل الأساتذة يعملون في كلية العلوم الاقتصادية في جامعة حمه لخضر – الوادي

| الاسم واللقب      | الرتبة       |
|-------------------|--------------|
| ريم بن عيسى       | أستاذ محاضرة |
| محمد الحافظ عيشوش | أستاذ محاضرة |

الملحق رقم (02) : اختبار الصدق البنائي للمحور الأول والثاني

المحور الأول :

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .891             | 24         |

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Q1  | 95.6250                    | 119.369                        | -.335                            | .903                             |
| Q2  | 96.1500                    | 114.438                        | -.038                            | .895                             |
| Q3  | 96.2500                    | 115.372                        | -.133                            | .895                             |
| Q4  | 96.2750                    | 108.563                        | .400                             | .888                             |
| Q5  | 96.3500                    | 112.387                        | .129                             | .892                             |
| Q6  | 96.3000                    | 110.421                        | .301                             | .890                             |
| Q7  | 96.4000                    | 107.990                        | .450                             | .887                             |
| Q8  | 96.3250                    | 111.610                        | .196                             | .891                             |
| Q9  | 96.4750                    | 106.256                        | .403                             | .888                             |
| Q10 | 96.2750                    | 108.461                        | .381                             | .888                             |
| Q11 | 96.2750                    | 106.410                        | .531                             | .886                             |
| Q12 | 96.5000                    | 108.718                        | .388                             | .888                             |
| Q13 | 97.0500                    | 107.279                        | .440                             | .887                             |
| Q14 | 97.1250                    | 103.856                        | .640                             | .883                             |
| Q15 | 96.9500                    | 102.664                        | .695                             | .882                             |
| Q16 | 96.8750                    | 101.907                        | .706                             | .881                             |
| Q17 | 97.2500                    | 102.756                        | .637                             | .883                             |

|     |         |         |      |      |
|-----|---------|---------|------|------|
| Q18 | 96.7750 | 104.794 | .391 | .890 |
| Q19 | 97.0250 | 104.897 | .625 | .884 |
| Q20 | 97.1500 | 107.362 | .420 | .888 |
| Q21 | 97.0250 | 101.666 | .713 | .881 |
| Q22 | 97.0500 | 102.921 | .712 | .882 |
| Q23 | 96.9500 | 106.459 | .471 | .887 |
| Q24 | 96.8750 | 105.446 | .595 | .884 |

المحور الثاني :

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .713             | 17         |

|     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Q25 | 60.8750                       | 14.369                            | .338                                 | .701                                |
| Q26 | 61.0000                       | 15.026                            | .059                                 | .718                                |
| Q27 | 60.9250                       | 16.481                            | -.353                                | .758                                |
| Q28 | 61.0500                       | 13.536                            | .409                                 | .691                                |
| Q29 | 60.9250                       | 15.251                            | -.024                                | .722                                |
| Q30 | 60.9750                       | 14.487                            | .148                                 | .715                                |
| Q31 | 61.0500                       | 11.587                            | .707                                 | .646                                |
| Q32 | 61.1000                       | 14.554                            | .092                                 | .723                                |
| Q33 | 61.1250                       | 12.933                            | .528                                 | .677                                |
| Q34 | 61.2000                       | 14.574                            | .072                                 | .727                                |
| Q35 | 61.0750                       | 12.994                            | .401                                 | .689                                |
| Q36 | 61.2750                       | 12.410                            | .514                                 | .674                                |
| Q37 | 61.1000                       | 15.426                            | -.100                                | .739                                |
| Q38 | 61.3250                       | 11.302                            | .642                                 | .650                                |
| Q39 | 61.0250                       | 12.128                            | .701                                 | .654                                |
| Q40 | 61.0750                       | 12.687                            | .569                                 | .671                                |
| Q41 | 60.9000                       | 14.656                            | .264                                 | .707                                |

الملحق رقم (03) : معامل ألفا كرومباخ لثبات لاستبانة

|                              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| القيادة : 01 البعد           | 12.8250                    | 3.057                          | .027                             | .859                             |
| الاتصال : 02 البعد           | 13.0417                    | 2.273                          | .547                             | .753                             |
| التحفيز : 03 البعد           | 13.6708                    | 1.649                          | .814                             | .648                             |
| التنظيمية العدالة : 04 البعد | 13.6792                    | 1.810                          | .700                             | .697                             |

الملحق رقم (04) : التكرارات

أولا : متغير الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 24        | 60.0    | 60.0          | 60.0               |
| أنثى      | 16        | 40.0    | 40.0          | 100.0              |
| Total     | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

ثانيا : متغير السن

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنة 30 من أقل | 12        | 30.0    | 30.0          | 30.0               |
| سنة 40 الى 30 من    | 15        | 37.5    | 37.5          | 67.5               |
| سنة 50 الى 40 من    | 9         | 22.5    | 22.5          | 90.0               |
| سنة 50 من أكثر      | 4         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
| Total               | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

ثالثا : متغير الأجر

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 20000 الى 40000 | 16        | 40.0    | 40.0          | 40.0               |
| من 40000 الى 60000       | 17        | 42.5    | 42.5          | 82.5               |
| 60000 من الأكثر          | 7         | 17.5    | 17.5          | 100.0              |
| Total                    | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

