

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

- د. نجيمي عيسى

إعداد الطالبتين:

- عيمر سمية

- فنيذة سوماية

لجنة المناقشة

الأستاذ:	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ. د: نجيمي عيسى	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ:	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

- د. نجيمي عيسى

إعداد الطالبتين:

- عيمر سمية

- فنيزة سوماية

لجنة المناقشة

الأستاذ:	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ. د: نجيمي عيسى	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ:	الدرجة العلمية	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله
في إتمام هذا العمل.

وبعد الحمد لله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "عيسى نجيمي" على نصائحه
وتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل. وبعدها بالشكر موصول
لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اللذين
تلقينا العلم على أيديهم طوال فترة دراستنا

شكراً لمن ساندني طوال المسيرة الدراسية، أهدي تخرجي لأهلي
ولأحبتي جميعاً

سهية و سوهاية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على عينة حجمها (47) موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، وأن الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، التكوين، التحفيز) ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، بينما بعد العدالة التنظيمية لها أثر على الولاء التنظيمي. وخلصت الدراسة في الأخير إلى تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي.

Summary :

This study aimed to know the impact of the organizational climate on organizational loyalty, among a sample of employees at the faculty of economic, commercial and management sciences at jijel university, and the questionnaire was relied on as a main tool to obtain the necessary data, which was distributed to a sample size of (47) employees. The data was analyzed using a group of statistical methods using the social statistical packages (spss) program.

The study concluded that there is a statistically significant effect of the organizational climate on organizational loyalty, and that the dimensions of the organizational climate (leadership, communication, formation, motivation) have no effect on the dependent variable represented in organizational loyalty, while the dimension of organizational justice has an impact on organizational loyalty. Finally, the study concluded by presenting practical suggestions and future prospects for the study.

Keywords: organizational climate, organizational loyalty, dimensions of organizational climate.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
18	المطلب الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
21	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
29	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي الولاء التنظيمي
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة
36	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
45	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

47	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " المناخ التنظيمي "
60	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور " الولاء التنظيمي "
66	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الإحصائيات الخاصة بالاستبانة	35
02	مقياس LIKERT الخماسي	36
03	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة	37
04	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال	38
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد التكوين	38
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	39
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية	39
08	الصدق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي ككل	40
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي	41
10	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر	41
11	الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء الأخلاقي	42
12	الصدق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي	42
13	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد محور المناخ التنظيمي	43
14	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد محور الولاء التنظيمي	44
15	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد محاور الاستبانة	44
16	فئات مقياس ليكرث الخماسي	46
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
18	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
20	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	49
21	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي تشغله	49
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد القيادة	50

52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال	23
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التكوين	24
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز	25
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية	26
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي	27
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء العاطفي	28
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء المستمر	29
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء الأخلاقي	30
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي	31
66	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة	32
67	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	قائمة الأساتذة المحكمين	01
87	استبانة الدراسة بعد التحكيم	02
88	الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
94	نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ	04
95	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	05
97	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد محاور الدراسة	06
100	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	07

مقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل بيئة خارجية تتميز بالتعقيد وعدم اليقين إذ تشهد تغيرات مستمرة ومتسارعة في مجالات الحياة الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، وحتى الاجتماعية باعتبارها نظام مفتوح تمارس أنشطتها وتحصل على مواردها المختلفة وإمكانياتها من هذه البيئة. فتحقيق المنظمات لأهدافها وضمن بقائها واستمرارها أصبحا مرهونين بقدرتها على التكيف لمواجهة هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، وهذا ما يتطلب توفر مجموعة من المدخلات حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة.

غير أنه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يتماشى مع أهدافها وأهدافهم على حد سواء، ليساعد هذا المناخ الفرد في بذل أكبر جهد في العمل ويجعله أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. والولاء التنظيمي من بين السلوكيات التي تتجم عن الفرد داخل المنظمة فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، فهو يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله بها وبأهدافها وقيمتها.

وعليه تحاول المنظمات أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه من خلال إيجاد بيئة عمل تتوافر فيها المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء الحرية في ممارسة الأعمال والتكوين إضافة إلى تقديم حوافز ووجود عدالة تنظيمية بين العاملين والابتعاد عن التحيز، وذلك قصد الإبقاء وجذب الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة أو خارجها، من خلال توفير مختلف الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من حالة القلق والتوتر لدى العاملين.

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وهذا يخص كل المنظمات دون استثناء، ولعل من بينها مؤسسات التعليم العالي، وجاءت هذه الدراسة لتبين المكانة التي يحتلها المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وعليه طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

حيث تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده القيادة على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصال على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التكوين على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التحفيز على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1-هدف علمي: يتمثل في الإسهام العلمي الذي يتوقع إضافته للمهتمين والباحثين في مجال المعرفة من خلال تعزيز فهمهم وتوسيع معارفهم حول مفهوم المناخ التنظيمي والتعرف على أهم أبعاده وشرح آثارها على الولاء التنظيمي.

2- هدف عملي: ويرتبط بالدراسة الميدانية التي أجريتها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الذي يتم من خلاله التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي وفقا لآراء الموظفين الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم على أساسها تقديم اقتراحات لإدارة الكلية تساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص توفير وتحسين مستوى هذه الأبعاد وتعزيز وخلق الولاء لدى الموظفين في مكان العمل.

رابعا: أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من جانبين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية .

1-الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث أولى العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك أهمية بالغة لهذا الموضوع. كما تعتبر مساهمة في إثراء المعرفة العلمية باعتبارهما موضوعين يتطلبان بحوث ودراسات أعمق.

2- الأهمية العملية: تكمن هذه الأهمية في محاولة إبراز أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

خامسا:أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

- يندرج موضوع الدراسة ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية.
- التعرف على أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الولاء التنظيمي.
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع إضافي يساهم في تنمية معارف الباحثين.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة:

1- الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

2- الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من (47) موظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

3- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قطب تاسوست.

4- الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020 _ 2021.

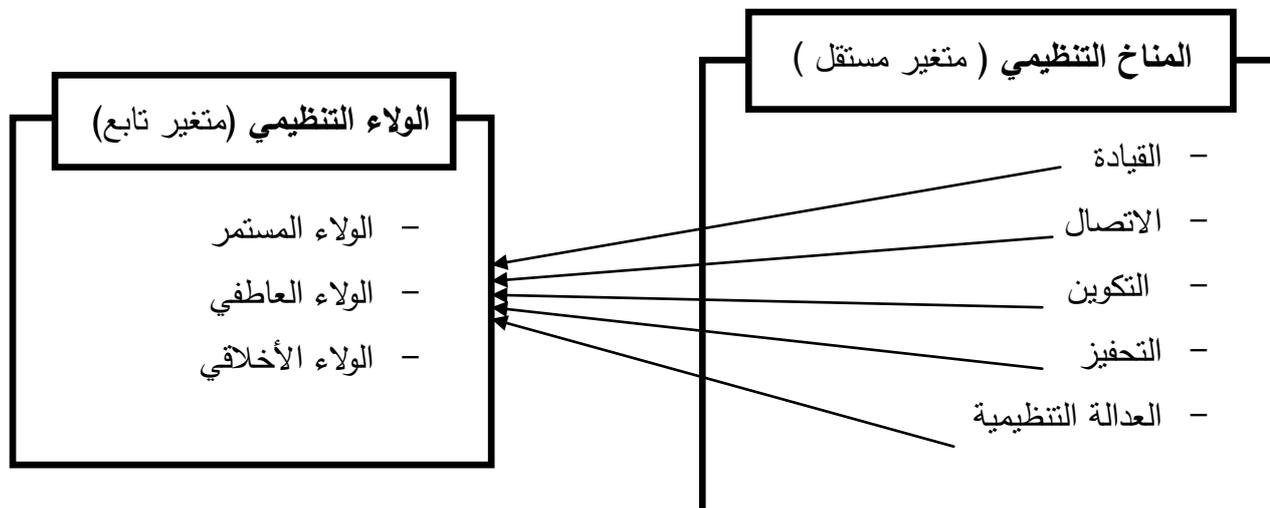
سابعا: منهج الدراسة

تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد اتبعنا المنهج الوصفي.

ولتغطية الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على المصادر المتمثلة في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية والمجلات، فيما تم في جانبها التطبيقي الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال استبانة ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والتي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

ثامنا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي اعتمادا على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي أهمية كبيرة لمساهمة الباحث اعتمادا على خطوات علمية صحيحة وممنهجة دون أن يولي اهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه فقد تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية للدراسة، قسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة مقسم إلى مطلبين في المطلب الأول تناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والمطلب الثاني تناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، تطرقنا فيه إلى: التعريف بالكلية محل الدراسة، طريقة ونوع أداة الدراسة، اختبار أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حيث قسم بدوره إلى: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي، واختبار الفرضيات.

وانتهت الدراسة بخاتمة تم فيها عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، وأهم الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من المناخ التنظيمي وتعزز الولاء التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لِلدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات عديدة، وفي الأساس التحديات التنظيمية، فإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة باعتباره أداة فعالة تساعد الإدارة في تشخيص حالات الصراع والإحباط في المنظمة، وتحديد مسبباتها ومن ثم محاولة وضع المعالجات المناسبة لها.

ولقد أبدت المنظمات المختلفة، اهتماما خاصا بخلق ظروف عمل ملائمة بهدف الرفع من الولاء التنظيمي، وكذا الرفع من الروح المعنوية للعاملين، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى كافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى مبحثين رئيسيين وهما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تؤكد الدراسات والبحوث على أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي الذي بدوره يعمق الولاء التنظيمي لدى العاملين مما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة ولهذا سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت ومازالت تنال اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة. إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وعليه سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية حول المناخ التنظيمي.

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي وذلك يرجع في أغلب الأحيان لتعدد العوامل والتأثيرات البيئية التي يعمل الأفراد في محيطها.

1 - تعريف المناخ التنظيمي:

☞ 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 وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة " (القيوتي ، 2009، ص170).

