

جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الدراسات العليا

المناخ التنظيمي بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة
المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي
(دراسة تطبيقية ميدانية)

إعداد :

أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي
بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد
جامعة درنة للعام 2002 - 2003 ف

التوقيع

.....
.....
.....

اللجنة المشرفة :

عبد الجليل دم المنصوري : مشرفا رئيسيا
عبد القادر البدرى : ممتحنا داخليا
امراجع يوسف سالم : ممتحنا خارجيا

يعتمد

عميد الكلية

.....

خريف - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية {31}

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا إلي :

من لا أعلم وصفاً يفيها حقها ، ولا ستطيع تنميق كلمات تليق بمقدار عطائها وحنانها ، ولا أقول إلا أنك السفينة التي أفلتني إلى بر الأمان ، والنور الذي يصدع بالدعاء لتوفيقني ، إليك يا من أسرجت قلبك لتضيئين ظلماء حياتي .

أمي

من كان عظيماً في عطائه ، كريماً في وده ، رحيماً في تربيته ، وقد كنت أباي وأخي ومعلمي ودافعي ومازلت ملهمي ، فجزاك الله عني كل خير ، ورحمك الله كما ربيته
صغيرة .

روح أباي

إلى من وأدت الفرحة في حياتي لولا وجودهم .

إخوتي وأخواتي

إلى من إزدانت دنياي بوجودهم .

أحباب الله أبناء أخوتي

سليمة، وهند ، وفيروز وفريحة الرقيعي ، منى ومفيدة ، وفريحة المريمي ، ونجوى

ومبسوطة وحميدة ، ووفاء وإيمان .

رفيقات الدرب

إلى كل من علمني حرفاً أهدي جهدي المتواضع ، والذي لا يليق بمقامهم .

الباحثة

شكر و تقدير

الحمد لله العظيم الذي علم الإنسان مالم يعلم ، ورفع العلماء قدراً عليا ودرجة وكان بعباده رؤوفاً رحيماً وصلى الله على حبيبنا محمد وسلم تسليماً كثيراً ، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه واقتدى بسنته إلى يوم الدين .

يسرني أن أرجع الفضل في تكويني العلمي ، وفي إتمام هذا البحث إلى توفيق الله سبحانه وتعالى ثم إلى معلماتي في المرحلة الابتدائية ، مروراً بمعلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة ، وصولاً إلى أساتذتي بجامعة درنة وأساتذتي بجامعة قارون ، فإليهم جميعاً أردُّ فضل نجاحي ووصولي إلى هذا المستوى التعليمي .

وأردُّ فضل إتمام هذا البحث ليصل إلى صورته هذه إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الجليل ادم المنصوري الذي كان له الفضل في التدقيق والإرشاد الذي لولا نصحه واحتماله لتباطئي وسعة صدره لما أتممته على هذه الوجهة .

وهنا لا أنسى أن أشكر أمناء قطاع التعليم بدرنة وخص بالذكر كل من محمد التركاوي ، أبو زيد المنصوري ، رافع المنصوري ، ومديري المكاتب سليمان القبائلي ، عبد الحميد الهنيد ، أبريك التركاوي ، وزملائي وزميلاتي بالعمل ؛ وكل من دفعوني إلى الأمام انهي إليهم شكري وتقديري .

كما أنني أشكر أمناء اللجان للرقابة المالية والإدارية في كل منطقة من المناطق قيد الدراسة ، وخص بالذكر الأستاذ أحمد لحبيب ، والأستاذ صلاح الحبوش ، والأستاذة فوزية العوكلي والأستاذة فتحى بن يونس . وكل من الموظفين أميمة أستيتة ، ونورا القطعاني ، وغادة الشـ

والأستاذ كمال وناصر بولحية ، وكل الذين ابدوا تعاونهم ، فكان لهم الفضل في إتمام الجزء العملي من الدراسة . وأقدم شكري وتقديري إلى الأخوة عبد الحميد سعد البرعصي وعبد المنعم محمد، لما كان لهم من فضل علي ، والأخوة ناصر الدعيسي ، عبد السلام عبد ربه ، و سالم الشخثيرية ، ومحمد الطشاني ، و فتحى البرغثي وأحمد وسلوى الجراري ، وأختي حنان لما لها من فضل في توفير الجانب المادي لي .

ولا أغفل أن أقدم شكري إلي أختي الأستاذة كريمة المبروك الرقيعي ، بما تفضلت علي بمساعدتي لألتحق ببرنامج الدراسات العليا بجامعة قارون فلها كل تقديري .

وإلى أستاذي الفاضل وائل محمد بالعيد لمساعدتي في دراستي وإتمام الجانب العملي من الدراسة وتحليل بياناتها .

ولا أنسى أن أقدم فائق تقديري لصديقتي خديجة الفيتوري وفوزية البرغثي لما قدمته من دعم لي خلال مسيرة دراستي بالدراسات العليا .

ولا اغفل ابن خالتي الدكتور ميكائيل ادريس الرفادي لما قدمه لي من دعم نفسي من بداية دراستي العليا حتى النهاية .

وأقدم جزيل شكري إلى رفيقتي وزوجة أخي مريم القابسي لمدها لي يد العون خلال دراستي الجامعية والعليا فلها شكري وتقديري .

وأقدم جزيل شكري وعرفاني إلى الاستاذ مجحود مسعود الرفادي لما قدمه أي من خدمات ، من خلال مساعدته لي في الترجمة .

وأقدم جزيل شكري الى اخي عمر عبد ربة لما قدمه لي من عون في اتمام اجراءات المناقشة .

كما أقدم شكري وتقدير الى الممتحن الداخلي والخارجي الدكتور عبد القادر البدي - جامعة بنغازي ، والدكتور أمراجع يوسف سالم - جامعة طرابلس ، على ما قدماه لي من ملاحظات ساعدت في تطوير الدراسة .

وأخيراً أقدم بشكري إلى كل من مد لي يد العون في مراحل دراستي ، ولم تسعفني ذاكرتي لتذكرهم ، وكل من ساندي ولو بكلمة طيبة دفعتني خطوة إلى الأمام ، وكل من لن استطع أن أفي لهم حقهم ولا استطيع رد الجميل لهم ، ولا تترك الأقلام معاني لأكتبها ولا الصفحات لأملأها ، تعبيراً لهم عن اعتزازي بوجودهم كنجوم أضاءت لي دنياي وزينت حياتي .

