

أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة تعاونية الحبوب و الخضراوات الجافة بالعفرور

**The impact of organizational climate on organizational loyalty of the  
employees Algerian economic institution  
case study Cooperative of cereals and dry vegetables in El Affroun**

نوال الأحول<sup>1</sup>، زهية بركان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالبة دكتورا، جامعة البليدة(02) لونيبي علي ، الجزائر، nawelalahouel@gmail.Com

<sup>2</sup> أستاذة تعليم عالي، جامعة البليدة(02) لونيبي علي ، الجزائر، zahiaberkane@gmail.Com

تاريخ النشر: 2020-10-01

تاريخ القبول: 2019-12-05

تاريخ الاستلام: 2019-09-12

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى تشخيص المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب و الخضراوات الجافة بالعفرور ، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذا المناخ والولاء التنظيمي لدى العاملين ، ولتحقيق هذه الغاية صممنا استبياناً وبعد التحقق من صحته قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 80 عامل .  
وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مناخ تنظيمي معتدل عموماً بالتعاونية، وعن مستوى ولاء تنظيمي مرتفع لدى العاملين، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق روح الولاء التنظيمي لدى العامل.

**كلمات مفتاحية:** المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي.

تصنيف JEL: L23 ; B23

**Abstract:**

The objective of this study is to diagnose the organizational climate of cooperative cereals and pulses in El Affroun (Blida), as well as to explore the relationship between this climate and the level of organizational loyalty among employees. And for that, we developed a questionnaire and applied it to a sample of 80 employees. The results of this study show that there is a positive organizational climate in general, and an average level of organizational loyalty among cooperative workers. We also concluded that there is a strong and positive correlation between organizational climate and organizational loyalty

The successful organization is the one that can inculcate in the worker the spirit of organizational loyalty.

**Keywords:** organizational climate, organizational loyalty,

**Jel Classification Codes:** L29 ;B23.

المؤلف المرسل: بركان زهية ، الإيميل: [zahiaberkane@yahoo.fr](mailto:zahiaberkane@yahoo.fr)

## 1. مقدمة:

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، باعتباره يمثل انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها وإحدى العوامل التي توجه و تحكم تصرفات و سلوك الأفراد داخل المنظمات.

فالمناخ التنظيمي الجيد يساهم في تفعيل و ترشيد السلوكيات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، المواطنة الوظيفية والانتماء و الولاء التنظيمي الذي هو موضوع بحثنا. والذي يعتبر من أهم المخرجات التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها و تعزيزها لدى مواردها البشرية ، إذ أن المؤسسات التي يوجد بها مستوى ولاء مرتفع تتميز بإنتاجية عالية و أداء مالي جيد و فعالية تنظيمية أكثر من المؤسسات التي يكون فيها ولاء موظفيها منخفض .

إن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري، لما يترتب من الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة من رضاهم الوظيفي ،زيادة إنتاجيتهم و احترامهم لأنظمة و قوانين المنظمة. بناء على هذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية حول اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة، حيث حاولنا تشخيص مناخها التنظيمي، ثم تحديد مستوى ولاء الموظفين، و من ثمة تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

إشكالية الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى ولاء الموظفين بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون، وأيضا تشخيص مناخها التنظيمي ، ثم تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ و الولاء التنظيمي، فجاءت بذلك إشكالية البحث كالاتي:

-ما هي العلاقة التأثيرية بين مستوى ولاء العاملين و المناخ التنظيمي بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون؟

والتي انبثقت منها الأسئلة الفرعية الآتية :

-ما هي اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد بالتعاونية؟ وهل هناك تباين كبير في مستويات الإدراك للمناخ التنظيمي؟

