



جامعة أفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان :

# المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمنشآت الأعمال

(دراسة حالة: بنك البركة السوداني الرئاسة 2012 م - 2017 م)

إشراف

د. فيصل محمد علي

إعداد الطالبة:

سلمى إبراهيم يعقوب العريفي

الخرطوم

1440 هـ - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإستهلال

قال الله سبحانه وتعالى :

﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾ ﴿31﴾  
﴿ قَالَوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ ﴿32﴾  
﴿ قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴾ ﴿33﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة

﴿ الآية رقم 31-32-33 ﴾

## الإهداء

من لا أعلم وصفا يوفىها حقها ، ولا أستطيع تنميق كلمات تليق بمقدار  
عطائها وحنانها ، ولا أقول إلا انك السفينة التي أقلتني إلى بر الأمان ، والنور الذي  
يصدع بالدعاء لتوفيقني ، إليك يا من أسرجت قلبك لتضيئين ظلماء حياتي .

أُمي الغالية

كم انت عظيماً في عطائك ، كريماً في ودك ، رحيماً في تربيتك ، وانت أبي وأخي  
ومعلمي ودافعي ومازلت ملهمي ، فجزاك الله عني كل خير .

أبي العزيز

إلى من منهم سندي وفرحي وعوني بعد الله أخواني وأختي الغالية

باسل - الباقر - جهاد - محمد - إيناس

إلى أبنني الذي لم انجبه ابن أختي

محمد التجاني (ميدو)

إلى من في قلبي وعقلي اليك ي من ملات حياتي بالسعادة والامل رفيق العمر

خالد عباس

إلى أرواح الشهداء الذين رووا بدمائهم الطاهره أرض السودان الطيبة .

إلى اللواتي لم اجد كلمات أو عبارات أو لقب يليق بهن

سارة - تماضر

إلى غاليتي التي لم تبخل لي بنصحها ووقتها

موده

إلى من إزدانت دنياي بوجودهم .

رفيقات الدرب وصديقات العمر

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى اله وصحبه ومن سار على دربه واهتدي بهداه الى يوم الدين .

## اما بعد

في البداية أسأل الله القبول، لا يسعني إلا ان أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى السادة : جامعة إفريقيا العالمية ممثلة في عمادة الدراسات العليا وكلية العلوم الإدارية قسم إدارة الاعمال.

الى أستاذي الفاضل الدكتور فيصل محمد على لتفضله بالإشراف على البحث ولكل ما ابداه من ملاحظات وإرشادات قيمة كان لها الاثر الأكبر في انجاز هذا البحث وإخراجه على اكمل وجه ، جزاه الله عني خير الجزاء أسأل الله ان يجعل هذا الجهد في ميزان حسناته. ولا يفوتني أن اشكر مكتبة جامعة إفريقيا العالمية والشكر كذلك لبنك البركة السوداني لتعاونهم معي .

اتقدم بشكري وتقديري لشركة أرض الجنتين للتجارة والخدمات متمثلة في مديرها العام سعيد ناصر سعيد لتفريغي للدراسة وتعاونهم الدائم معي طيلة فترة الدراسة اتقدم بشكري وتقديري لسيد عبدالغفار ناصر سعيد لمساعدته التي سندتني كثيراً كما اتقدم بشكري وتقديري لكل من قدم لي النصح والإرشاد والمساعدة حتى خرج هذا البحث بهذه الصورة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري لكل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة .

## المستخلص

تناول البحث المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمنشآت الأعمال، وتمثلت مشكلة البحث في ان المنظمات السودانية تحتاج للاهتمام بالمناخ التنظيمي وبالموارد البشرية وتلبية احتياجاتها من أجل تطويرها وتنمية مهاراتها، لتنفيذ المهام الموكلة إليها على أكمل وجه، ولكن حتى تتم عملية التطوير بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تؤثر على الولاء التنظيمي لذا جاءت مشكلة البحث متمثلة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي هل استخدام نمط القيادة السائد يؤثر على الولاء التنظيمي.

تمثلت أهمية البحث من أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات إذ إن اهتمام هذه المنظمات بالمناخ التنظيمي، يعكس رغبتها في إيجاد بيئة ملائمة للعمل، ومن ثم الولاء التنظيمي مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية؛ على اتخاذ قرارات صحيحة.

يهدف البحث إلى التعرف على اثر استخدام التكنولوجيا على الولاء التنظيمي، معرفة مدى تأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي ، معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي

تمثلت فرضيات البحث في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والولاء التنظيمي .

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ووصف واقع الحالة الدراسية .

توصل البحث إلي عدد من النتائج منها أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي ببنك البركة يتوافق مع طبيعة ومهام عمل البنك ، توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك .

يوصي البحث بضرورة أن تولي إدارة البنك اهتماماً خاصاً بالمناخ التنظيمي لأنه يساهم في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للبنك ، ضرورة أن تهتم إدارة البنك بتطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجه المصارف .

اشتمل البحث على اربعة فصول وخاتمة شملت النتائج والتوصيات

## **Abstract**

The research dealt with the organizational climate and its impact on the organizational loyalty of the business establishments. The problem of research was that the Sudanese organizations need to take care of the organizational climate and human resources and meet their needs in order to develop them and develop their skills to carry out the tasks entrusted to them to the fullest. , There must be many elements that affect the organizational allegiance. Therefore, the problem of research is to answer the following main question whether the use of the dominant leadership style affects organizational loyalty.

The importance of research was of the importance of the organizations' organizational climate. The interest of these organizations in the regulatory environment reflects their desire to create an environment conducive to work and thus organizational loyalty to help decision-makers and human resources to make the right decisions.

The aim of the research is to identify the use of technology for organizational loyalty, to determine the impact of the leadership pattern on organizational loyalty, to determine the impact of organizational structure on organizational loyalty.

The research hypothesis was that there is a statistically significant relation between organizational structure and organizational loyalty. There is a statistically significant relation between leadership style and organizational loyalty. There is a statistically significant relationship between technology and organizational loyalty.

The research was based on descriptive analytical methodology for analyzing data and describing the reality of the case.

The results of the study showed that the organizational structure of Al Baraka Bank is consistent with the nature and functions of the bank. There is a great degree of clarity in the nature of the relations between the presidents and subordinates in the bank.

The study recommends that the Bank's management should pay particular attention to the organizational climate because it contributes to the morale of the employees, their loyalty and their belonging to the bank. The Bank's management should develop organizational structures and design new flexible structures so that it can enhance its ability to adapt to emergency conditions, external developments and environmental conditions. Facing banks. The research included four chapters and a conclusion that included the conclusions and recommendations

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر و التقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
الفصل الأول: أساسيات البحث والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول : أساسيات البحث
5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : المناخ التنظيمي	
13	المبحث الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
19	المبحث الثاني : خصائص ومعايير المناخ التنظيمي
24	المبحث الثالث : عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
33	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي
39	المبحث الثاني : مكونات وخصائص الولاء التنظيمي
47	المبحث الثالث : مصادر وأثار الولاء التنظيمي
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
54	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك البركة السوداني
60	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات
70	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
الخاتمة	
79	أولاً: النتائج
79	ثانياً: التوصيات
82	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق	
87	ملحق (1) الاستبيان
91	ملحق (2) محكمي الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	الثبات والصدق	1/4
60	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	2/4
61	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي	3/4
62	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي	4/4
63	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	5/4
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة	6/4
65	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى	7/4
66	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية	8/4
67	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثالثة	9/4
69	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الرابعة	10/4
70	الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى	11/4
71	اختبار مربع كاي للفرضية الأولى	12/4
72	الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية	13/4
73	اختبار مربع كاي للفرضية الثانية	14/4
74	الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة	15/4
75	اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة	16/4
76	الاحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الرابعة	17/4
77	اختبار مربع كاي للفرضية الرابعة	18/4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الفردي	1/2
29	العناصر المكونة للمناخ التنظيمي	2/2
56	الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني	1/4
60	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	2/4
61	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي	3/4
62	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي	4/4
63	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير الوظيفة	5/4
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة	6/4

## الفصل الأول

### أساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : أساسيات البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الأول

### أساسيات البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : أساسيات البحث

##### المقدمة :

لا شك أن التطور الكبير الذي يشهده العالم حالياً، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية الإنسانية، وبما أن علم الإدارة يُعدُّ أحد العلوم الإنسانية، فكان لا بد أن يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور.

في ظل استمرار التطور في علم الإدارة ، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف ، فإن كفاءة وفعالية أداء أية منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل ، تعديل ، تغيير القيم والعادات، والاتجاهات والسلوك .

مع احتدام المنافسة بين المنظمات، تبرز أهمية توفير المناخ التنظيمي المناسب لمواجهة هكذا تحديات، من خلال العمل على تنمية القوى البشرية وتطويرها، فالفرد باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش في بيئة إدارية تتطلب التفاعل والاتصال مع غيره ، وهو يتعرض خلالها لمواقف وظروف تسهم في تشكيل سلوكه واتجاهاته، فإذا تكونت لديه مشاعر سلبية نحو المنظمة التي يعمل بها فإن أداءه يتدنّى وكذا دافعيته، والعكس صحيحاً .