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	ج
2	شكر وتقدير	د
3	قائمة المحتويات	هـ
4	قائمة الجداول	و
5	قائمة الأشكال	ز
6	ملخص الدراسة	ح
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1 - 1	مقدمة الدراسة	2
2 - 1	مشكلة الدراسة	2
3 - 1	أهمية الدراسة	3
4 - 1	أهداف الدراسة	4
5 - 1	فرضيات الدراسة	4
6 - 1	منهج الدراسة	5
7 - 1	هيكلية الدراسة	6
8 - 1	حدود الدراسة	6
9 - 1	مجتمع وعينة الدراسة	7
10 - 1	المصطلحات الإجرائية	7
2	الفصل الثاني : المناخ التنظيمي	
2 - 1	تمهيد	9
2 - 2	مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفاته	10
3 - 2	المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الإدارية المرتبطة به	12
4 - 2	أهمية المناخ التنظيمي	14
5 - 2	أنماط المناخ التنظيمي	15
6 - 2	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	16
7 - 2	عناصر المناخ التنظيمي	17
8 - 2	طرق قياس المناخ التنظيمي	19
3	الفصل الثالث : الولاء التنظيمي	
1 - 3	تمهيد	22
2 - 3	مفهوم الولاء التنظيمي وتعريفاته	22

23	علاقة الولاء التنظيمي بالانتماء التنظيمي	3 - 3
----	--	-------

الصفحة	الموضوع	الترقيم
24	أهمية الولاء التنظيمي	4 - 3
25	أنواع الولاء التنظيمي	5 - 3
27	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	6 - 3
30	قياس الولاء التنظيمي وفوائد تقييمه	7 - 3
	الفصل الرابع : الدراسات السابقة	4
32	الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي	1 - 4
35	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي	2 - 4
	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	5
42	تمهيد	1 - 5
42	نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة	2 - 5
44	إجراءات الدراسة	3 - 5
	الفصل السادس : تحليل البيانات ونتائج الدراسة والتوصيات	6
55	تحليل بيانات الدراسة الميدانية	1 - 6
ح6ج2	الخلاصة	2 - 6
64	التوصيات	3 - 6
65	الإقتراحات	4 - 6
66	المراجع	
67	المراجع العربية	
74	المراجع الأجنبية	
	الملاحق	

قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
1 - 2	أهم الفروقات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	13
2 - 2	عناصر المناخ التنظيمي وفق وجهات نظر بعض الباحثين	18
1 - 3	تصنيفات بعض الباحثين لأنواع الولاء التنظيمي	26
2 - 3	العلاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي كما توصل إليها بعض الباحثين	28
1 - 5	تقسيم مجتمع الدراسة في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وفق الإدارات و المناطق	45
2 - 5	تقسيم مجتمع الدراسة في جهاز المراجعة المالية وفق الإدارات والمناطق	45
3 - 5	تقسيم مجتمع الدراسة إلى نسب نسبة إلى المجتمع الكلي	46
4 - 5	النسبة وعينة المبحوثين في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية لكل منطقة	46
5 - 5	النسبة وعينة المبحوثين في جهاز المراجعة المالية لكل منطقة	47
6 - 5	العينة العشوائية البسيطة التطبيقية في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وفق الإدارات والمناطق	47
7 - 5	العينة العشوائية البسيطة التطبيقية في جهاز المراجعة المالية وفق الإدارات والمناطق	48
8 - 5	البدائل الخمس المتاحة للإجابة على أداة الدراسة	49
9 - 5	معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة	51
1 - 6	متغير العمر	55
2 - 6	متغير النوع	55
3 - 6	متغير حاله الاجتماعية	56
4 - 6	متغير المستوى التعليمي	56
5 - 6	متغير الوظيفة	56
6 - 6	متغير سنوات الخدمة	57
7 - 6	متغير الدورات التدريبية	57
8 - 6	المتوسط العام والانحراف المعياري للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي	58
9 - 6	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي	58
10 - 6	تحليل التباين الأحادي لتحديد العلاقة وإيجاد الأثر بين المتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي	59
11 - 6	تحليل التباين الأحادي لإيجاد أثر عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي	61

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الترقيم
17	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	1 - 2
19	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي وما يترتب عليها من نتائج رئيسية على مستوى الفرد	2 - 2
29	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	2 - 3

ملخص الدراسة

مشكلة الدراسة: برزت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة أهمية ودور المناخ التنظيمي ، وتأثيره على الأنماط السلوكية لدى العاملين الايجابية والسلبية على حد سواء ، وبالتالي أثره على أداء المنظمة وإنتاجيتها وقدرتها على البقاء والمنافسة . وكان من بين السلوكيات التي يؤثر بها المناخ التنظيمي ، الولاء التنظيمي الذي له الدور الأساسي في إطالة حياة المنظمة واستقرار العمالة بها ، وضمان وجود عمالة ذات خبرة بها لأنها تمتلك ولاء للمنظمة ، وبالتالي تستمر لفترة زمنية طويلة بالعمل وتتفانى في أدائه .

وعليه ، فإن مشكلة الدراسة تبلورت في ، التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جهازي التفيتش والرقابة الادارية وجهاز المراجعة المالية ، وعلاقته بالولاء التنظيمي ، وإيجاد ما إذا كان للمناخ التنظيمي اثر على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة . كما سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر للمتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي .

الأسلوب البحثي المتبع في الدراسة: إن المنهج المتبع في هذه الدراسة ، هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتشخيصها بغرض فهمها وتحديد أسبابها . وانطوى أسلوب الدراسة البحثي على ثلاثة جوانب :

- الجانب النظري : يتعلق ببناء إطار الدراسة النظري من خلال مراجعة الكتب والمجلات والدوريات والانترنت.

- الجانب الميداني : وهو جانب تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، من عينة الدراسة باستخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من خلال إجابات أفراد العينة الواردة بها .

- الجانب التحليلي : تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام ، حقيبة الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (Spss) بما يخدم أهداف الدراسة .

النتائج: إن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

1 - مستوى المناخ التنظيمي في الجهازين في الجانب المرضي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) ، والانحراف المعياري له بلغ (0.614) .

2 - مستوى الولاء التنظيمي في الجهازين في المستوى الجيد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) ، والانحراف المعياري له بلغ (0.639) .

3 - هناك علاقة دالة إحصائياً بين كل من المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما بمعامل بيرسون (0.617) .

4 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات الدراسة الديمغرافية وهي ؛ (النوع - المستوى التعليمي - مدة الخدمة - الدورات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك المتغيرات (3.59) والانحراف المعياري على (0.639) .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

1 - 1 مقدمة

تحقق المنظمات أهدافها بالاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية ، والاستجابة إلى المتغيرات الداخلية والخارجية على حدٍ سواء ، ويقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المنشودة بمجموعة من المتغيرات التي يعد المناخ التنظيمي أحدها ، بسبب تأثيراته الملموسة في مظاهر السلوك الوظيفي المتصلة بالأفراد داخل التنظيم ، الأمر الذي ينعكس على مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها .

ومع 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 .

لقد باتت يمكن ، أن يعطى مناخ العمل أهمية متميزة ، لما له من أثر على مدى دافعية الأفراد ، ومدى رضائهم عن العمل ، لا بل يؤثر حتى في الصحة البدنية والنفسية للعاملين ، وفق ما أصبح يعرف حديثاً في المنظمات بإدارة التوتر .

وعلى 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 البنية التنظيمي والصراع داخل المنظمة ، ونمط القيادة ، ونظم الحوافز ، ونظم الاتصال ، و وضوح الأهداف ، وأنظمة الرقابة الخ . لذا ، تعمل المنظمات من خلال ما يعرف بخريطة المناخ التنظيمي ، لإبراز نقاط القوة والضعف عن مكونات المناخ السائدة .

ورغم تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي ، إلا انه 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 .

1 - 2 مشكلة الدراسة

يشير المناخ التنظيمي إلى القيم الثقافية السائدة لدى العاملين في المنظمة ، وتأثيرها على العملية الإدارية ، أو السلوك الإداري للعاملين . وتتناول هذه الدراسة تقييم المناخ التنظيمي السائد ، لما له من تأثير على الأنماط السلوكية الايجابية والسلبية ، لأن أداء الفرد يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المناخ التنظيمي ، سواء في المجالات الاجتماعية أو الإنسانية أو الاقتصادية ، و يعتبر بمثابة متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد . أن للمناخ التنظيمي دوره في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين ، إذ يعد الأفراد المتمون لعملهم ، مصدر قوة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

عليه ، تحاول هذه الدراسة تقييم طبيعة ومستوى المناخ التنظيمي السائد ، وعلاقته بالولاء التنظيمي في كل من جهاز التفتيش الرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية ، باعتبارهما جهازان يقدمان خدمات عامة للمجتمع ، وجزءاً هاماً من البيئة اليبية ، وظيفتهما متابعة أداء المنظمات العامة على اختلاف مجال أعمالها ، واكتشاف ما بها من خلل ، وتقديم النصح لتصحيح مسارها وتقويم أدائها .