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالتعاون؟
- إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي بأبعاده(الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الاتصال، تكنولوجيا العمل، الإجراءات والسياسات الوظيفية)على ولاء العاملين ؟
- فرضية الدراسة: تم وضع فرضية أساسية لهذه الدراسة وهي:
- توجد علاقة ارتباط بين مستوى ولاء العاملين و المناخ التنظيمي السائد بالتعاون.
- أهمية الدراسة:تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها و هو تسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و على واقع الولاء التنظيمي لعاملها،و تأثره بهذا المناخ، فتمثلت بذلك أهمية البحث في:
- أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره المباشر في توجيه سلوك و ممارسات اليد العاملة في المنظمات، و من ثمة ضرورة تشخيصه و الوقوف عند النقاط الإيجابية و السلبية فيه و تقديم اقتراحات من شأنها تدعيم الإيجابي و تصحيح السلبي.
- دور الولاء التنظيمي في رفع مردودية العامل و تحسين جودة أدائه وهذا ما ينعكس بالإيجاب على نتائج المنظمة، لذا فمن الضروري دراسة هذا السلوك التنظيمي، و معرفة العوامل المساعدة على تكوينه مما ييسر اتخاذ السبل الكفيلة لتعزيزه وترسيخه.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:
- التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعرفون.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعرفون.
- قياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعرفون.
- الخروج بتوصيات من شأنها التحسين من واقع المناخ التنظيمي السائد بالتعاونية و الرفع من مستوى ولاء الموظفين.
- الدراسات السابقة: تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة الوطنية و الأجنبية نذكر منها:
- دراسة عبادو خديجة (2015) حول الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ، و ما مدى اختلاف مستوى الولاء تبعا لمتغيرات(التخصص الرتبة، الاقدمية و مكان العمل) و قد مست الدراسة جامعات ورقلة،غرداية، الوادي و بسكرة، و توصلت إلى وجود مستوى ولاء جيد لدى أساتذة الجامعات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء بين الأساتذة باختلاف التخصص، الرتبة، الاقدمية و مكان العمل.
- دراسة مزوار منوبة (2013) التي هدفت إلى معرفة اثر الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية ، و التي تمت على مستوى المجمع الجهوي للإسمنت، و الشركة الوطنية لمنشات

السكك الحديدية، و قد أسفرت نتائجها عن وجود مستوى ولاء متوسط في المؤسسات، إضافة إلى عدم تأثر مستوى الولاء بالخصائص الشخصية للعامل. كما أكدت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي مع اختلاق في درجة تأثير الحوافز على الولاء وذلك على حسب نوع هذه الحوافز، فمثلا الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر أكثر في درجة الولاء، تليها الحوافز المعنوية ثم المادية .

-دراسة روان حمدان و ياسمين الساكت (2011) بعنوان "التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، و التي تمت على مستوى مستشفى ثابت و مؤسسة الدفاع الوطني الفلسطيني، و قد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية واضحة بين التحفيز و مستوى الولاء التنظيمي، كما خرجت بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع سياسة تحفيز هادفة و عادلة من قبل المسؤولين لما تلعبه هذه السياسة من دور في ترشيد سلوك العاملين و رفع الإنتاجية و تحسين الأداء و تقليل تكاليف الإنتاج.

-دراسة Pangil et Oteras (2011) حول العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و التي قام بها أساتذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة "اونارا" الماليزية، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (المكافآت، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار) و الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية و لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الإدارة مجازيا، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي تتعلق بالبيئة و بحالة المناخ في الأوقات المختلفة من السنة، و استخدم في الأدب الإداري تأكيدا على النظر للمنظمات من منظور نظامي عضوي، يرى في المنظمة كائنا عضويا يتأثر و يؤثر بالبيئة المحيطة به .

