مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس
اسم الكاتب: د. فواز بدوي البدوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1650
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس *

د. فواز بدوي البدوي **

* تاريخ التسليم: 1/ 9/ 2015م، تاريخ القبول: 20/ 1/ 2016م.
** أستاذ مساعد/ إدارة أعمال/ فرع طولكرم/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين، كما هدفت أيضا إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل: طبيعة الوظيفة، والجنس، والعمر، و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من مجالين و (36) فقرة حيث يتضمن المجال الأول (25) فقرة تبحث في المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة، في حين يتضمن المجال الثاني (11) فقرة تبحث في الولاء التنظيمي تم توزيعها على (70) فرداً من العاملين، وبعد عملية توزيع الاستبانة تم جمعها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في المجال الأول (المناخ التنظيمي) وفي المجال الثاني (الولاء التنظيمي) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في الشركة، كما أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي في الشركة والولاء التنظيمي لدى موظفيها تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بعدة توصيات تتمثل في ضرورة العمل على رفع مستوى درجة المناخ التنظيمي بين العاملين وإدارة الشركة وإبداء مزيد من عوامل التحفيز وتطوير أجواء التعامل الديمقراطي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، نابكو.

The Relationship between Organizational Climate and Organizational Loyalty Analysis: A Case Study on National Aluminum Industry (NAPCO) in Nablus

Abstract:

The aim of this study is to identify the relationship between the organizational climate and the organizational loyalty according to the employees› perspectives in the National Aluminum Palestinian Company (NAPCO) in Nablus.Another purpose of the paper is to identify several variables such as work, gender, age, years of experience and academic qualification.For achieving the study purpose, a questionnaire consisting of (36) items and two domains have been developed.It was distributed among of (70) individuals of the study sample, and then gathered, codified, entered the computer and statistically processed by using the statistical package of social science (SPSS) .The study results show a high degree on first and second domains and a significant relationship between organizational climate and organizational loyalty among the employees in (NAPCO) .The results also show that there are no statistical significant differences at (a = 0.05) about the organizational climate and organizational loyalty among the employees according to their perspectives due to the variable of years of experience.

I recommend that there is a necessity of enhancing the levels of organizational climate between the employees and administration; moreover, there should be an enhancement of motivation factors and democratic climate.

Keywords: *organizational climate, organizational loyalty, NAPCO*

أولاً- مقدمة:

نتيجة للتغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المنظمات، واتساع نطاق المنافسة وشدتها، وتعقد البنية التنظيمية، وتغير تركيب القوى العاملة في المنظمات، وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال، كان لا بد للمنظمات الرائدة فضلاً عن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، والسباق في الحصول على الآيزو، وتبني عمليات التحالف والاندماج، وعمليات إعادة الهندسة، أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي وأنماط التفاعل الاجتماعي التي تميزها، والتي تساعد على إيجاد الظروف المواتية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.حيث يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة، ويشير إلى الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، فالموارد البشرية هي محور التحول والاهتمام في المنظمة، كما أن الموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يتفوق في وقتنا الحالي، ويشير) مصطفى، 2000) إلى أهميته على العناصر المادية كلها، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق الميزات التنافسية، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، ولذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية (زاهر، 2012) .

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يؤدي المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وتغييرها، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في السياسات والخطط، ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (حمود، 2002) .

من هذه المفاهيم التي ظهرت حديثاً مفهوم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي بشكل عام، وفي الشركات ومنظمات العمل الصناعية والتجارية بشكل خاص، ومن هذا المنطلق فإنه من المتوقع وجود علاقة ما بينهما، لذلك فإن الدراسة الحالية تبحث في المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف طبيعتها وتصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به، فإنها كانت مختلفة في نتائجها، وهذا ما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تؤديه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية حيث يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة، وبالفرد من جهة أخرى، وأنه مازال هناك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة، وفي بيئات مختلفة.

وبناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ما درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، و حوافز العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى درجة المناخ التنظيمي السائد في الشركة، ومدى ارتباط ابعاد المناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل) بالولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك من أجل تحديد أهميتها النسبية.

2. التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس.

3. التعرف إلى مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية للعاملين في كل من (طبيعة الوظيفة، والجنس، و العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وعلاقتها بمكونات المناخ التنظيمي، وتأثيرها على الولاء التنظيمي للموظفين في الشركة.

4. التعرف إلى أهمية تطبيق مناخ تنظيمي مناسب في المؤسسة من خلال دراسة أبعاده ومدى علاقتها بسلوك الأفراد العاملين داخلها، حيث إن وجود مناخ تنظيمي جيد وملائم يعبر عن بيئة صحية مناسبة في المؤسسة، وهو أحد العوامل القادرة على تحسين كفاءة إنتاجيتها.

5. التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تشكل مراجع علمية تفيد أصحاب القرار في وضع خططهم وإجراءاتهم، بالإضافة إلى كونها تشكل أسساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين، هما الجانب الأكاديمي العلمي والجانب التطبيقي العملي كالتالي:

- **الأهمية الأكاديمية (العلمية):**

- الإضافة العلمية التي قد تأتي بها هذه الدراسة في تناولها جانباً مهماً من جوانب سلوك المؤسسات، وهو المناخ التنظيمي الذي تفرضه، وجانبا آخر من جوانب سلوك الأفراد وهو الولاء التنظيمي الذي يبديه العاملون، وهي تعدُّ مفاهيم حديثة ومهمة في القطاع الصناعي الفلسطيني.

- إسهام هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبات الجامعية، حيث تتطرق هذه الدراسة لمفاهيم وأنماط قيادية وسلوكيات وظيفية حديثة وجديدة في البيئة الفلسطينية.