رابعا : متغير الشهادات المتحصل عليها

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid بكالوريا من أقل | 13        | 32.5    | 32.5          | 32.5               |
| بكالوريا              | 9         | 22.5    | 22.5          | 55.0               |
| ليسانس                | 10        | 25.0    | 25.0          | 80.0               |
| فوق فما ماستر         | 8         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
| Total                 | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |

خامسا : خبرة السنوات

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 5 من أقل | 14        | 35.0    | 35.0          | 35.0               |
| سنوات 10 الى 5 من    | 17        | 42.5    | 42.5          | 77.5               |
| سنة 15 الى 10 من     | 5         | 12.5    | 12.5          | 90.0               |
| سنة 15 من أكثر       | 4         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
| Total                | 40        | 100.0   | 100.0         |                    |



## الملحق رقم (05) : عرض وتحليل البيانات للمحور الأول

أولا : القيادة

|                                                                                      | N  | Minimum | Maximum | Mean<br>الوسط الحسابي | Std. Deviation<br>الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|---------|-----------------------|-------------------------------------|
| المجال (المباشر رئيسك) مديرك يفسح<br>اتخاذ في واقتراحاتك بأرائك للمشاركة<br>القرارات | 40 | 3.00    | 5.00    | 4.3750                | .77418                              |
| عملك ممارسة كيفية في الحرية لك تعطى                                                  | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.8500                | .57957                              |
| الأعمال (المباشر رئيسك) مديرك لك يحدد<br>معك مناقشتها بعد إنجازها الواجب             | 40 | 3.00    | 4.00    | 3.7500                | .43853                              |
| في (المباشر رئيسك) مديرك من الدعم تتلقى<br>العمل في مشاكل مواجهتك حالة               | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.7250                | .64001                              |
| احتياجاتك (المباشر رئيسك) مديرك يراعي<br>الخاصة وظروفك                               | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.6500                | .57957                              |
| رئيسك) مديرك مع جيدة علاقة تربطك<br>(المباشر                                         | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.7000                | .56387                              |
| القيادة : 01 البعد                                                                   | 40 | 3.17    | 4.33    | 3.8417                | .29945                              |
| Valid N (listwise)                                                                   | 40 |         |         |                       |                                     |

ثانيا : الاتصال

|                                                                                                             | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الوقت في بالعمل المتعلقة المعلومات تصلك<br>المناسب                                                          | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.6000 | .63246         |
| لتبادل الحديثة الاتصال وسائل تستخدم<br>والمعارف المعلومات                                                   | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.6750 | .57233         |
| رئيسك) مديرك الاتصال في سهولة تجد<br>(المباشر                                                               | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.5250 | .87669         |
| العمال زملائك مع دائم اتصال على تكون                                                                        | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.7250 | .67889         |
| الحديثة التكنولوجيا على المؤسسة إدارة تعتمد<br>لزيادة (... الانترنت ، الانترنت الاتصال في<br>الاتصال فعالية | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.7250 | .67889         |
| الاتصال وسائل بين المؤسسة إدارة تمزج<br>الاتصال فعالية لضمان والكتابية الشفوية                              | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.5000 | .64051         |
| الاتصال : 02 البعد                                                                                          | 40 | 2.67    | 4.50    | 3.6250 | .43322         |
| Valid N (listwise)                                                                                          | 40 |         |         |        |                |

## ثالثا : التحفيز

|                                                  | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| .المتميز بأدائك (المباشر رئيسك) مديرك يشيد       | 40 | 2.00    | 4.00    | 2.9500 | .71432         |
| العمل في الكفاءة أساس على ترفيتك يتم             | 40 | 2.00    | 4.00    | 2.8750 | .75744         |
| .المتميزين للعمال المكافآت المؤسسة تمنح          | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.0500 | .78283         |
| الجهد مع عليه تحصل الذي الأجر يتناسب<br>المبذول. | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.1250 | .82236         |
| .مناسبة اجتماعية خدمات المؤسسة تقدم              | 40 | 1.00    | 4.00    | 2.7500 | .83972         |
| .محفزة عمل بيئة ظل في تعمل                       | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.2250 | 1.04973        |
| التحفيز : 03 البعد                               | 40 | 2.00    | 4.17    | 2.9958 | .57300         |
| Valid N (listwise)                               | 40 |         |         |        |                |

## رابعا : العدالة التنظيمية

|                                                                     | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| .عادل بشكل مديرك يعاملك                                             | 40 | 2.00    | 4.00    | 2.9750 | .69752         |
| .العمال على عادل بشكل المهام توزع                                   | 40 | 1.00    | 4.00    | 2.8500 | .73554         |
| العمال جميع على العمل إجراءات تطبق<br>عادل بشكل                     | 40 | 2.00    | 5.00    | 2.9750 | .83166         |
| .عادلة أسس وفق ترفيتك تتم                                           | 40 | 2.00    | 5.00    | 2.9500 | .74936         |
| مستوى على والمكافآت الأجر نظام يتميز<br>بالعدالة المؤسسة            | 40 | 1.00    | 4.00    | 3.0500 | .74936         |
| دقيقة وأسس إجراءات وفق الاعمال تقييم يتم                            | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.1250 | .68641         |
| .العمال لجميع العدالة تضمن وموضوعية<br>التنظيمية العدالة : 04 البعد | 40 | 2.00    | 4.17    | 2.9875 | .55903         |
| Valid N (listwise)                                                  | 40 |         |         |        |                |