على الرغم من انه لا يمكن ربط المناخ التنظيمي بمتغيرات بعينها بل لكل منظمة مناخها الخاص بها، إلا أنه يمكن قياس المناخ التنظيمي عن طريق فحص مجموعة من العوامل مثل البنين التنظيمي والصراع داخل المنظمة، ونمط القيادة، ونظم الحوافز، ونظم الاتصال، ووضوح الأهداف

وأنظمة الرقابة... الخ . لذا ، تعمل المنظمات من خلال ما يعرف بخريطة المناخ التنظيمي، لإبراز نقاط القوة والضعف عن مكونات المناخ السائدة .  
رغم تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي، إلا أنه لا يزال موضع جدل، الأمر الذي يستدعي تناوله بحثاً ودراسة ، لتبيان مدى تأثيره وعلاقته بالمجالات المختلفة المرتبطة بالمنظمة التي من بينها الولاء التنظيمي . وهذا ما تناولته الدراسة الحالية .

### مشكلة البحث:

تحتاج المنظمات السودانية للاهتمام بالمناخ التنظيمي و بالموارد البشرية وتلبية احتياجاتها من أجل تطويرها وتنمية مهاراتها، لتنفيذ المهام الموكلة إليها على أكمل وجه، ولكن يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تؤثر على الولاء التنظيمي، ولقد جاءت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:  
ما أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي ؟  
تتفرع منه الأسئلة التالية :

1. إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي؟
2. هل استخدام نمط القيادة السائد يؤثر على الولاء التنظيمي؟
3. كيف تؤثر مشاركة العاملين في صنع القرارات على الولاء التنظيمي؟
4. هل يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في الولاء التنظيمي؟

### أهمية البحث:

أ. الأهمية العلمية: تتبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوع حيوي وذو أهمية كبيرة في مجال الإدارة ، إلى جانب أنه يمثل إضافة وإثراء للمكتبة السودانية والعربية ، كما أنه يمثل مصدراً للمعلومات للباحثين اللاحقين في مجال المناخ والولاء التنظيمي.  
ب. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية على اتخاذ قرارات صحيحة وأيضاً تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المنظمات بصفة عامة على وجه الخصوص على تحسين ورفع مستوى الأداء .

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمات
2. التعرف على اثر استخدام التكنولوجيا على الولاء التنظيمي
3. معرفة مدى تأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي
4. معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي
5. توضيح تأثير مشاركة العاملين في صنع القرارات على الولاء التنظيمي

## فرضيات البحث :

قام البحث باختبار الفروض التالية :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والولاء التنظيمي
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي

## مصادر المعلومات :

1. المصادر الأولية : الاستبانة.
  2. المصادر الثانوية : الكتب ، المراجع ، الدوريات ، الرسائل والبحوث
- منهج البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة.

## حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

1. حدود زمانية : 2012 م – 2017م
2. حدود مكانية: بنك البركة السوداني (ولاية الخرطوم الرئاسة)
3. حدود بشرية: العاملون ببنك البركة السوداني (ولاية الخرطوم الرئاسة)

## هيكل البحث :

يشتمل البحث علي أربعة فصول وخاتمة وقسمت الفصول إلي مباحث حيث تناول الفصل الأول أساسيات البحث والدراسات السابقة من خلال مبحثين تناول المبحث الأول أساسيات البحث المبحث الثاني : الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فتناول المناخ التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي والمبحث الثاني تناول خصائص ومعايير المناخ التنظيمي ، بينما يتناول المبحث الثالث عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي ، أما الفصل الثالث تناول الولاء التنظيمي وذلك في ثلاثة مباحث وذلك في ثلاثة مباحث المبحث الأول، تناول مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي والمبحث الثاني تناول مكونات وخصائص الولاء التنظيمي بينما تناول المبحث الثالث مصادر وآثار الولاء التنظيمي، أما الفصل الرابع فهو الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول نبذة تعريفية عن بنك البركة السوداني الرئاسة أما المبحث الثاني فيشتمل على عرض وتحليل البيانات، والمبحث الثالث اختبار صحة الفرضيات ، أخيرا الخاتمة واشتملت على النتائج والتوصيات ، ثم ختم البحث بمصادر ومراجع وملاحق.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### 1- دراسة الطاهر احمد محمد علي 2015م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي ما هو اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بكليات الدراسات التجارية، الهندسية، علوم الحاسوب، والفنون التطبيقية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على ضغوط العمل عند أعضاء هيئة التدريس والذي يسمح بالتعرف على أهم العوامل المؤثرة على ضغوط العمل، ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم على التغلب على ضغوط العمل لديهم ، الشيء الذي يساهم في تعميق

1- الطاهر احمد محمد علي، اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (22)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا دراسة منشورة، 2015م

شعور أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبالانتماء لها، مما يؤدي إلى شعور الأساتذة بالرضا عن العمل وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وتمثلت فرضية الدراسة الرئيسية في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في المؤسسات الجامعية. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود توجه إيجابي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل) وكذلك وجود توجه سلبي لأبعاد المناخ التنظيمي ( نمط القيادة، نمط الاتصال التكنولوجي المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز).

## 2- دراسة يوسف و أيمن 2015م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وتمثل فروض الدراسة في توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

---

1- يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، دراسة منشورة 2015م

توصلت الدراسة ألي عدة توصيات أهمها ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة، وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها، وتعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

### 3- دراسة أحلام حميد نعمه الجنابي 2015م<sup>(1)</sup>

تناول البحث مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، وهدف البحث الحالي إلى معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير الايجابي في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، وتمثل فرض البحث الرئيسي في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتأثيره في المجتمع، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من ابرز نتائج البحث تحقق المناخ التنظيمي بدرجة متوسط من وجهة نظر عينة البحث حيث كانت المجالات المتحققة بدرجة متوسط المجال الأول(الحوافز التي تقدمها الجامعة للتدريسيين والتي تساهم في التأثير الايجابي في المجتمع والمجال الثاني (سعي الجامعة على تدريب التدريسيين بهدف التأثير الايجابي في المجتمع) بينما حصل المجالين الثالث والرابع على درجة ضعيف وهم (سعي الجامعة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار) والمجال الرابع (سعي الجامعة إلى الانتماء التنظيمي والالتزام الوظيفي)، وتم التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي طرحت في مشكلة البحث وتم صياغة عدد من التوصيات التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> أحلام حميد نعمه الجنابي، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القادسية، كلية التربية، العدد 22، 2015م.

#### 4- دراسة عبدا لله احمد ادم قوز، 2016م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي ما هو اثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي في المصارف التجارية السودانية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، اعتمدت الدراسة على نظرية الحوافز، والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في هنالك علاقة بين التمكين الادارى ، والولاء التنظيمي ، هنالك علاقة بين التمكين الادارى، والولاء الشعوري ، هنالك علاقة بين التمكين الادارى والولاء المستمر، هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الادارى للعاملين تبعا للمتغيرات الديمغرافية ( الشخصية و الوظيفية ) العمر، سنوات الخبرة المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكان مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا في المصارف التجارية السودانية متمثلا في بنك الشمال الاسلامي، بنك تنمية الصادرات ، البنك الزراعي ، بنك فيصل الاسلامي، بنك النيل مصرف الادخار، بنك الخرطوم حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم العينة (220) فرد وزعت إليهم الاستبيانات ردت منها (200) استبانته بنسبة (91%) من جملة الاستبيانات الموزعة ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات ، النسب المئوية، الانحرافات، المتوسطات (وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل ألعاملي ألتوكيدي، تحليل المسار تحليل جودة مؤشرات النموذج، تحليل الارتباط) وذلك لتحليل بيانات الإستبان عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) اعتمادا على نمذجة المعادلة البنائية (AMOS) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: وجود اثر بين التمكين الادارى والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية ، عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الادارى للعاملين يحظى للمتغيرات الديمغرافية (العمر سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري ، والمستمر) بينما وجدت بعد (التدريب) في التمكين الادارى دالة إحصائية مع الولاء التنظيمي(الشعوري) عند

<sup>1</sup> عبدا لله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016م

الإناث، أوصت الدراسة المنظمات بتطبيق نموذج الدراسة لتحقيق رضا وولاء العاملين ،كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولائهم التنظيمي وقدمت الدراسة مقترحات لبحوث مستقبلية منها دراسة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ودراسة المقارنة بين مستويات التمكين في القطاع الخاص، و القطاع العام في السودان.

## 5- دراسة مبارك أحمد آدم محمد، 2018م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على عدة تساؤلات منها ماهية العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهل للالتزام التنظيمي دور وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وهدف هذا البحث لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي ، واختبار الالتزام التنظيمي في تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي بإبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا ) والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، وأستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت فرضية البحث الرئيسي في وجود دور وسيط للالتزام الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي الأداء الوظيفي من حيث الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، والتكنولوجيا ، وكذلك قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات) وأيضا وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والأداء من خلال (الالتزام المستمر )، كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء توسطاً جزئياً .كما قدم الباحث عدد من التوصيات ببحوث مستقبلية

<sup>1</sup> مبارك أحمد آدم محمد، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018م

## 6- دراسة سمر محمد عثمان عبد الله محمد، 2018 م<sup>(1)</sup>

وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي ما هو اثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الإسلامي السوداني، هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني، وإلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، وجاءت فرضية الدراسة متمثلة في أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك وفقا للمتغيرات الديمغرافية. تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية في البنك وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي ، كذلك توصلت الدراسة بأن لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى ( العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة ) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التخصص العلمي لصالح إدارة أعمال . وأوصت الدراسة على العمل المستمر على تحفيز العاملين في البنك والاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة مما يساعد في رفع الولاء التنظيمي. عند تصميم نظام الحوافز في البنك معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر على أدائهم وولائهم. و تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في البنك من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه وتنميته وفوائده عليهم.