1 - 3 أهمية الدراسة

تمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :-

- 1 - إن للمناخ التنظيمي الأثر الحيوي على حياة المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، الذي يتضح في تحقيق أهدافها ، حيث يقوم بدور أساسي في توجيه الأفراد الوجهة الصحيحة لتحقيق الهدف المنشود ، تقليل السلوكيات السلبية ، التي من شأنها أن تودي الأداء، المتأتي من الإحباط وعدم الرضا .
- 2 - التأثير الايجابي للمناخ في تشكيل الولاء التنظيمي ، الذي يتجلى في انسجام الفرد مع عمله ، حيث يوصف الولاء التنظيمي بأنه " العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة " ، فدراسة العلاقة بين المناخ و الولاء لا تساعدنا في التنبؤ بسلوكيات العاملين فحسب ، بل تؤكد بعض الدراسات انه كلما ازداد الولاء لدى العاملين قل معدل دوران العمل * ، وانخفاض معدل الغياب والتأخر عن العمل** . إضافة إلى أن الولاء لا يتوقف على سلوك الأفراد داخل المنظمات فقط ، بل يتعدى ذلك ليشمل الحياة الخاصة بالعاملين خارج نطاق العمل ، فقد اتضح أن الفرد الذي لديه مستوى عالٍ من الولاء ، سيشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (رفاعي: 2002) .
- 3 - محاولة علمية لإثراء المعرفة العلمية بدراسة تضاف إلى دراسات سبقتها . كما أنها المحاولة الأولى حسب علم الباحثة على المستوى الليبي لتقييم المناخ وعلاقته بالولاء ، من حيث المفردات البحثية أو المبحوثين .

** راجع بهذا الخصوص :

* Porter , L.W , et .al . Mowday and P. V.. Boulian (1974) . "Organizational Commtiment , Job Satisfaction and Turnover among Psychnicians " . Journal of Applied Psychology , Vol . 59 , No . 5 .

** Larson . E . W , & Fukami , C.V(1984) . " Relationship Between Worker Behavior Commitment to the Organization and Union " . **Proceeding of The Academy of Management** P:222 .

- 4 - قد تفيد المهتمين في أجهزة الدولة اليبية ، للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في المنظمات ، لتدارك الخلل أو القصور وعلاجه ، بطرق مبنية على أسس علمية .
- 5 - تعد من دراسات السلوك التنظيمي ، وهي بذلك تم طلاب إدارة الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمي ، وعلم النفس ، والاجتماع ، ومديري شؤون العاملين في المنظمات ، والمتخصصين في مجال الإدارة والباحثين في شؤون الأفراد .
- 6 - قد تفتح مجالات أخرى للمهتمين بالبحث العلمي ، من خلال ما قد نتوصل إليه من نتائج وتوصيات .
- 7 - إن هذه الدراسة تم الباحثة لأنها ستسهم في الرقي بتكوينها العلمي ، وإشباع فضولها كباحثة ، كما وإنها ستجعلها تتطلع للبحث عن مؤهل علمي أعلى بعد إتمام هذه الدراسة بنجاح .

1 - 4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :

- 1 - التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في جهازي التفتيش و الرقابة الإدارية والمراجعة المالية بالمنطقة الشرقية .
- 2 - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في جهازي الرقابة الإدارية والمالية بالمنطقة الشرقية .
- 3 - تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع باستخدام معامل الارتباط البسيط .
- 4 - معرفة طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية (العمر - النوع - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - الوظيفة - مدة الخدمة - الدورات التدريبية) ، للعاملين في جهازي التفتيش والرقابة الإدارية والمراجعة المالية بالمنطقة الشرقية والولاء التنظيمي ، والتعرف إلى ما إذا كان هناك أثر للمتغيرات الدراسية الديمغرافية قيد الدراسة على الولاء التنظيمي .
- 5 - تحديد أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي .

1 - 5 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى :

- الفرضية الصفرية : مستوى المناخ التنظيمي السائد في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية غير جيد .
- الفرضية البديلة : يوجد مستوى قد يكون جيداً للمناخ التنظيمي السائد في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية .

الفرضية الثانية :

- الفرضية الصفرية : مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية غير جيد .
- الفرضية البديلة : يوجد مستوى قد يكون مرضٍ للولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية .

الفرضية الثالثة :

- الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ، بين المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية والولاء التنظيمي .
- الفرضية البديلة : هناك علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي في كل من جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية .

الفرضية الرابعة :

– **الفرضية الصفرية** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية وهي (العمر ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، مدة الخدمة ، الدورات التدريبية) .

– **الفرضية البديلة** : هناك علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية وهي (العمر، النوع ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، مدة الخدمة ، الدورات التدريبية) .

الفرضية الخامسة :

– **الفرضية الصفرية** : لا يوجد اثر للمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي .

– **الفرضية البديلة** : هناك اثر للمناخ التنظيم على الولاء التنظيمي .

1 - 6 منهج الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها ، فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة ، التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات ، والتعبير عنها كمياً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها .

1 - 7 هيكلية الدراسة

تتكون هيكلية الدراسة من ثلاثة جوانب على النحو التالي :

1 - الجانب النظري الذي يتضمن بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .

2 - الجانب الميداني الذي ينطوي على تجميع البيانات و المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات عينة الدراسة الرئيسية . واستخدمت صحيفة الاستبيان وسيلة لجمع البيانات من خلال إجابات المشاركين على الأسئلة الواردة بها . وتضمنت الصحيفة مجموعة من الأسئلة وفق أسلوب لا يكرت Likert ، وذلك بغرض الحصول على البيانات بما يخدم أهداف الدراسة ، وأستخدمت هذه الوسيلة لجمع بيانات الدراسة ، لأنها الأقل تكلفة والأكثر ملاءمة لظروف الباحثة .

3 - الجانب التحليلي حيث يتم تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences بما يخدم الدراسة وفقاً لما يلي :

- ثبات مقياس الدراسة Reliability .
- صدق مقياس الدراسة Statistical Validity .
- إختبار التوزيع الطبيعي Normality Test .
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Aritmetic Mean . كذلك تم إستخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation والمدى Range .
- إختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T - Test .

- معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient .
- تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA .

1 - 8 حدود الدراسة

- 1 - الحدود المكانية للدراسة ، التي تنعكس في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جهازي التفتيش والرقابة الإدارية والمراجعة والمالية بالمنطقة الشرقية . وشملت الدراسة كلاً من (بنغازي - البيضاء - درنة - طبرق) . بهدف التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين في كل من الجهازين ، وتحديد العلاقة بينهما من خلال الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام الجزء العملي من الدراسة .
- 2 - الحدود البشرية للدراسة ، التي شملت جميع الموظفين في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية .
- 3 - حدود الدراسة الزمانية ، جمعت معلومات الدراسة وبياناتها خلال العام 2010 م .