## خامسا : نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي

|                              | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| القيادة : 01 البعد           | 40 | 3.17    | 4.33    | 3.8417 | .29945         |
| الاتصال : 02 البعد           | 40 | 2.67    | 4.50    | 3.6250 | .43322         |
| التحفيز : 03 البعد           | 40 | 2.00    | 4.17    | 2.9958 | .57300         |
| التنظيمية العدالة : 04 البعد | 40 | 2.00    | 4.17    | 2.9875 | .55903         |
| الأول المحور                 | 40 | 2.77    | 4.07    | 3.3333 | .35638         |
| Valid N (listwise)           | 40 |         |         |        |                |

## الملحق رقم (06) : عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

|                                                                                                | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| هي المؤسسة سياسات بأن تام اقتناع لديك<br>التقدم تحقيق على تعمل هادفة سياسات<br>للجميع والتطور. | 40 | 3.00    | 5.00    | 4.0000 | .32026         |
| عمل فرص لك توفر المؤسسة بأن قناعة لديك<br>أفضل.                                                | 40 | 3.00    | 4.00    | 3.8750 | .33493         |
| المؤسسة لهذه بالانتماء تشعر.                                                                   | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.9500 | .50383         |
| المؤسسة إدارة في كبيرة ثقة لديك                                                                | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.8250 | .50064         |
| فرص لك يوفر المؤسسة في العمل بأن تؤمن<br>المهنية الحياة في والتطور التقدم                      | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.9500 | .31623         |
| المؤسسة لهذه لانتمائك بالفخر تشعر                                                              | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.9000 | .49614         |
| قدمت لو حتى المؤسسة هذه في بالعمل تتمسك<br>أخرى أماكن في للعمل أفضل امتيازات لك                | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.8250 | .67511         |
| في العمل على المؤسسة هذه في العمل تفضل<br>أخرى مؤسسة                                           | 40 | 3.00    | 5.00    | 3.7750 | .57679         |
| عليها تحصل التي المادية المكاسب تعزز<br>فيها بقاءك المؤسسة في بالعمل                           | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.7500 | .54302         |
| في تفكر لذا محدودة خيارات لديك أن ترى<br>وظيفتك في الاستقرار                                   | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.6750 | .61550         |
| في مناسبة عمل فرص إيجاد في صعوبة تجد<br>آخر مكان                                               | 40 | 2.00    | 5.00    | 3.8000 | .64847         |
| المؤسسة بهذه عملك في البقاء على تحرص<br>مادية صعوبات واجهتك لو حتى                             | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.6000 | .67178         |
| تواجهها بحكم المؤسسة هذه في بالعمل تتمسك<br>إقامتك مكان من بالقرب                              | 40 | 2.00    | 4.00    | 3.7750 | .53048         |
| حتى اعتبار كل فوق المؤسسة مصلحة تضع<br>الشخصية مصلحتك حساب على ذلك كان لو                      | 40 | 1.00    | 5.00    | 3.5500 | .78283         |

|                                                                        |    |      |      |        |        |
|------------------------------------------------------------------------|----|------|------|--------|--------|
| هي المؤسسة تواجهها التي المشاكل تعتبر مشاكلك                           | 40 | 2.00 | 5.00 | 3.8500 | .57957 |
| المؤسسة بهذه البقاء في قوية رغبة لديك العمل في الاجتماعية الروابط بسبب | 40 | 2.00 | 5.00 | 3.8000 | .56387 |
| تساهم متميزة جهود بذل في قوية رغبة لديك المؤسسة وتقدم ارتقاء في        | 40 | 3.00 | 5.00 | 3.9750 | .27619 |
| الثاني المحور                                                          | 40 | 3.12 | 4.47 | 3.8162 | .23003 |
| Valid N (listwise)                                                     | 40 |      |      |        |        |

### الملحق رقم (07) : اختبار الفرضيات

الفرضية 01 :

|              | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------|----|--------|----------------|-----------------|
| الأول المحور | 40 | 3.3333 | .35638         | .05635          |

|              | Test Value = 0  |    |                   |               |                                           |        |
|--------------|-----------------|----|-------------------|---------------|-------------------------------------------|--------|
|              | المحسوبة t قيمة | df | القيمة الاحتمالية | الوسط الحسابي | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|              |                 |    |                   |               | Lower                                     | Upper  |
| الأول المحور | 59.155          | 39 | .000              | 3.33333       | 3.2194                                    | 3.4473 |

الفرضية 02 :

|               | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| الثاني المحور | 40 | 3.8162 | .23003         | .03637          |

|               | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |        |
|---------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|               | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|               |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| الثاني المحور | 104.925        | 39 | .000            | 3.81618         | 3.7426                                    | 3.8897 |

الفرضية 03:

القيادة :

|                    |                     | القيادة : 01 البعد | الثاني المحور |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| القيادة : 01 البعد | Pearson Correlation | 1                  | .016          |
|                    | Sig. (2-tailed)     |                    | .924          |
|                    | N                   | 40                 | 40            |
| الثاني المحور      | Pearson Correlation | .016               | 1             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | .924               |               |
|                    | N                   | 40                 | 40            |