- **الأهمية التطبيقية (العملية):**

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال ما ستقدمه نتائجها وتوصياتها لأصحاب القرار لوضع خططهم وإجراءاتهم، بالإضافة إلى كونها تشكل أسساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في عام 2015 م.

2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس.

3. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، و حوافز العمل) وبين الولاء التنظيمي عند العاملين.

كما تتحدد هذه الدراسة بالأدوات المستخدمة ومدى صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة:

◄ **المناخ التنظيمي**: يعرف المناخ التنظيمي بأنه جو العمل في المنظمة الناتج عن كثير من المتغيرات داخلها وخارجها، مما يجعلها شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في إدراك واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.(زاهر، 2012) .

◄ **الولاء التنظيمي**: درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.) عبد الباقي، 2004، ص 181)

يعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً على أنه مقدار انتماء الفرد لبيئة العمل التي يعمل بها.

ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي مع تطور مفهوم المنظمة في القرن الماضي، وقد ازداد الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين باعتباره ضرورة من ضرورات زيادة الأداء والانتاج.وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح ومحدد للمناخ التنظيمي، فقد عرفه آوسلوسك ودهيرتي (Kozlowsk and Doherty, 1975) وعرفه (Hoy and Miskel , 1996) بأنه خصائص مميزة لبيئة العمل تؤدي إلى إثارة سلوك الأفراد وتعد محدداً مهماً للدافعية والسلوك، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية،

حيث وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيراته على دافعيتهم وسلوكهم.

ويرى المغربي (1995) أن المناخ التنظيمي يمثل الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، والتي يعمل الفرد من خلالها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه.

وبالإجمال يمكن القول إن المناخ التنظيمي يشتمل على جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل العاملين يتبنون أنماطاً واتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن الاستدلال على هذه المميزات من خلال التعرف إلى تصورات العاملين وإدراكهم في المنظمة، التي تدفعهم لاستخلاص مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على أدائهم سلبا أو إيجابا.

أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره:

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره باختلاف بيئة العمل سواء كانت منظمات خدماتية أم صناعية، أم مؤسسات عامة أم خاصة، ولذلك فإن هناك ستة أقسام تعد أبعاداً للمناخ التنظيمي هي: (نمط الاتصال، واتخاذ القرار، والاهتمام بالعاملين، ومدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، واستخدام التكنولوجيا والحوافز) .وقد أجملها آخرون في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) ، وعوامل داخلية (المركزية، والتقنية) ، وعوامل شخصية (نمط القيادة، والرقابة، والتحفيز) .في حين اقتصر بعضهم في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي، والتنظيم، والأهداف (أبو شيخة، 2005)

يرى تشرنجتون (1989) أنه يمكن اعتبار المحددات الآتية كعوامل ذات تأثير مهم على المناخ التنظيمي، وهي: القيم الإدارية، ونمط القيادة، والأحوال الاقتصادية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وحجم المنظمة، وطبيعة العمل، وانضمام العاملين للاتحادات العمالية، مما يدفع العلاقة بين العمال والموظفين المنتمين إلى النقابات العمالية باتجاه العلاقة الرسمية في إطار القانون، أكثر من المؤسسات التي لا ينتمي موظفوها إلى النقابات والاتحادات العمالية (جامعة القدس المفتوحة، 2000)

الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (ابن حتبور، 2004)

نمط القيادة:

تمثل الإدارة محوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث تشكل القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم أنموذجاً إيجابياً في تحقيق ذواتهم، ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه (ألبدري، 2005)

نمط الاتصال:

يؤثر نمط الاتصال في المنظمة في الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد، والطريقة الملائمة لإنجازه، إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه (حنفي، 2000)

التكنولوجيا:

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشرين (اللوزي، 2002)

العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

تمثل المشاركة عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة، بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعدُّ مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية، فهم يتمتعون بدراية بالمشكلات التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها (اللوزي، 2002)

ضغوط العمل:

إن وجود مقدار مناسب ومعقول من الضغوط يجعل الإفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم للسيطرة والتحكم في هذا التوتر، فضلا عن أن بعض التوتر الناتج عن صعوبات في العمل، يمثل تحدياً لقدرات العاملين، مما يولد لديهم الرغبة في الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالمقابل فإن ارتفاع مستوى التوتر لدى الأفراد أو انخفاض المستوى عن المعقول، يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء العاملين (ماهر، 2005)

القيادة وضغوط العمل:

وبديهي أن على المنظمة أن تتخذ سلسلة من الإجراءات لعلاج الظواهر الناتجة عن ضغوط العمل مثل تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وتحليل أدوار الأفراد وتوضيحها، وإعادة تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال وتحسين جوانب العمل الذاتية، وتوفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والانحراف، وإيجاد فرص التقدم للعاملين، إضافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يوفر مزيداً من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية وتفويض السلطة والمرونة (البدر، 2006)

أنواع المناخ التنظيمي:

وتتعدد المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الأنواع الآتية: (محارمة، 1993)

أ. المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ب. المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

ت. المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

ث. المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

ج. المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة، مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.

ح. المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

مفهوم الولاء التنظيمي:

لو نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي للاحظنا قلتها إن لم يكن ندرتها، لذا فإن تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظراً لتعدد

العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة نفسية، لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات (Curry & et.Al, 1986)

ويعدُّ بورتر وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي «بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها»، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين فيها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، **ومن هذه الصفات**:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
3. الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

وإذا وقفنا قليلا عقب هذا المفهوم يتضح جليًا، أنه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، وتترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائمًا للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة الإيجابية لمن يتمتع بالولاء.