1 - 9 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كل من جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية ، وتقسيمهم كالتالي :

الجهـاز	العدد	النسبة المئوية
جهاز التفتيش والرقابة الإدارية	295	60%
جهاز المراجعة المالية	195	40%
المجموع الكلي	490	100%

حددت عينة الدراسة ب 217 مفردة وفق جدول كيريزي ومورجان ، وتم إستقصاء 130 مفردة بحثية في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية ، و 87 مفردة بحثية في جهاز المراجعة المالية وفق النسب السابقة .

1 - 10 المصطلحات الإجرائية

1 - المناخ التنظيمي: هو البيئة الاجتماعية ، أو النظام الاجتماعية الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد .معني هو الأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة ، المؤثرة على الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان :2002: 305) .

أُستعملت المقاييس الوصفية لقياس المناخ التنظيمي ، المكونة من خمسة أبعاد وهي (نمط القيادة ، طبيعة العمل ، البناء التنظيمي ، الحوافز ، تقييم الأداء) وإستخدام وتطوير لمقياس المناخ التنظيمي الذي استخدمه كل من أبي زيد 2008 و الحاجة 2006 ، من خلال دمج أو تعديل لبعض الفقرات في الأدوات بما يتناسب مع هذه الدراسة .

2 - الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وهو قبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، ورغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (عبدا لباقي:2005: 313) .

وتم قياس الولاء التنظيمي من خلال فقرات أُضيفت إلى الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة ، الذي يهدف إلى قياس الولاء لدى عينة الدراسة وعلاقة الولاء بالمناخ التنظيمي

السائد ، من خلال تعديل مقاييس الولاء التي استخدمها كل من الفرجاني 2008 ، والحري 2007 ، بما يتناسب وهذه الدراسة ، حيث طوراً مقياس بورتر للولاء التنظيمي لعام 1974 .

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

2 - 1 تمهيد

بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي **Organization Climate** منذ الستينات من القرن الماضي، حيث انتشرت الدراسات الإدارية في المجالات الصناعية والتربوية. ورغم تعدد البحوث المهمة به، إلا أنه لا يزال موضوع خلاف وجدل، ولا تزال الكتابات الإدارية والسلوكية في العالم العربي قليلة في تناول هذا الموضوع، علماً بأن له تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بالفرد ورضائه ونجاح المنظمة.

فالمنظمة التي تمتلك مناخاً غير صحي وضعيف، ستفشل في تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالنخطيط والتنظيم والمتابعة. فالجو السائد داخل العمل، له انعكاساته المباشرة على تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها (المغربي: 1995: 117).

ويتداخل دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركنا أن البيئة التي فيها تتفاعل أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده، مع إمكانات أفرادها وقيمهم وتطلعاتهم وإنتاجاتهم. ووسط أجواء هذا المناخ، يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوا به من مهام ومسؤوليات، تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل الأفراد ضمن هذا المناخ، وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم ويكونون تجارهم وقيموهم وعلاقتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم. وبجسب واقع هذا المناخ، وما تتسم به أبعاده من خصائص، تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم، ووفق ذلك يتحدد مستوى ولائهم الوظيفي الذي تتأثر به سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها، بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الأفراد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل.

ويتسم المناخ التنظيمي عموماً بعضه بالثبات النسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة التي تتسم بالبطء الشديد إذا ما أردنا تغييرها أو تعديلها، أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية، كالأسواق والأسعار والسياسات الإدارية والتغيرات التكنولوجية وغيرها من الأبعاد البيئية الأخرى، فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات، وهي متغيرات تستدعي العمل دوماً إلى تطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة للانسجام والملاءمة معها، وإلا فإن المنظمة تصبح عاجزة عن مواكبة الاستمرار في تحقيق الثبات والاستقرار سيما في ظل ظروف العولمة والمنافسة المستهدفة بين المنظمات المختلفة، وفتح آفاق التعامل الدولي ودخول عالم الانترنت والمعلومات، واعتبار المجتمع الإنساني قرية صغيرة يمكن العمل فيها بأية آفاق هادفة. لذا، فإن خلق التوازن الهادف

بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها ، يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها قدرة المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار .

وعليه ، فإن المنطق الإنساني والمنطق الإداري ، يمتدان على إدارة المنظمات أن تسعى جادة وأن تعمل جاهدة - وبشكل مستمر - على دراسة واقعها المناخي وانعكاسه على مستوى قواها البشرية ، سواء أكان الهدف من الدراسة علاجياً ، بحيث تسعى الدراسة لتشخيص المناخ التنظيمي والكشف عما يعانيه من مشكلات والعمل على علاجها ، بما يرفع من مستوى رضا أفراد التنظيم وفعاليتيه ، أو كان الهدف وقائياً في سبيل الحفاظ على المستوى القائم إن كان فعالاً والتصدي لمشكلات التنظيم قبل وقوعها .

2 - 2 مفهوم المناخ التنظيمي و تعريفاته

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي ، يتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي ، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع . وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل، باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي ، يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية ، كما انه كيان حركي ، تتفاعل عناصره البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض (العميان : 2002 : 305) .

ترجع دراسات المناخ التنظيمي إلى كل من (لبيت و وايت و كورنل : 1939) الذين يعتبرون من أوائل من استخدموا مصطلح المناخ التنظيمي ، عندما وصفوا المناخ بأنه " نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة " ، نقلاً عن (الشيخ و زاهر: 1987 : 45).

وكان لتعدد البحوث والدراسات في مجال المناخ التنظيمي، دورها في الإجابة على التساؤلات التي ظهرت لمعرفة المقصود بمصطلح المناخ التنظيمي، ونظراً لتعدد التعريفات التي قدمها الباحثون ، يمكن تقسيم التعريفات التي قدمت من اجل وضع تفسير واضح للمناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات حسب وجهة نظرا الباحثين كالتالي :

المجموعة الأولى: التي عرفت المناخ التنظيمي على انه : " ما يدركه الأفراد العاملون نحو الخصائص العامة للمنظمة . وهو محصلة الظروف والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها هؤلاء الأفراد ويفسرونها ويحللونها عبد عملياتهم الإدراكية " . ومن هؤلاء الباحثين الذين حددوا هذا التعريف للمناخ التنظيمي هم الطعمنة:1996، وسليمان : 1987 ، والكبيسي : 2004 ، و Kaplan & Geoffroy : 1990 .

المجموعة الثانية: التي عرفت المناخ التنظيمي على انه : " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل عن غيرها ، وأنها البيئة البشرية التي يؤدي فيها العاملون في المنظمة أعمالهم ، ولا نستطيع لمسها لكنها كالهواء موجودة ومحيطه بنا. ومن هؤلاء الباحثين: الشريبي: 1987 ، وبعيره : 1990 ، و Richard :1993 .

المجموعة الثالثة : التي عرفت المناخ التنظيمي على انه : " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة ، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم " . هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً بين الباحثين، ومن هؤلاء الباحثين، درة : 1995 ، وخضير : 2002 ، جون ، والتر :

1979 ، و Dastmalcin:1989 .