<sup>1</sup> سمر محمد عثمان عبدالله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي : دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018م

## المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً : أوجه الشبه

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة نمط القيادة والهيكل التنظيمي في المشكلة وصياغة الفرضيات .
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي كمتغير مستقل .
- 3- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في الولاء التنظيمي كمتغير مستقل
- 4- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في اتباع المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة

ثانياً : أوجه الاختلاف

- 1- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المناخ التنظيمي مع الولاء التنظيمي حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت كمتغير تابع كل من ضغوط العمل والولاء الوظيفي .
- 2- كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل ( الحوافز - التمكين الإداري - الولاء التنظيمي) .
- 3- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة الحالة وهي بنك البركة السوداني .
- 4- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في صياغة المشكلة والاهداف والفرضيات

ثالثاً : الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- في صياغة الاطار المنهجي للدراسة الحالية .
- 2- تعد مصدراً للمعلومات بالنسبة لدراسة الحالية في مجال المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي .
- 3- في عرض واجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .
- 4- مكنت الدراسات السابقة في وضع والوصول الى النتائج والتوصيات بالصورة العلمية المطلوبة .

## الفصل الثاني

### المناخ التنظيمي

المبحث الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : خصائص ومعايير المناخ التنظيمي

المبحث الثالث : عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

## الفصل الثاني

### المناخ التنظيمي

#### المبحث الأول : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

#### أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

**ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين إذ كان كورنل**

أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. (1)

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثين تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها. (2)

يعرف المناخ التنظيمي أيضاً بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها. (3)

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم (4).

1. المومني واصل جميل ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ،(عمان : دار الحامد ، 2006م ) ص 25.

2. محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م ) ص 258.

3. أبو شيحة نادر أحمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية "دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، الجزء 19 ، العدد 2 ، الأردن ، 2005م ، ص 13.

4. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان : دار وائل ، 2009م ) ص 170.

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه له.

يعرف المناخ التنظيمي أيضا بأنه مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة العمل في المنظمة والمدرّكة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (1).

يمثّل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها، كذلك ما يعتقدّه الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثّل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها (2).

المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبّر عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً وأنه شخصية المنظمة التي تؤثر على تصرفات العاملين

ويعرفه آخرون على أنه: نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم

عرّف المناخ التنظيمي على أنه: خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (3).

1. قيقوب عيسى ، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009م ، ص 163.

2. الكتيبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ( عمان: دار وائل ، 2005م ) ص 97.

3. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 258.

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل والخصائص و القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات (1).

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه المشاعر، المواقف، والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها عملياً من خلال إدراك أفراد المنظمة (2).

كما يعرف المناخ التنظيمي كذلك بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (3).

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة. المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة ، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة (4).

المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته ولم يشر لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم وتأثيره على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

المناخ التنظيمي هو مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة (5).

1. محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ( عمان : دار الحامد ، 2008 ) ص 45

2. كنج نيغل ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة: حسني محمود حسن (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004 م ) ص 209.

3. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (عمان : دار وائل ، 2008م ) ص 305.

4. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري ، مبادئه وأساسياته (عمان : دار أسامة، المشرق ، 2006م ) ص 122.

5. فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005م ) ص 292.

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائل

المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم (وظائفهم) أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين والأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة يعرف المناخ التنظيمي بأنه المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع في المنظمة (1).

فيعرفه على أنه كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد (2).

يعرفه آخرون على أنه:سلسلة من الخصائص المستمرة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، يُنتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يُستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويُعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين

مما سبق تستنتج الباحثة أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال التكنولوجي العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار الحوافز

## ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي :

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن ( الرياض : الإدارة العامة للبحوث ، 1995م ) ص 406.

<sup>2</sup> علي السلمي ، السلوك الانساني في منظمات الأعمال ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، د. ت ) ص 297.

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخاً تنظيمياً يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانباً متزايداً من الأهمية عند الباحثين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزته الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكره قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية دخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية<sup>(1)</sup>.

2- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم التوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى. العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها، التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية

<sup>1</sup>. عبوي زيد منير، مرجع سابق، ص 122.

للعاملين داخل المنظمة، التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

3- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال

4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.

5- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظمات، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام .

6- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>. البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق، ص 19 - 20.

<sup>2</sup>. نقيل بوجمعة، مرجع سابق، ص 30.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

### المبحث الثاني: خصائص ومعايير المناخ التنظيمي:

#### أولاً: خصائص المناخ التنظيمي:

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في الآتي : (1)

- 1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- 3- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- 5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- 6- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- 7- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ويشترك فيه عدة أشخاص.
8. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 17.

9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة.

10- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يجور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

11- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة ، وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة. فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة ومستمرة من الصعب تغييرها<sup>(1)</sup>.

12- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلباً أو ايجابياً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي ، يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: الحالة الشخصية للفرد والتي تُعبّر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل يُستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة.

13- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها يُعرّف التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات وعليه يُعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن

<sup>1</sup> إبراهيم بن حمد البدر ، مرجع سابق ، ص 36.

مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير.

14- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقط لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة.

15- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

### الشكل (1/2): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الفردي

فردى

المصدر: محمد الصيرفي ، محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 2009م ، ص 260.

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

### ثانياً: معايير المناخ التنظيمي :

تتمثل معايير المناخ التنظيمي في الاتي (1) :

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس والدفء التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضاً مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران،

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) (الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2007م ) ص 343.

إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوى، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

يقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية: (1).

1. معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
2. معدل الدوران الشخصي.
3. تطور الإنتاجية.
4. عدد حوادث العمل.
5. الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
6. معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
7. العلاقات (سلطة - الخاضع لها).
8. تطور الاتصالات غير الشكلية.
9. صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.
10. كمية وطبعة الانتقادات.

هذه المعايير يُمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يُمكن أن تُفسد أو تُضيّع كلياً النتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج)، وفي هذا المجال التدريب ضروري.

من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالباً على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقاً.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:  
أ- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن ( الرياض : الإدارة العامة للبحوث ، 1955م ) ص 551.

ب- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً : مداخل قياس المناخ التنظيمي

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلاً من تعريف المناخ.

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:<sup>(2)</sup>

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكلي التنظيمي.

أما المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيساً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

<sup>1</sup>. فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 304.

<sup>2</sup>. فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص ص 302 - 303.

ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

## المبحث الثالث: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

### أولاً: عناصر المناخ التنظيمي:

عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام الذي يحدّد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا

<sup>1</sup>. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي (عمان: دار صفاء، 2002م) ص 170.

الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي.

## 2. نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحدّ من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع<sup>(1)</sup>، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء .

## 3. نمط الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 308.

اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من أنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في محمل العمليات الهادفة<sup>(1)</sup>.

#### 4. التكنولوجيا:

تعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حيث لآخر تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا يقوم كلياً على التشغيل الآلي

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

#### 5. العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي

<sup>1</sup>. حمود خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 170.

جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

## 6. مشاركة العاملين في صنع القرارات:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات. والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها<sup>(1)</sup>.

## 7. الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>(2)</sup>. أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

## 8. طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي.

## 9. نظم وإجراءات العمل:

<sup>1</sup>. حمود خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 171.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية ، 2009م ) ص 365.

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.<sup>(1)</sup>

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

## 10. العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابياً على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح عبد الحميد/المغربي، المرجع السابق، ص 288.

## الشكل (2/2) العناصر المكونة للمناخ التنظيمي

الاتصال

تكنولوجيا

المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية ، 2009م ) ص 366

### ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

#### 1. مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.

## 2. التركيز على الإنجاز:

أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية، والتقدم أم لا

## 3. التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة<sup>(1)</sup>.

## 4. أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

## 5. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل

<sup>1</sup>. محسن علي الكتيبي ، مرجع سابق ، ص ص 100 - 101 .

<sup>2</sup>. محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 306 .

وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها

## 6. أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.<sup>(1)</sup>

## 7. الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية المر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء

## 8. مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.

## 9. عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات، التدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها

## 10. الاهتمام بالروح المعنوية:

<sup>1</sup>. عبوي زيد منير ، مرجع سابق ، ص 132.

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضاً معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.<sup>(1)</sup>

## الفصل الثالث

### الولاء التنظيمي

المبحث الأول : مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني :مكونات وخصائص الولاء التنظيمي

المبحث الثالث : مصادر وآثار الولاء التنظيمي

---

<sup>1</sup>. الكتبي محسن علي ، مرجع سابق ، ص 108.

## ا لث

### الولاء اسصيمي

#### المبحث الأول : مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي

##### مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من

العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بم

ستوى الأداء الوظيفي العام ، ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى

التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت

المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها .

تشير الأدبيات أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين

الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة،

فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات

والخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، ما تستند إلى عملية إدراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام

حالة الولاء ،أي أن الولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل

الرؤساء والمرؤوسين ،وعلى الأداء بصورة فاعلة.

أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن

الدوام ، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي، وكذلك فإن أثر الولاء التنظيمي

على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي<sup>(1)</sup>

### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي :

يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة

3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنطقة.<sup>(2)</sup>

يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد 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، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، منظمة أخرى ومزايا أفضل<sup>(3)</sup> نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ ( الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني ) . واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدرًا من ولاء الأفراد لها.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن هيجان ، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها (الرياض:معهد الإدارة العلمية، 2000) ص89

<sup>2</sup> - سعد غافر ، وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ( القاهرة: مراكز وايد .سيرمسن للاستشارات والتطوير الاداري ، 2001، ص91

<sup>3</sup> - أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية(الإسكندرية:الدار الجامعية، 2004)، ص61

<sup>4</sup> - سلطان محمد، سلوك الإنسان في المنظمات في فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل،الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص25

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة

أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ- التوافق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ب- الانهماك الاستغراق: وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ج- الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته).

على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط<sup>(1)</sup>

أن الولاء التنظيمي أيضاً هو: امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ، وإن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي :

1- ركيزة الولاء المستمر : أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحة لبقاء واستمرارية الجماعة

2- ركيزة الولاء التلاحمي : تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها .

3- ركيزة الولاء الموجه : تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها .

في الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ،

<sup>1</sup> - الطائي يوسف ، الفضل مؤيد ، العبادي هاشم ، إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان ، مؤسسة الوراق ، 2006م ، ص 71 .

بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل. (1)

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضمّنة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على امتلاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولاءهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية الدار الجامعية 2004) ص 81

والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع مما سبق تعرف الباحثة الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها.

### ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم . وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

عليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية<sup>(1)</sup> :

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
2. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
3. كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير .
4. يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الباقي،الرجع السابق ، ص8182

5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
6. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.<sup>(1)</sup>
7. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
8. يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
9. إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين .
- نظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً

<sup>1</sup> - محمود العميان، السلوك التنظيمي في مظمات الأعمال، الطبقة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002، ص80

من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها  
إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (1)

## المبحث الثاني: مكونات وخصائص الولاء التنظيمي

أولاً : مكونات الولاء التنظيمي:

مكونات الولاء التنظيمي هي (2):

1. الولاء العاطفي أو المؤثر، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه
2. الولاء الأخلاقي (المعياري) ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
3. الولاء المستمر ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.  
يعرف الولاء التنظيمي على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 81

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي لفي المنظمات المختلفة(عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2003 )، ص 62

## ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
2. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
3. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
4. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
5. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي<sup>(2)</sup>:

1. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.
- فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ،ص63

<sup>2</sup> - موسى اللوزي ،التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة،(عمان:دار الواصل،1999) ص16

لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

## 2. وضوح الأهداف الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار

## 3. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وقد والمتعلقة بالولاء) أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز المعاني وبجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

## 4. زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها" ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد<sup>(1)</sup>

## 5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 17

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم و إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. وبعد هذا العرض لموضوع الولاء التنظيمي يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فان النتيجة تصبح سلبية، فالولاء التنظيمي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب.

#### رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي:

تمر مراحل الولاء التنظيمي بالمراحل التالية<sup>(1)</sup>:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة

والنهوض بها.<sup>(2)</sup>

يرى البعض أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

<sup>1</sup> - امنة الكتبي ، قياس الولاء الوظيفي (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2001 ) ص45

<sup>2</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص18

- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التنبئ:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسخ:

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

### خامساً: قياس الولاء التنظيمي :

بالرغم من أن قياس الولاء يحتمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء ، ومن هذه الفوائد (1):

1. يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .

<sup>1</sup> السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام (أريد: عالم الكتب الحديث، 2002). ص15

2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة .
3. هو بمثابة أداة تشخيصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول .
4. إن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم .
5. تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل .

### سادساً: صناعة الولاء لدى العاملين.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟ ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولأهم لمنظماتهم ، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها .<sup>(1)</sup>

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدايل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك ،ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر ( الراتب ) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله

<sup>1</sup> - السالم، مؤيد سعيد، المرجع السابق، ص16

مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات

أ- الراتب التقاعدي

ب- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

ج- مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.

د- برامج الخدمات الاجتماعية.

هـ- مشاريع الإسكان للموظفين.

و- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.

ز- برامج التسليف بدون فوائد.

ح- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم

ط- الخدمات الصحية المتنوعة.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال: (1)

أ- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

ب- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

ج-- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقتة المنظمة لتدريب وتعليم عاملها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

د- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

هـ- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه

و- خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفاء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي(عمان، دار وائل، 1986) ص21

ز- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

ح- عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدد فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفاء وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله.<sup>(1)</sup>

#### سابعاً: العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي.

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أو اصره منها:

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيراً لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤذونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن الطويل ، المرجع السابق ، ص 22

- 4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.
- 5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

## المبحث الثالث : مصادر وآثار الولاء التنظيمي

### أولاً : مصادر الولاء التنظيمي :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً. وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما<sup>(1)</sup>:

### 1. المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

أ. مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تتميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

ب. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا

والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي

ج. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

<sup>1</sup> - مريم حسين، السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004) ص12

د. إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب . بدرجات متفاوتة . لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟. ه. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

## 2- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ. تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء.

ب. عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو (لا شيء مضمون)، ولاشك أن ولاء

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار وأبو قحف ، عبد السلام وبلال ، محمد . محاضرات في السلوك التنظيمي (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية . 2002 م) ص 185

الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظّمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

## ثانياً: آثار أو نتائج الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

### آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية م السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه .

### آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار وأبو قحف ، المرجع السابق ص 187

التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

1- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

2- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

3- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

4- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

### العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض المتغيرات التنظيمية:

توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و بعض المتغيرات التنظيمية التالية: (1)

1- العلاقة بين الولاء والروح المعنوية : وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء .

2- العلاقة بين الولاء والأداء المتميز : فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ، أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها .

3- العلاقة بين الولاء وتسرب العاملين : وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ، وله آثار سلبية منها :

<sup>1</sup> - مريم حسين، السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004).ص12

أ- تعطيل الأداء الوظيفي (الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة - الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل).

ب- الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات : إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجهم .

ج- تدني المعنويات : عند ترك العاملين للمنظمة فذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

د- ارتفاع التكاليف : تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل .

هـ- زيادة في أعباء الأعمال : ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية ويمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي :

- i. المرتقبون : هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية .
- ii. المضطرون : هم الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون بدون دوافع .
- iii. المقبلون : هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الإغراءات .
- iv. المندمجون : هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار .

4- العلاقة بين الولاء والعقد النفسي : وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهمالهم له يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المحاولات للانتقال .

5- العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية : وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - محمد محروس الشناوى . نظريات الشخصية ، دار الغريب ، القاهرة . 1994 ، ص14

## مظاهر ولاء العاملين:

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لا بد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سبباً فيها ، وشهدت لهم المنظمة ( المنطقية ) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه. (1)

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز

<sup>1</sup> - لطفى عبد الباسط إبراهيم . عمليات تحمل الضغوط في علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر . يناير 1994

المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين باتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك البركة

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

## الف الدراه نية

### المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك البركة

تأسس بنك البركة السودان في 1984/02/26 وتم افتتاحه في 1984/03/14، المقر الرئيسي برج البركة - شارع القصر، الخرطوم - السودان. وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات بالسودان بالنمرة ش/2732 ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الأعمال المصرفية والاستثمارية وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