يرى بوشانان بأن الولاء التنظيمي «اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل»، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسة يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص (الفهداوي والقطاونة، 2004)

كما تم تعريفه بأنه الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.(اللوزي، 2003) .

الحوافز كعوامل مؤثرة على الولاء التنظيمي:

اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعدُّ المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أم العامة منها.وهنا نسترشد ببعض التعريفات والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم،

وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون) ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع) (مرعي، 2003)

ويذكر (Leopold ,2002) أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل: التأمين الصحي، والمشاركة بالأرباح، وبرامج العناية بالطفولة، ونظام الإجازات والتقاعد.**ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها**:

- **الأجور والمرتبات**: يعدُّ الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ إنه كلما ازداد الأجر، ازداد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

- **التعويضات**: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص..الخ.

- **المزايا العينية ذات القيمة المادية**: وتكون على أشكال عدة منها: الأجهزة، وبطاقات السفر، و الغذاء، و حضور الحفلات، و مهمات السفر، ...الخ.التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

- **ظروف العمل ومتطلباته المادية**: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، والتجهيزات ، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع، فكلما ازدادت ظروف العمل وتحسنت كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

دراسة **أبو تايه، الحياري، قطاونة (2012)** : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفاً إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين،

وبناء على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين: كاتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.

دراسة **زاهر (2012)** : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية فقط (وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على تماس مباشر مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف (خمس نجوم) في محافظة دمشق وريفها.وقد اعتمد الباحث على توزيع استبانة، واُستخدم برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي. وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

تناولت دراسة **أحمد (2008)** واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وقد قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، وقد استخدم الباحث المنهاج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة شمال فلسطين كان ايجابيا (70.8 %) ، وأنه لا يوجد تأثيراً للمتغيرات الديمغرافية على المناخ التنظيمي في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وقد أوصت الدراسة بزيادة الساعات المعتمدة في كليات التربية في الجامعات للتطبيق العملي في المدارس و متابعة الطلبة وتقويمهم بشكل فاعل وعملي.

دراسة **العدوان (2008)** هدفت دراسته إلى تقويم المديرين العاملين في مراكز الصحة الشاملة في إقليم الشمال في سوريا للمناخ التنظيمي السائد بغرض التعرف عليه، إضافة إلى التعرف إلى وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستويات الدولة (في درجة مستوى تقويم الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال في سوريا والبالغ عددهم «103« دارسين، حيث تم توزيع استبانة لهذا الغرض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و برنامج الدراسة الإحصائية.وكانت أهم النتائج أن تقويم العاملين للمناخ التنظيمي متوسط وأن

مجال الولاء التنظيمي أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا من أفراد عينة الدراسة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات الدلالة.

وأجرى **الطيب (2008)** دراسة حاولت تقصي أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بعناصره: (مشاركة العاملين، ونمط الاتصال، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة) حيث وُزعّت استبانة تتألف من 80 فقرة وُزعّت عشوائياً على عينة مقدارها 330 موظفاً وموظفة من العاملين في الشركة في قطاع غزة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد أدرجت الدراسة توصيات عدة من أهمها ضرورة التركيز أكثر على رفع مستوى الرضا الذي يسود الشركة من خلال تحسين البيئة الخارجية والداخلية لأماكن العمل وتحسين الاتصالات الداخلية وتعزيز الشعور بالأمن الوظيفي.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **هونغ وكور (2008)**، إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وشخصيات الموظفين ورغباتهم في ترك العمل في ماليزيا وفق أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي هي: التركيب الهيكلي، و الشخصية، والمكافآت والدعم، حيث أجريت الدراسة في جامعة مالايا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومعامل ارتباط بيرسون لفحص هذه العلاقة.أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة مع تقويم العاملين لمتغير ترك العمل، وأن المناخ التنظيمي الإيجابي يقلل من رغبة الموظفين لترك العمل، وقد أوصت الدراسة بتعميم النتائج التي توصلت إليها.

تناولت دراسة **سكوت (2008)** تأثير الوضع التنظيمي الاستراتيجي المناسب على السلوك الاستراتيجي والالتزام العاطفي بوساطة مناح الموارد التنظيمية في ألمانيا الغربية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الالتزام العاطفي والسلوك الاستراتيجي للعمل، إضافة إلى ارتباط موجب خلال السلوك الاستراتيجي للعمل نفسه، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتناولت دراسة **رازا (2010)** العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين في القطاع العام والخاص في إقليم البنجاب، حيث استخدم الباحث معامل الارتباط لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بينهم.

وتناول **لبون واينودين (2010)** في دراستهما العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أجريت هذه الدراسة على 462 موظفًا في كبرى الشركات الماليزية لصناعة السيارات، وقد أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة المذكورة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين فيها، وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من نتائج الدراسة في العمل على تحسين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف تبعاً لأهداف الباحثين، حيث نجدها قد ركزت إلى التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس مثل: دراسة (أحمد، 2008) و دراسة العدوان التي تناولت تقويم العاملين للمناخ التنظيمي (2008) ودراسة الطيب (2008) .أما الدراسات الأجنبية فتباينت في أهدافها، فهدفت دراسة هونغ وكور (2008) ، إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وشخصيات الموظفين ورغباتهم وهدف سكوت (2008) في دراسته إلى التعرف إلى تأثير الوضع التنظيمي الاستراتيجي المناسب على السلوك الاستراتيجي والالتزام العاطفي بوساطة مناخ الموارد التنظيمية وتناول رازا (2010) في دراسته العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، و وتناول لبون واينودين (2010) في دراستهما العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في محاور عدة من أهمها:

1. أنها تعطي الباحث آفاقاً أوسع في مجال جودة الرسائل العلمية والصعوبات التي تعترضها من حيث المعرفة النظرية للموضوع، كذلك بعض الإجراءات البحثية التي تتضمنها الدراسات السابقة.