☞ كما عرف بأنه " استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة في الاستمرار داخل المنظمة ويتبنى أهدافها وقيمها " (تيسير، 2012، ص267).

☞ وعرفه " لتوين وستر ينجر " (LITWIN AND STRINGER) بأنه " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون في هذه البيئة والتي يكون لها تأثير على دوافعهم و سلوكياتهم (Moghimi and Indra, 2013, p p: 2-3).

عموما يمكن القول أن المناخ التنظيمي يعرف على أنه " مجموعة من السمات والخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي يدركها العاملون وبالتالي يستخلصون مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكياتهم وأدائهم وولائهم ومدى انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها ".

2- خصائص المناخ التنظيمي:

- يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص والسمات من بينها ما يلي:
- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهاتهم وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي فهو يؤثر في سلوكياتهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة لأنه يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (فيلة، 2005، ص295).
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز كل منظمة عن أخرى (الديحاني، 2013، ص16).
- ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة، كما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة، أما الثقافة فتعمل على وضع حدود السلوك (Géorge,1991, p88).
- إن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكاتهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا (حمدات، 2008، ص17).
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية، ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في المنظمة (أبان، ناجي، 2012، ص8).

3- أهمية المناخ التنظيمي

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في: (المغربي، 2007، ص 18).
 - تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
 - المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
 - قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة.
- بالإضافة إلى ذلك:
- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد (الصفار، 2001، ص73).

- إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل، فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها (عبد الله، 2014، ص47).
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (نقيب، 2009، ص30).
- يعد عنصرًا ضروريًا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد (لعابش، 2008، ص 13).

ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب والباحثين بدراسة المناخ التنظيمي تبين أن هناك اختلافا بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين وفي هذه الدراسة سنحاول التركيز على الأبعاد التالية: القيادة، الاتصال، التكوين، الحوافز، العدالة التنظيمية.

1: القيادة

يقصد بالقيادة أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فنمط القيادة هو التأثير على الأفراد الواقعيين تحت إشراف المسير لاستغلال قدراتهم من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بثقة وحماس. (Raymond, 1977, P74).

والقيادة أيضا "هي نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة" (العلاق، 2010، ص14).

كما يعرفها آخرون على أنها " القدرة على التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة، أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد" (العتوم، 2009 ، ص237).

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة يعتبر من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، فهو يؤثر في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء إذ تمثل القيادة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات

للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هنا نجد أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي الذي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (كاظم، 2002، ص170).

2: الاتصال

يعرف الاتصال بأنه: " عملية ديناميكية يقوم بها الشخص بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين بهدف ما عن طريق الرموز في ظرف ما بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش " (خورشيد، 2011، ص62).

تلعب الاتصالات دوراً مهماً داخل المنظمات فهي تساعد في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية، حيث نجد أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الاتصال ذو اتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير، باعتبار أن آراءه وأفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء (ماهر، 2005، ص 340).

3: التكوين

يعرف التكوين على أنه: " نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتقع مسؤولية التكوين على الرئيس المباشر للفرد " (فاتح، 2004، ص 187).

كما يعرف بأنه: محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي، للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعملون فيها (نوري، 2010، ص241).

يلعب التكوين دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية، واستثمار آفاق المعرفة الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم (كاظم، 2002، ص167).

4: الحوافز

تعرف الحوافز بأنها: عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدافع وتحريكه (سويبي، 2018، ص162). كما تعرف بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال لموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيبي، 2005، ص255).

ومن أهم أنواع الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين هي:

- **الحوافز المادية:** تعرف بأنها " الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس والسكن وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركناً هاماً في أي نظام للحوافز المادية" (الموسوي، 2006، ص231).
- **الحوافز المعنوية:** هي حوافز تقوم بتقديمها المنظمة لإثارة وتحفيز العاملين على العمل وتعتبر مكملة للحوافز المادية ومن أبرزها فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي... الخ. (فالح، 2004، ص ص: 120-121).

للحوافز أهمية في التأثير على سلوك الفرد إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح وتكمن في: (الوليد، 2008، ص143).

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته، وكذا إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بينهم.
- تؤدي الحوافز إلى تنمية روح المشاركة والتعاون بين الجماعة، كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وتفاعلهم لتنفيذها وإقناع الإدارة بأرائهم.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في جميع النواحي ما يتطلب على المنظمة ابتكار طرق لتحسين إنتاجيتها.

5: العدالة التنظيمية

ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدمز (1963) الذي قام الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزا على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم وتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة، إذ أن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها (الطبولي وآخرون، 2015، ص68). ونظرا لأن العدالة التنظيمية ترتبط بإدراك العامل لها فقد تعددت تعاريفها، فالمصطلح ببساطة يعرف بأنه تصور العاملين للعدالة التنظيمية، أي أنها تصوراتهم إذا كانوا يعاملون بشكل عادل أم لا؟. وفي ذات السياق فإن العدالة التنظيمية هي الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة الأعراف والقواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الأشخاص عند تطبيق هذه الأساليب (Terzi, et al , 2015, p488).

كما تشمل العدالة التنظيمية على الأبعاد التالية: (عيسات وجميل، 2016، ص ص: 307-308)

- **العدالة التوزيعية:** ترى دراسة (Hassn , 2010) على أنها تمثل العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المنظمة، وتتفق مع دراسة (Ali et al, 2010)، بحيث وجدت أن العدالة التوزيعية هي العدالة التي تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز.
- **العدالة الإجرائية:** هي ذلك النوع من العدالة التنظيمية التي تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في صنع قرارات موارد المنظمة.
- **العدالة التفاعلية:** إن العدالة التنظيمية تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى كونها تركز عموما على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال.

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية هي إدراك وشعور العاملين بمدى نزاهة إدارة المنظمة معهم، من حيث العدالة في تنفيذ إجراءات العمل، وتخصيص الموارد وكيفية توزيعها بعدالة في المنظمة، إضافة إلى حسن التعامل والتفاعل الإيجابي مع العاملين فيها.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع البارزة في مجال الإدارة والسلوك الإداري، فقد جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالولاء التنظيمي من قبل العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين في هذا المجال، فلكل باحث وجهة نظر فيما يخص هذا المفهوم وخصائصه والأهمية التي يلعبها والتي تعود بالنفع على التنظيم، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي خلص إليها الباحثون بالإضافة إلى بيان أهم خصائص هذا المفهوم وأهميته.

1- تعريف الولاء التنظيمي

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه: " 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 " (أبو النصر، 2005، ص45).

كما يعرف أيضا بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها (أبو سنيينة، البياتي، 2014، ص107).

ويعرف الولاء التنظيمي أيضا على أنه: استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة والرغبة في البقاء فيها والقبول بأهدافها الرئيسية وقيمها (سليمان، رامب، 2012، ص 149).

ويعرف أيضا بأنه: " ذلك الموقف الإنساني الإيجابي الناجم عن انتماء العاملين لمنظمتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيه، والارتباط الوثيق بها والمحافظة على نجاحها واستمراريتها في العمل " (السكر، 2012، ص12).

وعليه يمكن القول إن الولاء التنظيمي شعور داخلي للفرد بالانتماء للمنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها وهذا ينتج عن قبول العامل لأهداف المنظمة وقيمها الأساسية وإخلاصه لها. مما يدفعه لبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهدافها وبذلك تحقيق أهدافه.

2 - خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص من بينها: (أبو العلا، 2009، ص149).

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

إضافة إلى الخصائص السابقة يتميز الولاء التنظيمي بـ:

- الولاء حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة (اللوذي، 1999، ص99).
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المنظمة، والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح (العزاوي و جواد، 2013 ، ص427).

3- أهمية الولاء التنظيمي

تسعى المنظمات للحصول على ولاء أفرادها والإخلاص في خدمتهم، وذلك من خلال الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها، وعليه يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي في عدة جوانب من أهمها: (خير وزير، 2017، ص449).

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- يمكن أن يساعد الولاء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة.
- شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف منعبى الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

بالإضافة إلى ذلك: (عاطف، 2011، ص277)

- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عن دوران العمل.
- الأداء المتميز للعمل.

ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي

لقد اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين والكتاب نظرا لاختلاف آرائهم وأفكارهم وسنتناول هنا الأبعاد الرئيسية للولاء التنظيمي والمتمثلة في:

1- **الولاء العاطفي:** حيث يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه (سليمان ، وهب، 2012، ص156).

2- **الولاء المستمر:** يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم ولاء عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي سبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل (المغربي، 2008، ص399).

3 - **الولاء الأخلاقي:** هو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد الالتزام من طرف العامل اتجاه منظمته والاستمرار للبقاء فيها والالتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح (الشقاف، ابوسن، 2015، ص84).

ثالثا: طرق قياس الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها حيث تقسم هذه المقاييس إلى نوعين: مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية

1- المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات القياس الموضوعية لرصد السلوك مثلا رغبة الفرد البقاء في المنظمة أو لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل تسببه في عطل الآلات والمعدات والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل ... إلخ، ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه وتفيد هذه المقاييس في التنبيه على المشكلات الخاصة

بالولاء التنظيمي التي يمكن أن تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها (عبودي ، 2006، ص220).

2- المقاييس الذاتية:

هي تعتمد على أساليب تقديرية وذاتية عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء التنظيمي سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبيان، وهي أكثر الطرق في قياس العلوم السلوكية بحيث تتضمن توجيه مجموعة من الأسئلة إلى شخص أو أشخاص معينين لمعرفة اتجاههم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، مدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء المقارنات.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الأفراد بل هناك أسئلة عديدة تتعلق بالعمل، البيئة، الأشياء والأشخاص تنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد (كريمات، معياش، 2006، ص 64).

المطلب الثالث: مساهمة المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي، من خلال تأثير العناصر التالية: القيادة، الاتصال، التكوين، التحفيز، العدالة التنظيمية.

أثر القيادة على الولاء التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال للأداء (كاظم، 2002، ص170).