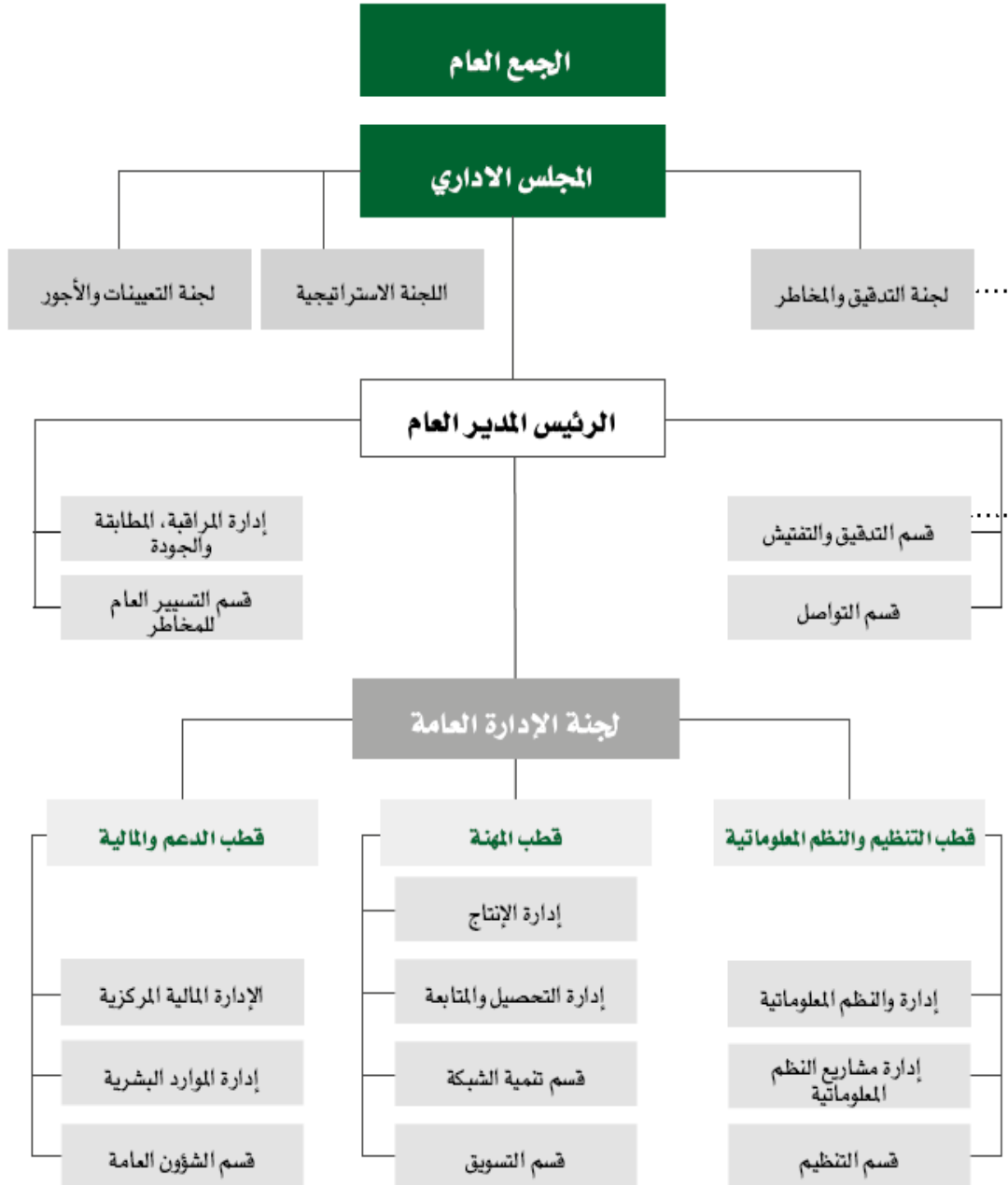
يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200 لليون دولار أمريكي (مئتان مليون دولار أمريكي) والمدفوع بالكامل منه 42.6 مليون دولار أمريكي (اثنان وأربعون مليون و ستمائة ألف دولار أمريكي) و تساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 86.17% ومساهمون سودانيون بنسبة 13.83%. بنك البركة السودان هو إحدى وحدات مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة بحرينية، مدرجة في بورصتي البحرين و ناسداك دبي، وهي من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة، كما أنها حاصلة على تصنيفات ائتمانية طويلة وقصيرة الأجل بدرجة BBB- و 3A على التوالي من قبل مؤسسة ستاندرد أند بورز العالمية. وتقدم المجموعة خدمات التجزئة المصرفية والتجارية والاستثمارية بالإضافة إلى خدمات الخزنة، وذلك وفقاً لمبادئ الشريعة السمحاء هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة 1.5 مليار دولار أمريكي، كما يبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 1.8 مليار دولار أمريكي.

للمجموعة انتشار جغرافي واسع ممثلاً في وحدات مصرفية تابعة ومكاتب تمثيل في خمسة عشر دولة تدير أكثر من 450 فرع في كل من: الأردن ، تونس ، السودان ، تركيا ، مملكة البحرين ، مصر ، الجزائر ، باكستان ، جنوب أفريقيا ، لبنان ، سورية ، اندونيسيا ، ليبيا، العراق ، والمملكة العربية السعودية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> www.albaraka.com.sd

بنك البركة السودان منذ انطلاقه ظل يتبوأ مركز الزيادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي فى السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الالكترونية و هندسة التغيير المصرفي، أول من ادخل نظام التوقيعات الالكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض، يعد أول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان. ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطى العديد من مدن السودان من خلال 26 فرعاً منها ثلاث فروع أنشئت من اجل تلبية متطلبات شرائح محددة في المجتمع مثل فرع الحرفيين؛ من اجل تلبية متطلبات أصحاب الحرف، فرع المغتربين؛ من اجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج و فرع الزهراء؛ و هو أول فرع خاص بالنساء في السودان. مع التوزيع المتميز لفروعه داخل السودان بالإضافة إلى إدارة فعالة للعمليات المركزية بالمركز الرئيسي و ذلك لإتاحة الفرصة للفروع للتفرغ لخدمات العملاء و الاستجابة لتطلعاتهم.

## الشكل (1/4) الهيكل التنظيمي لبنك البركة:



المصدر: [www.albaraka.com.sd](http://www.albaraka.com.sd)

## المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات المقدمة:

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً عن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم اختبار العينة عن طريق العينة العشوائية الميسرة.

يشتمل هذا المبحث علي منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبار الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، وتقديم وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

### 1/ أداة الدراسة:

استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (اثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي) حيث تم عرض الإستبانة على المشرف في اول الأمر، وقام بتعديلها ، ثم بعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المتخصصين في المجال وذلك بغرض تحكيمها . ثم بعد ذلك اخراج الإستبانة في صورتها النهائية .

وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول:

ويشتمل علي البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة علي النحو التالي:

1- العمر

2- المؤهل العلمي

3- التخصص العلمي

4- الوظيفة

5- سنوات الخبرة

القسم الثاني:

ويشمل عبارات الدراسة الأساسية وهي فرضيات الدراسة وقد احتوي هذا القسم على عدد أربعة فرضيات بمعدل (5) عبارة لكل فرض، وتقاس وفقاً لما يلي:

الفرضية الأولى: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي) وتم قياسها بعدد (5) عبارات.

الفرضية الثانية: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي) وتم قياسها بعدد (5) عبارات.

الفرضية الثالثة: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والولاء التنظيمي) وتم قياسها بعدد (5) عبارات.

الفرضية الرابعة: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي) وتم قياسها بعدد (5) عبارات.

**2/ مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنك البركة السوداني ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الأفراد من سوق الأوراق المالية بطريقة تتناسب والمسميات الوظيفية، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد (50) إستبانة على المستهدفين واستجابة (50) فرداً أي نسبة الإستبانة المُستردة بلغت (100%) وهذه النسبة العالية تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

**3/ الأسلوب الإحصائي المستخدم :**

تم استخدام أسلوب التكرارات والنسبة المئوية في التحليل وذلك في البيانات الشخصية والأساسية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للحصول على النتائج، وكذلك تم استخدام الإحصاءات الوصفية وهي (الوسط الحسابي) لمعرفة اتجاهات عبارات كل فرضية ولإثبات صحة الفرض أو عدم صحته أو مدى توافق العبارات مع الفرض.

**4/ اختبار الثبات والصدق:**

تم اختبار الثبات والصدق وكانت قيمة مقبولة إحصائياً تتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل الفرضيات التي يتضمنها هذا الاستبيان، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء:

**جدول رقم (1/4) الثبات والصدق**

المحاور	الثبات	الصدق
الفرضية الأولى	.764	.840
الفرضية الثانية	.810	.910
الفرضية الثالثة	.750	.874
الفرضية الرابعة	.814	.900

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول أعلاه أن الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لعبارات الفرضية الأولى بلغ 764. أي 76%، ولعبارات الفرض الثاني فقد بلغ 810. أي 81%، بينما الثبات لعبارات الفرض الثالث فقد بلغ 750. أي 75% والثبات لعبارات الفرض الرابع 814. أي 81%، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق لعبارات الفرض الأول 840. أي 84%، ولعبارات الفرض الثاني 910. أي 91%، والصدق لعبارات الفرض الثالث 874. أي 87%، ولعبارات الفرض الرابع 900، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

## عرض وتحليل البيانات:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الشخصية

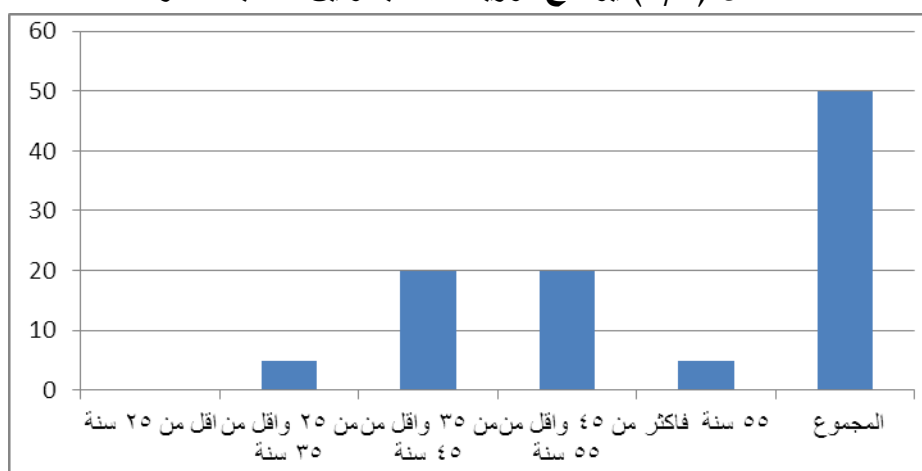
1/ توزيع المجتمع حسب العمر

الجدول (2/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25 وأقل من 35 سنة	5	10%
من 35 وأقل من 45 سنة	20	40%
من 45 وأقل من 55 سنة	20	40%
55 سنة فأكثر	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

الشكل (2/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب العمر



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 35 وقل من 45 حيث بلغت نسبتهم 40% ويليهم من أعمارهم من 45 وقل من 55 وبلغت نسبتهم 40% وقل نسبة فهم الفئة التي تبلغ أعمارهم من 25 وقل من 35 سنة وكذلك من أعمارهم أكثر من 55 سنة نسبتهم 10% لكلا منهم.