2. تطوير مشكلة البحث وبلورتها كظاهرة إدارية تعد جديرة بالبحث في المنطقة الجغرافية المستهدفة، بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير الدراسة البحثية وأداتها والفئة المستهدفة من الدراسة والنتائج المتوقع الوصول إليها .

وعليه يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة تتعلق بالدراسة الحالية، أكسبت الباحث

سعة في الاطلاع بكل جوانب وعناصر المناخ التنظيمي .

وبناء على ما سبق يتوصل الباحث من تحليله لما توصلت إليه مراجعة الدراسات السابقة من نتائج مقارنة بأهداف الدراسة من خلال الجدول (1) الذي يبين ما تسهم به الدراسة الحالية كخطوة علمية إضافية لتسليط الضوء البحثي، وسد الفجوة بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وبين ما يجب دراسته كما هو ظاهر في الجدول (1)

الجدول (1)

الفجوة البحثية للدراسة بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما يجب دراسته

ما تمت دراسته بالدارسات السابقة	الفجوة البحثية	ما يجب دراسته
الأخذ بمفهوم قليل لأبعاد المناخ التنظيمي، من خلال المعايير المختلفة التي يستعين بها العاملون في مدركاتهم لأبعاد المناخ التنظيمي الذي تتخذه الهياكل التنظيمية المختلفة في الشركات. الأخذ بمفهوم جزئي للولاء التنظيمي وتطبيقه على معظم الشركات ومؤسسات العمل.	قياس الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس كأحد السياسات التي تحقق لهم الاستقرار الوظيفي، كما هو مبين في أديبات السلوك التنظيمي الحديثة. قياس الأهمية النسبية للولاء التنظيمي، عند العاملين في الشركة كأحد السياسات التي تحقق لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، وتحقق للشركة إنجازات ونجاحات في العمل كما هو مبين في أدبيات السلوك التنظيمي الحديث.	الأخذ بمفهوم شامل لأبعاد المناخ التنظيمي الذي تفرضه مؤسسة العمل وهي: (الهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل) ، كأحد السياسات الرئيسة التي تنتهجها مؤسسة العمل في تحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء كما هو مبين في أدبيات السلوك التنظيمي الحديثة. الأخذ بمفهوم شامل للولاء التنظيمي عند العاملين في الشركة كأحد السياسات التي تحقق لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، كما هو مبين في أدبيات السلوك التنظيمي الحديث

(المصدر: من إعداد الباحث)

ثالثا ـ منهجية الدراسة:

مقدمة:

يتناول هذا القسم تفصيلًا للأسس المنهجية التي اتبعها الباحث في إعداد دراسته، وتقوم هذه الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب موضوع الدراسة الذي يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظاهرة الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها.

لذا يتناول هذا القسم منهجية الدراسة وإجراءاتها وتفصيلاً للأسس المنهجية التي اتبعها الباحث في إعداد الدراسة، ويشمل ذلك: مجتمع الدراسة، وعينة البحث، ومتغيرات الدراسة، وأنواع ومصادر البيانات، وطريقة جمع البيانات، وتصميم قوائم الاستقصاء، واختبار القوائم، والتحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة:

ويوضح الجدول (2) متغيرات الدراسة التي سوف يقوم الباحث بدراستها، وهي على النحو الآتي:

الجدول (2)

	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.أبعاد المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا المستخدمة، و نمط القيادة، و نمط الاتصال، و حوافز العمل.	الولاء التنظيمي
2- المتغيرات الديموجرافية	سنوات الخبرة	

(المصدر: من أعداد الباحث) .

مجتمع الدراسة وعيّنتها:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس ، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (205) موظفين حسب بيانات إدارة الشركة. واُستخدم أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، ووزع عدد (205) استبانات لجميع أفراد الدراسة، استعاد الباحث منها (105) استبانات، وعند تدقيق الاستبانات اتضح للباحث وجود (35) استبانة غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها فتم استبعادها، وبذلك أصبح عدد المشاركين في الدراسة (70) موظفاً.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث استنادا إلى طبيعة تصميم الدراسة، ونوع البيانات المطلوبة، الوسائل الآتية في جمع البيانات، **وعلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوعي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وذلك على أسلوبين:**

1. وسائل جمع البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الكتب والدوريات والنشرات المنشورة، والتي لها علاقة بأهداف ومواضيع الدراسة سواء على المستوى المحلي والإقليمي أم الدولي.

2. البحوث والدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث أو أحد جوانبه، بهدف التأهيل العلمي لموضوع البحث من حيث توصيف شكل الدراسة، وتحديد أهدافها ومتغيراتها.

3. وسائل جمع البيانات الأولية: وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال البحث في الجانب الميداني، وتوزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث، وقد طُوِّرت استبانه الدراسة بالاعتماد على ما طُرح أيضاً في الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمحوري الدراسة وهما: المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) ، (SPSS,17) الإحصائي واختبار الإحصاءات المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وبناء علية جُمعت البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال اللقاء مع معظم العاملين.

مراحل تطوير الاستبانة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها مرت عملية تطوير الاستبانة بمراحل عدة من أجل الوصول إلى حالتها النهائية، بغرض تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة بأثر دراسة بعدي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي عند موظفي الشركة المذكورة.

وتتلخص هذه المراحل بالخطوات الآتية:

1. اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة فقد طوِّر جزء الاستبانة المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الشركات ويتضمن هذا المقياس (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل.

2. اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة فقد طوِّر جزء الاستبانة المتعلق بالولاء التنظيمي من دراسات سابقة لاستكشاف الولاء التنظيمي.ويتضمن هذا المقياس (11) فقرة.