وفي دراسة قام بها " لتون وسترنجر " حول أبعاد المناخ التنظيمي وجدا أن نمط الإشراف يؤثر على المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطيا ومركزيا فإنه سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادرتهم ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية لأنهم يشعرون بأن المنظمة غير معنية بتحسين أدائها وأن أدائهم لا قيمة له ...، وإن كان المشرف ديمقراطيا يستمع للآخرين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك يوجد مناخا صحيا غالبا، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وانتمائهم للجهاز وأهدافه (القيوتي، 1989، ص155).

وعليه يمكن القول أنه كلما كان نمط الإشراف يعتمد على المشاورة والمشاركة بالآراء والمقترحات في اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة وإعطاء الحرية في كيفية ممارسة الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى مراعاة احتياجاتهم وظروفهم الخاصة كلما كانوا أكثر ولاء لمنظمتهم وبالتالي ينخفض معدل دوران العمل، التغيب وكذا حوادث العمل.

أثر الاتصال على الولاء التنظيمي:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة فبدون اتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة.

فوجود قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم، تساهم في ترسيخ علاقات مبنية على أساس الثقة والتعاون، يساعد العاملين على أداء عملهم بشكل جيد في الوقت المناسب ما يؤدي بدوره إلى شعورهم بالارتياح والرضا ويزيد من رغبتهم بالعمل في المنظمة وتقديم ما لديه من أجل تحقيق أهدافها. لذا على المنظمات استخدام أنواع متعددة من الاتصالات من أجل الرفع من كفاءة العاملين وتنمية روح التعاون فيما بينهم، فالاتصالات الصاعدة 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، أما الاتصال الأفقي فيكون من خلال اتصال الزملاء مع بعضهم البعض وبناء علاقات جيدة فيما بينهم وبالتالي وجود اتصال جيد أين يستطيعون التعبير عن قناعتهم لبعضهم البعض، ما يساهم في بناء علاقات عمل جيدة تساعد على العمل ضمن فريق عمل متكامل (شامي، 2009، ص103).

وعليه يمكن القول أن فعالية الاتصال في المنظمة يؤثر بشكل إيجابي 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.

أثر التكوين على الولاء التنظيمي

إن المنظمة الراغبة في الاحتفاظ بأفضل عاملها وخاصة الذين لديهم قدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي من خلال التكوين الذي يساعدهم على تحسين أدائهم من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة وزيادة الثقة بأنفسهم.

فالتكوين يعمل على حل مشاكل العامل سواء ما تعلق منها بمحيط العمل أو القدرة على التكيف مع الوظيفة التي يشغلها ومع جماعة العمل التي ينتمي إليها، وذلك من خلال تزويده واكتسابه المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بمجال عمله مما يؤدي إلى إلمامه بمعايير الأداء المطلوبة والقدرة على إتقان متطلبات عمله، بالإضافة إلى زيادة التمكن من استخدام مختلف الأساليب المتطورة لأداء واجباته ومتطلبات هذه الوظيفة (حسن، 2004، ص261).

وحتى يحقق التكوين العوائد الإيجابية والنتائج المرجوة منه ينبغي على إدارة المنظمة أو الجهة المسؤولة عن التكوين توفير البنية التحتية اللازمة كتوفر مخابر البحث في هذا المجال، توفر الوسائل المسؤولة عن التكوين، توفر أماكن مناسبة للتكوين ... فتوفير بيئة عمل مناسبة للتكوين يساعد العاملين في اتساع درجة اكتسابهم لمضمون البرنامج التكويني.

وعليه فاهتمام المنظمة بتكوين العاملين يعبر عن اهتمامها وتقديرها لهؤلاء ورغبتها في تطويرهم بما يتماشى مع التطورات الحاصلة. الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والاستقرار وهذا ما يخلق لهم الحافز والدافع للاستمرارية والبقاء في المنظمة.

أثر التحفيز على الولاء التنظيمي:

تلعب الحوافز دورا مهما في التحرك الإيجابي لدوافع العاملين نحو الأداء الأفضل بما يخدم في النهاية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين أيضا (بعيرة، 1988، ص67). فالحوافز المادية كالأجر والمكافآت والعلاوات تدفع العاملين 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 مناخ العمل حافزا للعاملين لزيادة رغبتهم في العمل بالمنظمة والبقاء فيها (حجازي، 2007، ص ص: 229-230).

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، بالإضافة إلى أن تقدير جهود العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل وزيادة أدائهم (السويطي، 2016، ص82).

وعليه فإن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفز للعمل، وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين اتجاه منظمتهم.

أثر 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.

وعليه فإذا كانت العدالة المدركة من طرف العاملين إيجابية بمعنى أن النتائج أو العوائد الفعلية للعمل تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقدون بأنهم يستحقونها فإن هؤلاء العمال سيشعرون بحالة رضا تدفعهم إلى تكرار هذا العمل، وبالتالي يشعرون بالراحة والرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها وهذا ما يعني زيادة ولائهم للمنظمة، أما إذا كانت العوائد أقل مما كانوا يتوقعون فإنهم سيشعرون بحالة عدم الرضا فيتوقفون عن بذل جهد، فشعور العاملين بعدالة المعاملات والعوائد والإجراءات في المنظمة التي يعملون بها ينتج عنه شعورهم بالرضا الوظيفي اتجاه عملهم، أما إذا كان الأمر غير ذلك فإنهم سيشعرون بالإحباط، والذي بدوره يؤدي إلى سلوكيات سلبية من قبل العاملين كإنتاجية وارتفاع معدلات حوادث العمل وكثرة التغيب والتأخيرات عن العمل وقد تصل في بعض الأحيان إلى ترك العمل نهائياً، فكلما زاد شعور العامل بالعدالة التنظيمية تحسن أدائه في العمل (بودادي، 2017، ص73).

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

من خلال بحثنا في العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع بحثنا، توصلنا إلى أهم الدراسات التي تناولت الموضوع، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

المطلب الأول: دراسات المناخ التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (السكران، 2004)، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض مذكرة ماجستير غير منشورة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجيهات ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض السعودية، نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (275) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود توجهات إيجابية لأفراد العينة مرتفعة لدى أفراد نحو كل محور من محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي)، ووجود اتجاهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في الدراسة.

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على توجهات ضباط قطاع الأمن نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لسنوات الخبرة والرتبة الحالية نحو محاور المناخ التنظيمي.

2- دراسة (إيهاب محمود، 2008)، بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (320) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- هناك توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- هناك توجهات سلبية عند أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

- إن أغلبية الموظفين لديهم مستوى جيد من الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3- دراسة (نقبيل، 2009)، بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة مذكرة ماجستير في علوم التربية".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر هيئات التدريس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي وإدارة الصراع والتي وزعت على عينة حجمها (205) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ تعود إلى المتغيرين (الجنس، الخبرة)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعود إلى المتغيرين (الجنس، الخبرة).
- الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما من طرف المديرين.

4- دراسة (شامي، 2010)، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقره بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة على التعرف على المناخ التنظيمي لعناصره وأبعاده المختلفة ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (123) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها
- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو أساتذة.

5- دراسة (المدهون، 2012)، بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والصراع التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (300) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- هناك تدني في مستوى الحوافز المقدمة للعاملين.

- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل نمط القيادة، ونمط الاتصالات والصراع التنظيمي.

- وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والصراع التنظيمي.

- وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

6- دراسة (السلمي، 2012)، بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالقيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (343) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Jahanshah, 1985)

"The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administration in selected community and universities"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والرضا التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (256) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

2- دراسة (Hanges and Others, 2005) بعنوان:

" The University Of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميريلاند لمعرفة إذا كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000، وتم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (50) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- أن مناخ فريق العمل كان ذا جودة عالية في إنجاز الأعمال.
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي للحواجز التي تقدمها الإدارة لأصحاب السلوك المثالي.
- أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

المطلب الثاني: دراسات الولاء التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (المخلافي، 2001) وهي عبارة عن مقال بعنوان " أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني التي وزعت على عينة حجمها (143) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر
- لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة.

2- دراسة (خليفة والملاحمة، 2009) وهي عبارة عن مقال بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (1121) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث والعمر ولصالح 50 سنة فأكثر.
- عدم وجود فروق في الرتبة الأكاديمية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، بينما ظهرت في متغيرات الرتبة الأكاديمية ولصالح درجة الأساتذة، ومدة الخدمة في الجامعة ولصالح (5) سنوات فأقل.

3- دراسة (أبو العلا، 2009) بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بضغوط العمل والولاء التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (147) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- مستوى ضغوط العمل الذي يشعر بها المدراء ظهر بوجه عام ضعيف.
- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء.
- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي.

4- دراسة (السعود، سلطان، 2009) وهي عبارة عن مقال بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (450) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة.
- وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

5- دراسة (الزبيتي، 2013) بعنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (410) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة.
- رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Marchiori and Henkin, 2004) بعنوان :

"Organizational Commitment Of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (1121) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

2- دراسة (Majzoub , 2005) بعنوان :

" The Relationship Between Organizational loyalty and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اكتشاف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا بالإضافة تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة،

العمر، المؤهل العلمي)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (100) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة.
- لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (11) سنة فأكثر.
- توجد فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر ولصالح أقل من (30) سنة.
- لم تظهر فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

1- دراسة (Jahanshah, 1985)

"The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administration in selected community and universités"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجامعات مختارة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (256) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

1- دراسة (إقبال، 2017) وهي عبارة عن مجلة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في المعهد التقني بابل، وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما، وقد تم اختيار المعهد مجتمعاً للدراسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (80) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- توفر مناخ تنظيمي إيجابي بدرجة متوسطة ودرجة إيجابية جيدة من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمعهد التقني بابل.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، وجود أثر معنوي لمتغير المناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي للمنظمة، ويعد من العوامل المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة ككل، والذي له دور كبير في الولاء التنظيمي، حيث تم التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (القيادة، الاتصال، التكوين، التحفيز، العدالة التنظيمية)، وتم التطرق أيضا إلى مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي، وهذا من خلال تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي والتعرف على أبعاده وطرق قياسه. كما وضعنا أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي، وكذلك الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق للإطار النظري للدراسة (المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي) وكذا الأدبيات التطبيقية مع توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرين، سوف نحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

❖ **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

❖ **المبحث الثاني:** نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعرض مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نعرف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ونتطرق إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة ونختبر مدى ثباتها ثم بعد ذلك نعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة ونوع أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لتقديم الكلية محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي تم استخدامها في جميع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وهي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي - جيجل - سابقاً، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذي تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها.

