

## علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية

## The Relationship between organizational climate and loyalty among employees of public administrations

DAHIA Khaled<sup>1\*</sup>دحية خالد<sup>1\*</sup>

1 جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، dahiak2000@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/28

تاريخ القبول: 2021 /05/08

تاريخ الاستلام: 2019/08/17

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من 32 موظفا، كما تم استخدام مقياس الولاء التنظيمي بعد تكييفه ليلائم عينة الدراسة. اتضح من نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للمناخ التنظيمي وهي: بعد نمط الاتصال، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي، بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي حيث أن معامل الارتباط سبيرمان بينهما ساوي 0.09، وهو غير دال إحصائيا، وفيما يخص الدرجة الكلية فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي ومتغير الولاء التنظيمي لأن معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0.98 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة 0.01. الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، الموظف، الإدارة العمومية، الأداء.

## Abstract :

This study aimed to examine whether there is a statistically significant relationship between organizational climate and organizational loyalty among employees in public administrations, To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to a random sample of 32 employees. The Organizational Loyalty Scale was used after adjusting it to fit the study sample. The results showed that there is a statistically significant relationship between the three dimensions of the organizational climate that are : the dimension of communication type, the dimension of participation in decision-making, and the motivation system dimension ; with organizational loyalty, as long as there is no correlation between organizational structuring and organizational loyalty; fact that Spearman's correlation coefficient between them is 0.09, and it is not statistically significant. there is a statistically significant relationship between variables, organizational climate and organizational loyalty, because the correlation coefficient is 0.98 which it shows a strong correlation at a significant level 0.01.

**Keywords :** Employées - organizational climate - organizational loyalty - the performance - public administrations.

\* المؤلف المرسل: دحية خالد، الإيميل: dahiak2000@yahoo.fr

**Résumé :**

Cette étude a pour but de consulter si il y a une relation statistiquement significatif entre le climat organisationnel et la loyauté organisationnelle entre les employés des administrations publique, pour réaliser les buts de l'étude on a distribué un questionnaire destiné aux 32 fonctionnaires du façon aléatoire, on a exploité aussi l'échelle de la loyauté organisationnelle après l'adaptation de ce dernier convenablement avec l'échantillon de l'étude. Il s'avère à partir les résultats de cette étude, qu'il y a une relation statistiquement significatif entre les trois dimensions du loyauté organisationnelle qui sont: la dimension de type de communication, la dimension de la participation à la prise des décisions, et la dimension de système de motivation avec la loyauté organisationnel, tant qu'il n'y a pas une relation de corrélation entre la structuration organisationnelle et la loyauté organisationnelle ; fait que le coefficient de corrélation de Spearman entre eux est 0,09, et il n'est pas significatif statistiquement. En ce qui concerne le degré global il y a une relation statistiquement significative entre le variable du climat organisationnel, le variable de la loyauté organisationnelle parce que le coefficient de corrélation est 0,98 ce qu'il montre une forte corrélation à un niveau significatif 0,01.

**Mots clés :** administrations publique- climat organisationnel- employés- loyauté organisationnelle- performance.

## • مقدمة:

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات بشكل كبير ومتسارع تماشياً مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها إذ يشمل هذا الاهتمام مختلف النواحي المتعلقة بالجانب القانوني والتنظيمي، يعتبر المورد البشري عماد كل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، وهو ما يفرض عليها خلق بيئة داخلية يسودها التفاهم بين الإدارة ممثلة في مختلف المسؤولين بتنوع مناصبهم والأفراد العاملين من خلال التعاون المشترك والتنظيم الجيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح العاملين الشعور بالأهمية لينعكس ذلك في سلوكياتهم عند أداء المهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب. إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يساعد على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، ويجنبها المشكلات الداخلية ويساعد على ضمان اهتمام الأفراد بتحسين الأداء، كما وتتشكل لديه اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وقياداتها وأهدافها وبالتالي يصبح لديه ما يسمى بالولاء التنظيمي، والذي يعبر عن رغبة الفرد العامل في الاستمرار في خدمة المنظمة وتقديم أقصى ما لديه من مجهودات في سبيل جودة الخدمات المقدمة.

تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالمجتمع والقيم السائدة فيه، فمواردها البشرية جزء منه بأفكارها وتكوينها وممارساتها وطرق عيشها، تنتقل كل هذه القيم وأخرى من المجتمع لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة ومكوناً رئيسياً لمناخها التنظيمي، تظهر قوة المنظمة في قدرتها على خلق توافق بين الأفراد العاملين وسلوكياتهم وبين أساليب وطرق وتشريعات وقوانين متعلقة بأداء تلك المهام داخل المنظمة. تظهر قوة المنظمة في خلق قواعد سلوكية تتعلق بأداء المهام من خلال المناخ التنظيمي السائد بها، والذي يوحى بشكل واضح إلى البنية الاجتماعية التي تشمل كل ما يتعلق بالأفراد العاملين من مبادئ وقيم ومعتقدات ومفاهيم إيجابية، تساهم كلها في توجيه السلوك الإنساني فيها بالاتجاه المرغوب والذي يتعلق في الغالب بتحقيق الأهداف المرجوة.

**1. الإشكالية:**

يهتم المناخ التنظيمي بإعطاء صورة متفردة عن طريقة وأسلوب أداء المهام بالمنظمة من خلال إكساب الأفراد العاملين مختلف القيم، الاتجاهات، المعايير، والسلوكيات التي تتماشى وتتطابق مع أهداف المنظمة، وهو ما يؤدي إلى زيادة انتماء الفرد العامل وتمسكه وولائه.