هنالك تعريفات كثيرة للمناخ التنظيمي، و قد اعتمدت الباحثتان التعريف الآتي: هو وصف لخصائص و ميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها و عناصرها و التي تتمتع بقدر من الثبات النسبي و تتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون و يفهمونها و تنعكس على اتجاهاتهم و قيمهم و تدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (محمد القيروتي، 2003، ص148.149)

\*حسب Stringer et litwin: المناخ التنظيمي "يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من قبل الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم". (Solmaz M, Indra DS, 2013, P.P 2.3)

\*أما You & Hillti: فعرفا المناخ التنظيمي على انه "مجموعة القوانين والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز تنظيم عن غيره من التنظيمات كان يقال تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي و آخر بمناخ ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوافرة فيه" (احمد عبد إسماعيل الصفار، 2009، ص72)

\*ومهم من عرف المناخ التنظيمي على انه "نتاج تفاعل العديد من المتغيرات داخل المنظمة كالتنظيم، القيادة والسياسات الداخلية مما يجعل للمنظمة شخصية وسمات نميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على ادراكات واتجاهات أعضاء المؤسسة و على سلوكهم الوظيفي و الإداري". (زاهر تيسير، 2012، ص13)

من التعاريف السابقة ننتهي إلى أن المناخ التنظيمي هو ظاهرة إدراكية مبنية على كيفية إدراك و تفسير الأفراد لخصائص المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا الإدراك يختلف من فرد لآخر على حسب مقومات و شخصية كل واحد، كما أن تلك السمات قابلة للتغيير مع الزمن مما يجعل المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي.

## 2.2 أهمية المناخ التنظيمي:

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي انه يكتسي أهمية كبيرة يمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية:

-يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد. (إيهاب محمد العايش، 2008، ص13)

-تأثير نمطه على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال<sup>6</sup>. (فاروق عبد فليه، 2005، ص294)

-يعد من أهم المتغيرات بالمنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل داخلها و الذي له تأثير كبير على تدعيم و مساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائهم الوظيفي، و هو أيضا حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية، لحدوث التفاعل بين الأفراد و بعض عوامل هذه البيئة. (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص.ص17.18)

-دراسة المناخ التنظيمي و تشخيصه تضمن الإنتاجية العالية و الاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم و عمل زملائهم. (احمد عبد إسماعيل الصفار، 2009، ص73)

-أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة و بالتالي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.(تقبيل بوجمعة،2009،ص30)

### 3.2 مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء كلمة ذات معنى سام و نبيل فهو يعني الانتماء (affiliation) و عندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم ، فذلك يعني انتمائهم و انتسابهم و إخلاصهم لهم ، فالولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الجذب و الانسجام و الانتماء.(الرواشدة،خلف سليمان،2015،ص52)

أما "Shelden" فعرف الولاء على انه التقويم الإيجابي للمنظمة و النية للعمل من اجل تحقيق أهدافها، في حين يرى "AlluttoHeribek" الولاء على انه عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة.(عبادو خديجة،2015،ص52)

\*أما "Mowday et Steers Porter" يعتبران من أهم المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي و قد عرفاه على انه "مدى قوة اندماج الموظف مع المنظمة التي يعمل بها" و أوضحوا أن الفرد الأكثر ولاء يتمتع بحالة من الانسجام ، الرضا و التفاعل مع منظمته و العاملين بها و أشاروا إلى صفات معينة يتصف بها هؤلاء الأفراد و هي:اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة، استعداد و رغبة قوية لبذل أكبر جهد ممكن لصالحها، و الرغبة في البقاء بالمنظمة.(روان حمدان و ياسمين الساكت،2011،ص10)

من التعاريف السابقة يتضح أن الولاء التنظيمي هو شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة، و يسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم،(international journal of management and information system,2011,p25) حيث انه كلما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه و على المؤسسة أيضا، و هو يتحدث بصيغة نحن و ليس انتم وذلك طبعا لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة<sup>14</sup>. كما أن الولاء يعني استعداد العامل لبذل أكبر جهد ممكن في العمل مع وجود رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة و بقاءه فيها حتى و لو توفرت فرص افضل خارجها (kazuhira,organizational loyalty,1995,p22)

4.2 مراحل تكوين الولاء التنظيمي: حسب "Bouchanan" أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي:

-مرحلة التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة و تمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعدا للتدريب، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمنظمة.

-مرحلة العمل و الإنجاز: تتراوح مدتها بين عامين إلى أربع سنوات و يسعى الفرد خلالها لتأكيد مفهومه للإنجاز والعمل.