تتشكل الكلية من عدة هياكل بيداغوجية ومصالح إدارية، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
- نائب العميد المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
- الأمين العام
- مسؤول المكتبة

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث (القاضي و البياتي، 2008، ص 156)، حيث يقدر مجتمع الدراسة بالكلية (90) موظف (من وثائق المؤسسة مصلحة المستخدمين والتكوين).

2- عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من المجتمع وهي مفردات محدد تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائيا للحصول على عينة عشوائية لتمثيل المجتمع المسحوبة منه أفضل تمثيل" (القاضي و البياتي، 2008، ص 149)، وكان حجم العينة المعتمد في الدراسة يتكون من 47 موظف تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، وفيما يلي الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.

الجدول رقم(01): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

النسبة %	الاستمارات		البيان
	التكرار		
100%	60		الاستمارات الموزعة
12%	7		الاستمارات الغير المسترجعة
10%	6		الاستمارات المستبعدة
78%	47		الاستمارات المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتكون استبانة الدراسة من جزئين يتم توضيحهما كالتالي:

- الجزء الأول للاستبانة: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الذي يشغله الموظف)

- الجزء الثاني للاستبانة: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وفق التقييم التالي:

المحور الأول الخاص بالمناخ التنظيمي: ويشمل (23) عبارة وهو مقسم على 5 أبعاد وهي:

- القيادة: الفقرات من (1) إلى (5).
- الاتصال: الفقرات من (6) إلى (10).
- التكوين: الفقرات من (11) إلى (14).
- التحفيز: الفقرات من (15) إلى (19).
- العدالة التنظيمية: الفقرات من (20) إلى (23).

المحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي: ويشمل (14) عبارته وهو مقسم إلى 3 أبعاد وهي:

- الولاء العاطفي: الفقرات من (1) إلى (5).
- الولاء المستمر: الفقرات من (6) إلى (10).
- الولاء الأخلاقي: الفقرات من (11) إلى (14).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محوري المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي تم استخدام مقياس " ليكرت Likert " الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت "Likert" الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

سيتم ذلك من خلال اختبار صدقها الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للاستبيان:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين من أجل تقديم آرائهم حول صدقها الظاهري، وإعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى وضوح العبارات. وبناء على توجيهات المحكمين تم تعديل بعض العبارات، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة بالملاحق (الملحق رقم 02).

2- الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات الاستبانة

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور أو البعد الذي ينتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

1- الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة من محور المناخ التنظيمي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة من محور المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات بعد "القيادة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي ورغباتي	0,827**	0,000
02	تعطى لي الحرية في كيفية ممارسة عملي	0,657**	0,000
03	يحدد ليرئيسي المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معه	0,699**	0,000
04	تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر	0,772**	0,000
05	ألتقى الدعم من رئيسي المباشر في حالة مواجهة مشاكل في العمل	0,849**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.657 و 0.849) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد القيادة صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال من محور المناخ التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال من محور المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الاتصال"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	0,728**	0,000
07	تعتمد إدارة الكلية على شبكات الانترنت لزيادة فعالية الاتصال	0,628**	0,000
08	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر	0,692**	0,000
09	أكون على اتصال دائم مع زملائي في العمل	0,514**	0,000
10	لدي معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	0,591**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.514 و 0.728) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات بعد التكوين من محور المناخ التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكوين من محور المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التكوين"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تهتم إدارة الكلية بتكوينيو تدريبي	0,761**	0,000
12	تعكس البرامج التكوينية ما أطمح إليه	0,882**	0,000
13	تساعدني الدورات التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة	0,809**	0,000
14	يناسبني توقيت ومدة إجراء الدورات التكوينية	0,860**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التكوين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.761 و 0.882) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد التكوين صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارات بعد التحفيز من محور المناخ التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز من محور المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد " التحفيز "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع العمل المبذول	0,516**	0,000
16	تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين	0,566**	0,000
17	تقدم لي الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل،الإطعام)	0,696**	0,000
18	أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة	0,651**	0,000
19	أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	0,712**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.516 و 0.712) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد التحفيز صادقة لما وضعت لقياسه.

5- الصدق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية من محور المناخ التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية من محور المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد " العدالة التنظيمية "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	توزع المهام بشكل عادل على الموظفين	0,828**	0,000
21	تطبق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل	0,760**	0,000
22	يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى الكلية بالعدالة	0,727**	0,000
23	تتم ترقيتي وفق أسس عادلة	0,614**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.614 و 0.828) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد العدالة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

وبعد حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. سيتم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المناخ التنظيمي

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	القيادة	0,693**	0,000
02	الاتصال	0,715**	0,000
03	التكوين	0,564**	0,000
04	التحفيز	0,747**	0,000
05	العدالة التنظيمية	0,720**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.564 و 0.747) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

6- الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي من محور الولاء التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء العاطفي من محور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الولاء العاطفي"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	أشعر بالانتماء لكليتي	0,866**	0,000
25	تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهني بالكلية بمثابة مشاكل خاصة	0,569**	0,000
26	أشعر بالارتباط بالكلية والافتخار بها	0,867**	0,000
27	أضطر للغيابات إلا عند الضرورة الملحة	0,381**	0,000
28	أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجدي في الكلية	0,721**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء العاطفي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.381 و 0.867) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الولاء العاطفي صادقة لما وضعت لقياسه.

7- الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر من محور الولاء التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء المستمر من محور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الولاء المستمر"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية	0,743**	0,000
30	لدي رغبة في بدل جهود أسهم بها في ارتقاء الكلية	0,741**	0,000
31	تتوافق طموحاتي المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية	0,850**	0,000
32	لدي ثقة كاملة في الكلية	0,782**	0,000
33	تلقيني لمنصب عمل أفضل براتب أحسن لن يجعلني أترك الكلية	0,656**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء المستمر والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.656 و 0.850) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الولاء المستمر صادقة لما وضعت لقياسه.

8- الصدق الداخلي لعبارات بعد الولاء الأخلاقي من محور الولاء التنظيمي:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الولاء الأخلاقي من محور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الولاء الأخلاقي"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
34	أدافع عن الكلية عند ذكرها بسوء	0,675**	0,000
35	أسعى لتكوين صورة حسنة عن الكلية	0,728**	0,000
36	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	0,688**	0,000
37	تتوافق قيمي وأخلاقي الشخصية مع قيم الكلية	0,802**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الولاء الأخلاقي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.675 و 0.802) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عبارات بعد الولاء الأخلاقي صادقة لما وضعت لقياسه.

وبعد حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه. سيتم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الولاء العاطفي	0,842**	0,000
02	الولاء المستمر	0,903**	0,000
03	الولاء الأخلاقي	0,876**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.842 و 0.903) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن أبعاد المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا : ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات (Sekaran, 2003, p311) :

- من 0,6 إلى 0,7 تكون درجة الثبات مقبولة
- من 0,71 إلى 0,8 تكون درجة الثبات عالية
- أكثر من 0,8 تكون درجة الثبات عالية جدا

وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور المناخ التنظيمي:

جاءت معاملات الثبات لأبعاد محور المناخ التنظيمي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
القيادة	05-01	0,875	عالية جدا
الاتصال	10-06	0,745	عالية
التكوين	14-11	0,905	عالية جدا
التحفيز	19-15	0,741	عالية
العدالة التنظيمية	23-20	0,825	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطليتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (القيادة) فاق 80%، حيث بلغ 87.5% بمعننا للبعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (الاتصال) فاق 70%، حيث بلغ 74.5% بمعنى أن البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (التكوين) فاق 90%، حيث بلغ 90.5% بمعننا للبعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (التحفيز) فاق 70% ، حيث بلغ 74.1% بمعنى أن البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات عالية.
 - معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) فاق 80% ، حيث بلغ 82.5% بمعنى أن البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- وهذا يعني أن معامل الثبات للمحور الأول (المناخ التنظيمي) يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور الولاء التنظيمي

الجدول رقم(14): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور الولاء التنظيمي

أبعاد الولاء التنظيمي	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الولاء العاطفي	28-24	0,825	عالية جدا
الولاء المستمر	33-29	0,865	عالية جدا
الولاء الأخلاقي	37-34	0,807	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطليتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (الولاء العاطفي) فاق 80%، حيث بلغ 82,5% بمعنى أن معامل الثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني(الولاء المستمر) فاق 80% ، حيث بلغ 86,5% بمعنى أن معامل الثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الولاء الأخلاقي) فاق 80%، حيث بلغ 80,7% بمعنى أن معامل الثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

وهذا يعني أن معامل الثبات للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة:

الجدول رقم(15): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

درجة الثبات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	
عالية جدا	0,852	المناخ التنظيمي
عالية جدا	0,882	الولاء التنظيمي
عالية جدا	0,888	الكلية

المصدر: من إعداد الطليتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (المناخ التنظيمي) فاق 80%، حيث بلغ 85,2% بمعنى أن معامل الثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) فاق 80%، حيث بلغ 88,2% بمعنى أن معامل الثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ الكلي (محور المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي) فاق 80%، حيث بلغ 88,8% بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الإستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج، والمتمثلة في:

أولاً: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس " ليكرت الخماسي " المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الإستبانة، تم حساب المدى الذي يعتبر من أسهل وأبسط مقاييس التشتت وهو يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة موضوع الدراسة وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي $(0,8 = 5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية $(1,8=0,8+1)$ ، وبالتالي يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	1 - 1,80	غير موافق بشدة	01	مستوى ضعيف جدا
02	1,81 - 2,60	غير موافق	02	مستوى ضعيف
03	2,61 - 3,40	موافق بدرجة متوسطة	03	مستوى متوسط
04	3,41 - 4,20	موافق	04	مستوى مرتفع
05	4,21 - 5	موافق بشدة	05	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون "Pearson"

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي).