إن قدرة المنظمة على تحقيق رغبات الفرد العامل وتقليل الفروقات بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أدائه لتحقيق الأهداف المرغوبة يساهم في الرفع من مستوى الإيجابية عند تأدية المهام وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية بالشكل المخطط له سلفا. يرتبط تحقيق مناخ تنظيمي مناسب بإمكانيات المنظمة المادية، المالية، والبشرية وأهدافها المرغوبة مع تحقيق الثقة التي تماشى بالضرورة وتوقعات الأفراد، ما يساهم في خلق الاستقرار وتنمية روح الجماعة بعيدا عن المثالية، تساعد هذه الثقة بين مختلف مستويات الإدارة في تنظيم أداء المهام وفق هيكل تنظيمي مناسب، ووفق وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد الشاغل لها، كما ويوجد نوع من السلوكيات يؤثر بشكل أو بآخر في أداء المهام وهو سلوك غير ملموس تابع من ذات الفرد يظهر في تصرفاته من حيث الشعور بالانتماء والرغبة في بذل جهد ووقت أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

إن الاستخدام الأمثل للولاء التنظيمي يساهم بشكل واضح في قياس مدى توافق الفرد مع المنظمة، لأن الأفراد ذوي الولاء يميلون إلى دعم وتأييد قيم المنظمة والبقاء فيها لأطول مدة ممكنة، مما يؤثر إيجابا على تقدم الفرد في وظيفته لأن الجهود التي يبذلها سرعان ما تساعده على الترقية واحتلال مكانة راقية في الهيكل التنظيمي. وباعتبار المورد البشري من أهم الموارد المساهمة لتحقيق أهداف المنظمة فإنها تسعى دائما لاستغلال رغباته، قدراته، كفاءته، وسلوكياته تجاه أداء مختلف المهام، كما تسعى المنظمة غالبا إلى تنمية التوافق بين القيم والأهداف الشخصية والمناخ المتعلق بالعمل في حد ذاته لكي يتحقق مستوى الولاء المرجو، كما وتسعى إلى تبيين قيم واتجاهات المنظمة وفق قواعدها وتحقيق أهدافها وتقبلها من قبل الأفراد والسعي لتحقيقها وبذل أكبر قدر من الجهد في سبيل إنجاحها.

محاولة منا للتحقق من وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء لدى الموظفين بالإدارات العمومية وارتباط ذلك بالمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف لمهامه تبعا لسلوكه واستجاباته لمتطلبات العمل وتبيين العلاقة بينهما، من هنا كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية؟

## 2. الفرضيات:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية. مع محاولة تبين أثر كل منهما على الآخر وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى ارتباط مشاعر الأفراد العاملين بأهداف المديرية وقيمها، والمكاسب المحققة في حال الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

### 1.2. الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

### 2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

### 3. أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية.
- معرفة طبيعة المناخ التنظيمي الموجود ومستوى تماشيه وأهداف الإدارة.
- التحقق من وجود ولاء تنظيمي يساهم بتبني الموظفين لأهداف الإدارة ويرفع من مستوى ولائهم.
- معرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، والولاء التنظيمي بالإدارات العمومية.
- التحقق من مدى اعتبار المناخ التنظيمي والولاء من دعائم تحقيق الأهداف في الإدارات العمومية.

#### 4. أهمية الدراسة:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة المرتبطة بظروف العمل وكيفية أداء الافراد لمهامهم داخل المديرية، وفق الإجراءات المتعلقة بالنواحي القانونية، التنظيمية، الاجتماعية، والفيزيقية وما توفره من سياسات عملية من أجل الرفع من كفاءاتهم وتحقيق أهدافها سواء كانت ربحية أو غير ربحية من جهة، والرفع من قدرات الأفراد العاملين بها والسعي إلى تحقيق تطلعاتهم المهنية والرفع من درجة التطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المديرية من جهة أخرى. هذا ما يساهم في خلق بيئة مستقرة تمتاز بالإبداع والابتكار وكذا تفادي الصراعات المهنية وخلق اتجاهات ايجابية نحو أداء المهام ونحو المديرية في حد ذاتها، فالمناخ التنظيمي الجيد يخلق نوعا من الولاء والالتزام من طرف الموظفين للاستمرار في المديرية والتفاني في أداء المهام المنوطة وبذل أقصى جهد في سبيل تنميتها.

#### 5. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### 1.5. المناخ التنظيمي:

يعرف بانه: "مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم" (حسين عارف ناجي، 2010، ص. 141). كما يعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي" (كامل محمد المغربي، 2010، ص. 303). ويعرف أيضا بانه "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة" (الكبيسي عامر بن خضير، 1998، ص. 75).

**1.1.5. التعريف الاجرائي:** ظروف البيئة الداخلية للمنظمة كما يدركها الأفراد العاملون، وما تتضمنه من عناصر مادية ومعنوية وبشرية تؤثر في الاتجاهات والسلوكيات المهنية، ويتضمن كلا من الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، ونظام الحوافز.