الاتصال :

| Correlations       |                     |                    |               |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------|
|                    |                     | الاتصال : 02 البعد | الثاني المحور |
| الاتصال : 02 البعد | Pearson Correlation | 1                  | -.038-        |
|                    | Sig. (2-tailed)     |                    | .814          |
|                    | N                   | 40                 | 40            |
| الثاني المحور      | Pearson Correlation | -.038-             | 1             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | .814               |               |
|                    | N                   | 40                 | 40            |

التحفيز :

|                    |                     | التحفيز : 04 البعد | الثاني المحور |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------|
| التحفيز : 03 البعد | Pearson Correlation | 1                  | .452**        |
|                    | Sig. (2-tailed)     |                    | .003          |
|                    | N                   | 40                 | 40            |
| الثاني المحور      | Pearson Correlation | .452**             | 1             |
|                    | Sig. (2-tailed)     | .003               |               |
|                    | N                   | 40                 | 40            |

العدالة التنظيمية :

|                     | العدالة : 05 البعد<br>التنظيمية | الثاني المحور |
|---------------------|---------------------------------|---------------|
| Pearson Correlation | 1                               | .539**        |
| Sig. (2-tailed)     |                                 | .000          |
| N                   | 40                              | 40            |
| الثاني المحور       | Pearson Correlation             | .539**        |
| Sig. (2-tailed)     | .000                            | 1             |
| N                   | 40                              | 40            |

الفرضية 04 :

التحفيز :

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)      | 3.273                       | .177       |                           | 18.477 | .000 |
| التحفيز: 03 البعد | .181                        | .058       | .452                      | 3.122  | .003 |

العدالة التنظيمية :

| Model                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)                 | 3.154                       | .171       |                           | 18.461 | .000 |
| التنظيمية العدالة : 04 البعد | .222                        | .056       | .539                      | 3.943  | .000 |

|                                     | Q1 | Q2    | Q3     | Q4     | Q5   | Q6   | القيادة : 01 البعد |
|-------------------------------------|----|-------|--------|--------|------|------|--------------------|
| المجال (المباشر رئيسك) مدير يفسح    | 1  | .357* | -.245- | -.097- | .071 | .029 | .484**             |
| اتخاذ في واقتراحاتك بأرائك للمشاركة |    | .024  | .127   | .551   | .661 | .857 | .002               |
| القرارات                            | 40 | 40    | 40     | 40     | 40   | 40   | 40                 |

|                                                                         |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| عملك ممارسة كيفية في الحرية لك تعطى                                     | .357*  | 1      | -.353* | .024   | .374*  | .565** | .697** |
|                                                                         | .024   |        | .025   | .882   | .017   | .000   | .000   |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| الأعمال (المباشر رئيسك) مدير لك يحدد<br>معك مناقشتها بعد إنجازها الواجب | -.245- | -.353* | 1      | .023   | -.050- | -.207- | -.049- |
|                                                                         | .127   | .025   |        | .889   | .757   | .199   | .765   |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| (المباشر رئيسك) مدير من الدعم تتلقى<br>. العمل في مشاكل مواجهتك حالة في | -.097- | .024   | .023   | 1      | .218   | .263   | .481** |
|                                                                         | .551   | .882   | .889   |        | .177   | .101   | .002   |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| احتياجاتك (المباشر رئيسك) مدير براعي<br>الخاصة وظروفك                   | .071   | .374*  | -.050- | .218   | 1      | .298   | .633** |
|                                                                         | .661   | .017   | .757   | .177   |        | .062   | .000   |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| رئيسك) مدير مع جيدة علاقة تربطك<br>(المباشر)                            | .029   | .565** | -.207- | .263   | .298   | 1      | .648** |
|                                                                         | .857   | .000   | .199   | .101   | .062   |        | .000   |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| القيادة : 01 البعد                                                      | .484** | .697** | -.049- | .481** | .633** | .648** | 1      |
|                                                                         | .002   | .000   | .765   | .002   | .000   | .000   |        |
|                                                                         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

الملحق رقم (08) : ألفا كرومباخ

|                                                                                                              | Q7     | Q8    | Q9    | Q10   | Q11    | Q12   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|
| الوقت في بالعمل المتعلقة المعلومات تصاك<br>المناسب                                                           | 1      | .128  | .157  | .394* | .633** | .380* |
|                                                                                                              |        | .433  | .333  | .012  | .000   | .016  |
|                                                                                                              | 40     | 40    | 40    | 40    | 40     | 40    |
| لتبادل الحديثة الاتصال وسائل تستخدم<br>والمعارف المعلومات                                                    | .128   | 1     | .298  | .028  | .226   | .385* |
|                                                                                                              | .433   |       | .062  | .864  | .161   | .014  |
|                                                                                                              | 40     | 40    | 40    | 40    | 40     | 40    |
| رئيسك) مدير الاتصال في سهولة تجد<br>(المباشر) .                                                              | .157   | .298  | 1     | .335* | .292   | .297  |
|                                                                                                              | .333   | .062  |       | .035  | .068   | .063  |
|                                                                                                              | 40     | 40    | 40    | 40    | 40     | 40    |
| العمال زملائك مع دائم اتصال على تكون                                                                         | .394*  | .028  | .335* | 1     | .332*  | .206  |
|                                                                                                              | .012   | .864  | .035  |       | .036   | .201  |
|                                                                                                              | 40     | 40    | 40    | 40    | 40     | 40    |
| الحديثة التكنولوجيا على المؤسسة إدارة تعتمد<br>لزيادة (...) الانترنت ، الانترنت الاتصال في<br>الاتصال فعالية | .633** | .226  | .292  | .332* | 1      | .147  |
|                                                                                                              | .000   | .161  | .068  | .036  |        | .364  |
|                                                                                                              | 40     | 40    | 40    | 40    | 40     | 40    |
| الاتصال وسائل بين المؤسسة إدارة تمزج                                                                         | .380*  | .385* | .297  | .206  | .147   | 1     |