اختبار قائمة الاستقصاء:

اختبرت قائمة الاستقصاء قبل تعميم استخدامها على عينة بسيطة من أطراف المعاينة،

والاستعانة بأحد الأخصائيين في التحليل الإحصائي، **وفيما يأتي وصف للشكل النهائي للاستبانة المتفق عليها والمكونة من ثلاثة أجزاء رئيسة وهي:**

- القسم الأول: يوضح الصفات الديموغرافية (الشخصية) للمبحوثين وهي: (طبيعة الوظيفة، والجنس، و العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) .
- القسم الثاني: خصص لقياس أبعاد الهيكل التنظيمي حيث اعتمد على درجات مقياس «ليكرت الخماسي»في تصميم هذه الاستبانة ويظهر في الجدول (3)
- القسم الثالث: خصص لقياس أبعاد الولاء التنظيمي.

الجدول (3)

درجات مقياس ليكرت

المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

(المصدر: توزيع الدرجات على بنود الإجابة لأسئلة قائمة الاستقصاء بناء على مقياس ليكرت الخماسي).

وسيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بناء على الجدول (4) .

الجدول (4)

المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 الى 3.39	متوسطة
من 3.40 الى 4.19	كبيرة
من 4.20 الى 5	كبيرة جداً

(عواد، 2003، ص 12) .

مراجعة البيانات وترميزها: راجع الباحث استمارات الاستقصاء التي جمعت، وذلك للتأكد من تناسق الإجابة على جميع الأسئلة التي تضمنها الاستقصاء، وعدم وجود تناقض فيما بينها.ثم قام بتركيز متغيرات الدراسة التي تتضمنها الاستمارة تمهيدًا لمعالجتها

باستخدام برنامج SPSS.V 17 (Statistical Package for Social Science)

أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة لبيانات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بتفريغ الاستبانات في برنامج (SPSS,17) ، ومن ثم الاستعانة بمتخصصين في مجال التحليل الإحصائي لمساعدته في تحليل الاستبانة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوسط الحسابي، حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ومدى تشتته، والذي أفاد الباحث على معدل تواجد كل متغير في عينة البحث ومعدل تشتته، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات المعلمية (parametric Tests) ، وذلك لأن مقياس "ليكرت الخماسي" مقياس ترتيبي، **واستخدمت كثير من الأساليب الإحصائية التحليلية الأخرى التي تلزم الدراسة وهي كالآتي:**

1. اختبار معامل "ألفاكرونباخ، وذلك للتعرف إلى معدل التناسق الداخلي وثبات فقرات الاستبانه لكل متغير.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة لاختبار الفروق الإحصائية.

3. مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول للمناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة.

4. توزيع مفردات العينة طبقا للمتغيرات الديموغرافية، وذلك من حيث العدد أو التكرار والنسبة المئوية.

اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تحقق الباحث من استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يأتي:

♦ **أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من بعدين و (36) فقرة تبحث في أثر المناخ التنظيمي السائد في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس على الولاء التنظيمي لدى موظفيها.

♦ **صدق الأداة:** لضمان سلامة أسئلة الدراسة، فقد تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات

المحكمين عُدِّلت أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونه من (36) فقرة.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach›s Alpha Coefficient:

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة، استخدمت معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت (0.937)، وتشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

عرض نتائج الإحصاء الوصفي وتحليلها:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً وتفصيلاً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

تحليل مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة:**

وصف الباحث البيانات الديموغرافية (الخصائص والسمات الشخصية) للمبحوثين التي تم الحصول عليها من استمارة الاستقصاء وحللّها، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية الموجودة في استمارة الاستقصاء، وذلك لمعرفة توزيع بيانات الدراسة حسب هذه المتغيرات.وفيما يلي نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) والمتعلقة بمتغير طبيعة الوظيفة إلى أن عدد الإداريين والفنيين في عينة الدراسة بلغ (32) بينما بلغ عدد العمال (38) ، وبذلك تكون نسبة الإداريين والفنيين من إجمالي عدد العينة الكلي (45.7%) في حين أن نسبة العمال (54.3%) ، ويظهر من خلال الجدول (5) الآتي:

الجدول (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة:

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري وفني	32	45.7
عامل	38	54.3
المجموع	70	%100

(المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج SPSS ,v 17) .

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:**

يلاحظ من الجدول (6) ان عدد المفحوصين من الذكور بلغ (64) بنسبة (91.4%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد المفحوصين من الإناث (6) بنسبة (8.6%) من إجمالي حجم العينة، ويظهر من خلال الجدول (6) الآتي:

الجدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	64	91.4
أنثى	6	8.6
المجموع	70	%100

(المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج SPSS, ,v17) .

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:**

يلاحظ من الجدول (7) أن عدد العاملين في الشركة من خبرة (أقل من 5 سنوات) بلغ (31) بنسبة (44.3%) من إجمالي حجم العينة، ومن خبرة 5 – 10 سنوات بلغ (29) بنسبة (41.4%) من إجمالي حجم العينة، وكان عدد العاملين من خبرة أكثر من 10 سنوات (10) بنسبة (14.3%) من إجمالي حجم العينة، ويظهر ذلك من خلال الجدول (7) الآتي:

الجدول (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	31	44.3
10 -5 سنوات	29	41.4
أكثر من 10 سنوات	10	14.3
المجموع	70	%100

(المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج SPSS, ,v17) .