ثالثا: معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbakh"

استخدم هذا المعامل لقياس مدنيثبات أداة الدراسة.

رابعا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفرد عينة الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي

تم استخدامه لترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

سادسا: الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

سابعا: الانحدار الخطي المتعدد

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، وسيتم التطرق إلى ذلك وفقاً للجدول التالية.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الذي تشغله.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جاء توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
34%	16	ذكر
66%	31	أنثى
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطليتين اعتماداً على مخرجات برنامج (spss)

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح لنا بشكل واضح أن نسبة الإناث العاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل يفوق نسبة الذكور حيث بلغ عدد الإناث 31 موظفة، أي ما نسبته 66% وعدد الذكور 16 موظف أي ما نسبته 34% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويمكن أن تعود هذه النتائج إلى طبيعة عمل العينة المدروسة ذات الطابع الإداري أكثر من البدني، والذي لا يتطلب قوة وجهد بدني كبير، مما يجعل فئة الإناث تتغلب على فئة الذكور.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
80,9%	38	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
14,9%	7	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
4,3%	2	50 سنة فأكثر
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطليتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أغلب الموظفين من الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 38 أي ما نسبته 80,9%، تليها فئة الموظفين (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 14,9%، لتأتي أصغر فئة والمتضمنة فردين بنسبة 4,3% من العينة وهي الفئة (50 سنة فأكثر)، وعليه يمكن القول أن أغلب الأفراد هم من فئة الشباب، ويتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر جهدا وعطاء من أجل تحقيق طموحاتهم.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4,3%	2	متوسط
25,5%	12	ثانوي
70,2%	33	جامعي
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطليتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(19) أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 33 أي ما نسبته 70,2% من العينة، يليها مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 12 أي ما نسبته 25,5% من العينة، ثم في الأخير مستوى متوسط الذي بلغ عددهم 2 بنسبة 4,3% من العينة، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، وهكذا يمكن إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
12,8%	6	أقل من 5 سنوات
36,2%	17	من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات
21,3%	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
29,8%	14	15 سنة فأكثر
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطليتين اعتماداً على مخرجات برنامجspss.

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات، والتي قدرت ب 17 فرداً، أي ما نسبته 36,2% من العينة وهي أكبر نسبة من بين النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها 15 سنة فأكثر، والتي قدرت ب 14 فرداً، أي ما نسبته 29,8% من العينة، يليها عدد أفراد العينة الذين قدرت سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة والتي قدرت ب 10 أفراد، أي ما نسبته 21,3% من العينة، وفي الأخير نجد أن أفراد العينة الذين بلغ عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات كان عددهم 6 أفراد من عينة الدراسة، أي ما نسبته 12,8%، وهذا كله شيء إيجابي يدل على امتلاك العاملين خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم الإدارية.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي تشغله

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الذي تشغله

النسبة	التكرار	المنصب الذي تشغله
25,5%	12	رئيس مصلحة
25,5%	12	متصرف إداري
8,5%	4	ملحق إداري
8,5%	4	تقني سامي
4,3%	2	محاسب
27,7%	13	عون إداري
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطليتين اعتماداً على مخرجات برنامجspss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن أغلبية أفراد العينة يشتغلون في منصب عون إداري حيث بلغ عددهم 13 فرد أي ما نسبته 27,7% ، يليها منصب رئيس مصلحة ومتصرف إداري حيث بلغ عددهم 12 فرد في كلا المنصبين أي ما نسبته 25,5%، يليها ملحق إداري و تقني سامي بعدد أفراد متساوي قدر ب4 أفراد في كل منصب أي ما نسبته 8,5%، وفي الأخير منصب محاسب بلغ عدد أفراده 2 أي ما نسبته 4,3%، وهذا يعني أن أغلب الموظفين بالكلية يشتغلون ضمن منصب عون إداري.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (القيادة، الاتصال، التكوين، التحفيز، العدالة التنظيمية)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة:

لمعرفة مستوى قبول الأفراد للقيادة السائدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد القيادة

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	0,883	3,30	يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي ورغباتي	1
4	متوسط	0,925	3,40	تعطى لي الحرية في كيفية ممارسة عملي	2
2	مرتفع	0,974	3,55	يحدد ليرئيسي المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معي	3
1	مرتفع	0,732	3,83	تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر	4
3	مرتفع	0,996	3,55	أتلقي الدعم من رئيسي المباشر في حالة مواجهة مشاكل في العمل	5
	مرتفع	0,686	3,53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (22) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,83 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3.41-4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,732 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (3 و 5) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,55 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3.41-4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " يحدد لي رئيسي المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معي" و" أتلقى الدعم من رئيسي المباشر في حالة مواجهتي مشاكل في العمل" على الترتيب، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ (0,974 و 0,996) على الترتيب وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,40 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61-3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة " تعطى لي الحرية في كيفية ممارسة عملي"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,925 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الخامسة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,30 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61-3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة " يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي ورغباتي"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,883 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (22) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للقيادة بلغ 3,53 وهو بذلك ينتمي للمجال [3.41-4,20] ضمن الفئة الرابعة لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود القيادة في

الكلية محل الدراسة، بمستوى موافقة مرتفع و انحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,686 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعدالاتصال

لمعرفة مستوى بعد الاتصال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0,989	3,02	تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	6
5	متوسط	1,082	2,70	تعتمد إدارة الكلية على شبكات الانترنت لزيادة فعالية الاتصال	7
2	مرتفع	0,780	3,85	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر	8
1	مرتفع	0,737	3,98	أكون على اتصال دائم مع زملائي في العمل	9
3	مرتفع	0,865	3,77	لدي معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	10
	مرتفع	0,566	3,46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (23) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (9) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,98 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3.41 - 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " تكون على اتصال دائم مع زملائك في العمل"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,737 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (8) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,85 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3.41 - 4,20] والتي تدل على وجود

مستوى موافقة مرتفع للعبارة " أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,780 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,77 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3.41- 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " لدي معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,865 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,02 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61- 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة " تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,989 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (7) المرتبة الخامسة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,70 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61- 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة " تعتمد إدارة الكلية على شبكات الأنترنت لزيادة فعالية الاتصال"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,082 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (23) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال بلغ 3,46 وهو بذلك ينتمي للمجال [3.41- 4,20] ضمن الفئة الرابعة لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود اتصال في الكلية محل الدراسة، بمستوى موافقة مرتفع و انحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,566 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعدالتكوين

لمعرفة مستوى بعد التكوين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (24): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
11	تهتم إدارة الكلية بتكوين وتدريبي	1,94	0,870	ضعيف	4
12	تعكس البرامج التكوينية ما أطمح إليه	2,22	0,876	ضعيف	3
13	تساعدني الدورات التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة	2,55	1,080	ضعيف	1
14	يناسبني توقيت ومدة إجراء الدورات التكوينية	2,36	0,870	ضعيف	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2,26	0,764	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (24) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,55 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " تساعدني الدورات التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,080 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (14) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,36 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " يناسبني توقيت ومدة إجراء الدورات التكوينية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,870 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,22 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " تعكس البرامج التكوينية ما أطمح إليه "، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,876 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,94 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " تهتم إدارة الكلية بتكويني وتدريبني"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,870 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (24) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال بلغ 2,26 وهو بذلك ينتمي للمجال [1,81 - 2,60] ضمن الفئة الثانية لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود تكوين في الكلية محل الدراسة، لكن بمستوى موافقة ضعيف وانحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,764 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز

لمعرفة مستوى بعد التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (25): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	ضعيف جدا	0,778	1,79	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع العمل المبذول	15
5	ضعيف جدا	0,712	1,60	تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين	16
3	ضعيف	1,250	2,30	تقدم لي الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل، الإطعام)	17
1	متوسط	1,207	3,02	أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة	18
2	ضعيف	0,972	2,43	أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	19
ضعيف		0,630	2,22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (25) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,02 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61 - 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,207 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفع في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (19) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,42 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة "أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,972 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,30 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة "تقدم الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل، الإطعام)"، أما بخصوص

الانحراف المعياري فقد بلغ 1,250 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,79 وهو ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس Likert الخماسي في المجال [1-1,80] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض جدا للعبارة " يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع العمل المبذول"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,778 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,60 وهو ينتمي إلى الفئة الأولى من مقياس Likert الخماسي في المجال [1-1,80] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض جدا للعبارة " تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,712 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (25) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للاتصال بلغ 2,22 وهو بذلك ينتمي للمجال [1,81-2,60] ضمن الفئة الثانية لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود تحفيز في الكلية محل الدراسة، لكن بمستوى موافقة ضعيف وانحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,630 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة التنظيمية

لمعرفة مستوى بعد العدالة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (26): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
20	توزع المهام بشكل عادل على الموظفين	2,45	0,119	ضعيف	3
21	تطبق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل	2,53	1,080	ضعيف	2
22	يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى الكلية بالعدالة	2,21	0,907	ضعيف	4
23	تتم ترقيتي وفق أسس عادلة	2,55	1,100	ضعيف	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2,44	0,770	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (26) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (23) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,55 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " تتم ترقيتي وفق أسس عادلة "، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,100 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (21) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,53 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " تطبق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل "، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,080 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (20) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,45 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة "توزع المهام بشكل عادل على الموظفين"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,119 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (22) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,21 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81- 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة منخفض للعبارة " يتميز نظام الأجر و المكافآت على مستوى الكلية بالعدالة "، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,907 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (26) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية بلغ 2,44 وهو بذلك ينتمي للمجال [1,81- 2,60] ضمن الفئة الثانية لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود عدالة تنظيمية في الكلية محل الدراسة، لكن بمستوى موافقة ضعيف وانحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,770 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المناخ للتنظيمي

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,686	3,53	القيادة	1
2	مرتفع	0,566	3,46	الاتصال	2
4	متوسط	0,764	2,26	التكوين	3
5	ضعيف	0,630	2,25	التحفيز	4
3	ضعيف	0,770	2,44	العدالة التنظيمية	5
متوسط		0,465	2,82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي حول محور المناخ التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2,25 و 3,53)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي: القيادة بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,686، وعادت المرتبة الثانية لبعد الاتصال بمتوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 0,566، فيما حصل بعد العدالة التنظيمية على المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي 2,44 وانحراف معياري بلغ 0,770 وفي المرتبة الرابعة التكوين بمتوسط حسابي 2,26 وانحراف معياري بلغ 0,764 فيما عادت المرتبة الخامسة لبعد التحفيز بمتوسط حسابي 2,25 وانحراف معياري 0,630.