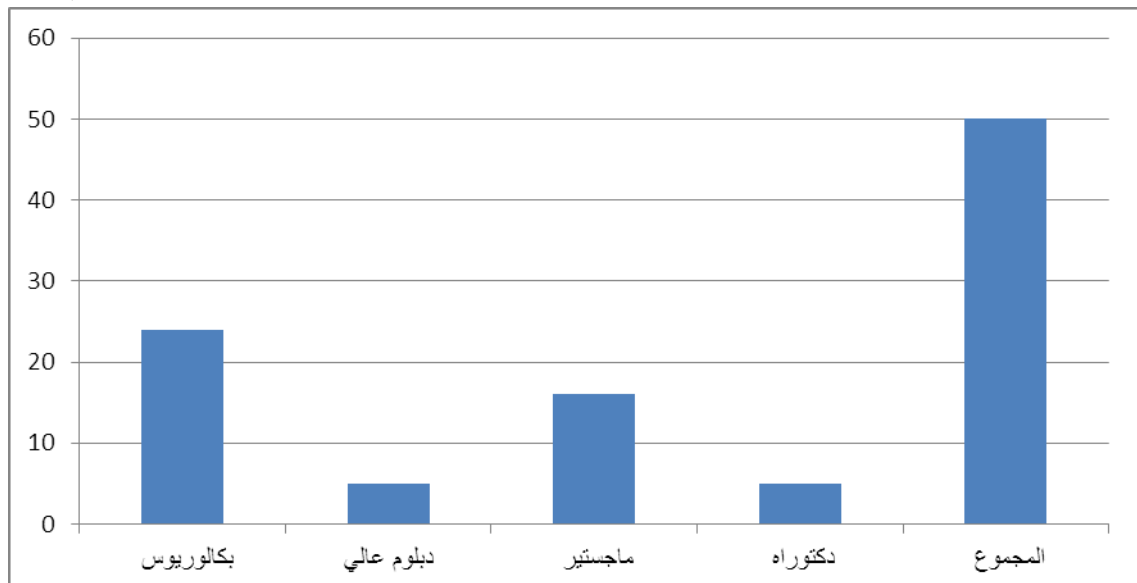
## 2/ توزيع المجتمع حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	24	48%
دبلوم عالي	5	10%
ماجستير	16	32%
دكتوراه	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

## الشكل رقم (3/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وذلك بنسبة 48% وعددهم 24 ، يليهم من لديهم مؤهل ماجستير فعددهم 16 ونسبتهم (32%) ، إما الدكتوراه والدبلوم العالي فنسبتهم 10% لكلاً منهم من أفراد العينة.

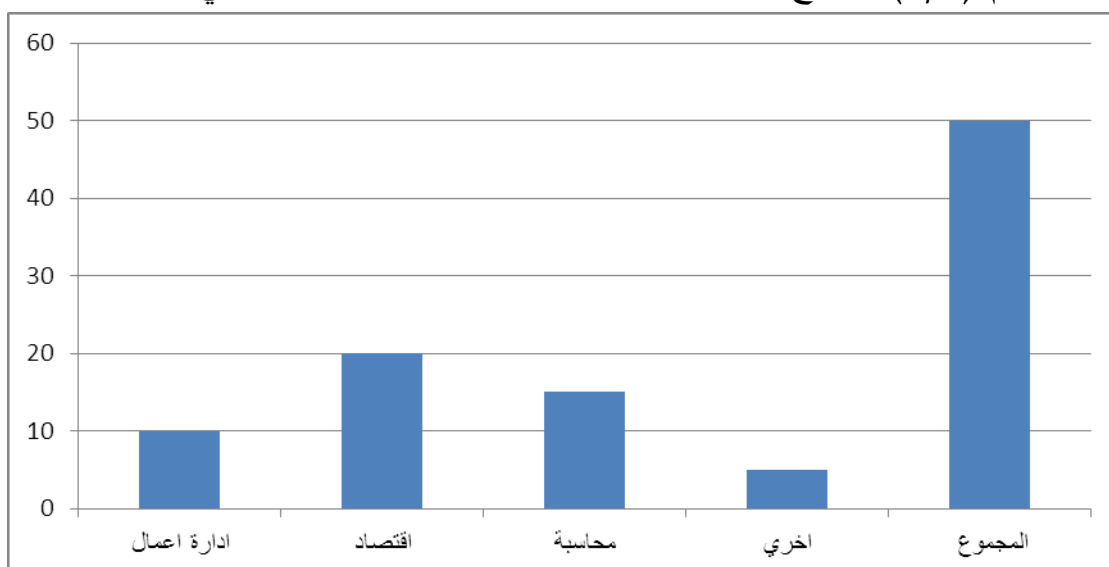
### 3/ توزيع المجتمع حسب التخصص العلمي

الجدول رقم (4/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
إدارة أعمال	10	20%
اقتصاد	20	40%
محاسبة	15	30%
أخري	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

الشكل رقم (4/4) يوضح توزيعات الباحثين حسب التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تخصصهم العلمي اقتصاد وذلك بنسبة 40%، ويليه من تخصصهم محاسبة وذلك بنسبة 30%، وبعدها من تخصصهم إدارة أعمال وذلك بنسبة 20% إما التخصصات الأخرى فنسبتهم 10% من أفراد العينة

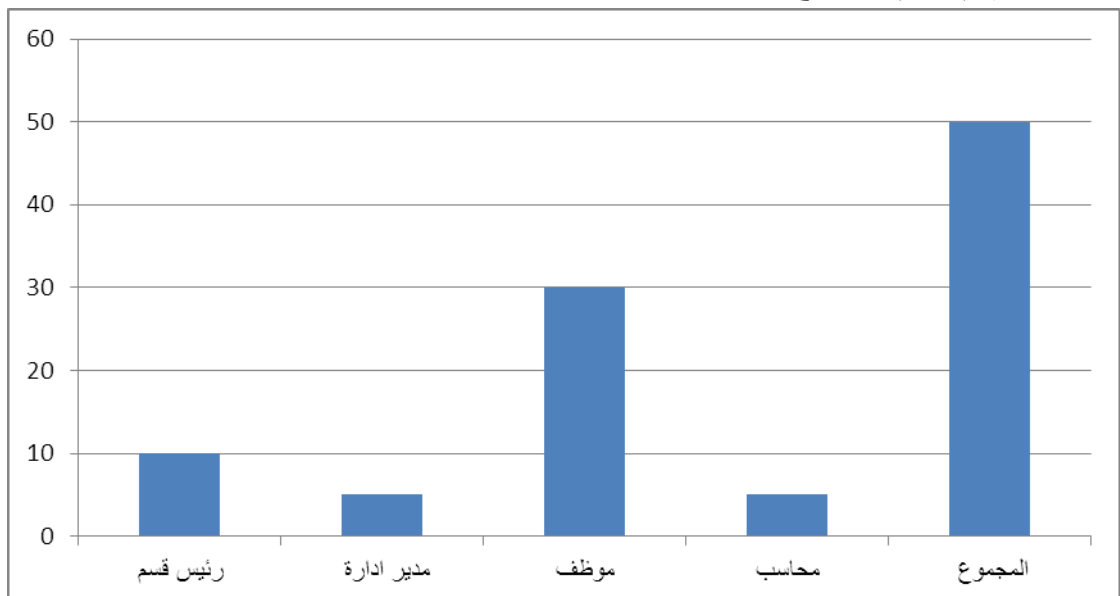
#### 4/ توزيع المجتمع حسب الوظيفة:

الجدول رقم (5/4) يوضح توزيعات المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	10	20%
مدير إدارة	5	10%
موظف	30	60%
محاسب	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### الشكل رقم (5/4) يوضح توزيعات المبحوثين حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة وظيفتهم موظف وذلك بنسبة 60%، ويليهم من لديهم رؤساء الأقسام وذلك بنسبة 20%، إما مدير إدارة فنسبتهم 10% من أفراد العينة، إما المحاسبين فعددهم 5 وذلك بنسبة 10% من أفراد العينة

#### 5/ توزيع المجتمع حسب سنوات الخبرة

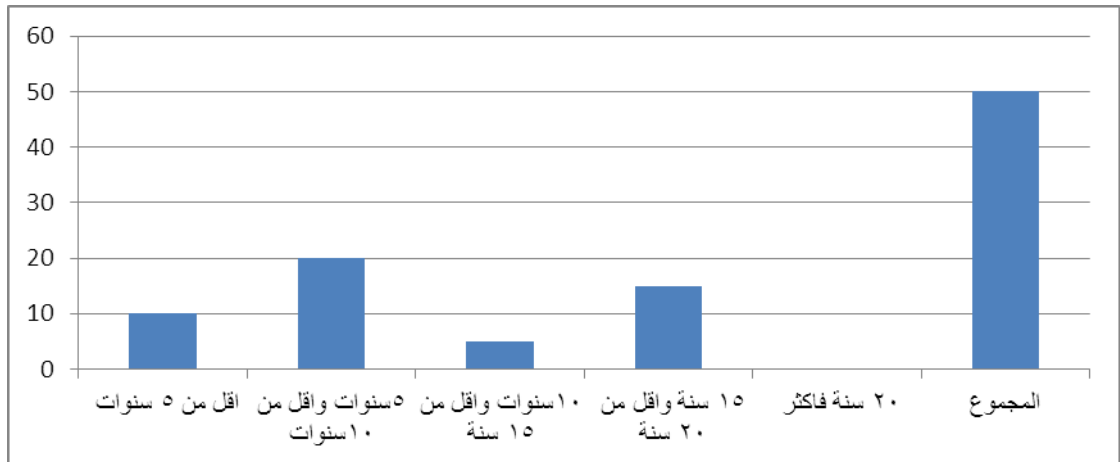
لقد تم سؤال المبحوثين عن الخبرة العلمية

الجدول (6/4) توزيع عينة الدراسة سنوات حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	20%
5سنوات و اقل من 10سنوات	20	40%
10سنوات و اقل من 15 سنة	5	10%
15 سنة و اقل من 20 سنة	15	30%
20 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### الجدول (6/4) توزيع عينة الدراسة سنوات حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة لهم سنوات خبرة ما بين 5 و 10 سنوات وتبلغ نسبتهم (40%) و عدد الأفراد الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات 20 بنسبة 20% والذين خبرتهم ما بين 10 و 15 سنة يبلغ عددهم 5 ونسبتهم (10%) بينما الذين خبرتهم ما بين 15 و 20 سنة فعددهم 15 و نسبتهم 30% وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة أكبر من خمس سنوات و الذين يمكن الاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات البحث