##### 2.1.5. أبعاد المناخ التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد مختلف المستويات الإدارية، وسلطة كل مكون من مكوناته على الآخر، كما يبين طرق التسيير المنبوعة، نمط القيادة، وأساليب اتخاذ القرارات، وسيرورة المعلومة تبعا لعلاقتها بمهام كل فرد داخل المنظمة، ودوره في تحقيق الأهداف. فتقسيم المهام بشكل سليم وفق هيكل تنظيمي مبني على أسس علمية يساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة كما يخطط لها سلف، إذ يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد كل العلاقات التي تربط بين الأفراد والمهام والوظائف على كل المستويات وهو ما يؤدي بدوره إلى تسلسل للوظائف وفق الهيكل التنظيمي ومن ثم تحديد المسؤوليات والسلطة من القمة إلى القاعدة.
- نظام الحوافز: إن شعور الأفراد العاملين بأن الحوافز المقدمة مرتبطة حصرا بمستوى الأداء المحقق، يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية والثقة والانتماء، كما يؤدي إلى الرفع من دافع أداء الاعمال وخلق روح الإبداع والتقليل من السلوكيات السلبية ويشجع على تحمل المسؤوليات. فتحفيز العاملين للأداء الأفضل وإنجاز العمل المطلوب بالشكل الدقيق؛ من خلال توفير مختلف الحوافز والتي تعتبر الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، ودفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. إذ أن تحديد الحوافز يؤدي إلى تماشيها مع دوافع الأفراد للوصول إلى تنمية الروح المعنوية لأداء الأعمال بمستوى عال، لتضمن استقرار رغبة الفرد في العمل باعتبارها تتأثر بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة به، وكذا باحتياجاته ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته.

- نمط القيادة: تبرز أهمية القيادة في كونها وسيلة تأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، أي أنها عملية تواصل بين القائد ومروسيه، من خلال سيرورة المعلومات بالوقت والشكل السليم لتبادل المعارف والاتجاهات، والتوافق لتحقيق المهام المخططة سلفا. كما تظهر شخصية القائد الحقيقي في مدى قدرته على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، فنمط القيادة المتبع يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في طريقة أداء المهام كما ويؤثر في المناخ التنظيمي السائد سواء بالإيجاب أو بالسلب، كالاهتمام بالجانب الإنساني من خلال منح حرية المبادرة وطرح الأفكار البناءة وإعطاء فرصة مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، أو التفرد بالرأي في جميع العمليات والقرارات التسييرية. تؤدي الأنماط القيادية المتبعة إلى تعزيز الثقة في أداء المهام بالشكل والمستوى اللازم فالقائد بإمكانه أن يؤثر في تابعيه وفي طريقة أداء أعمالهم، وفي المنظمة في حد ذاتها، فعندما يدرك الفرد العامل أن من يقوده إنسان مساند وداعم له يسعى من خلاله لتقديم الأفضل له كفرد وللمنظمة ككل، يؤدي ذلك إلى تشكيل مناخ صالح للاندماج في أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الانتماء والولاء بقدر معاملة القائد للأفراد، من مساواة وعدم التمييز وزرع الثقة وروح الجماعة والرغبة في تنفيذ الأعمال ضمن فريق ينزع منهم النظرة الفردية للعمل والأمور المحيطة به ويجعل نظرة الفرد كلية وليست جزئية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يساعد تبني الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات " في توفير وتبادل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، حيث تعمل على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء" (طه طارق، 2008، ص. 256). إن إعطاء فرصة اتخاذ القرارات للأفراد العاملين يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف وهو ما يحدث تأثيرا إيجابيا ويرفع من معنوياتهم، ويعزز الإحساس الجيد الذي تبديه المنظمة لهم، مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء فعال وبالتالي تعميق انتمائهم وولائهم للمنظمة باعتبارهم شركاء حقيقيين في صنع واتخاذ القرار.

## 2.5. الولاء التنظيمي:

### 1.2.5. التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاتة أي الحب والنصرة، وللولاء مدلولات كثيرة فهو يأتي بمعنى "العهد، القرب، النصرة المحبة، الالتزام (موسى اللوزي، 2010، ص. 118). ومنه يمكن القول أن الولاء هو "الانتماء والانتساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والجذب تجاه الآخرين" (جواد شوقي ناجي، 2000، ص. 67).

### 2.2.5. التعريف الاصطلاحي:

- يعرف بأنه "درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (عبد الباقي صلاح الدين، 2005، ص. 181).

- كما يعرف بأنه "منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتحقيق قاعدة صلبة من العاملين المخلصين" (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص. 11).

- ويعرف أيضا بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمها وقيمه" (الحوامدة نضال، 2004، ص. 61).

- كما يعرف بأنه "التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف" (سليمان الفارس، 2011، ص. 61).

**3.2.5. التعريف الاجرائي:** يمكن القول أن الولاء يعرّف مدى شعور الفرد بانتمائه تجاه المنظمة التي يعمل بها، ودرجة تطابق أهدافه وطموحاته مع أهدافها، ومدى رغبته في بذل الجهد لضمان تطورها والبقاء للعمل بها بأعلى مستوى أداء ممكن حتى ولو لم يكن هناك توافق بين مستوى الأداء ومستوى المقابل المادي لذلك.

#### 4.2.5. أهمية الولاء التنظيمي:

- يلعب الولاء دور البديل المناسب للحوافز التي تتماشى ورغبات الافراد العاملين لأداء مهامهم.
- معيار حقيقي لتحديد رغبة الافراد العاملين في البقاء في المنظمة أو تركها.
- يساعد في تنمية الرغبة في البقاء والاستمرار بالمنظمة.
- كلما زاد شعور الافراد بالولاء زادت قدرتهم على التكيف مع أي مستجدات يمكن أن تطرأ على مستوى المنظمة، أي أن أي تغوّر يمكن أن يحدث سواء بالإيجاب أو السلب سيكون دائما جزءا من واقع الأفراد العاملين. فنمو المنظمة وتطورها يعني أن النفع سيعود للمنظمة وللأفراد على حد سواء.
- يساهم الاستقرار في العمل من خلال الولاء للمنظمة في دعم المواهب والإبداع وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
- يؤدي الولاء إلى فرض توافق بين الفرد العامل والمنظمة وبالتالي تطابق اهداف كل منهما مع الآخر.
- يرفع الولاء من مستوى الثقة بين مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي في المنظمة ويساهم في تنمية الوحد المعنوية وروح الجماعة والرغبة في أداء المهام والزيادة في الانتماء.
- ف" الموظف الأكثر ولاء يحقق مستويات اعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن اهداف المؤسسة أكبر من غيره وبالتالي التزامه بتنفيذها ويوجد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو صالح للمؤسسة (عبد الباقي صلاح الدين، 2005، ص. 321).
- من الصعب على المنظمة تحقيق قدر عال من الولاء إذ" كيف يمكن لحشد من الموارد البشرية يجمعون فروقات فردية في الشخصية ومستوى الذكاء، والقدرات، والاتجاهات أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة ويندفعون عن رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها ويشعرون بانهم جزء منها وينتمون اليها"(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص. 537).