-مرحلة الثقة بالتنظيم تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر الى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهاته التي تكونت خلال المرحلتين السابقتين.(زيدمنير العبوي،2010،ص.ص.209.210) 3.الإطار التطبيقي للدراسة:

-منهج الدراسة:استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و هذا لملاءمته لطبيعة البحث.

-حدود الدراسة: لقد تمت البحث الميداني بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالعفرون ولاية البليدة، و قد مست عينة مكونة من 80 عامل من مختلف المصالح بالتعاونية، و ذلك خلال الموسم الدراسي 2016-2017.

مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة، الكائن مقرها ببلدية العفرون –ولاية البليدة-، و البالغ عددهم 250 عامل، أين تم اختيار و بطريقة عشوائية عينة مكونة من 80 عامل من بينهم 27 ذكور و 53 إناث، و الجدول التالي يوضح خصائص هذه العينة من حيث الصفات الديموغرافية و الوظيفية:

الجدول 01: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	27	33.75
	إناث	53	66.25
العمر	25 سنة فأقل	25	32.25
	26 سنة-35 سنة	36	45
	36 سنة-45 سنة	13	16.25
	46 سنة فأكثر	06	7.5
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	22	25.58
	جامعي	47	54.65
	شهادة تكوين مهني	11	19.77
الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	55	68.75
	5-10 سنوات	10	12.5
	11-20 سنة	06	7.5
	أكثر من 20 سنة	09	11.25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول نلاحظ:

- إن معظم أفراد العينة من الإناث أي ما نسبته 66.25%، أما الذكور فبلغ عددهم 27 عامل أي ما نسبته 33.75%.

- معظم أفراد العينة يتراوح عمرهم بين 26-35 سنة بنسبة 45%، تليهم فئة العمر الأقل من 25 سنة بنسبة 31.25%، وهذا ما يدل على أن معظم العمال بالتعاونية من الشباب، تأتي بعدها فئة السن التي تتراوح بين 36-45 سنة بنسبة 16.25%، أما العمال الذين تساوي أعمارهم أو تتجاوز 46 سنة فيمثلون اقل نسبة وهي 7.5% فقط.

- أكثر من نصف العينة لهم مستوى جامعي، يليهم ذوي المستوى الثانوي بـ 25.58%، و باقي الأفراد فيملكون شهادة تكوين.

- أكثر من 68% من العمال لا تتجاوز عدد سنوات عملهم الخمس سنوات، ما يعني أن أغلبية العمال ذوي خبرات محدودة أما نسبة 12.5% تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات، في حين يمثل الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم بين 11-20 سنة 7.5%، و البقية فتتجاوز خبرتهم بالتعاونية 20 سنة، و هم يشكلون نسبة 11.25% من النسبة الإجمالية.

- أداة وتقنيات الدراسة:

أ- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في المقابلة و الاستبيان الذي تم تصميمه و تقسيمه إلى محورين أساسيين وهما :

- محور يتضمن الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لأفراد العينة المدروسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

- محور يتضمن أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على الولاء التنظيمي للعاملين وقد تم تصميمه وفق مقياس Likert الثلاثي.

ب- أسلوب التحليل و المعالجة الإحصائية للنتائج: تم تفرغ بيانات الاستبيان الصالحة و المستوفية لغايات البحث في الحاسب الآلي بغرض تحليلها و تفسيرها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وذلك لإيجاد النسب و المقاييس الإحصائية الضرورية للدراسة.

1.3 تقييم أثر المناخ التنظيمي السائد بالتعاونية على الولاء التنظيمي للعاملين: نحاول معرفة تأثير المناخ التنظيمي بالتعاونية على الولاء التنظيمي للعاملين، معتمدين في ذلك على نتائج الاستبيان وكذا معامل الارتباط بين المناخ و الولاء التنظيمي.



أولاً: تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بأثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين.  
- أثر الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين: فيما يلي نتائج إحصائية لآراء أفراد العينة حول علاقة الولاء التنظيمي بطبيعة الهيكل المعتمد بالتعاون.ية.