|                                        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الاتصال فعالية لضمان والكتابية الشفوية | .016   | .014   | .063   | .201   | .364   |        |
|                                        | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| الاتصال : 02 البعد                     | .686** | .513** | .678** | .614** | .687** | .616** |
|                                        | .000   | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|                                        | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

|                                          | Q13    | Q14    | Q15    | Q16    | Q17    | Q18    |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المتميز بأدائك (المباشر رئيسك) مدير يشيد | 1      | .367*  | .234   | .316*  | .107   | .152   |
|                                          |        | .020   | .146   | .047   | .512   | .349   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| العمل في الكفاءة أساس على ترفيتك يتم     | .367*  | 1      | .530** | .561** | .474** | .262   |
|                                          | .020   |        | .000   | .000   | .002   | .102   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| المتميزين للعمال المكافآت المؤسسة تمنح   | .234   | .530** | 1      | .587** | .527** | .329*  |
|                                          | .146   | .000   |        | .000   | .000   | .038   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| الجهد مع عليه تحصل الذي الأجر يتناسب     | .316*  | .561** | .587** | 1      | .603** | .382*  |
| المبذول                                  | .047   | .000   | .000   |        | .000   | .015   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| مناسبة اجتماعية خدمات المؤسسة تقدم       | .107   | .474** | .527** | .603** | 1      | .240   |
|                                          | .512   | .002   | .000   | .000   |        | .136   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| محفزة عمل بيئة ظل في تعمل                | .152   | .262   | .329*  | .382*  | .240   | 1      |
|                                          | .349   | .102   | .038   | .015   | .136   |        |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| التحفيز : 03 البعد                       | .490** | .747** | .763** | .826** | .708** | .620** |
|                                          | .001   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|                                          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

|                                  | Q19  | Q20  | Q21    | Q22    | Q23    | Q24    |
|----------------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|
| عادل بشكل مدير يعاملك            | 1    | .192 | .485** | .488** | .395*  | .382*  |
|                                  |      | .234 | .002   | .001   | .012   | .015   |
|                                  | 40   | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     |
| العمال على عادل بشكل المهام توزع | .192 | 1    | .413** | .312   | .479** | .597** |



|                                                                               |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                               | .234   |        | .008   | .050   | .002   | .000   |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| بشكل العمال جميع على العمل إجراءات تطبيق عادل.                                | .485** | .413** | 1      | .739** | .578** | .679** |
|                                                                               | .002   | .008   |        | .000   | .000   | .000   |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| عادلة أسس وفق ترفيتك تتم.                                                     | .488** | .312   | .739** | 1      | .416** | .561** |
|                                                                               | .001   | .050   | .000   |        | .008   | .000   |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| مستوى على والمكافآت الأجر نظام يتميز بالعدالة المؤسسة.                        | .395*  | .479** | .578** | .416** | 1      | .436** |
|                                                                               | .012   | .002   | .000   | .008   |        | .005   |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| دقيقة وأسس إجراءات وفق الاعمال تقييم يتم . العمال لجميع العدالة تضمن وموضوعية | .382*  | .597** | .679** | .561** | .436** | 1      |
|                                                                               | .015   | .000   | .000   | .000   | .005   |        |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |
| التنظيمية العدالة : 04 البعد                                                  | .646** | .660** | .873** | .784** | .736** | .806** |
|                                                                               | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|                                                                               | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |

|                      | Q25    | Q26    | Q27    | Q28    | Q29    | Q30    | Q31    | Q32    | Q33    | Q34    | Q35     | Q36     | Q37     | Q38     | Q39    | Q40    | Q41    |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| بأن تام اقتناع لديك  | 1      | .000   | .000   | .320*  | -.253- | .484** | .237   | .416** | -.147- | .260   | .000    | .119    | .000    | .205    | .138   | .142   | .290   |
| هي المؤسسة سياسات    |        | 1.000  | 1.000  | .044   | .115   | .002   | .141   | .008   | .364   | .105   | 1.000   | .464    | 1.000   | .205    | .395   | .382   | .070   |
| تعمل هادفة سياسات    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |        |        |        |
| التقدم تحقيق على     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| لجميع والتطور        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |        |        |        |
| بأن قناعة لديك       | .000   | 1      | .418** | .172   | .182   | .077   | .128   | -.149- | -.035- | .047   | .000    | .000    | -.162-  | -.122-  | .033   | .000   | -.035- |
| لك توفر المؤسسة      | 1.000  |        | .007   | .288   | .262   | .636   | .433   | .358   | .829   | .775   | 1.000   | 1.000   | .317    | .452    | .840   | 1.000  | .832   |
| أفضل عمل فرص         | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| لهذه بالانتماء تشعر  | .000   | .418** | 1      | .168   | .145   | .287   | .049   | .313*  | -.328* | -.384* | -.659** | -.439** | -.427** | -.514** | -.290- | -.307- | .175   |
| المؤسسة              | 1.000  | .007   |        | .301   | .373   | .072   | .764   | .049   | .039   | .014   | .000    | .005    | .006    | .001    | .070   | .054   | .280   |
|                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| في كبيرة ثقة لديك    | .320*  | .172   | .168   | 1      | -.057- | .444** | .742** | .393*  | .401*  | -.189- | -.032-  | .015    | -.538** | .252    | .261   | .236   | .153   |
| المؤسسة إدارة        | .044   | .288   | .301   |        | .728   | .004   | .000   | .012   | .010   | .242   | .847    | .926    | .000    | .117    | .104   | .142   | .346   |
|                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| في العمل بأن تؤمن    | -.253- | .182   | .145   | -.057- | 1      | -.033- | .198   | -.204- | .075   | -.086- | .075    | -.097-  | -.069-  | .010    | .098   | -.201- | -.015- |
| لك يوفر المؤسسة      | .115   | .262   | .373   | .728   |        | .841   | .220   | .207   | .647   | .599   | .645    | .553    | .673    | .949    | .548   | .213   | .928   |
| والتطور التقدم فرص   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| المهنية الحياة في    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |        |        |        |
| لانتمائك بالفخر تشعر | .484** | .077   | .287   | .444** | -.033- | 1      | .406** | .367*  | .000   | -.109- | -.383*  | -.123-  | -.283-  | -.053-  | .036   | .110   | .168   |
| المؤسسة لهذه         | .002   | .636   | .072   | .004   | .841   |        | .009   | .020   | 1.000  | .503   | .015    | .449    | .077    | .746    | .827   | .499   | .299   |
|                      | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40      | 40      | 40      | 40      | 40     | 40     | 40     |
| هذه في بالعمل تتمسك  | .237   | .128   | .049   | .742** | .198   | .406** | 1      | .291   | .577** | -.202- | .152    | .294    | -.399*  | .575**  | .652** | .512** | .251   |

|                                                                            |        |        |          |          |        |         |         |          |        |        |          |        |         |        |        |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------|----------|--------|---------|---------|----------|--------|--------|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| قدمت لو حتى المؤسسة<br>أفضل امتيازات لك<br>أماكن في للعمل<br>أخرى.         | .141   | .433   | .764     | .000     | .220   | .009    |         | .068     | .000   | .211   | .348     | .066   | .011    | .000   | .000   | .001   | .118   |
| هذه في العمل تفضل<br>العمل على المؤسسة<br>أخرى مؤسسة في.                   | .416** | -.149- | .313*    | .393*    | -.204- | .367*   | .291    | 1        | -.020- | -.067- | -.466-** | -.238- | -.337-* | -.003- | .203   | .095   | .447** |
| المادية المكاسب تعزز<br>عليها تحصل التي<br>المؤسسة في بالعمل<br>فيها بقاءك | .008   | .358   | .049     | .012     | .207   | .020    | .068    |          | .900   | .682   | .002     | .139   | .033    | .986   | .208   | .561   | .004   |
| خيارات لديك أن ترى<br>في تفكر لذا محدودة<br>وظيفتك في الاستقرار            | .40    | .40    | .40      | .40      | .40    | .40     | .40     | .40      | .40    | .40    | .40      | .40    | .40     | .40    | .40    | .40    | .40    |
| إيجاد في صعوبة تجد<br>في مناسبة عمل فرص<br>آخر مكان                        | -.147- | -.035- | -.328-*  | .401*    | .075   | .000    | .577**  | -.020-   | 1      | -.096- | .437**   | .422** | -.111-  | .573** | .611** | .502** | -.043- |
| في البقاء على تحرص<br>المؤسسة بهذه عمالك<br>واجبتك لو حتى<br>مادية صعوبات  | .364   | .829   | .039     | .010     | .647   | 1.000   | .000    | .900     |        | .556   | .005     | .007   | .494    | .000   | .000   | .001   | .793   |
| هذه في بالعمل تتمسك<br>تواجهها بحكم المؤسسة<br>مكان من بالقرب<br>إقامتك    | .260   | .047   | -.384-*  | -.189-   | -.086- | -.109-  | -.202-  | -.067-   | -.096- | 1      | .411**   | .360*  | .477**  | .114   | .075   | -.192- | -.049- |
| المؤسسة مصلحة تضم                                                          | .105   | .775   | .014     | .242     | .599   | .503    | .211    | .682     | .556   |        | .008     | .023   | .002    | .482   | .643   | .235   | .764   |
|                                                                            | .40    | .40    | .40      | .40      | .40    | .40     | .40     | .40      | .40    | .40    | .40      | .40    | .40     | .40    | .40    | .40    | .40    |
|                                                                            | .000   | .000   | -.659-** | -.032-   | .075   | -.383-* | .152    | -.466-** | .437** | .411** | 1        | .695** | .462**  | .576** | .464** | .379*  | -.029- |
|                                                                            | 1.000  | 1.000  | .000     | .847     | .645   | .015    | .348    | .002     | .005   | .008   |          | .000   | .003    | .000   | .003   | .016   | .861   |
|                                                                            | .40    | .40    | .40      | .40      | .40    | .40     | .40     | .40      | .40    | .40    | .40      | .40    | .40     | .40    | .40    | .40    | .40    |
|                                                                            | .119   | .000   | -.439-** | .015     | -.097- | -.123-  | .294    | -.238-   | .422** | .360*  | .695**   | 1      | .317*   | .624** | .369*  | .460** | -.055- |
|                                                                            | .464   | 1.000  | .005     | .926     | .553   | .449    | .066    | .139     | .007   | .023   | .000     |        | .047    | .000   | .019   | .003   | .735   |
|                                                                            | .40    | .40    | .40      | .40      | .40    | .40     | .40     | .40      | .40    | .40    | .40      | .40    | .40     | .40    | .40    | .40    | .40    |
|                                                                            | .000   | -.162- | -.427-** | -.538-** | -.069- | -.283-  | -.399-* | -.337-*  | -.111- | .477** | .462**   | .317*  | 1       | -.003- | -.029- | .017   | .136   |
|                                                                            | 1.000  | .317   | .006     | .000     | .673   | .077    | .011    | .033     | .494   | .002   | .003     | .047   |         | .985   | .858   | .916   | .404   |
|                                                                            | .40    | .40    | .40      | .40      | .40    | .40     | .40     | .40      | .40    | .40    | .40      | .40    | .40     | .40    | .40    | .40    | .40    |
|                                                                            | .205   | -.122- | -.514-** | .252     | .010   | -.053-  | .575**  | -.003-   | .573** | .114   | .576**   | .624** | -.003-  | 1      | .639** | .604** | .065   |