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**:

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن عدد المفحوصين الذين يحملون مؤهل توجيهي فأقل (24) بنسبة (34.2%) من إجمالي حجم العينة، أما نسبة من لديهم مؤهل دبلوم (16) بنسبة (22.9%) من إجمالي حجم العينة الكلي، بينما بلغت نسبة حملة مؤهل بكالوريوس (30) بنسبة (42.9%) من إجمالي حجم العينة، ويظهر ذلك من خلال الجدول (8) الآتي:

الجدول (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
توجيهي فأقل	24	34.3
دبلوم	16	22.9
بكالوريوس	30	42.9
المجموع	70	%100

(المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام برنامج SPSS,v17) .

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

عرض الباحث الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية.وقد اعتمد وسط حسابي مقداره (3) للأغراض المقارنة النسبية في التعليق على مؤشرات الإحصاء الوصفي، واستند التعليق على النتائج إلى أقرب نقطة من المتوسط لكل متغير/ مجال إلى أي من الإجابات المحددة في أداء الدراسة. (موافق بشدة، 5درجات) ، (موافق، 4 درجات) ، (محايد، 3درجات) ، (غير موافق، درجتان) ، (غير موافق على الإطلاق، درجة واحدة) .

وقد تناولت الدراسة خمسة من أبعاد المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة، ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي كمتغير تابع.

وفيما يأتي عرض لمؤشرات الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل متغير من

المتغيرات الدراسة:

- **مؤشرات الإحصاء الوصفي للمناخ التنظيمي:**

- الإحصاءات الوصفية للمناخ التنظيمي بمجالاته الخمسة:

فيما يأتي عرض ملخص لمؤشرات الإحصاء الوصفي المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي، بمجالاته مجتمعة، ويظهر من خلال الجدول (9) الذي يظهر فيه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المناخ التنظيمي، بمجالاته مجتمعة، ويظهر من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

رابعاً- تحليل النتائج ومناقشتها:

ما درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المناخ التنظيمي وفيما يأتي بيان ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الهيكل التنظيمي					
1	5	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل.	4.00	1.00	كبيرة
2	4	يؤدي كل موظف عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات تمشياً مع سياسة المنظمة.	3.95	1.93	كبيرة
3	1	تتم الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة حسب الخطوط الرسمية.	3.94	1.93	كبيرة
4	3	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون.	3.90	1.99	كبيرة
5	2	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة.	3.70	1.87	كبيرة

رقم الفقرات	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التكنولوجيا المستخدمة					
6	6	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل.	4.51	0.65	كبيرة جداً
7	8	تعمل التكنولوجيا المستخدمة على زيادة جودة الخدمة المقدمة.	4.38	0.68	كبيرة جداً
8	7	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل.	4.34	0.58	كبيرة جداً
9	9	تعمل التكنولوجيا المستخدمة على ربط الوحدات والأقسام كافة بعضها ببعض.	4.28	0.76	كبيرة جداً
10	10	تواكب الإدارة التطورات الحديثة للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة.	4.22	0.72	كبيرة جداً
نمط القيادة					
11	13	يلقى الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر.	3.94	1.03	كبيرة
12	14	يعد الرئيس في العمل قدوة للزملاء في التفكير المتجدد والمبدع.	3.65	1.10	كبيرة
13	15	تسود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، مما يزيد الشعور لدى الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.	3.52	1.18	كبيرة
14	12	تعطي الإدارة الموظفين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم.	3.50	1.07	كبيرة
15	11	يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة وبدون فرق.	3.20	1.37	متوسطة
نمط الاتصال					
16	18	تعتمد إدارة الشركة الوسائل الحديثة في الاتصال التي تعمل على سرعة نقل المعلومات والخبرات.	4.21	0.63	كبيرة جداً
17	17	الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة تتم حسب الخطوط الرسمية.	4.07	0.76	كبيرة
18	19	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات.	4.07	0.80	كبيرة
19	16	توجد صعوبة في اتصال الموظفين بعضهم ببعض إذا ظهرت حاجة لذلك.	3.08	1.32	متوسطة
20	20	يوجد عوائق بالاتصال بالرؤساء.	3.01	1.32	متوسطة
حوافز العمل					
21	25	يعاقب الموظف في حالة ارتكابه الخطأ حتى يتم تعديل سلوكه.	4.00	.947	كبيرة

رقم الفقرات	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
22	21	تكافئ إدارة الشركة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة.	3.98	1.12	كبيرة
23	22	يوجد نظام للمكافئات والترقية لإنجاز الأعمال الجيدة والمتميزة.	3.78	1.21	كبيرة
24	23	تمنح الحوافز للمكافئات وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين.	3.41	1.34	كبيرة
25	24	تعدُّ الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية.	3.18	1.33	متوسطة
الدرجة الكلية لدرجة المجال الأول (المناخ التنظيمي)			3.83	0.56	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول (9) ما يأتي: إن درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها كانت بين المتوسطة والكبيرة جداً .

فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها بين (3.01) إلى (4.51) وهما الفقرتان: (يوجد عوائق بالاتصال بالرؤساء) و (تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل) ، وتشير هذه النتيجة إلى درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83) .

كذلك يتضح من خلال البيانات في الجدول (9) وجود درجة كبيرة جداً من الاعتماد على التكنولوجيا في الشركة، وإدراك أهميتها من حيث إنها تعمل على زيادة جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، وانسجامها مع طبيعة عملها، وربطها لجميع أقسام العمل، كما توجد درجة استجابة كبيرة على اهتمام الشركة بوسائل التكنولوجيا المستخدمة واهتمامها أيضاً بوسائل الاتصال الحديثة .