الجدول 02: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول أثر الهيكل على الولاء التنظيمي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	لا		الرأي العبارة
				نعم	محايد	
نعم	0.79	2.35	80	44	20	ت طبيعة الهيكل التنظيمي بالتعاون.ية تزيد من درجة الولاء التنظيمي.
			100	55.00	25.00	ن

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من النتائج أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف العينة أي ما نسبته 55% يرون أن طبيعة الهيكل التنظيمي للتعاون.ية تزيد من درجة الولاء ، أما النسبة الباقية فتمثل فئة المحايدين بالرأي ، وبالنظر للمتوسط الحسابي فقد بلغ 2.35 وهو حسب مقياس لكارث الثلاثي يندرج ضمن الفئة الثالثة ، والتي تعني اتجاه الرأي العام لأفراد العينة إلى الإجابة "نعم" أما بالنسبة لتشتت الإجابات فقد سجلت العبارة تشتتاً نسبياً إذ قدر الانحراف المعياري ب 0.79.

مما سبق نستنتج أن لطبيعة الهيكل تأثير على درجة ولاء الموارد البشرية، فان كان العمال يرون ان توزيع المسؤوليات و الصلاحيات و كذلك سلم السلطة واضح ، و أن تقسيم المهام مبني على مبدأ الموضوعية ، و أن كل موظف وضع في الوظيفة التي تناسب إمكانياته و قدراته، فذلك يعزز من تمسكهم بالمنظمة و يقوي انتماءهم ولاءهم التنظيمي.

- أثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعاملين: كانت نتائج الاستبيان الخاصة بأثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي كالآتي:

الجدول 03:النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول أثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعاملين.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نعم	محايد	لا		الرأي العبارة
						ت	ن	
محايد	0.83	2.28	80	43	17	20	ت	أرى أن أسلوب القيادي المعتمد بالتعاونيّة لا يعزز الولاء التنظيمي.
			100	53.75	21.25	25.00	ن	

المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من النتائج أعلاها نلاحظ أن:عبارة الجدول سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.28 و هو ينتمي إلى الفئة "المحايدة" من سلم لكارث الثلاثي، مع انحراف معياري وصل إلى 0.83 الذي يدل على وجود بعض التشتت في آراء أفراد العينة.

من هذا التحليل نرى أن المسؤولين بالتعاونيّة يعتمدون نمط قيادة سلبي في نظر مرؤوسهم ،و ذلك من ناحية تقليص مساحة تفويض سلطة اتخاذ القرار، و تقليص المجال للعاملين لتقديم اقتراحاتهم أو انتقاداتهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على نفسية المرؤوس ويشعره بعدم أهميته ،مما يقلل من درجة تمسكه بالعمل ،و يمس إيمانه بقيم وأهداف المنظمة ،ويقلل من ولائه لها.

-أثر الاتصال على الولاء التنظيمي للعاملين:يقدم الجدول التالي نتائج إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سؤال الاستبيان الخاص بأثر نظام الاتصال على الولاء التنظيمي.

الجدول 04: النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول أثر الاتصال على الولاء التنظيمي للعاملين.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نعم	محايد	لا		الرأي العبارة
						ت	ن	
نعم	0.74	2.51	80	53	15	12	ت	نظام الاتصال المعتمد بالتعاونيّة يعزز الولاء التنظيمي.
			100	66.25	15.75	18.00	ن	

المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ أن: العبارة سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.51، وهو يدل على اتجاه الرأي العام للعيينة إلى الإجابة الثالثة "نعم" مع بعض التشتت في الإجابات. من هذا التحليل نستنتج أن فعالية و جودة نظام الاتصال بالمنظمة تنعكس على جودة سلوك العاملين ، فكلما كان هذا النظام أكثر تطورا و سرعة و دقة في توصيل المعلومات و على كافة الاتجاهات ، كانت راحة العاملين أكثر و كان سعيهم لتأدية مهامهم أكثر، وبالتالي يتعزز ولاءهم وإيمانهم بالمنظمة.