#### 5.2.5. خصائص الولاء التنظيمي:

- يعتبر الولاء التنظيمي غير ملموس، تظهر ابعاده ومؤثراته من خلال تصرفات وسلوكيات الافراد عند أداء الاعمال
- يعتبر الولاء التنظيمي نتيجة لتفاعلات بين سلوكيات وتصرفات ورغبات وغايات واهداف وقيم الفرد العامل ومدى توافقها وتماشها مع قيم واهداف وغايات المنظمة ومختلف التغيرات داخل المنظمة.
- يرتبط الولاء التنظيمي بتبني الفرد العامل لأدائه في المنظمة ويظهر ذلك في أسلوب وطريقة أدائه لمهامه.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى درجة الثبات المطلق ال انه ثابت نسبيا بالنظر إلى التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية(أحمد بطاح، 2006، ص. 184).

#### 3.5. الموظف:

حدد المشرع الجزائري في المادة 01 من الأمر 66-133 الأجزاء المكونة للموظف العمومي حيث نصت المادة 01 على أنه " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية". أي أن الموظف هو:

- الشخص الذي يعين في منصب شاغل لدى المؤسسات والإدارات العمومية.
- الشخص المعين في وظيفة دائمة.

يتعلق الأداء الفعال للموظف بعناصر عدة:

- كفاءات الموظف: كل ما يتعلق بمهامه بالمنظمة من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم.
- متطلبات الوظيفة: تتعلق بالمهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة في حد ذاتها.
- بيئة المنظمة: تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية، كالأهداف العامة للمنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الحضارية، القانونية، والسياسية. إن ما يمكن أن ينتج عن سلوكيات وانفعالات وتصرفات وطرق أداء المهام من الأفراد، وما توفره المنظمة من بيئة داخلية وخارجية يسمى الأداء التنظيمي المؤسسي الذي يعتبر "نتاج تفاعل الأداء الإنساني بكل مكوناته وموارده ذلك التنظيم وقيوده" (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008، ص. 306).

#### 4.5. الإدارة العامة:

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، الإدارة المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

#### 5.5. الأداء:

إن مصطلح الأداء " مستمد من الكلمة الانجليزية To Perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما حقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعتها".

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (راوية محمد حسن، 2000، ص. 215).

أي أنه الجهد المبذول من طرف الأفراد في المؤسسة لتحقيق أعمال مطلوبة في المستقبل وبشكل محدد مسبقا، ووفقا لمعايير واضحة ومحددة تشمل كل ما يتعلق بالعمل، يتم تقييم الأداء على أساسها، تبعا لمقارنة الهدف المطلوب والفترة الزمنية اللازمة لإنجازه، وبهذا فهو يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف واستغلال الإمكانيات المتاحة لأداء المهام بالشكل الأمثل.

#### 6. العوامل المحددة لكفاءة أداء الموارد البشرية:

هناك عوامل تؤثر في كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تشمل كلا من المقدرة على العمل والرغبة فيه، وظروف العمل المادية والاجتماعية، وهناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تؤثر أيضا في كفاءة الأداء.

**1.6. المقدرة على العمل:** إن الكفاءة في الأداء تبقى دائما مرتبطة بالطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. إذ يمكن للفرد العامل في المؤسسة أن يؤدي عمله بشكل سليم والرفع من مستوى أدائه إذا كان قادرا على العمل، وبالتالي يمكن توقع مستوى عال من الكفاءة في الأداء بتوفر عنصر المقدرة على العمل لدى الفرد. والتي اكتسب من التعليم والتكوين والخبرة في العمل، وأيضا يتم أداء الأعمال بالشكل المطلوب بناء على القدرات التي يمتلكها، أي أن المقدرة على أداء عمل ما تتكون من جزء مكتسب متعلق بالتعليم والتكوين، وجزء فطري متعلق بالفرد في حد ذاته، أي أن الإدارة يمكنها أن تحسن من أداء الأفراد العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل إما عن طريق توفير المزيد من المعرفة، التعليم، التكوين، أو عن طريق الاختيار والتعيين المبني على طرق علمية سليمة تتوافق فيها قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة.

**2.6. الرغبة في العمل:** تتأثر الرغبة في العمل بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة به، وكذا باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته، فمستوى الأداء مرتبط بكل من الرغبة والمقدرة على العمل، أي أن كل واحد منهما يتفاعل مع الآخر من أجل تحديد مستوى الأداء. وتأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل أو العكس، عندما نلاحظ فردا ما من خلال تصرفاته وسلوكه فيمكن أن نربط ذلك بأسباب داخلية متعلقة بالفرد في ذاته، أو طابعه أو شخصيته أو أن نربطها بأسباب خارجية تعود للحالة التي يوجد فيها هذا الشخص. كما أن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الفرد على القيام بالعمل، فكلما مرتبطين بالآخر.