وبهذا ، فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يتصورها الأفراد وفقاً لمداركهم ، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً ، فإذا أدرك الفرد أن مناخ المنظمة دكتاتوري ، فإنه سيتصرف وفق ذلك التصور، حتى لو كان نمط القيادة السائد

هو ديمقراطياً فعلاً . ومهما كانت نقاط الاختلاف والتشابه التي قدمت لتوضيح معنى المناخ التنظيمي ، والعناصر المكونة له ، فإنه يمكن القول بان هناك بعض العناصر المشتركة التي يمكن تلخيصها في الآتي :

- 1 - للمناخ التنظيم أثر واضح على السلوك الإنساني في المنظمات.
- 2 - مدارك الأفراد وتصوراتهم للمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ، تحدد نمط المناخ لها.
- 3 - يعتبر المناخ التنظيمي ثابتاً ، أو يمتاز بالثبات النسبي كما أنه يختلف من منظمة لأخرى.

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن تحديد مرتكزات المناخ التنظيمي بالتالي :-

- 1 - تتعامل مع عالم إدراكي ، فالمناخ التنظيمي للمنظمة ماهو إلا ما يراه العاملون فيها وفق مداركهم الخاصة وليس بالضرورة ماهو كائن فعلاً . ويتكون إدراك الفرد للمناخ وفق التفاعلات المتبادلة بينه وبين المنظمة . ويؤثر بشكل مباشر في سلوك ودوافع العاملين بها .
 - 2 - للمناخ التنظيمي مرتكزان ؛ إنساني يتمثل في نمط تفكير الأفراد (مداركهم) والممارسات الإدارية المختلفة، وتنظيمي يتعلق بالنظم والسياسات والإجراءات والقواعد واللوائح ونظام الإتصال ونظم الموارد البشرية.
 - 3 - يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة، كالإجراءات ونظم العمل التي تعمل في ضوءها المنظمة ، وتميزها عن غيرها من المنظمات .
 - 4 - يتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي ، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة التي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها ، ولكنه أكثر ديناميكية منها .
 - 5 - يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات ، مثل ممارسات الإدارة وفلسفتها ، ووضوح الأهداف، والمشاركة الإبداع ، والعمل الجماعي ، والتغيير والتحسين ، والهيكلة التنظيمي ، والثقة والاحترام ، والمسؤولية والمساءلة ، ودرجة الانفتاح في تبادل المعلومات ،..... الخ .
- مما سبق ، يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الموصفات والعناصر المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهذه الموصفات تتمثل في شخصية المنظمة وأسلوب إدارتها ، وطبيعة العمل والعلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين . أي أنه " مشاعر العاملين تجاه الإدارة وأساليب عملها، وتقييمهم لنوع الأعمال التي يقومون بها ، و المعاملات التي يتلقونها " .

2 - 3 المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الإدارية المرتبطة به

تتطلب دراسة المناخ التنظيمي ضرورة التمييز بين هذا المفهوم ، وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى المستخدمة في الإدارة ، لإزالة اللبس عن هذا المفهوم . وذلك على النحو التالي :

اولاً - المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية :

يخلط الكثيرون بين مفهوم المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، ويستخدمون احدهما مكان الآخر رغم الفارق بينهما ، ذلك لان المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية ، ولعدم وجود تعريف واضح وقاطع للمفهومين .

وحيث إن الثقافة التنظيمية تمثل العديد من المكونات التي تسهم في تشكيلها كالقيم والمعتقدات والطقوس والأعراف والرموز واللغة والقواعد والمناخ التنظيمي..... الخ (العميان:2002 : 316) . فهي تتكون من عنصرين ؛ عنصر عقلي يتمثل في القيم والمعتقدات والأفكار والمفاهيم والأعراف والرموز ، وعنصر سلوكي يتمثل في التصرفات وأنماط السلوك ، وهي أكثر رسوخاً وثباتاً واقل احتمالاً للتغيير .

أما المناخ التنظيمي ، فهو يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والملاحظة التي تصف تفكير الأفراد ومشاعرهم تجاه المنظمة التي يعملون بها ، ومدى إستجابتهم للقيم والمعايير والمعتقدات التي يجاهونها . فهو يمثل الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع أفرادها وبيئتها ، وهو ينبع من الثقافة التنظيمية من خلال تدفقات الأنشطة اليومية والممارسات والإجراءات . وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي الإطار الأعم الذي يستمد منه المناخ التنظيمي مدخلاته ، أما المناخ التنظيمي ، يمثل بعداً أو فرعاً من فروع الثقافة التنظيمية (Moran:1992:20) . ويمكن تقديم تحليل أكثر عمقاً للتمييز بين المفهومين لإيضاح هذه الفروقات من خلال الجدول (1 - 2) .

جدول (1- 2) أهم الفروقات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
يهتم بدراسة وقياس الاتجاهات التنظيمية لأعضاء المنظمة	تتم بتقييم النظم الاجتماعية عبر فترات زمنية
يقدم البيئات الاجتماعية في صياغة استاتيكية ثابتة، تقاس بواسطة مجموعة من الأبعاد ، وتعتبر مؤقتة تخضع لمجموعة متنوعة من الضوابط	متجذرة وبعمق في هيكل المنظمة وتعتمد على القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة
تبحث دراسات المناخ التنظيمي عن العوامل الصالحة للتعميم عبر البيئات المختلفة باستخدام الطرق الكمية	تبحث دراسات الثقافة التنظيمية عن كل ماهو متفرد في كل بيئة مستعينة بطرق نوعية
تتم دراسات المناخ التنظيمي بالتأثير الذي تحدثه النظم التنظيمية على الجماعات والأفراد	تتم دراسات الثقافة التنظيمية أكثر بتطور النظم الاجتماعية بمرور الوقت

المصدر : إعداد الباحثة

ثانياً - المناخ التنظيمي وبيئة العمل :

يشير مفهوم البيئة إلى مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمنظمة أو بداخلها ، سواء كانت هذه خارجية عامة أو خاصة بالنشاط ، أو المتغيرات الداخلية والخاصة بالمنظمة ما (John:1996:59) هذه المتغيرات قد تشكل فرصاً أو تهديدات للمنظمة . فالبيئة وفقاً لهذا المفهوم تنقسم إلى نوعين من البيئة ؛ بيئة داخلية وبيئة خارجية .

وتنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة ، وهي المتغيرات ذات التأثير غير المباشر على المنظمة مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية . وبيئة خارجية خاصة بالنشاط ، وهي المتغيرات ذات التأثير المباشر على المنظمة مثل الدولة والعملاء والمنافسين والتشريعات والقوانين الخاصة المتعلقة بأنشطة المنظمة . ومن خصائص البيئة الخارجية أنها تؤثر على المنظمة ، في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها إلى حد ما .

أما مفهوم البيئة الداخلية فيمثل " الخصائص المادية والمعنوية التي تميز المنظمة ومواردها البشرية والمادية التي تميز الثقافة السائدة فيها ، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية(عوض: 1999 : 48) . وهذه المتغيرات يمكن للإدارة التحكم بها والتأثير فيها . كما أن هذه المتغيرات تؤثر على سير العمل وسلوكيات ودوافع الأفراد في المنظمة .

وبما أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي خصائص مدركة من قبل العاملين وتؤثر على سلوكهم ، وبالتالي يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً مخالفاً لمفهوم البيئة الخارجية ، و موافقاً لمفهوم البيئة الداخلية .

ثالثاً - المناخ التنظيمي والمناخ الإداري :

يعتبر المناخ الإداري عنصراً مهماً في فهم المناخ التنظيمي ، فهو يمثل استجابة العاملين لسلسلة الإجراءات ونظم العمل التي تؤثر على كيان المنظمة ، بينما يشكل المناخ التنظيمي مفهوماً اعم واشمل . وعليه ، فالمناخ الإداري يعتبر جزءاً من المناخ التنظيمي .