-أثر تكنولوجيا العمل على الولاء التنظيمي للعاملين: تبينت آراء أفراد العينة حول أثر تكنولوجيا العمل على الولاء التنظيمي و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 05:النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول أثر تكنولوجيا العمل على الولاء التنظيمي للعاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نعم	محايد	الرأي	
						لا	العبرة
محايد	0.83	2.33	80	46	15	19	ت
			100	57.50	18.75	23.7	ن

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن: العبارة سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.33 و هو يعبر عن الإجابة الثانية التي تمحور حولها رأي أغلبية العينة، مع تسجيل تشتت نسبي في الإجابات بلغ 0.83. من هذا التحليل نستنتج أن لتكنولوجيا العمل دور في بناء و تعزيز ولاء العامل لمنظمتة ، فعمله في ظل تكنولوجيا عصرية متطورة و ذات قابلية للتكيف مع مستجدات البيئة الداخلية أو الخارجية ، يمكنه من استثمار وقته و جهده أفضل استثمار و من ثمة يجعله قابل للعطاء و تقديم الأفضل ، و هذا ما يسمى بالولاء التنظيمي.

- أثر إجراءات العمل و السياسات الوظيفية على الولاء التنظيمي للعاملين: في الجدول الآتي صياغة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول سؤال الاستبيان الخاص بأثر إجراءات العمل و السياسات الوظيفية بالتعاون على شعورهم بالولاء.

الجدول 06:النتائج الإحصائية لآراء أفراد العينة حول أثر إجراءات العمل و السياسات الوظيفية على الولاء التنظيمي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نعم	محايد	لا		الرأي العبارة
						ت	ن	
نعم	0.44	2.82	80	10	10	02	ت	العدالة في صياغة السياسات الوظيفية يعزز الشعور بالولاء التنظيمي.
			100	85.00	12.50	2.	ن	
محايد	0.81	2.13	80	33	25	22	ت	طبيعة إجراءات العمل تؤثر سلبا على ولاء العاملين.
			100	41.25	31.25	27	ن	

المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من النتائج أعلاه نلاحظ أن: العبارتين سجلتا معا متوسطا حسابيا عاما بلغ 2.47 مع تشتت غير كبير في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام 0.62، أما بالنسبة لنتائج كل عبارة فقد جاءت كالتالي:  
-العدالة في صياغة السياسات الوظيفية يعزز الشعور بالولاء التنظيمي:سجلت متوسطا حسابيا قدر ب 2.82، وهو يدل على اتجاه الرأي العام للعينة إلى الإجابة الثالثة"نعم" حسب سلم لكرارت مع تشتت ضعيف في الإجابات قدر ب0.44.  
-طبيعة إجراءات العمل بالتعاونيّة تؤثر سلبا على ولاء العاملين: سجلت متوسطا حسابيا بلغ 2.13 و هو حسب المقياس المعتمد يدل على تمحور الرأي العام لأفراد العينة حول الرأي "محايد" مع تشتت نسبي في الإجابات يساوي 0.81.

أن اعتماد التعاونية مبدأ العدالة و المساواة في صياغة سياساتها الوظيفية يعزز ولاء مواردها البشرية و يخدم انتماءهم و تمسكهم بها، و يشعر الموظف بالامتنان و بالراحة، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه على التعاونية إعادة النظر في سياسة الترقية و جعلها مبنية على مبدأ الاستحقاق و الكفاءة، و بالنسبة لإجراءات العمل فكثرتها يتعب العامل و يعيق أداءه اليومي مما ينعكس سلبا على شعوره بالولاء ، لذا فعلى التعاونية إعادة النظر في طبيعة هذه الإجراءات و محاولة تقليصها إلى أقصى حد.

**ثانياً: قياس الارتباط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي**

لتحديد أكثر طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون (r) بين الاثنين و الجدول التالي يوضح قيمة هذا المعامل.

الجدول 07: معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط r
المناخ التنظيمي	الولاء التنظيمي	0.869

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يشير معامل الارتباط في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط قوية و طردية بين المناخ التنظيمي للتعاونية و مستوى ولاء الموظفين.