**3.6. ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على الأفراد وراحتهم ومعنوياتهم ومن ثم أدائهم، غير أن هذه العلاقة ليست ثابتة في كل الحالات، فقد يعمل الفرد في ظروف قاسية وبالرغم من ذلك يكون في حالة معنوية مرتفعة، وعلى العكس من ذلك فقد يعمل في ظروف مادية مريحة جدا إلا أنه يكون في حال معنوية منخفضة. إذ أن الأمر يتوقف على مدى ملاءمة الظروف المادية لهم كما يتوقف أيضا على شعورهم بحجم الجهد المبذول من طرف الإدارة لتحسين هذه الظروف، فإذا تبين للأفراد أن الظروف سيئة ولكنهم يشعرون بأن الإدارة بذلت ولا تزال تبذل قصارى جهدها نحو تحسينها، فإن قسوة هذه الظروف المادية لن تسبب في كل الحالات انخفاضاً لمعنوياتهم وبالتالي مستوى كفاءة أدائهم.

**4.6. ظروف العمل الاجتماعية:** تؤثر القيم السائدة في المجتمع تأثيراً كبيراً على مناخ المنظمة، فكلما كانت قيم المجتمع متطورة ومحفزة للعمل، انعكس ذلك بالإيجاب على روح العمل داخل المنظمة وبالتالي سهل على الإدارة تسيير العنصر البشري في العمل. وهو ما يساهم في قدرة الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، خاصة الاجتماعية منها: كالانتماء إلى الجماعة والشعور بالأمان والحاجة إلى تبادل الصداقات، وتمييز نوع جماعات العمل التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤديه أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم، وهو ما يؤدي إلى خلق عرف وتقاليد يلتزم بها الأفراد أثناء تأدية مهامهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

إن جماعة العمل غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة وتحكم على كفاءة أداء الأفراد وتحدده عند المستوى الذي تتفق عليه، إذ أن الجماعة تستمد سلطتها أساساً من رغبة الأفراد في الانتماء إليها، حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع حاجاته كالمشاركة والشعور بالترابط، والانتماء في جماعة الأصدقاء ويتوقف تأثير الجماعة على كفاءة الأداء بحسب حجم الجماعة، ودرجة تماسكها والترابط بين أفرادها، وبحسب أهدافها.

**5.6. عوامل داخلية:** إن نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء وظيفتها وبالتالي تحقيق هدف رفع الكفاءة يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة الأفراد، كالتخطيط، الاختيار والتعيين أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتطلب توفر أنواع من الخبرة كالتكوين النظري الكافي، أو الجانب العلمي في ميدان التخصص والخبرة العملية.

من جهة أخرى، فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال الموارد البشرية يصطدم بتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية موروثة، الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن. فهذا النشاط يمس كل نواحي العمل وبالتالي فإن نجاح الأفراد في أداء واجباتهم يتوقف إلى حد كبير على مدى التعاون الذي يحصل وتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات، وكذا وضع البرامج والخطط موضع التنفيذ الفعال.

**6.6. عوامل خارجية:** إن التطور الذي تعرفه الوظائف يرجع أساساً إلى الضغوط التي يفرضها المحيط الذي تتواجد فيه المنظمة، والأثر الذي تتركه على مستواها من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية، وتغيرات سياسية، قانونية، واجتماعية، وهو ما يبرر تأثير البيئة الخارجية على المنظمة.

## 7. الدراسات السابقة:

-دراسة هريودزاير(2005): حملت عنوان النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، تطرقت من خلال مجموعة من التساؤلات إلى النمط القيادي المستخدم والسائد لدى عينة البحث تبعاً للمتغيرات الشخصية، من سن وجنس ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية. تم الاعتماد على استبيان ضم 48 سؤالاً مقسم على ثلاث محاور تبعاً لمغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة من 75 موظفاً من الجنسين بنسبة 25% من مجتمع الدراسة والتي مست كل من الإطارات والمشرفين والمنفذين، وخلصت إلى:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء.

وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي عينة الدراسة.

-دراسة فايزة رويم (2013): حملت عنوان فعالية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في ضوء بعض المتغيرات بمؤسسات مهنية مختلفة للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية.
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية.
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الإداري والرضا لدى العمال.
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الإداري والولاء لدى العمال
- هل تختلف استجابات العمال حول فعالية الاتصال الإداري باختلاف متغيرات الجنس والسن والمستوى العلمي والمستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية والأقدمية.
- هل يختلف مستوى الولاء لدى العمال باختلاف متغيرات الجنس والسن والمستوى العلمي والمستوى الوظيفي والحالة الاجتماعية والأقدمية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي، وطبقت الدراسة على عينة من العمال باستخدام استبيان مصمم لقياس الاتصال الإداري، وآخر لقياس الرضا الوظيفي، واختبار الولاء التنظيمي لبورتروزملائه، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية.
  - هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية.
  - هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية.
  - هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.
  - هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائيا بين الاتصال الإداري والولاء التنظيمي.
  - تختلف فعالية الاتصال باختلاف الجنس والسن والأقدمية والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.
  - يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف السن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.
  - يختلف مستوى الولاء الوظيفي باختلاف الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.
- دراسة شامي صليحة (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد بوقرة بومرداس: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعناصره المختلفة، وكذا محددات الأداء الوظيفي، إضافة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للإداريين، بلغ عدد أفراد العينة 38 موظف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بنسبة تمثيل 78.94% للإناث و21.05% للذكور وبالإجمال نسبة التمثيل 47.5%، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (دراسة حالة) وتمثلت أداة البحث في الاستبيان المكون من مجالين الأول متعلق بالمناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز) والثاني يخص توجهات الموظفين نحو أداءهم الوظيفي مكون من 11 عبارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال، بينما توجد توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري المشاركة في صنع القرارات، والحوافز، كما توجد توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي (مناخ تنظيمي معتدل)، ووجود توجه معتدل نحو محور الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي بجميع أبعاده والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

-دراسة هواين فوزية (2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية بلغت 95 موظف ببلدية عين قشرة (ولاية سكيكدة)، واستخدم الاستبيان كأداة للقياس، وكانت أهم النتائج هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، طرق اتخاذ القرارات، نمط الاتصال التنظيمي، تدريب العمال، نظام الحوافز) والالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ومتغير الأقدمية.