رابعاً - المناخ التنظيمي والمناخ النفسي :

يعرف المناخ النفسي بأنه : " ظاهرة إدراكية تحدث داخل الفرد وتتحدد وفقاً لخصائصه من خلال تفاعل أشباه الحقائق الذاتية البينية (المغربي : 1993 : 54) . أي المناخ الذي يتهدأ للفرد ، ويستطيع بموجبه العمل بشكل أكثر فاعلية لكونه ملائماً لحاجاته التي يمكن قياسها عن طريق التقييم الشخصي للأحداث ، وتكون وحدة التحليل هي الأفراد . بينما يركز المناخ التنظيمي على خصائص المنظمة التي يتم قياسها عن طريق متوسط الإدراك* وتكون وحدة التحليل فيها المنظمة بشكل كامل .

2-4 أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي تأثيراته الإيجابية على حياة الأفراد والمنظمات . وعليه ، سعت المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتحسين صورتها باتجاه العاملين والمجتمع ، من اجل تحقيق أهدافها بمستوى نوعي متطور . ويمكن إنجاز أهمية دراسة المناخ التنظيمي في الآتي:

1 - يشجع المناخ التنظيمي الجيد الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشكلات، أما المناخ التنظيمي الذي يركز على الإجراءات الشكلية و التمسك حرفياً بالتعليمات والتركيز على العمل أولاً وعدم مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين، فإن أداء و دافعية و ولاء العاملين سينخفض.

2 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي المنظمة في تحقيق أهدافها ، إذ يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية التي يعتبر المناخ التنظيمي احدها ، فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة كانت (Lyon:1992:92-94) .

3 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي على تحسين وتطوير العملية الإدارية في المنظمات ، إذ تظهر علاقة المناخ التنظيمي بالتخطيط ، خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين في التنظيم .

* يتم حساب متوسط الإدراك عن طريق حساب مجموع مدارك المفردات البينية مقسومة عددها (والمدارك هي مجموعة مايعه الأفراد عن طبيعة الاعمال التي يؤديها) .

4 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي في التعرف على العلاقات بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين المنظمة ودرجة الولاء والانتماء التنظيمي (اللوذي : 1995 : 130) .

إذ يقوم المناخ التنظيمي بدور كبير في السلوك الوظيفي والأخلاقي للأفراد العاملين ، حيث يساهم في تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك . فالمناخ الايجابي أو الملائم (وفاق وتعاون وعدالة ومشاركة... الخ) مما يحقق الاستقرار للأفراد والمنظمة .

5 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي في التعرف على أنماط الإدارة في المنظمة ، ومدى تأثيرها على جودة المناخ التنظيمي (ماهر : 2000 : 19) .

6 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي في التعرف على جوانب القصور والمواطن التي تحتاج إلى تطوير وتغيير . فالمناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد هذا التأثير في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل (رفاعي : 1990 : 160) .

7 - يُساعد تفهم المناخ التنظيمي في حل المشكلات إبداعياً ، فقد توصل بعض الباحثين إلى أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين ، تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه (حريم : 2004 : 211) . فسلوك المنظمات في مجال التجديد والإبداع مرتبط بوجود مناخ تنظيمي متميز ومفتوح ، حيث إن قدرة العاملين في حل مشاكلهم بأنفسهم ، مرتبطة بنوعية المناخ السائد ، لذا فإن بيئة العمل تؤثر على نمو إمكانية العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال .

8 - التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة ، يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية ومعالجة النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، وبروحهم المعنوية ، مما يعكس ايجابياً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (الكبيسي : 1998 : 66)

2 - 5 أنماط المناخ التنظيمي

لا يوجد مناخ تنظيمي نموذجي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات ويلائم كل البيئات ، ويعود ذلك إلى الفوارق المختلفة الموجودة بين المنظمات (عبد الرحمن ومحمد : 2001 : 165) . بل هناك أكثر من مناخ داخل المنظمة وسياساتها ، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات والأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك داخل التنظيم ، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي . فكلما كان المناخ التنظيمي منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد العاملين فيه ، كلما كان شاملاً وموحداً . وفي هذا المجال ، يمكننا القول انه من غير الممكن تطابق المناخ التنظيمي بالكامل بين كافة المنظمات ، فلكل منظمة ثقافتها أو أعرافها في الأداء ، والتي تكون بمجموعها المناخ الخاص بها . وبالتالي ، فالمنظمات بمناخها المتميز ، تعمل على اجتذاب الأفراد الذين يتلاءم معهم مناخها السائد والاحتفاظ بهم (الذبياني: 2005 : 65) .

وفي دراسة لعلاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي (يوسف : 1997 : 35) تبين أن هناك ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي هي ؛ المناخ الحافز الذي تتوفر من خلاله الفرصة لخلق علاقات جيدة داخل التنظيم كبديل لعلاقات العمل الرسمية . والمناخ السلطوي الذي يشعر العاملون فيه بأن جميع القرارات تتخذ من قمة الهيكل التنظيمي وليس لهم حرية المشاركة فيها ، والمناخ الإنجازي وهو الذي يتيح للمديرين بالمستويات العليا والمستويات الأخرى المشاركة في تحديد الأهداف والخطط المطلوب تحقيقها . ووفق هذه الأنماط ، تعتبر القيادة من أهم أبعاد المناخ التنظيمي .

لذا ، جاءت تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي حيث ميز البعض بين مناخين أساسيين هما ؛ المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي . والبعض الآخر ميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق . بينما فصل فريق

ثالث بين المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي . وفريق رابع فرق بين المناخ التنظيمي المهدهد والمناخ التنظيمي المساند . وآخرون رأوا أن المناخ التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أنماط ؛ مناخ جيد ومناخ محايد ومناخ غير جيد . كما قدم آخرون مجموعة من الأنماط المناخية كالمناخ المفتوح والمناخ المغلق والاستقلالي والأبوي والمناخ المحابي للإيجاز ومناخ الإدارة الذاتية... الخ (الحاجة : 2006 : 40) .

2 - 6 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

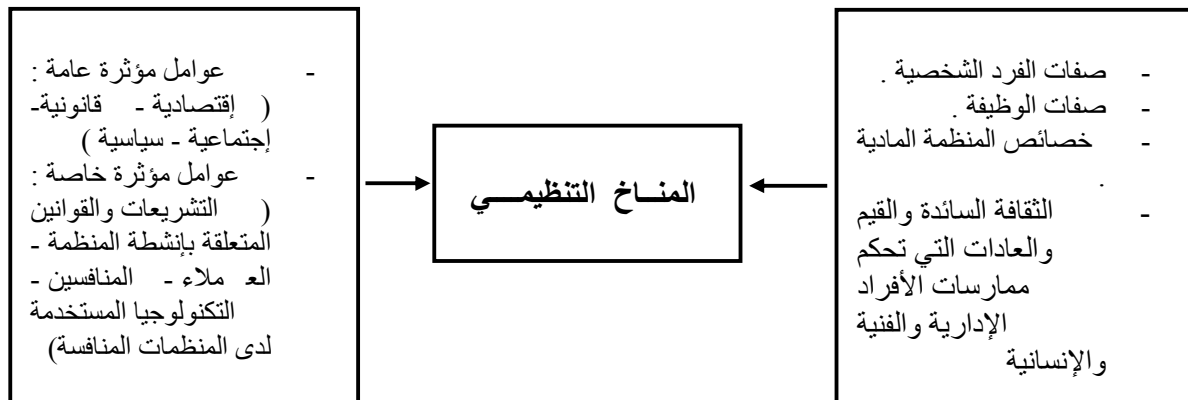
هناك العديد من العوامل التي تؤثر - بشكل مباشر أو غير مباشر- في تشكيل أو تكوين المناخ التنظيمي . وبالتالي ، تكوين السلوك الإنساني داخل المنظمات (الذي ياني : 2005 : 40-43) . ويمكن إيجازها في الأربع عوامل الآتية :