وبشكل عام يتضح من النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على محور المناخ التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2,82 وانحراف معياري قدره 0,465.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الكلية ينبغي أولاً معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء العاطفي

لمعرفة مستوى بعد الولاء العاطفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء العاطفي

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,975	3,53	أشعر بالانتماء لكليتي	24
5	متوسط	1,042	3,15	تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهني بالكلية بمثابة مشاكلي الخاصة	25
4	متوسط	1,072	3,36	أشعر بالارتباط بالكلية والافتخار بها	26
1	مرتفع	0,732	4,17	أضطر للغيابات إلا عند الضرورة الملحة	27
3	مرتفع	0,856	3,51	أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجدي في الكلية	28
	مرتفع	0,659	3,54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (28) ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (27) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,17 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41- 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة "أضطر للغياب إلا عند الضرورة الملحة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,732 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,53 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41- 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة "أشعر بالانتماء للكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,975 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (28) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,51 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41- 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة "أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجدي في الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,856 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (26) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,36 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61- 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "أشعر بالارتباط للكلية والافتخار بها"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,072 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (25) المرتبة الخامسة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,15 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61- 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهني بالكلية بمثابة مشاكل خاصة"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,042 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (28) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء العاطفي بلغ 3,54 وهو بذلك ينتمي للمجال [3,41- 4,20] ضمن الفئة الرابعة لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود ولاء عاطفي في الكلية محل الدراسة، بمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,770 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء المستمر

لمعرفة مستوى بعد الولاء المستمر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (29): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
29	أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية	2,53	1,018	ضعيف	4
30	لدي رغبة في بدل جهود أسهم بها في ارتقاء الكلية	3,96	0,779	متوسط	1
31	تتوافق طموحاتي المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية	2,64	1,051	متوسط	3
32	لدي ثقة كاملة في الكلية	2,96	1,021	متوسط	2
33	تلقيني لمنصب عمل أفضل براتب أحسن لن يجعلني أترك الكلية	2,45	1,248	ضعيف	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		2,906	0,769	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (29) ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (30) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,96 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41- 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة "لدي رغبة في بذل جهود أسهم بها في ارتقاء الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,779 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (32) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,96 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61 - 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "الذي ثقة كاملة في الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,021 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشنت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (31) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,64 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61 - 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "تتوافق طموحاتي المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,051 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشنت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (29) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,53 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة ضعيف للعبارة "أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,018 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشنت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (33) المرتبة الخامسة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,45 وهو ينتمي إلى الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي في المجال [1,81 - 2,60] والتي تدل على وجود مستوى موافقة ضعيف للعبارة "تلقيني لمنصب عمل أفضل براتب أحسن لن يجعلني أترك الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,248 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشنت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (29) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء المستمر بلغ 2,906 وهو بذلك ينتمي للمجال [2,61 - 3,40] ضمن الفئة الثالثة لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود ولاء مستمر في الكلية محل الدراسة، لكن بمستوى متوسط و انحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,769 مما يدل على درجة تشنت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

أولاً: النتائج الخاصة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الولاء الأخلاقي

لمعرفة مستوى بعد الولاء الأخلاقي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (30): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الولاء الأخلاقي

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,820	3,74	أدافع عن الكلية عند ذكرها بسوء	34
1	مرتفع	1,604	4,06	أسعى لتكوين صورة حسنة عن الكلية	35
3	مرتفع	1,903	3,57	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	36
4	متوسط	0,082	3,21	تتوافق قلبي وأخلاقي الشخصية مع قيم الكلية	37
	مرتفع	0,620	3,649	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (30) ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها كما يلي:

احتلت العبارة رقم (35) المرتبة الأولى من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,04 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41 - 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " أسعى لتكوين صورة حسنة عن الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 1,604 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (34) المرتبة الثانية من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,74 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41 - 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " أدافع عن الكلية عند ذكرها بسوء"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,820 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (36) المرتبة الثالثة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,57 وهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس Likert الخماسي في المجال [3,41 - 4,20] والتي تدل على وجود مستوى موافقة مرتفع للعبارة " أفضل المصلحة العامة على مصلحة الخاصة"، أما بخصوص الانحراف

المعياري فقد بلغ 1,903 وهو بذلك أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (37) المرتبة الرابعة من درجة الأهمية والترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,21 وهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي في المجال [2,61- 3,40] والتي تدل على وجود مستوى موافقة متوسط للعبارة "تتوافق قيمي وأخلاقي الشخصية مع قيم الكلية"، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,082 وهو بذلك أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم (30) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للولاء الأخلاقي بلغ 3,649 وهو بذلك ينتمي للمجال [3,41- 4,20] ضمن الفئة الرابعة لسلم Likert الخماسي مما يدل على وجود ولاء أخلاقي في الكلية محل الدراسة، بمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري أصغر من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,620 مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

ومما سبق جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,659	3,544	الولاء العاطفي	1
3	متوسط	0,769	2,906	الولاء المستمر	2
1	مرتفع	0,601	3,648	الولاء الأخلاقي	3
	متوسط	0,601	3,346	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي حول محور الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2,906 و 3,648)، وعليه فترتيب أبعاد هذا المحور جاءت كالتالي: الولاء الأخلاقي بمتوسط حسابي 3,648 وانحراف معياري 0.601، وعادت

المرتبة الثانية لبعء الولاء العاطفي بمتوسط حسابي 3,544 وانحراف معياري 0,659، فيما حصل بعد الولاء المستمر على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,906 وانحراف معياري بلغ 0,769.

وبشكل عام يتضح من النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على محور الولاء التنظيمي متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3,346 وانحراف معياري قدره 0,601.

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

كما يمكن توضيح قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات في الجدول الموالي.

الجدول رقم (32): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار	البيان	الحالة
قبول الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: $(0,05 \leq sig)$ ، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة.	01
رفض الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تماماً من مستوى المعنوية، أي: $(0,05 > sig)$ ، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة.	02

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على (جودة، 2008، ص 47).

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
بعد القيادة	-0,045	-0,260	0,796
بعد الاتصال	-0,208	-1,188	0,242
بعد التكوين	0,139	0,895	0,376
بعد التحفيز	0,097	0,545	0,589
بعد العدالة التنظيمية	0,538	3,310	0,002
R	0,555 ^a		
قيمة R ²	0,308		
قيمة F	3,656		
مستوى الدلالة sig	0,008 ^b		

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (F) تقدر بـ (0,008) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد ($R^2 = 0,308$) وهذا يعني أن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر ما نسبته (30,8%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، والنسبة المتبقية (69,2) ترجع لمتغيرات أخرى لم تتدرج في هذا النموذج ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء القيادة على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة لبعء القيادة تقدر بـ (0,796) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاتصال على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة لبعء الاتصال تقدر بـ (0,242) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التكوين على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة لبعء التكوين تقدر بـ (0,376) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التحفيز على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة لبعء التحفيز تقدر بـ (0,589) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل".

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة لبعء العدالة التنظيمية تقدر بـ (0,002) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الجانب التطبيقي دراسة أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيبل من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في ضوء هذا التحليل للبيانات وكذا اختبار الفرضيات وجود اهتمام متوسط بالمناخ التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيبل، ومستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى الموظفين بها، بالإضافة إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين يفسره بعد العدالة التنظيمية.



الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومحاولة إبراز أهمية المناخ لدى الموظفين، وما يمكن أن يحمله من منافع للمنظمة، وعليه يجب عليها توفير مناخ تنظيمي مناسب وتعزيز جهودها من أجل تحسينه من خلال التركيز والاهتمام بمختلف أبعاده بانتهاج أنماط قيادية فعالة وتحقيق فعالية نظام الاتصال والحوافز وكذا الاهتمام بالتكوين والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى إتباع أساليب التحسين التي تجعل الفرد راغبا في البقاء والاستمرار في المنظمة ومتقبلا لأهدافها وبذلك يتحقق ولاءه التنظيمي.

وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نبرزها فيها يلي:

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- جاء مستوى المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (2,82)، أما درجة أبعاده فقد جاءت بالترتيب التالي:
- جاء بعد "القيادة" في المرتبة الأولى، يليه "الاتصال" في المرتبة الثانية، ثم يأتي "العدالة التنظيمية" في المرتبة الثالثة، ثم "التكوين" في المرتبة الرابعة، وأخيرا بعد "التحفيز" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3,53، 3,46، 2,44، 2,26، 2,22).
- جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي (3.346)، أما درجة أبعاده فقد جاءت بالترتيب التالي:
- جاء بعد "الولاء العاطفي" في المرتبة الأولى، يليه "الولاء الأخلاقي" في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد "الولاء المستمر" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3,544، 3,348، 2,609).