-دراسة صالح خليفات، ومنى خلف الملاحمة (2006): هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة حيث تمثلت تساؤلات الدراسة حل معرفة مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وكذا معرفة الفروق في الولاء التنظيمي وكذا الرضا المهني، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في مقياس الولاء التنظيمي المصمم من طرف (Allen & Mayer) المتكون من 20 عبارة، وكذا استبيان صمم من قبل الباحثين لقياس الرضا المهني مكون من 25 عبارة، وبلغ حجم العينة 559 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة خلال الموسم الجامعي 2006/2005 ونسبة تمثيل 43.40٪ من المجتمع المتاح، وتوصل الباحثان إلى أهم النتائج وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وجود فروق في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة في الجامعة ومتغير الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام للمكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة حتى لا يتم اللجوء إلى فرص عمل بديلة.

#### 8. الإجراءات المنهجية:

1.8 المنهج المستخدم: إن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، وهو واحد من أساليب المنهج الوصفي يعرف بأنه " نوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة " (صالح بن محمد العساف، 2006، ص. 261). لأننا بصدد دراسة العلاقة بين متغيرين هما المناخ التنظيمي بصفته المتغير المستقل، والولاء التنظيمي بصفته المتغير التابع.

2.8 مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي قطاع الشباب والرياضة بولاية المسيلة

3.8 عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 32 إداريا بنسبة تمثيل 80٪.

4.8 أدوات جمع البيانات والمعلومات: بهدف جمع المعلومات، استخدمنا أداتين، الأولى تمثلت في استبيان متعلق بالمناخ التنظيمي، تم تصميمه اعتمادا على أدبيات الموضوع وكذا بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة مثل دراسة هواين (2014)، ودراسة شامي (2010)، حيث تم تصميمه في شكل مقياس خماسي التدرج على طريقة "ليكرت" مكون من خمس أبعاد هي الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد نمط الاتصال، بعد نظام الحوافز، بعد التكنولوجيا المستخدمة. أما الأداة الثانية فتمثلت في مقياس الولاء التنظيمي المصمم من قبل (Allen & Mayer 1990)، بعد تكييفه ليلائم عينة الدراسة.

#### 5.8 الأسس العلمية لأدوات الدراسة:

جدول رقم (01): الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس المناخ التنظيمي

العبارات	الفا كرونباخ	الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل
الفردية	0.33	0.76	0.86
الزوجية	0.75		

تم التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة بعدة طرق، فيما يخص الصدق تم استخدام صدق المحكمين بعرض مقياس المناخ التنظيمي على بعض الأساتذة المحكمين المتخصصين والخبراء في المجال للتعرف على صدقه من حيث محتوى الفقرات ومدى ارتباطها بمجالات الدراسة وسلامة ووضوح الصياغة، بعدها أصبح مقياس المناخ التنظيمي في صورته النهائية مكونا من أربعة أبعاد، وهذا بعد أن تم حذف استخدام التكنولوجيا لضعف اتساقه الداخلي مع الدرجة الكلية، من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس المناخ التنظيمي بلغ 0.86، أي أنه أصبح يتمتع بالمصداقية والثبات والعبارات المستعملة تخدم الموضوع بشكل يؤدي إلى التحقق من الفرضيات والتساؤلات المطروحة واختبارها. كما أن معامل الثبات بلغ 0.90 بالنسبة لمقياس الولاء التنظيمي، وبذلك يكون كلا المقياسين يتمتعان بدرجة مرتفعة من الثبات.

**6.8. الأساليب الإحصائية:** للتحقق من أهداف الدراسة إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: لحسابات استجابات افراد العينة.
- اختبار كلومجروفوسيمرنوف (اختبار التوزيع الطبيعي).
- معامل الارتباط سبيرمان.
- معادلة ألفا كرونباخ.
- تحليل التباين المتعدد.
- معامل التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

**9. عرض نتائج الدراسة:**

**1.9. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:**

**1.1.9. مناقشة الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء

جدول رقم (02): معامل الارتباط سبيرمان بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان	بعد الهيكل التنظيمي
0.01	0.09	

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والذي بين أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء تساوي 0.09 مما يعني عدم قبول الفرضية، أي عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء، هناك عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي من عوامل شخصية، تنظيمية، وغير تنظيمية تؤثر كلها بشكل مباشر أو غير مباشر كقدرة الفرد وثقافته وتوقعاته للوظيفة وارتباطه النفسي بالعمل، كما وتؤثر الخبرة العملية ومدى تمسك الفرد بأهداف المنظمة وطبيعة وخصائص المسؤول الأعلى، تظهر أهمية الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي في كونه وسيلة مساعدة في توزيع الأعمال والوظائف والمهام على أساس علمي لا بناء على العوامل الشخصية، فالوضوح " وقبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية من عوامل رفع الولاء بالإضافة إلى الانخراط في العمل والبقاء فيه وتقويمه تقويما إيجابيا وهي عوامل تؤدي إلى نجاح التنظيم واستمراره" (أحمد بطاح، 2006، ص. 185). وأيضا في توضيح العلاقة بين الأفراد العاملين وتحديد المهام بالتفصيل والتنسيق بين الأنشطة داخل المنظمة.