|                       |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| حتى اعتبار كل فوق     | .205   | .452   | .001   | .117   | .949   | .746 | .000   | .986   | .000   | .482   | .000   | .000   | .985   | .000   | .000   | .689   |       |
| على ذلك كان لو        |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| مصلحتك حساب           | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     |       |
| الشخصية               |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| التي المشاكل تعتبر    | .138   | .033   | -.290- | .261   | .098   | .036 | .652** | .203   | .611** | .075   | .464** | .369*  | -.029- | .639** | 1      | .612** | .136  |
| هي المؤسسة تواجهها    | .395   | .840   | .070   | .104   | .548   | .827 | .000   | .208   | .000   | .643   | .003   | .019   | .858   | .000   |        | .000   | .402  |
| مشاكل                 | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40    |
| في قوية رغبة لديك     | .142   | .000   | -.307- | .236   | -.201- | .110 | .512** | .095   | .502** | -.192- | .379*  | .460** | .017   | .604** | .612** | 1      | .296  |
| المؤسسة بهذه البقاء   | .382   | 1.000  | .054   | .142   | .213   | .499 | .001   | .561   | .001   | .235   | .016   | .003   | .916   | .000   | .000   |        | .063  |
| الروابط بسبب          | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40    |
| العمل في الاجتماعية   |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| في قوية رغبة لديك     | .290   | -.035- | .175   | .153   | -.015- | .168 | .251   | .447** | -.043- | -.049- | -.029- | -.055- | .136   | .065   | .136   | .296   | 1     |
| متميزة جهود بذل       | .070   | .832   | .280   | .346   | .928   | .299 | .118   | .004   | .793   | .764   | .861   | .735   | .404   | .689   | .402   | .063   |       |
| وتقدم ارتفاع في تساهم | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40    |
| المؤسسة               |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| الثاني المحور         | .409** | .144   | -.238- | .512** | .057   | .271 | .788** | .237   | .625** | .228   | .536** | .634** | .036   | .752** | .772** | .663** | .329* |
|                       | .009   | .374   | .140   | .001   | .727   | .091 | .000   | .140   | .000   | .158   | .000   | .000   | .828   | .000   | .000   | .000   | .038  |
|                       | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40   | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40     | 40    |

الملحق رقم (09)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة حمه الاخضر- الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير



## استبيان

في إطار إجراء الدراسة الميدانية حول للموضوع الذي يندرج تحت عنوان: **أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين** يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لجمع بيانات تخدم دراستنا وتحقيق أهداف البحث العلمي، فالرجاء التفضل بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان بدقة، علما أن الإجابات التي تقدم تكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

السنة الجامعية : 2023/2022

## الجزء الأول : البيانات الشخصية

- الجنس :

☐ أنثى :

☐ ذكر :

- السن :

☐ من 30 إلى أقل من 40 :

☐ أقل من 30 :

☐ 50 سنة فأكثر :

☐ من 40 إلى أقل من 50 :

- الأجر الشهري :

☐ من 25000 إلى أقل من 40000 :

☐ من 40000 إلى أقل من 60000 :

☐ 60000 فأكثر :

- الشهادة المتحصل عليها :

☐ أقل من البكالوريا :

☐ بكالوريا :

☐ ليسانس :

☐ ماستر فما أكثر :

- سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات :

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات :

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة :

☐ 15 سنة فأكثر :