- 1 - الأفراد العاملون ، بمختلف معتقداتهم الشخصية وبجوانبهم النفسية وقدراتهم العقلية وصفاتهم البيولوجية.
- 2 - العوامل التنظيمية ، متمثلة في طبيعة النشاط وأهداف التنظيم ، وهياكله وسياساته .
- 3 - العوامل الاجتماعية ، حيث يأتي الفرد إلى المنظمة ومعه مخزون هائل من العادات والعقائد والتقاليد التي يصعب تعديلها ، ويتأثر المناخ التنظيمي إلى حد بعيد بالمناخ الاجتماعي السائد .
- 4 - العوامل الاقتصادية ، حيث تتأثر المنظمات بالرواج والركود الاقتصادي ، وينعكس ذلك على سياسات المنظمة ، ابتداء من التوظيف إلى تحديد الأجر ، واعتماد الخطط الخاصة بتحقيق أهدافها لا بل قد تؤثر العوامل الاقتصادية في تغيير طبيعة النشاط الرئيسي أو الفرعي في المنظمات .

ونشير هنا الى ان المنظمات تحيط بها عوامل داخلية مثل الخصائص المادية للمنظمة ، والثقافة السائدة التي تحكم ممارسات الأفراد بها ، وخصائصهم ، وخصائص الوظائف الموكلة إليهم ، وهذه العوامل تستطيع المنظمة أن تتحكم ببعضها . وهناك عوامل خارجية عامة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية . وهناك عوامل خارجية خاصة مثل المنافسين ومستوى التكنولوجيا المستخدمة لديهم ، والعلاء والتشريعات المنظمة لأعمال المنظمة ومنافسيها في نفس مجال أعمالها . ويمكن لنا إيضاح هذه العوامل بشكل مفصل من خلال الشكل (1 - 2)

عوامل مرتبطة ببيئة العمل الخارجية

عوامل مرتبطة ببيئة العمل الداخلية



شكل (1-2) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

2- 7 عناصر المناخ التنظيمي

تعتمد عملية تحديد عناصر المناخ التنظيمي على المتغيرات أو العناصر أو العوامل الأساسية، التي لها علاقة مباشرة مع المناخ التنظيمي . وستعتمد هذه الدراسة على خمسة عناصر من عناصر المناخ لقياس فاعليته وهي ؛ نمط القيادة وطبيعة العمل والبناء التنظيمي والخوافز وتقييم الأداء . وهي نفس العناصر التي استخدمها أبا زيد 2008 في دراسته . ويمكن القول ، أن أبعاد المناخ التنظيمي تتعدد بتعدد محور كل دراسة، والهدف منها واهتمام الباحث في هذا المجال . ومن أبرز الباحثين الذين حددوا عناصر المناخ التنظيمي هؤلاء الذين يمكن إبراز إسهاماتهم في جدول (2- 2)

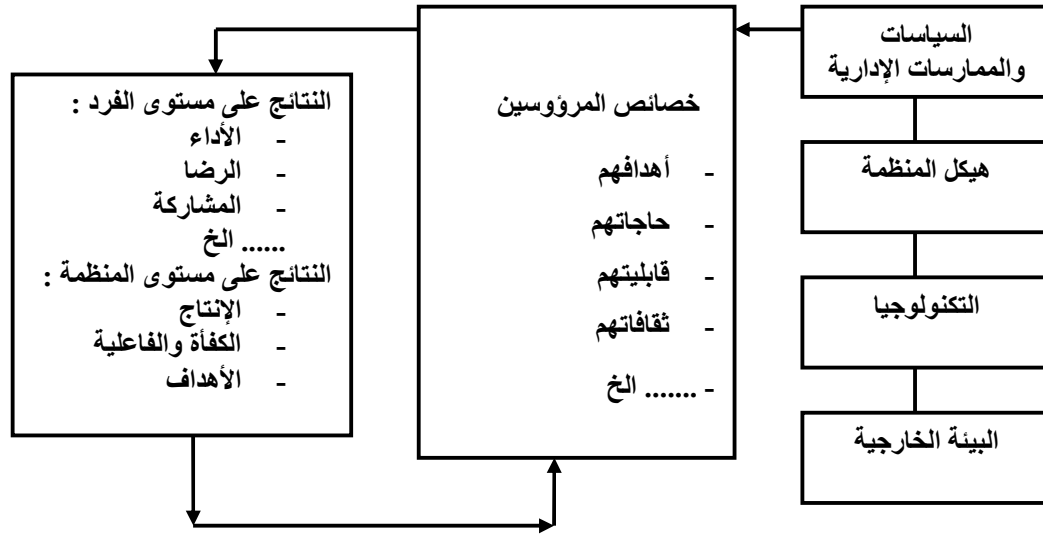
جدول (2 - 2) عناصر المناخ التنظيمي وفق وجهة نظر بعض الباحثين

عناصر المناخ التنظيمي							الباحث
-	-	المصارحة	الدفء	الخطر	صنع القرار	الهيكل التنظيمي	Downeyatal -1970
أنماط السلطة	التنمية الإدارية	الأمن الوظيفي	أهمية الانجاز	طبيعة العمل	أسلوب الإدارة	مرونة التنظيم	المغربي - 1994
الأداء	صنع القرار	الرقابة	التحفيز	التأثير الفاعل	القيادة والاتصال	صياغة الأهداف	Waynek & Cecilg - 1996
-	-	-	اتجاهات العاملين	تعقد التنظيم	نمط القيادة	الهيكل التنظيمي	غلام - 1997
-	-	-	التكنولوجيا	بيئة العمل	أسلوب الإدارة	الهيكل التنظيمي	أختر - 1999
-	معايير الوظيفة	الصدقة والدفء	الروح المهنية	تنوع العمل	دعم القرار	التعارض	Cameron - 2000
-	-	-	النظم الاجتماعية	الثقافة التنظيمية	البيئة الاجتماعية	البيئة المادية	عبد الفتاح - 2001
التدريب	متطلبات الوظيفة	الأمن الوظيفي	التحفيز	أسلوب الإدارة	أنماط السلطة	مرونة التنظيم	حمود - 2002
-	الاتصال	المشاركة	التكنولوجيا	طبيعة العمل	نمط القيادة	الهيكل التنظيمي	الذبياني - 2005
التدريب	الاتصال	الأمن الوظيفي	الخوافز	طبيعة العمل	أنماط السلطة	مرونة التنظيم	الكتبي - 2005

التدريب	الاتصال	تقييم الأداء	الخوافز	فرق العمل	القيادة	الهيكل التنظيمي	الحاجة - 2006
-	-	تقييم الأداء	الخوافز	طبيعة العمل	نمط القيادة	الهيكل التنظيمي	أبازيد - 2008

المصدر : إعداد الباحثة

ويمكن أن نوجز أهم مكونات المناخ التنظيمي ونتائجه على مستوى الفرد والمنظمة من خلال تفاعل خصائص التنظيم والبيئة الخارجية مع خصائص الفرد المتمثلة في أهدافه وحاجاته وثقافته.... الخ ، كما في الشكل (2 - 2) .