**2.1.9. مناقشة الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط الاتصال والولاء

جدول رقم (03): معامل الارتباط سبيرمان بين بعد نمط الاتصال والولاء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان	بعد نمط الاتصال
0.01	0.89**	

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سييرمان والذي بين أن قيمة معامل الارتباط تساوي  $0.89^{**}$  مما يعني قبول الفرضية، أي وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال والولاء التنظيمي، فنمط القيادة المتبع ينعكس على الأفراد العاملين ويتجلى ذلك في مدى التزامهم وولائهم داخل المنظمة، من خلال سلوكيات تؤدي لتوفير الظروف المناسبة لأداء المهام المطلوبة، إن نمط القيادة المتبع يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في التأثير في الآخرين للرفع من ثقتهم، احترامهم، طاعتهم، وتعاونهم بحسب صفات القائد ومهاراته، يتم ذلك من خلال إعطائهم الدافع والقوة المعنوية لأداء مهامهم وفق تفاعل بين الأنماط القيادية المختلفة وسلوك الافراد العاملين، إذ تختلف الأنماط المتبعة وفق كل موقف بما يتناسب للوصول إلى توافق تام بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق مناخ إيجابي لأداء الأعمال وتحقيق مستوى الولاء المرغوب.

### 3.1.9 مناقشة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء

جدول رقم(04): معامل الارتباط سييرمان بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء

معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة
0.43*	0.01

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سييرمان والذي بين أن قيمة معامل الارتباط تساوي  $0.43^*$  مما يعني قبول الفرضية، أي وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي، فإشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية، يساهم في خلق مناخ إيجابي بين مختلف المستويات ويساهم في تعزيز الممارسات الإيجابية للأفراد العاملين بما يخدم أهداف المنظمة، فالمشاركة " تهدف إلى إشراك الموظفين في المؤسسة بطريقة تجعل اهداف واهتمامات كل هؤلاء الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحد، وهكذا فإنه ينبغي أن يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم عن طريق مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها"(باري كشواي، 2006، ص. 194). فزيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها وفق ما تسمح به التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل، وإعطاء فرص تقديم مبادرات إيجابية تساهم في الرفع من مستوى أداء المهام دون قيود إدارية أو تسلط من المسؤولين، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوقوف بقراراتهم وإمكاناتهم يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي محفز لأداء المهام ويرفع من مستوى الولاء .

### 4.1.9 مناقشة الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نظام الحوافز والولاء

جدول رقم(05): معامل الارتباط سييرمان بين بعد نظام الحوافز والولاء

معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة
0.95**	0.01

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سييرمان والذي بين أن قيمة معامل الارتباط تساوي  $0.95^{**}$  مما يعني قبول الفرضية، أي وجود علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فالفرد العامل يسعى إلى تلبية حاجاته ويسعى إلى تحقيقها، ويعتبر ذلك حافزا له، يظهر فعالية الحوافز سواء كانت مادية أو منوية فردية او جماعية في الربط بينها وبين مستوى أداء المهام فالهدف منها هو التأثير في الموارد البشرية لغرض تحقيق أهدافها وتفعيل الأداء وتنمية روح المسؤولية والشعور بالرضا ، كما أن تأثيرها يظهر أكثر في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعى أهداف المنظمة وأهداف الافراد العاملين لتحقيق الولاء.

### 2.9 مناقشة الفرضية العامة:

من خلال مناقشتنا للفرضيات الجزئية والمتعلقة بمختلف أبعاد المناخ التنظيمي من هيكل تنظيمي ونمط اتصال ومشاركة في اتخاذ القرارات ونظام حوافز وعلاقتها بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، وبعد حساب معاملات الارتباط للكشف عن العلاقة استنتجنا الآتي:

جدول رقم (06): مصفوفة الارتباط بين مقياس المناخ التنظيمي وأبعاده مع مقياس الولاء

الارتباط (r)	بعد الهيكل التنظيمي	بعد نمط الاتصال	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	بعد نظام الحوافز	مقياس المناخ التنظيمي
الولاء+ التنظيمي	0.09	0.89**	0.43*	0.95**	0.98**

\* الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05. \*\* الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للمناخ التنظيمي وهي بعد نمط الاتصال، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي. حيث أن معامل الارتباط سبيرمان بين بعد نمط الاتصال والولاء التنظيمي يساوي 0.89 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، والارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات يساوي 0.43 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، والارتباط بين بعد نظام الحوافز والولاء التنظيمي يساوي 0.95 وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01. بينما لا توجد علاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي حيث معامل الارتباط سبيرمان بينهم يساوي 0.09، وهو غير دال إحصائياً، وفيما يخص الدرجة الكلية للمقياسين نلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي ومتغير الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة. لأن معامل الارتباط سبيرمان بلغ 0.98 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة 0.01. وهذه النتائج تتوافق مع عديد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء.