أما بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي فقد جاءت نتائجهما حسب البيانات في الجدول (10)

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مجال المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

رقم المجال	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	التكنولوجيا المستخدمة	4.35	0.54	كبيرة

رقم المجال	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	الهيكل التنظيمي	3.90	0.75	كبيرة
3	4	نمط الاتصال	3.69	0.52	كبيرة
4	5	حوافز العمل	3.67	0.93	كبيرة
5	3	نمط القيادة	3.56	0.93	كبيرة
الدرجة الكلية			3.83	0.56	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول (10) ما يأتي: إن درجة أبعاد المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً .

فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها بين (3.56) إلى (4.35) وهما البعدان: (حوافز العمل) و (التكنولوجيا المستخدمة) ، وتشير هذه النتيجة إلى درجة المناخ التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83) .

وقد يعود ذلك إلى جملة من الأسباب من بينها النظم الإدارية الحديثة في إدارة الشركة، ووجود عناصر قيادية فيها تحمل مؤهلات علمية، وتتمتع بخبرات إدارية واسعة تتناسب مع أسلوب الإدارة الحديثة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أحمد (2008) التي أظهرت وجود درجة مناخ تنظيمي إيجابية، في حين تختلف مع دراسة العدوان (2008) التي أظهرت وجود مناخ تنظيمي متوسط.

ما درجة الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال اُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال الولاء التنظيمي وفيما يلي بيان ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي:

رقم الفقرات	رقمها في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	4.25	0.62	كبيرة جداً
2	11	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة حتى ولو لم تطبق.	4.21	0.63	كبيرة جداً
3	1	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.	4.17	0.74	كبيرة
4	4	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.	4.14	0.82	كبيرة
5	2	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	4.07	0.83	كبيرة
6	6	أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	4.07	0.98	كبيرة
7	7	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي، بل حسب دراسة مستفيضة.	4.04	0.96	كبيرة
8	10	نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل.	4.00	0.85	كبيرة
9	8	نمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.91	0.84	كبيرة
10	9	عادة ما نفضل الأعمال الصعبة على العمال الروتينية البسيطة.	3.88	0.82	كبيرة
11	3	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.82	1.08	كبيرة
		الدرجة الكلية لدرجة المجال الثاني (الولاء التنظيمي)	4.05	0.44	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول (11) ما يأتي: إن درجة الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها كانت بين الكبيرة والكبيرة جداً.فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.82) إلى (4.25) وهما الفقرتان: (تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين) ، و (أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة الولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة ، وذلك بدلالة المتوسط

الحسابي الذي بلغ (4.05) .

كذلك يتضح من خلال البيانات في الجدول (11) وجود درجة كبيرة جداً من الاهتمام بنجاح الأفكار، والاهتمام بتقديم أفكار جديدة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود مناخ تنظيمي جيد داخل الشركة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على شعور العاملين بالإنتماء إليها وعدم وجود فجوة بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس؟

نن أجل الإجابة عن هذه الفرضية اُستخدمت مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة (المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي) .

ويبين الجدول (12) هذه النتائج:

الجدول (12)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (المناخ التنظيمي) والقسم الثاني (الولاء التنظيمي) لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس:

المجال		الولاء التنظيمي
المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	0.573
	مستوى الدلالة	*0.000

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01)

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجتي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس مقدارها (573.0) عند مستوى دلالة (000.0) .

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود مناخ تنظيمي مشجع داخل الشركة، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وولائهم لها.حيث يكون العاملون أكثر ولاء بسبب وجود المناخ التنظيمي المشجع داخلها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة هونغ وكور (2008) التي أظهرت وجود علاقة عكسية

ما بين المناخ التنظيمي والرغبة في ترك العمل، كذلك تتفق مع دراسة رازا (2010) ودراسة لبون و اينودين (2010) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال الدراسي، أُستخدمت مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) للعلاقة بين مجالي الدراسة، المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة: (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل و مجال الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس) .

ويبين الجدول (13) هذه النتائج:

الجدول (13)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix)
بين درجات القسم الأول (المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل و مجال الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس) .

أبعاد مجال المناخ التنظيمي		الولاء التنظيمي
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.475*
	مستوى الدلالة	0.000*
التكنولوجيا المستخدمة	معامل الارتباط	0.596
	مستوى الدلالة	0.000*
نمط القيادة	معامل الارتباط	0.508
	مستوى الدلالة	0.000*
نمط الاتصال	معامل الارتباط	0.069
	مستوى الدلالة	0.568
حوافز العمل	معامل الارتباط	0.448
	مستوى الدلالة	0.000*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01)

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجتي مجالات المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس عند مستوى دلالة (0.000) .في حين وُجدت هناك علاقة ضعيفة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) مقدارها (0.069) بين نمط الاتصال والولاء التنظيمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم إدراك أهمية عملية الاتصال من قبل المديرين مع المرؤوسين داخل المنظمة، وما قد تؤدي إليه من زيادة في ولاء الموظفين للشركة.

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال المتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

	مستويات سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	أقل من 5 سنوات	31	3.88	0.53
	5 -10 سنوات	29	3.82	0.55
	أكثر من 10 سنوات	10	3.70	0.70
	مستويات سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	31	4.05	0.34
	5 -10 سنوات	29	4.11	0.43
	أكثر من 10 سنوات	10	3.85	0.68

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة بين مستويات سنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة في مجالات المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام، والولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.245	2	0.122	0.377	0.687
	داخل المجموعات	21.758	67	0.325		
	المجموع	22.002	69			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.521	2	0.261	1.320	0.274
	داخل المجموعات	13.237	67	0.198		
	المجموع	13.759	69			

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للمجالين على التوالي (0.687) و (0.274) وهذه القيم أكبر من (0.05) لذلك نقبل الفرضية ونقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الاختلاف في مستويات سنوات الخبرة لا يؤثر في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الشركة و الولاء التنظيمي للعاملين فيها.