## الجزء الثاني : محاور الاستبيان

## المحور الأول : المناخ التنظيمي

| الأبعاد | الرقم | العبارات                                                                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| القيادة | 01    | يفسح لك مديرك (رئيسك المباشر) المجال للمشاركة بأرائك واقتراحاتك في اتخاذ القرارات                     |            |       |       |           |                |
|         | 02    | تعطى لك الحرية في كيفية ممارسة عملك.                                                                  |            |       |       |           |                |
|         | 03    | يحدد لك مديرك (رئيسك المباشر) الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معك.                                |            |       |       |           |                |
|         | 04    | تتلقى الدعم من مديرك (رئيسك المباشر) في حالة مواجهتك مشاكل في العمل .                                 |            |       |       |           |                |
|         | 05    | يراعي مديرك (رئيسك المباشر) احتياجاتك وظروفك الخاصة.                                                  |            |       |       |           |                |
|         | 06    | تربطك علاقة جيدة مع مديرك (رئيسك المباشر) .                                                           |            |       |       |           |                |
| الاتصال | 07    | تصلك المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.                                                      |            |       |       |           |                |
|         | 08    | تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل المعلومات والمعارف.                                               |            |       |       |           |                |
|         | 09    | تجد سهولة في الاتصال مديرك (رئيسك المباشر) .                                                          |            |       |       |           |                |
|         | 10    | تكون على اتصال دائم مع زملائك العمال .                                                                |            |       |       |           |                |
|         | 11    | تعتمد إدارة المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الانترنت ، الانترنت ... لزيادة فعالية الاتصال. |            |       |       |           |                |
|         | 12    | تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال.                          |            |       |       |           |                |
| التطوير | 13    | يشيد مديرك (رئيسك المباشر) بأدائك المتميز.                                                            |            |       |       |           |                |
|         | 14    | يتم ترقيتك على أساس الكفاءة في العمل.                                                                 |            |       |       |           |                |
|         | 15    | تمنح المؤسسة المكافآت للعمال المتميزين.                                                               |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                               |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 16 | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهد المبذول.                                 |
|  |  |  |  |  | 17 | تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مناسبة.                                           |
|  |  |  |  |  | 18 | تعمل في ظل بيئة عمل محفزة.                                                    |
|  |  |  |  |  | 19 | يعاملك مديرك بشكل عادل.                                                       |
|  |  |  |  |  | 20 | توزع المهام بشكل عادل على العمال.                                             |
|  |  |  |  |  | 21 | تطبق إجراءات العمل على جميع العمال بشكل عادل.                                 |
|  |  |  |  |  | 22 | تتم ترقيتك وفق أسس عادلة.                                                     |
|  |  |  |  |  | 23 | يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى المؤسسة بالعدالة.                        |
|  |  |  |  |  | 24 | يتم تقييم الاعمال وفق إجراءات وأسس دقيقة وموضوعية تضمن العدالة لجميع العمال . |

العدالة التنظيمية



## المحور الثاني : الولاء التنظيمي

| الرقم | العبارات                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 25    | لديك اقتناع تام بأن سياسات المؤسسة هي سياسات هادفة تعمل على تحقيق التقدم والتطور للجميع. |               |       |       |              |                      |
| 26    | لديك قناعة بأن المؤسسة توفر لك فرص عمل أفضل.                                             |               |       |       |              |                      |
| 27    | تشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.                                                             |               |       |       |              |                      |
| 28    | لديك ثقة كبيرة في إدارة المؤسسة.                                                         |               |       |       |              |                      |
| 29    | تؤمن بأن العمل في المؤسسة يوفر لك فرص التقدم والتطور في الحياة المهنية.                  |               |       |       |              |                      |
| 30    | تشعر بالفخر لانتمائك لهذه المؤسسة.                                                       |               |       |       |              |                      |
| 31    | تتمسك بالعمل في هذه المؤسسة حتى لو قدمت لك امتيازات أفضل للعمل في أماكن أخرى.            |               |       |       |              |                      |
| 32    | تفضل العمل في هذه المؤسسة على العمل في مؤسسة أخرى.                                       |               |       |       |              |                      |
| 33    | تعزز المكاسب المادية التي تحصل عليها بالعمل في المؤسسة بقاءك فيها.                       |               |       |       |              |                      |
| 34    | ترى أن لديك خيارات محدودة لذا تفكر في الاستقرار في وظيفتك.                               |               |       |       |              |                      |
| 35    | تجد صعوبة في إيجاد فرص عمل مناسبة في مكان آخر.                                           |               |       |       |              |                      |
| 36    | تحرص على البقاء في عملك بهذه المؤسسة حتى لو واجهتك صعوبات مادية.                         |               |       |       |              |                      |
| 37    | تتمسك بالعمل في هذه المؤسسة بحكم تواجدها بالقرب من مكان إقامتك.                          |               |       |       |              |                      |
| 38    | تضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار حتى لو كان ذلك على حساب مصلحتك الشخصية.                  |               |       |       |              |                      |
| 39    | تعتبر المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشاكلك                                             |               |       |       |              |                      |
| 40    | لديك رغبة قوية في البقاء بهذه المؤسسة بسبب الروابط الاجتماعية في العمل.                  |               |       |       |              |                      |
| 41    | لديك رغبة قوية في بذل جهود متميزة تساهم في ارتقاء وتقدم المؤسسة.                         |               |       |       |              |                      |

شكرا علي حسن التعاون