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "القيادة" في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الاتصال" في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "التكوين" في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "التحفيز" في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "العدالة التنظيمية" في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ثانياً: الاقتراحات

- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي من أجل تعزيز ولاء الموظفين للكلية وتشجيعهم على بذل جهود متميزة تساعد في تحقيق التقدم والارتقاء للكلية.
- إعطاء أهمية أكبر للأجور والحوافز على مختلف أشكالها والعمل على جعل بيئة العمل بيئة محفزة.
- الاهتمام بانشغالات ومطالب الموظفين بالكلية من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من الموظفين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.
- فتح دورات تكوينية للموظفين من أجل تنمية قدراتهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلاً:

- أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي
- أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين
- أثر جودة حياة العمل في الولاء التنظيمي

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أبو النصر، مدحت. (2005). تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي. مصر: دار إيتراك للنشر.
2. العزاوي، نجم عبد الله وعباس حسين جواد. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعي في المنظمات المختلفة (الطبعة الخامسة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. القريوتي، محمد قاسم. (1989). دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة). عمان: دار وائل للنشر والطباعة.
7. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (الطبعة الأولى). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
8. الموسوي، سنان. (2006). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمان: دار المجداوي للنشر والتوزيع.
9. الهيثي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الوليد، بشار يزيد. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمان: دار الراية للنشر.
11. حجازي، محمد حافظ. (2007). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.
12. حسن، روية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية.
13. حمدات محمد، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية (الطبعة الأولى). عمان: دار حامد.

14. خورشيد، كمال مراد. (2011). الإتصال الجماهيري والإعلام (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. سليمان، أحمد محمد و وهب عبد الفتاح، سوسن. (2012). الرضا و الولاء الوظيفي. عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع.
16. عاطف، عبد الرحيم زاهد. (2011). تسويق الخدمات. عمان: الرابطة للنشر والتوزيع.
17. عبودي، منير زيد. (2006). التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته) (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
18. فالج، محمد صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. فيلة، فاروق عبده. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. كاظم، خيضر محمود. (2002). السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
21. ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي في مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

ب: المقالات

1. أبان، عثمان عبد الرزاق. (2012). تقويم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2، (1).
2. أبو سن، عونبة والبياتي، عبد الجبار. (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمدرسي المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 1، (10).
3. إقبال، غني محمد. (2017). أثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني بابل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6، (22).

- 4.السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، (2).
5. السكر، عبد الكريم. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3، (8).
6. الصفار، أحمد إسماعيل. (2009). أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (76).
- 7.الطبولي، محمد عبد الحميد وآخرون. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي. مجلة جامعة بن غازي كلية الآداب، (2).
8. المخلافي، محمد سرحان. (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق، 17، (2).
9. بعييرة، أبو بكر. (1988). دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة. مجلة الاقتصاد والإدارة، 1.
10. تيسير، زاهر. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، 3، (8).
- 11.خليفة، عبد الفتاح صالح و الملاحمة، منى خلف. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25، (3+4).
- 12.خيثر، محمّدو زبير، محمد. تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية عين الدفلة. مجلة الباحث، 17.
13. صفوان، أمين السقاف وأبو سن أحمد إبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي(حالة تطبيقية). مجلة العلوم الاقتصادية، 16.
- 14.عيسات، فاطمة الزهراء وجميل، أحمد.(2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسة الاقتصادية.

ج. الأطروحات و الرسائل الجامعية

- 1 . أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية قطاع غزة . رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.
2. إيهاب محمود، عايش الطيب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
3. الديحاني علي، فهد حراس. (2013). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية لدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الشرق الأوسط ، الكويت.4. الزينتي، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية- تونس- المغرب- . أطروحة دكتوراه. جامعة حسينية بن بو علي ، فلسطين.
5. السكران، ناصر محمد. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على قطاع ضبط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. السلمي، فهد نجيم راجح . (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة .رسالة ماجستير. جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
7. السويطي، شبلي إسماعيل مرشد. (2016). أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه. جامعة السودان، السودان.
8. المدهون، إياد إبراهيم خليل. (2010). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة.
9. بودادي، أمينة و جمعة، نسرين. (2017). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي : دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي. مذكرة ماستر. جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل .
10. سويسي، عبد الوهاب. (2004). الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة . أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، الجزائر.

11. شامي، صليحة. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، بومرداس.
12. عبد الله عيسى، حمد علي. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير. جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين.
13. كريمات، نيسية ومعياش، مريم. (2016). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. مذكرة ماستر. جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل.
14. نقبيل، بوجمعة. (2009). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة. رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر، باتنة.

د: الملتقيات

1. فاتح، صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية ونشر المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية. جامعة ورقلة، ورقلة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A:Books

1. Hanges and Ethers. (2005).The University Of Maryland Libraries organizational climate and culture Survey .Maryland.
2. George, N.(1991).Les métamorphoses de l'entreprise pour une sociologie du management:économique.Paris.
3. Sekaran, U. (2003).Research Methods for business: A skill building Approach (4th ed) . New york : john wiley & Sons, Inc.
4. Thietard, R ,A.(1977).La dynamique et l'homme les travail une nouvelle approche par l'analyse de système:édition' organisation.Paris.

B:Articles

1. Jahanshah, B. (1985)." The relationship between organizational climate and job satisfaction of academic administration in selected community and universities". Dissertation Abstract International, 4, (10).
2. Majzoob,A.(2015).The Relationship Between Organizational loyalty and job satisfaction. Journal Roua économique, (9).

3. Marchiori, D.M and Henkin, A.B.(2004).Organizational Commit me Of a Heath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions. Médical Tacher, 26, (4).
4. Moghimi,S and Indradev.S.(2013). Employée scréative Behaviou the rôle of Organizationa Climate Malaysiansmes. Internationals journal of business and management, 8, (5).
5. Terzi,A.R.(2015).An analysais of Organizational justice and Organizational Identification relation based onteachers perceptions. Universal journal of educational research ,15, (3).



الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي" دراسة حالة عينة من الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية .
لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما أن هذه العبارات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

د/ عيسى نجيمي

إعداد الطالبتين:

عمر سمية

فنيذة سوماية

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

جامعي

4- سنوات الخبرة:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

5- المنصب الذي تشغله:

.....

الجزء الثاني: يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

المحور الأول : المناخ التنظيمي

درجة القياس					العبارات	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
					يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي ورغباتي	1	القيادة
					تعطى لي الحرية في كيفية ممارسة عملي	2	
					يحدد لي رئيسي المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معه	3	
					تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر	4	
					أنتقي الدعم من رئيسي المباشر في حالة مواجهة مشاكل في العمل	5	
					تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	6	الاتصال
					تعتمد إدارة الكلية على شبكات الانترنت لزيادة فعالية الاتصال	7	
					أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر	8	
					أكون على اتصال دائم مع زملائي في العمل	9	
					لدي معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	10	التكوين
					تهتم إدارة الكلية بتكويني وتدريبني	11	
					تعكس البرامج التكوينية ما أطمح إليه	12	
					تساعدني الدورات التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة	13	
					يناسبني توقيت ومدة إجراء الدورات التكوينية	14	التحفيز
					يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع العمل المبذول	15	
					تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين	16	

					تقدم لي الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل،الإطعام)	17	
					أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة	18	
					أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	19	
					توزع المهام بشكل عادل على الموظفين	20	العدالة التنظيمية
					تطبق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل	21	
					يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى الكلية بالعدالة	22	
					تتم ترقيتي وفق أسس عادلة	23	

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

درجة القياس					الأبعاد	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
					أشعر بالانتماء لكليتي	24	الولاء العاطفي
					تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهني بالكلية بمثابة مشاكل خاصة	25	
					أشعر بالارتباط بالكلية والافتخار بها	26	
					أضطر للغيابات إلا عند الضرورة الملحة	27	
					أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجدي في الكلية	28	الولاء المستمر
					أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية	29	
					لدي رغبة في بدل جهود أسهم بها في ارتقاء الكلية	30	
					تتوافق طموحاتي المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية	31	
					لدي ثقة كاملة في الكلية	32	
					تلقيني لمنصب عمل أفضل براتب أحسن لن يجعلني أترك الكلية	33	
					أدافع عن الكلية عند ذكرها بسوء	34	الولاء الأخلاقي
					أسعى لتكوين صورة حسنة عن الكلية	35	
					أفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	36	
					تتوافق قيمي وأخلاقي الشخصية مع قيم الكلية	37	

الملحق رقم(2): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	حمودة نسيم	1
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	حميدات صالح	2

الملحق رقم (3): نتائج معاملات ارتباط العبارات والأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحورالذي ينتمي إليه

1. معامل ارتباط عبارات بعد القيادة بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		القيادة
يهتم رئيسي المباشر بحاجاتي ورغباتي	Corrélation de Pearson	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
تعطى لي الحرية في كيفية ممارسة عملي	Corrélation de Pearson	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
يحدد لي رئيسي المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معه	Corrélation de Pearson	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
تربطني علاقة جيدة مع رئيسي المباشر	Corrélation de Pearson	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
أتلقي الدعم من رئيسي المباشر في حالة مواجهتي مشاكل في العمل	Corrélation de Pearson	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
القيادة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. معامل ارتباط عبارات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		الاتصال
تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
تعتمد إدارة الكلية على شبكات الانترنت لزيادة فعالية الاتصال	Corrélation de Pearson	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
أكون على اتصال دائم مع زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	,514**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,591**
لدي معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	1
الاتصال	Sig. (bilatérale)	
	N	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3. معامل ارتباط عبارات بعد التكوين بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		التكوين
	Corrélation de Pearson	,761**
تهتم إدارة الكلية بتدريبي وتكويني	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,882**
تعكس البرامج التكوينية إلى ما أطمح إليه	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,809**
تساعدني الدورات التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	,860**
يناسبني توقيت ومدة إجراء الدورات التكوينية	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
	Corrélation de Pearson	1
التكوين	Sig. (bilatérale)	
	N	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. معامل ارتباط عبارات بعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

	التحفيز	
يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع العمل المبذول	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,516** ,000 47
تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,566** ,000 47
تقدم الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل، الإطعام)	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,696** ,000 47
أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,651** ,000 47
أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,712** ,000 47
التحفيز	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5. معامل ارتباط عبارات بعد العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations

	العدالة_التنظيمية	
توزع المهام بشكل عادل على الموظفين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,828** ,000 47
تطبيق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,760** ,000 47
يتميز نظام الأجر والمكافآت على مستوى الكلية بالعدالة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,727** ,000 47