خامساً ـ المستخلص والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إمكانية التمييز عمليا بين خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي السائد في الشركة وهي: (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل).

2. أن مدركات العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس تصل إلى الدرجة الكبيرة للمقياس للأبعاد الأربعة: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل.وتصل للدرجة الكبيرة جداً للمقياس لبعد التكنولوجيا المستخدمة.

3. أن مدركات العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس تصل إلى الدرجة الكبيرة للمقياس لمجال الولاء التنظيمي.

4. أن مدركات العاملين في الشركة للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي حسب المتغيرات الديموغرافية، وخاصة سنوات الخبرة تصل الدرجة الكبيرة للمقياس.

5. إن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي إدراكاً من قبل العاملين في الشركة كانت للفقرات: (تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل) ، و (تعمل التكنولوجيا المستخدمة على زيادة جودة الخدمة المقدمة) ، وهي تصل الحد الكبير جداً للمقياس بمتوسط حسابي (4.51) و (4.38)

6. إن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي إدراكاً من قبل العاملين في الشركة كانت للفقرات: (أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل) ، و (نهتم بتقديم أفكار مستحدثة حتى ولو لم تطبق) ، وهي تصل الحد الكبير جداً للمقياس بمتوسط حسابي (4.25) و (4.21)

7. إن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي إدراكاً من قبل العاملين في الشركة كانت لبعد: (التكنولوجيا المستخدمة)،وهي تصل الحد الكبير جداً للمقياس بمتوسط حسابي قدره (4.35). بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجتي المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس مقدارها (0.573) عند مستوى دلالة (0.000) .

8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجتي مجالات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، نمط القيادة، وحوافز

العمل) والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم في مدينة نابلس عند مستوى دلالة (0.000) .في حين وُجدت هناك علاقة ضعيفة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) مقدارها (0.069) بين نمط الاتصال والولاء التنظيمي.

9. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في الشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

وفي ضوء النتائج السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

1. ضرورة العمل على رفع مستوى درجة المناخ التنظيمي بين العاملين وإدارة الشركة، من خلال إتاحة المجال للعاملين بالمشاركة بآليات صنع القرارات المتعلقة بالعاملين والعمل على مناقشتها معهم، وتقبل الاعتراضات التي قد يبدونها ودراستها وتعديلها بما يتلاءم مع الصالح العام في الشركة.

2. ضرورة العمل على إبداء مزيد من عوامل التحفيز من قبل الإدارة للعاملين، وذلك فيما يتعلق بالقيام بتشجيعهم معنوياً ومادياً على نحو يرفع من كفاءة العمل.

3. إبداء المزيد من الشفافية والتوضيح والمصارحة، وتطوير أجواء التعامل الديمقراطي من قبل الإدارة فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرارات، والقيام بتنفيذ إجراءات تتعلق بالعاملين، ورفع أجواء الثقة المتبادلة بين الطرفين.

المصادر والمراجع:

أولاً ـ المراجع العربية:

1. ابن حتبور، عبد العزيز صالح (2004) : الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أحمد، فاطمة (2008) : واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
3. البدري، طارق (2005) : تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. البدر، إبراهيم بن حمد (2006) : المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
5. أبو تاية، بندر كريم، الحياري، خليل، قطاونة، إبراهيم (2012) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرين، العدد الأول.
6. الطيب، إيهاب، (2008) ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسائل الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. العدوان، ياسر، عباينة، عبد الحليم، رائد احمد (2008) . «تقييم المديرين العاملين في مراكز الصحة الشاملة في إقليم الشمال في سوريا للمناخ التنظيمي السائد» مجلة جامعة دمشق، المجلد 42 – 244 العدد الثالث +الرابع، ص. 39
8. المغربي، أمل محمد (1995) : السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، القطاونة، نشأت احمد (2004) ، «تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي»، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة.

10. اللوزي، موسى (1994) : الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام، الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد السادس، المجلد الحادي والعشرون.

11. جامعة القدس المفتوحة (2000) : السلوك التنظيمي، ط 1، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

12. حنفي، عبدا لغفار (2000) : إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. ماهر، أحمد (2005) : كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

14. حمود، خضير الكاظم، (2002) ، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

15. زاهر، تيسير (2012) : " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

16. أبو شيخه، نادر، (2005) : المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية الوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد 3.

17. محارمه، تامر (1993) تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

18. مرعي، محمد، (2003) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *Chrington , D. (1989) , Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2nd ed.*

2. *Curry,Luthan (2005) : »Organizational Behavior , 10 ed. ,Mc- Graw Hill Irwin co. inc. cgi. ebay. com/ International- Management- :- Fred- Luthans,- Jonathan- P.- Doh,- Richard- M.- Hodgetts*

3. *Hanges,Panl (2008) : "The University Of Maryland Libraries Organizationa Climate And Culture Survey".*
www. lib. umd. edu/ groups/ learning/ reports/ 2004ocdasurvey. pdf/ revised on march 200
4. *Hoy and Miskel. http// www. emeraldinsight. com/ researchregister. / revised on march 2009*
5. *Kozlowskki,S. W. J. And Doherty (1981) : "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected. Issue," Journal Of Applied Psychology,Vol. 74,No,4.*
6. *Lebone , J. and Waindween, M. (2010) , The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction , The Business Organization Journal, Vol. 12, No. 2.*
7. *Leopard, F. , Mausner, B. , & Snyderman, B. B. (1959) . The Motivation to Work (2nd ed.) . New York: John Wiley & Sons*
8. *Raza ,Mikael (2010) "An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.*
9. *Scotte, T. (2006) , The Effect of Suitable Strategic Organization on Strategic Behavior , In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, p. p. 1- 9. Arora and Raosaheb, 2011.*