2.3 مناقشة الفرضية: من خلال معامل الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين ولاء العاملين و المناخ التنظيمي للتعاونية، فكلما زادت إيجابية و صحة المناخ التنظيمي زاد بالمقابل مستوى ولاء العاملين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

**4. خاتمة:**

يعد المناخ التنظيمي الإيجابي و الصحي عنصراً فاعلاً في توجيه سلوك و تصرفات الموارد البشرية بالمنظمة، كما له التأثير المباشر في بلوغ المنظمة لأهدافها و غاياتها، وهو يخص بالدرجة الأولى الموارد البشرية، فكون هذه الموارد تعمل في بيئة نظيفة و صحية بدون ضغوط أو بيروقراطية، فذلك يرفع من روحها المعنوية و يدفعها للعمل أكثر و بذل أقصى جهد ممكن في سبيل خدمة منظماتها، ضف إلى ذلك أيمانها القوي بأهداف المنظمة و قيمها و رغبتها في المحافظة على العضوية بها، وهذا ما يندرج تحت سلوك الولاء التنظيمي و الذي كما أسفرت عليه نتائج دراستنا الحالية يرتبط ارتباطاً موجباً و قوياً مع المناخ التنظيمي.

لتعزيز مستوى الولاء التنظيمي يتطلب بالضرورة من المنظمة تحسين مناخها التنظيمي، و جعله أكثر فاعلية و جودة و لن يتأتى ذلك الا من خلال تشخيص هذا المناخ من اجل الوقوف عند ايجابياته و نقائصه، و من ثمة اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدعيم الإيجابي و تصويب السلبي.

**5. توصيات واقتراحات:**

-التأكيد على ضرورة تفعيل العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين في المنظمات.

- ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي لما يلعبه من دور في ترشيد سلوك العاملين وجعله سلوكا أكثر إيجابية.
- ضرورة سعي المدراء بتعاونية الحبوب و الخضر الجافة إلى تحسين أسلوبهم القيادي من خلال فتح المجال أوسع للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار خاصة القرارات العملية .
- العمل على تقليص و تبسيط إجراءات العمل بالتعاونية حتى لا تشكل عائقا أمام أداء العمل و جودته.
- لفت انتباه المسؤولين بالتعاونية إلى الاهتمام أكثر بمنح الحوافز المادية والمعنوية ، كونها تمثل احدى الوسائل الدافعة إلى جودة العمل وزيادة الرضا و الولاء ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي و تأثيره على سلوك العاملين في المؤسسات الجزائرية على اختلاف طبيعة نشاطها.

## 6. قائمة المراجع:

- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003
- Solmaz.M and Indra. D.S ,employees creative behavior, the role of organizational climate in Malaysian smes ,international journal of business and management,voln°05 ,2013.
- احمد عبد إسماعيل الصفار، اثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد 2009.
- زاهر تيسير، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين،دراسة ميدانية في فنادق خمس نجوم بمحافظة دمشق وريفها،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،جامعة دمشق،العدد02،2012.
- إيهاب محمد العايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية،غزة،2008.
- فاروق عبده فلية ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان 2005.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- احمد عبد إسماعيل الصفار، اثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد 76، 2009.
- تقبيل بوجمعة،علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة.دراسة ميدانية لثانويات المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية،كلية الآداب والعلوم الإنسانية،جامعة الحاج لخضر،باتنة،الجزائر،2009.
- الرواشدة خلف سليمان،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي،ط1،دار ومكتبة الحامد للنشر،عمان الأردن ،2007.
- عبادو خديجة ،الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات-دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة،غرداية،الوادي،بسكرة)-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد18،مارس2015.

- روان حمدان وياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي، للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية-دراسة ميدانية بمستشفى ثابت ومؤسسة الدفاع الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2011.
- International journal of management and information system,first quarter,volume15,n01,2011.
- Kazuhiro Aria, organizational loyalty, a preliminary stady,histsubachi journal of economic,n36,1995
- زيد منير العبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.