تتم ترقبتي وفق أسس عادلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,614** ,000 47
التنظيمية_العدالة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

6- معامل ارتباط بيرسون لدرجات أبعاد محور المناخ التنظيمي بالدرجة الكلية

		Corrélations					
		القيادة	الاتصال	التكوين	التحفيز	العدالة_التنظيمية	المناخ_التنظيمي
القيادة	Corrélation de Pearson	1	,476**	,041	,465**	,341*	,693**
	Sig. (bilatérale)		,001	,785	,001	,019	,000
	N	47	47	47	47	47	47
الاتصال	Corrélation de Pearson	,476**	1	,335*	,227	,471**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,001		,021	,125	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
التكوين	Corrélation de Pearson	,041	,335*	1	,385**	,218	,564**
	Sig. (bilatérale)	,785	,021		,008	,141	,000
	N	47	47	47	47	47	47
التحفيز	Corrélation de Pearson	,465**	,227	,385**	1	,462**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,001	,125	,008		,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,341*	,471**	,218	,462**	1	,720**
	Sig. (bilatérale)	,019	,001	,141	,001		,000
	N	47	47	47	47	47	47
المناخ_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,693**	,715**	,564**	,747**	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

7- معامل ارتباط عبارات بعد الولاء العاطفي بالدرجة الكلية للبعد

		الولاء_العاطفي
أشعر بالانتماء للكلية	Corrélation de Pearson	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47

تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهها الكلية بمثابة مشاكل خاصة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,569** ,000 47
أشعر بالارتباط بالكلية والافتقار بها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,897** ,000 47
أضطر للغياب أثناء الضرورة الملحة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,381** ,008 47
أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجدي في الكلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,721** ,000 47
الولاء_العاطفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 47

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

8- معامل ارتباط عبارات بعد الولاء المستمر بالدرجة الكلية للبعد

		الولاء_المستمر
أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,743** ,000 47
لدير غيرة في دمج جهود أسسها في لقاء الكلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 47
تتوافق موجهات المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** ,000 47
لدي ثقة كاملة في الكلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,782** ,000 47
تلقيني لمنصب عملاً أفضل باتباع أسسها لتجعلني أكثر الكلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,656** ,000 47
الولاء_المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

9- معامل ارتباط عبارات بعد الولاء الأخلاقي بالدرجة الكلية للبعد

Corrélations		الولاء_الأخلاقي
أدفعنا الكلية عند ذكر هابسوء	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,675** ,000 47
أسعلتك ونصور تحسنة على الكلية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale). N	,728** ,000 47
أفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,688** ,000 47
تتوافق تقييمي أخلاقي الشخصية مع مقيما الكلية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,802** ,000 47
الولاء_الأخلاقي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

10_ معامل ارتباط بيرسون لدرجات أبعاد محور الولاء التنظيمي بالدرجة الكلية

Corrélations				
	الولاء_العاطفي	الولاء_المستمر	الولاء_الأخلاقي	الولاء_التنظيمي
الولاء_العاطفي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,583** ,000 47	,624** ,000 47	,842** ,000 47
الولاء_المستمر	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,583** ,000 47	1 ,739** ,000 47	,903** ,000 47
الولاء_الأخلاقي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,624** ,000 47	,739** ,000 47	1 ,876** ,000 47
الولاء_التنظيمي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,842** ,000 47	,903** ,000 47	,876** ,000 47

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات لبعء الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	6

معامل الثبات لبعء القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	6

معامل الثبات لبعء التحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	6

معامل الثبات لبعء التكوين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	5

معامل الثبات لمحور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	23

معامل الثبات لبعء العدالة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

معامل الثبات لبعء الولاء المستمر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	6

معامل الثبات لبعء الولاء العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	6

معامل الثبات لمحور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	14

معامل الثبات لبعء الولاء الأخلاقي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	5

الملحق رقم (5): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	34,0	34,0	34,0
أنثى	31	66,0	66,0	100,0
Total	47	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	80,9	80,9	80,9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	14,9	14,9	95,7
50 سنة فأكثر	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	4,3	4,3	4,3
ثانوي	12	25,5	25,5	29,8
جامعي	33	70,2	70,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	12,8	12,8	12,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	36,2	36,2	48,9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	21,3	21,3	70,2
15 سنة فأكثر	14	29,8	29,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

تشغله_الذي_المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيسمصلحة	12	25,5	25,5	25,5
متصرفإداري	12	25,5	25,5	51,1
ملحقإداري	4	8,5	8,5	59,6
Validé تقنيسامي	4	8,5	8,5	68,1
محاسب	2	4,3	4,3	72,3
عونإداري	13	27,7	27,7	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (6): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة (المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيادة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يهتمر نيسيا المباشر بحاجات بيور غباتي	47	3,30	,883
تعطيل الحريه في كفييه ممارسه عملي	47	3,40	,925
يحدد لير نيسيا المباشر الأعمال الواجب إنجازها بعد مناقشتها معي	47	3,55	,974
تربطني علاقة جيدة مع نيسيا المباشر	47	3,83	,732
أثق بالدعم من نيسيا المباشر في حاله مو اجهت مشا كلفيا لعمل القيادة	47	3,55	,996
	47	3,5277	,68579
N valide (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	47	3,02	,989
تعتمد إدارة الكلية على شبكات الانترنت لنقل زيادة فعالية الاتصال	47	2,70	1,082
أجد سهوله في الاتصالير نيسيا المباشر	47	3,85	,780
أكون على اتصال دائم مع نيسيا المباشر	47	3,98	,737
لدي معرفه باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة	47	3,77	,865
الاتصال	47	3,4638	,56585
N valide (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التكوين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تهتم إدارة الكلية بتكوين بيوتربي	47	1,94	,870
تعكس البرامج التكوينية ما أطمح إليه	47	2,19	,876
تساعدني الدور التكوينية في اكتساب معارف ومهارات جديدة	47	2,55	1,080
يناسبني وقت ومدة اجراء الدور التكوينية	47	2,36	,870
التكوين	47	2,2606	,76428
N valide (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتناسب الأجر الذي حصل عليه مع العمل المبذول	47	1,79	,778
تمنح الكلية المكافآت المادية للموظفين المتميزين	47	1,60	,712
تقدم الكلية خدمات اجتماعية مناسبة (النقل، الإطعام)	47	2,30	1,250
أحصل على التقدير من رئيسي عند قيامي بأعمال متميزة	47	3,02	1,207
أنتقل بالعمو التشجيع منظر الإدارة من أجل أداء عملياً على كفاءة التحفيز	47	2,43	,972
	47	2,2255	,63055
N valide (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد العدالة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توزع المهام بشكل عادل على الموظفين	47	2,45	1,119
تطبيق إجراءات العمل على جميع الموظفين بشكل عادل	47	2,53	1,080
يتميز نظام الأجر والمكافآت تعلمسوا بالكلية بالعدالة	47	2,21	,907
تتمتع قيتي وفقاً لعدالة	47	2,55	1,100
العدالة_ التنظيمية	47	2,4362	,77050
N valide (listwise)	47		

المتوسط والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادة	47	3,5277	,68579
الإتصال	47	3,4638	,56585
التكوين	47	2,2606	,76428
التحفيز	47	2,2255	,63055
العدالة_ التنظيمية	47	2,4362	,77050
المناخ_ التنظيمي	47	2,8205	,46516
N valide (listwise)	47		

المتوسط والانحراف المعياري لفقرات بعد الولاء العاطفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بالانتماء للكلية	47	3,53	,975
تعتبر المشاكل والعقبات التي تواجهني بالكلية بمثابة مشاكل بالخاصة	47	3,15	1,042

أشعر بالارتباط بالكلية والافتقار إليها	47	3,36	1,072
أضطرر للغيابات إلا عند الضرورة الملحة	47	4,17	,732
أشعر بالأمان والراحة أثناء تواجد في الكلية	47	3,51	,856
الولاء_العاطفي	47	3,5447	,65899
N valide (listwise)	47		

المتوسط والانحراف المعياري لفقرات بعد الولاء المستمر

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بأن الكلية سوف توفر لي الفرص لتطوير حياتي المهنية	47	2,53	1,018
لدي رغبة في بذل جهود أسهم بها في ارتقاء الكلية	47	3,96	,779
تتوافق طموحاتي المستقبلية مع أهداف وطموحات الكلية	47	2,64	1,051
لدي ثقة كاملة في الكلية	47	2,96	1,021
تأقيني لمنصب عملاً أفضل باتباع حسن لنهجك الذي أتراك الكلية	47	2,45	1,248
الولاء_المستمر	47	2,9064	,76879
N valide (listwise)	47		

المتوسط والانحراف المعياري لفقرات بعد الولاء الأخلاقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أدافع عن الكلية عند ذكرها بسوء	47	3,74	,820
أسعيتك ونصورك تحسنه عن الكلية	47	4,06	,604
أفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	47	3,57	,903
تتوافق قيمي وأخلاقيا لشخصية مع قيم الكلية	47	3,21	1,082
الولاء_الأخلاقي	47	3,6489	,62044
N valide (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الولاء_العاطفي	47	3,5447	,65899
الولاء_المستمر	47	2,9064	,76879
الولاء_الأخلاقي	47	3,6489	,62044
الولاء_التنظيمي	47	3,3465	,60131
N valide (listwise)	47		

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,555 ^a	,308	,224	,52969

a. العادلة_التنظيمية, التكوين, القيادة, الإتصال, التحفيز
Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,129	5	1,026	3,656	,008 ^b
1 Résidu	11,504	41	,281		
Total	16,632	46			

a. الولاء التنظيمي Variable dépendante :
b. العادلة_التنظيمية, التكوين, القيادة, الإتصال, التحفيز
Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,776	,538		5,157	,000
1 القيادة	-,039	,151	-,045	-,260	,796
1 الإتصال	-,221	,186	-,208	-1,188	,242
1 التكوين	,110	,123	,139	,895	,376
1 التحفيز	,092	,169	,097	,545	,589
1 العادلة_التنظيمية	,420	,127	,538	3,310	,002

a. الولاء التنظيمي Variable dépendante :