ثانياً: التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي

جدول (7/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة ومهام عمل البنك	23.3	58.0	12.0	5.5	1.2
توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين البنك	11.7	50.0	30.7	7.0	0.6
تناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم	5.5	8.9	34.7	44.5	6.4
الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة	68.4	12.6	15.6	3.4	0.0
الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل	48.5	24.2	25.8	1.2	0.3

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من خلال بيانات الجدول (7/4) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نجد أن 23.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة ومهام عمل البنك و58.0% يوافقون و 12.0% محايد و 5.5% لا أوافق 1.2% غير موافق بشدة .
2. من الجدول أعلاه نجد أن 11.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين البنك و 50.0% يوافقون و 30.7% محايد و 7.0% لا يوافقون و 0.6% غير موافق بشدة .
3. من الجدول أعلاه نجد أن 5.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تتناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم و 8.9% موافق و 34.7% محايد و 44.5% لا أوافق و 6.4% لا يوافق يشده
4. من الجدول أعلاه نجد أن 68.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة و 12.6% يوافقون و 15.6% و محايد و 3.4% من لا يوافق .
5. من الجدول أعلاه نجد أن 48.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل و 24.0% يوافقون و 25.8% و محايد و 1.2% لا يوافق و 3.0% لا يوافق بشدة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي

جدول (8/4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم	55.8	20.9	18.1	5.2	0.0
تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم	86.8	10.1	3.1	0.0	0.0
تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	75.2	14.7	6.7	3.4	0.0
تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	66.6	27.9	3.1	2.5	0.0

0.0	0.0	3.7	6.7	89.6	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك
-----	-----	-----	-----	------	---

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### من خلال الجدول (8/4) يتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نجد أن 55.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يشجع الرؤساء مرؤوسيههم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم و20.9% يوافقون و 18.1% و محايد 5.2% و لا يوافق .

2. من الجدول أعلاه نجد أن 56.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم و10.1% يوافقون و 3.1% و محايد 14.0%.

3. من الجدول أعلاه نجد أن 75.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية و 14.7% يوافقون و 6.7% و محايد و 3.4% لا يوافق .

4. من الجدول أعلاه نجد أن 66.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل و 27.6% يوافقون و 3.1% و محايد 2.5% و غير موافق .

5. من الجدول أعلاه نجد أن 89.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك و 6.7% يوافقون، و 3.7% محايدون.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والولاء التنظيمي

#### جدول (9/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك	74.0	19.0	6.7	0.3	0.0
التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	23.9	50.3	21.8	1.5	2.5
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك	1.2	8.6	59.8	12.9	17.5

0.3	18.0	16.3	57.1	26.4	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل
17.8	13.8	40.2	8.9	19.3	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (9/4) اتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نجد أن 74.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك و 19.0% يوافقون و 6.7% محايد و 0.3% لا أوافق .

2. من الجدول أعلاه نجد أن 23.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين و 50.3% يوافقون و 21.8% محايد و 1.5% لا يوافق و 2.5% لا يوافق بشدة.

3. من الجدول أعلاه نجد أن 1.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك و 8.6% يوافقون و 59.8% محايد و 12.9% لا يوافق و 17.5% لا يوافق بشدة.

4. من الجدول أعلاه نجد أن 26.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل و 57.1% يوافقون و 16.3% محايد و 18.0% غير موافق و 0.3% لا يوافق بشدة.

5. من الجدول أعلاه نجد أن 19.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل و 8.9% يوافقون و 40.2% محايد و 13.8% لا يوافق و 17.8% لا يوافق بشدة.

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي

جدول (10/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات الفرضية الرابعة

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لأوافق بشدة
تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	77.0	15.0	8.0	0.0	0.0
يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	59.5	22.1	17.8	0.6	0.0
يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار	8.6	5.2	18.4	65.3	2.5
توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار	24.0	47.2	27.6	1.2	0.0
يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	3.4	25.2	56.7	14.1	0.6

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (10/4) اتضح الآتي:

1. من الجدول أعلاه نجد أن 77.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات و 15.0% يوافقون و 8.0% محايد .
2. من الجدول أعلاه نجد أن 59.5% من أفراد عينة الدراسة موافق بشدة على أن يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و 22.1% يوافقون و 17.8% محايدون و 0.6% غير موافق .

3. من الجدول أعلاه نجد أن 8.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار و 5.2% يوافقون و 18.4% محايد و 65.3% غير موافق و 2.5% لا يوافق بشدة.

4. من الجدول أعلاه نجد أن 24.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار و 47.2% يوافقون و 27.6% من محايد و 1.2% غير موافق .

5. من الجدول أعلاه نجد أن 3.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل و 25.2% يوافقون و 56.7% من محايد و 14.1% غير موافق و 0.6% غير موافق بشدة.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لعبارات الفرضيات:

الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي

#### جدول (11/4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الأولى

المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
4	.79	4.3	يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة ومهام عمل البنك
4	.86	4.3	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين البنك
4	1	3.9	تناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم
4	1.2	3.9	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة
4	1.1	3.4	الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

يتضح من الجدول رقم (11/4) ما يلي:

جاء المنوال لجميع عبارات المحور حول الرقم (4) حيث:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.3) بانحراف معياري (0.79). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على أن يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة ومهام عمل البنك .
2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.3) بانحراف معياري (0.86). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على أن توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين البنك .
3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (3.9) بانحراف معياري (1) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن تتناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم.
4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (3.9) بانحراف معياري (1.2) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة.
5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (3.4) بانحراف معياري (1.1) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل.

#### جدول (12/4) اختبار مربع كأي للفرضية الأولى

العبارات	قيم كأي	مربع	درجات الحرية	مستوي الدلالة	القرار
يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة ومهام عمل البنك	431.116	4	4	0.000	قبول العبارة
توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين البنك	443.240	4	4	0.000	قبول العبارة
تتناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم	385.329	4	4	0.000	قبول العبارة
الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة	351.493	4	4	0.000	قبول العبارة
الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز	250.192	4	4	0.000	قبول العبارة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

لاختبار الفرضية الأولى " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي" قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كأي المحسوبة متراوحة بين (250.192-443.240) وبدرجات حرية (4) لجميع العبارات وبمستوى دلالة لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة قيم مستويات الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل كثيراً عن مستويات الدلالة مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الفرضية.

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي

#### جدول (13/4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثانية

المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
4	.69	4	يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم
4	.83	4.2	تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم
4	.98	4	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
4	1	3.7	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل
4	.85	3.5	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

يتضح من الجدول رقم (13/4) ما يلي:

جاء المنوال لجميع عبارات المحور حول الرقم (4) حيث:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4) بانحراف معياري (.69). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم.

2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري (.83) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على أن تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم.

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4) بانحراف معياري (.98) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.

4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (3.7) بانحراف معياري (1) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (3.5) بانحراف معياري (.85) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك.

#### جدول (14/4) اختبار مربع كأي للفرضية الثانية

القرار	مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كأي	العبارات
قبول العبارة	.000	4	358.959	يشجع الرؤساء مرؤوسيهيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم
قبول العبارة	.000	4	377.692	تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم
قبول العبارة	.000	4	298.377	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
قبول العبارة	.000	4	281.767	تشجع الإدارة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل
قبول العبارة	.000	4	330.329	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

لاختبار الفرض الثاني " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي" قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كأي المحسوبة متراوحة بين (281.767-377.692) وبدرجات حرية (4) لجميع العبارات وبمستوى

دلالة لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة قيم مستويات الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل كثيراً عن مستويات الدلالة مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الفرضية.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والولاء التنظيمي

#### جدول (15/4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك	4.1	.85	4
التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	4.2	.75	4
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك	4	.82	4
أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل	3.7	.96	4
تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل	3.8	.88	4

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

يتضح من الجدول رقم (15/4) ما يلي:

جاء المنوال لجميع عبارات المحور حول الرقم (4) حيث:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4.1) بانحراف معياري (.85). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك.

2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري (.75). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين.

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4) بانحراف معياري (.82). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك .

4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (3.7) بانحراف معياري (.96). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (3.8) بانحراف معياري (.88). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل.

#### جدول (16/4) اختبار مربع كأي الفرضية الثالثة

القرار	مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كأي	العبارات
قبول العبارة	.000	4	271.014	يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك
قبول العبارة	.000	4	357.897	التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين
قبول العبارة	.000	3	190.274	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك
قبول العبارة	.000	4	291.014	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل
قبول العبارة	.000	4	166.253	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

لاختبار الفرضية الثالثة " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الحديثة والولاء التنظيمي " قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية وجاءت قيم مربع كأي المحسوبة متزاوجة بين (166.253-357.897) ودرجات حرية (3و4) لجميع العبارات وبمستوى دلالة لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة قيم مستويات الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة تقل كثيراً عن مستويات الدلالة مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الفرضية .