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

اختبارات t.test		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
القيمة المعنوية sig	القيمة المحسوبة t			
0.000	6.93	0.64	0.55	بعد الهيكل التنظيمي
0.56	0.58-	0.06-	0.06-	بعد نمط الاتصال
0.003	3.27	0.25	0.15	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	6.80	0.65	0.28	بعد نظام الحوافز
68.64				المعنوية الكلية F
0.000				القوة التفسيرية
0.91				معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.95				معامل الارتباط المتعدد R

- نلاحظ من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة F التي تساوي 68.64 وهي دالة إحصائياً لأن قيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي فإنه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة له تأثير على المتغير التابع الولاء التنظيمي.
- القوة التفسيرية للنموذج: بما أن معامل التحديد يساوي 0.91 فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة مجتمعة تفسر المتغير التابع الولاء التنظيمي بنسبة 91٪.
- كما بلغ معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع 0.95 وهي تعبر عن ارتباط قوي بين المتغيرين مثلما تم الإشارة إليه سابقاً باستخدام معامل الارتباط سييرمان.

### 3.9. معنوية المتغيرات المستقلة:

- العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي معنوية لأن قيمة t تساوي 6.93 دالة إحصائياً، ومعامل الانحدار يساوي 0.55 مما يدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين.
  - العلاقة بين بعد نمط الاتصال غير معنوية لأن قيمة t تساوي 0.58- غير دالة إحصائياً، ومعامل الانحدار يساوي 0.06- وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين.
  - العلاقة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات معنوية لأن قيمة t تساوي 3.27 دالة إحصائياً، ومعامل الانحدار يساوي 0.15 مما يدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين.
  - العلاقة بين بعد نظام الحوافز معنوية لأن قيمة t تساوي 6.80 دالة إحصائياً، ومعامل الانحدار يساوي 0.28 مما يدل على أن العلاقة طردية بين المتغيرين.
  - فيما يخص معاملات بيتا والتي من خلالها يمكن ترتيب للمتغيرات المستقلة بحسب الأهمية النسبية على النحو التالي:
    1. نظام الحوافز (بيتا=0.65)
    2. الهيكل التنظيمي (بيتا=0.64)
    3. المشاركة في اتخاذ القرارات (بيتا=0.25)
- بناء على ما سبق يتم قبول الفرضية العامة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

• الخاتمة:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة القيام بالتحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، وبيان تأثير كل من «بعد نمط الاتصال»، «بعد المشاركة في اتخاذ القرارات»، و«بعد نظام الحوافز و«بعد الهيكل التنظيمي في الولاء التنظيمي، نتج عن تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً للتحقق من الفرضيات التي تم الانطلاق منها حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من «بعد نمط الاتصال و«بعد المشاركة في اتخاذ القرارات و«بعد نظام الحوافز والمناخ التنظيمي بخلاف بعد الهيكل التنظيمي. كما تم التوصل إلى تأكيد الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي ومتغير الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، لأن معامل الارتباط سيرمان بلغ 0.98 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي عند مستوى دلالة 0.01، وهذه النتائج تتوافق مع عديد الدراسات السابقة التي ذكرناها والتي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء.

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لجعله يتماشى ومتطلبات الأداء وقدراتهم وأهداف المديرية يؤدي إلى تحقيق الولاء والرفع من مستوى الأداء وزيادة إمكانية التحكم في كل أبعاده؛ ما تعلق منها بالولاء العاطفي ومدى إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله من استقلاليته وأهميته والمهارات المطلوبة ودرجة الإحساس بأن المناخ التنظيمي يسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما تم تأكيده والتحقق منه من خلال فرضيات الدراسة، وأيضا ما تعلق بالولاء المعياري وما يولد من شعور لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته والعمل وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، أو ما تعلق أيضا بالولاء الاستمراري من خلال التحكم في درجة ولاء الفرد للمديرية بتبين مختلف المنافع التي يمكن الحصول عليها تبعاً للبقاء في العمل في المديرية. يتطلب توفير مناخ مناسب لأهداف الأفراد وأهداف المديرية تنمية المهارات من أجل القيام بالواجبات والمسؤوليات بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد. وهو ما يساهم في تجنب مشكلات العمل وتنمية الاتجاهات الإيجابية وروح الجماعة، تحمل المسؤولية، والشعور بالولاء. وهو ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء وخلق مناخ تنظيمي مناسب يوفر فرص التطور في العمل والحد من سيطرة حالات عدم الرضا الوظيفي وعدم الثقة بين الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية.

المراجع:

- (1) حسين عارف ناجي. (2010). السلوك التنظيمي. ط1. عمان. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- (2) كامل محمد المغربي. (2010). السلوك التنظيمي وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. ط4. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- (3) الكبسي عامر بن خضير. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ط1. ج1. الدوحة. دار الشرق.
- (4) طه طارق. (2008). الإدارة. د ط. مصر. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- (5) موسى اللوزي. (2010). التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط4. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (6) جواد شوقي ناجي. (2000). السلوك التنظيمي. د ط. عمان الأردن. دار الحامد.
- (7) عبد الباقي صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. د ط. الإسكندرية مصر. الدار الجامعية.
- (8) مدحت محمد أبو النصر. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي داخل المنظمة. ط1. مصر. إتراك للنشر والتوزيع.
- (9) الحوامدة نضال. (2004). العلاقة بين مستوى ادراك وفعالية وعدالة نظام التقويم وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. المجلد 16 العدد 01. ص. 61.
- (10) ليتمان الفارس. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27 العدد 01. ص. 78.
- (11) عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط1. عمان الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (12) أحمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. عمان الأردن. دار الشروق.
- (13) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين-منحنى نظمي. ط1. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (14) راوية محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. د ط. الإسكندرية مصر. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- (15) صالح بن محمد العساف. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط4. الرياض المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- (16) باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. القاهرة مصر. دار الفاروق للنشر والتوزيع.