الفرضية الرابعة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي

جدول (17/4) الإحصاءات الوصفية لعبارات الفرضية الرابعة

المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
4	.69	4	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
4	.83	4.2	يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
4	.98	4	يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار
4	1	3.7	توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار
4	.85	3.5	يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

يتضح من الجدول رقم (17/4) ما يلي:

جاء المنوال لجميع عبارات المحور حول الرقم (4) حيث:

1. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (4) بانحراف معياري (.69). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.

2. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (4.2) بانحراف معياري (.83). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على أن يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم

3. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (4) بانحراف معياري (.98). وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.

4. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (3.7) بانحراف معياري (1) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار.

5. بلغت قيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (3.5) بانحراف معياري (85) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل.

#### جدول (18/4) اختبار مربع كأي للفرضية الرابعة

القرار	مستوي الدلالة	درجات الحرية	قيم مربع كأي	العبارات
قبول العبارة	.000	4	271.014	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
قبول العبارة	.000	4	244.199	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
قبول العبارة	.000	4	225.363	يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار
قبول العبارة	.000	4	318.308	توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار
قبول العبارة	.000	4	309.610	يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية برنامج SPSS 2019م

لاختبار الفرضية الرابعة " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي " قامت الباحثة باستخدام اختبار مربع كأي لعبارة الفرضية وجاءت قيم مربع كأي المحسوبة متراوحة بين (224.199-318.308) وبدرجات حرية (4) لجميع العبارات وبمستوى دلالة لجميع العبارات (0.000) وعند مقارنة قيم مستويات الدلالة بمستوى المعنوية المسموح به إحصائياً (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة نقل كثيراً عن مستويات الدلالة مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الفرضية

# الختاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي ببنك البركة يتوافق مع طبيعة ومهام عمل البنك
2. توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالبنك
3. أظهرت نتائج الدراسة أن تخصصات العاملين بالبنك تتناسب مع طبيعة وظائفهم
4. الهيكل التنظيمي بالبنك يساعد علي سرعة إنجاز وجودة العمل
5. أظهرت نتائج الدراسة أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غيرمتداخلة
6. يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم
7. تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم
8. تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في البنك
9. يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك
10. أظهرت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين
11. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملون بالبنك يمتلكون بعض من الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .

## ثانياً: التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالاتي :
1. ضرورة أن تولي إدارة البنك اهتماماً خاصاً بالمناخ التنظيمي لأنه يساهم في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للبنك.

2. ضرورة أن تهتم إدارة البنك بتطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجه المصارف
3. زيادة اهتمام الرؤساء بتشجيع مرؤوسيهـم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم
4. ضرورة تسهيل فرص التعاون بين الإدارة والعاملين وزيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة.
5. لضرورة وأهمية استخدام التكنولوجيا على البنك زيادة تأهيل العاملين للارتقاء بهم لمواكبة التطور المستمر فى التكنولوجيا .
6. اهتمام البنك أكثر بتمليك العاملين الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

# المصادر و المراجع

## قائمة : المصادر و المراجع

### المصادر:

1. القران الكريم

2. المراجع:

### أولاً: الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية:الدار الجامعية،2004
- 2- امنة الكتبي ، قياس الولاء الوظيفي ،الرياض : دار المريخ للنشر ،2008
- 3- السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام، اريد: عالم الكتب الحديث، 2002
- 4- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ،عمان : دار صفاء ، 2002م
- 5- حنفي عبد الغفار وأبو قحف ، عبد السلام وبلال ، محمد . محاضرات فى السلوك التنظيمي الإسكندرية :مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية . 2002 م
- 6- سعد غافر، وعلي عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مراكز وايد . سيرمسن للاستشارات والتطوير الادراي ، 2001
- 7- سلطان محمد، سلوك الإنسان في المنظمات في فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل،الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر،2002،ص25
- 8- صلاح الدين عبد الباقي،،السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية الدار الجامعية 2004

- 9- الطائي يوسف ، الفضل مؤيد ،العبادي هاشم ،إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ،عمان ،مؤسسة الوراق ،2006م، ص71 .
- 10- عبد الرحمن هيجان ، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها (الرياض:معهد الإدارة العلمية،2000
- 11- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،القاهرة: المكتبة العصرية ، 2009م
- 12- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007م
- 13- علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، د. ت
- 14- فليح فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005م .
- 15- كنج نيغل ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة: حسني محمود حسن (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004م ) ص 209.
- 16- لطفى عبد الباسط إبراهيم . عمليات تحمل الضغوط في علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر . يناير 1994 ، ص 54
- 17- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، 2007م
- 18- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ،القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م
- 19- محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، عمان : دار الحامد ، 2008) ص45
- 20- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان : دار وائل ، 2009م
- 21- محمد محروس الشناوى . نظريات الشخصية ، دار الغريب ، القاهرة . 1994

22 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : داروائل ، 2008م

23- مريم حسين، السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

24 موسى اللوزي ،التكوين التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1999

22- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن ، الرياض : الإدارة العامة للبحوث ، 1995م .

23- هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان، دار وائل، 1986

### ثانياً: الدوريات العلمية :

1. أبو شيحة نادر أحمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية "دراسة

ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ، الجزء 19 ، العدد 2 ، الأردن ، 2005م

2. أحلام حميد نعمه الجنابي، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة القادسية ، كلية التربية ، العدد 22، 2015م.

3. الطاهر احمد محمد علي، اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (22)، 2015م

4. قبوق عيسى ، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009م

### ثالثاً: الرسائل العلمية

1. سمر محمد عثمان عبدالله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي : دراسة حالة بنك

فيصل الاسلامي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018م

2. عبدالله احمد دم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016م
3. مبارك أحمد آدم محمد، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018م
4. نادية محمد فضل الله، الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018م
5. يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة،
6. أحلام حميد نعمه الجنابي، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القادسية، كلية التربية، العدد 22، 2015م.

## رابعاً: المواقع الالكترونية

[www.albaraka.com.sd](http://www.albaraka.com.sd)

# الملاحق

ملحق (1) الاستبيان

ملحق (2) محكمى الاستبيان

## ملحق استبيان

بسم ارحيم

جامعة افريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الادارية

.....الأخ الكريم/ الأخت الكريمة.....

الموضوع : استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في ادارة

الاعمال بعنوان:

(المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لمنشآت الأعمال)

دراسة حالة: بنك البركة السوداني ( الرئاسة )

تأمل الباحثة التعامل معها، وتؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير واحترام

لما تمثل من إضافة قيمة للبحث والتي ستحاط بكامل السرية ولن تستخدم إلا للغرض

العلمي الذي أعدت له .

الباحثة

سلمى ابراهيم يعقوب العريفي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

رجاءاً ضع علامة ( √ ) في الخانة المحددة للإجابة التي تنطبق عليك:

1/ العمر:

- أقل من 25 سنة ( ) من 25 وأقل من 35 سنة ( ) من 35 وأقل من 45 سنة ( )  
من 45 وأقل من 55 سنة ( ) من 55 سنة فأكثر ( )

2/ المؤهل العلمي:

- ثانوى ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم على ( )  
ماجستير ( ) دكتوراة ( )

3/ التخصص العلمي:

- إدارة أعمال ( ) محاسبة ( )  
إقتصاد ( ) أخرى ( )

4/ الوظيفة:

- مدير إدارة ( ) رئيس قسم ( )  
محاسب ( ) موظف ( )

5/ سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ( ) 5 وأقل من 10 سنة ( )  
10 وأقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر ( )

## القسم الثاني : أسئلة الاستبيان

رجاءً ضع علامة ( √ ) في الخانة المحددة للإجابة التي تنطبق عليك :

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للبنك مع طبيعة واهداف البنك					
2	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في البنك					
3	تتناسب تخصصات العاملين بالبنك مع طبيعة وظائفهم					
4	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالبنك غير متداخلة					
5	يساعد الهيكل التنظيمي بالبنك علي سرعة إنجاز وجودة العمل					

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	يشجع الرؤساء بالبنك مرؤوسيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم					
2	تبذل إدارة البنك جهداً كبيراً لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم					
3	تزود إدارة البنك العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية					
4	تشجع إدارة البنك العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل					

					تهتم إدارة البنك بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين	5
--	--	--	--	--	--	---

### الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة والولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	يولى البنك أهمية كبيرة لاستخدام التكنولوجيا لتطوير العمل والارتقاء بالبنك					
2	التكنولوجيا المستخدمة في البنك أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين					
3	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالبنك					
4	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل					
5	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالبنك مع متطلبات العمل					

### الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات و الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات					
2	يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وفق التفويض الممنوح لهم					
3	يتبع البنك سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار					
4	توجد ممارسات عملية لمشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ					

					القرار
					5 يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل

ملحق رقم (2) :  
قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الدرجة العلمية	الكلية	الاسم
استاذ	كلية العلوم الإدارية	1.أ.د محي الدين صديق عبد الله
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية	2.د. إبراهيم فطر بنداس
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية	3.د أيمن ميرغنى إبراهيم
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية	4.د.أزهري بشير عمر
أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية	5.د.عبد الواحد محمود حسن