شكل (2 - 2) العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي وما يترتب عليها من نتائج رئيسية على مستوى الفرد

المصدر : إعداد الباحثة .

2- 8 طرق قياس المناخ التنظيمي

إن عملية قياس المناخ التنظيمي والتعرف على نوعيته السائدة داخل المنظمة ، والحكم على جودته للمنظمة والأفراد ، أمر هام للتعرف على نقاط القوة بالمنظمة وإستغلالها ، ونقاط الضعف وعلاجها . ونتيجة لاختلاف الباحثين في مدى فهم المتغيرات والعوامل الوصفية والتقييمية ، أدى ذلك إلى الاختلاف في تحديد طريقة القياس للمناخ التنظيمي . عليه ، توجد طريقتان لقياس المناخ التنظيمي وهما ؛ الطريقة الموضوعية ، والطريقة الإدراكية . ويمكن إيضاحهما في الآتي :

1 - الطريقة الموضوعية ، التي تعتمد على أساس الخصائص التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرار، حجم المنظمة ، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات الأفراد ، ودرجة الرسمية. و تركز هذه الطريقة على البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد . ويتم قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن إدراك الأفراد ، من خلال قياس خصائص بيئة العمل والأبعاد المتعلقة بهذه الخصائص . وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات واقعية وصحيحة

عن المناخ التنظيمي السائد ، من حيث اعتمادها على تحديد الأفراد لبيئة عملهم ، إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار إدراك الأفراد ووجهات نظرهم تجاه هذه الخصائص ، حيث إن رؤية الأفراد وإدراكهم تؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم ، بغض النظر عما هو موجود فعلاً . كما أن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي احد المتغيرات الوصفية ، أي وصف الخصائص التنظيمية كما هي دون تقييمها (الحاجة: 2006: 43) .

2 - الطريقة الإدراكية ، التي تعتمد على أساس قياس آراء واتجاهات الأفراد نحو الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي ، باعتبار أن الأفراد هم الأساس في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد. وبالتالي ، فإن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي احد المتغيرات التقييمية ، حيث إن آراء واتجاهات الأفراد تميل إلى التقييم وليس الوصف. وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً من قبل الدارسين والباحثين ، لتركيزها على الأفراد في تحديد نوعية وجودة المناخ ، باعتبار أن ما يدركه الأفراد داخل منظماتهم هو الأهم ، بغض النظر عن نوعية المناخ الموجود فعلاً داخل المنظمة (جاد الله: 1999: 215) .

وبما أن هذه الدراسة تركز أساساً على تقييم المناخ التنظيمي ، فإننا سنقوم باستخدام الطريقة الإدراكية في تقييم المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، وذلك من خلال تحديد مدى إدراك الأفراد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في جهازي التفتيش والرقابة الإدارية والمراجعة المالية بالمنطقة الشرقية ومدى ارتباطه بمتغير الولاء التنظيمي .

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

يشمل مفهوم الولاء لدى الفرد العديد من الأطر مثل الولاء للوظيفة ، المهنة ، للمسار الوظيفي ، للمشرف ، والولاء التنظيمي للمنظمة . أهتم الكثير من الباحثين أمثال (أبازيد:2008) و(رفاعي:2002) و (شجاع:2007) و(ماير:2000) في السنوات الأخيرة بدراسة الولاء التنظيمي ، وركزت جل هذه الأبحاث - بصفة عامة - في التعرف على مسببات الولاء التنظيمي ومحدداته ، وما يترتب عليه من نتائج تؤثر في سلوك الأفراد وإنتاجيتهم في المنظمات؛ فالمنظمات لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، والأفراد كذلك لهم أهدافهم الخاصة ، ومتى اختلفت هذه الأهداف فسيكون هناك صراع حتمي ، ربما يهدد تحقيق المنظمة لأهدافها ، أو ربما يهدد بقاءها واستمرارها في العمل .

وتتضح أهمية الولاء التنظيمي من خلال الجهود العلمية التي تم رصدتها منذ فترة زمنية طويلة ، وربما يعود هذا الجهد إلى بدايات النهضة الصناعية ، ومحاوله تفسير المشكلات التي تعاني منها المصانع والشركات المعتمدة على أساس علمي ومنطقي ، والاستفادة مما قدمته العلوم الاجتماعية والسلوكية من تفسيرات لمثل تلك الظواهر . ومما لاشك فيه ، أن هذا الاهتمام من آثار العواقب المادية والمعنوية على التنظيم ، إذ أن تدني الولاء للعمل وعدم الرضا عنه ، يكلفان المنظمة الشيء الكثير مادياً ومعنوياً ، وخصوصاً إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات ، وممن لهم إنتاجية متميزة في المنظمة .

يحتل الولاء التنظيمي أهمية خاصة ، نظراً لتمييزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية الأخرى في علاقته بالعديد من الأبعاد التنظيمية . ورغم انه ثبت بحثياً أن كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن استخدامهما كمؤشرات لترك العمل ، إلا انه ظهر أيضاً أن الولاء التنظيمي يعد مؤشراً ذا قوة ، اكبر في تفسير العديد من التغيرات الإدارية كترك العمل ومعدل دورانه ، ارتفاع معدل الأداء والإنتاجية . ويمكن تفسير ذلك، على أساس أن متغير الولاء التنظيمي يعد أكثر عمومية وثباتاً ، في توضيح استجابة العاملين نحو المنظمة ككل كأى متغير آخر . فقد نجد احد العاملين غير راضٍ عن وظيفة معينة ، ولكنه يرى ذلك حالة مؤقتة لا تنسحب على كل المنظمة ، بينما إذا امتد هذا السخط إلى المنظمة ، عندئذ فإنه يفكر في تركها .

3 - 2 مفهوم الولاء التنظيمي و تعريفاته

الولاء التنظيمي مفهوم إدراكي معرفي ، يستند إلى مجموعة من الصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد ، منها القدرة على فهم أهداف المنظمة واستيعابها ، واستعدادهم لتسخير اغلب طاقاتهم وحث همهم من اجل بلوغ هذه الأهداف وتحقيقها؛ مما يجعلهم حريصين على البقاء في المنظمة لتحقيق ما يصبون إليه من أهداف تحظى بتقدير جميع المعنيين واحترامهم . ويعكس الصورة الايجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون ، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

والولاء لغة يعني القريب والحليف والشريك والناصر والمحب والتابع (الفيروز آبادي:1732هـ:1407) . وجاء في (المعجم الوسيط) الولاء القرب والقربة والنصرة والمحبة (أنيس وآخرون:1960 : 1100) وعرفة القنوي بقوله : إن الولاء من الولي بمعنى القربة ، والولي ضد العدو ، و الموالاة والمحاباة (القنوي:1407هـ:263) ، مع العلم أن هناك أكثر من مصطلح يطلق على الولاء، كالاتمء لكن هناك اتفاق على العناصر التي ترتبط بالولاء ، مثل : الاتجاهات والمشاعر لدى الأفراد نحو المنظمة .

ويعرف (بدوي: 55:1982) الولاء Loyalty بأنه : الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية ، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها ، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد انه صواب (كالأسرة ، و العمل ، والوطن) . وجاء معنى الولاء في موسوعة علم النفس " بأنه توحد الفرد مع جماعته وانتمائه لها ، على أن يتوافر له الإحساس بالأمان والرضا والفخر والاعتزاز بما (الخنولي: 233:1976) .

ويعرفه (أسعد : 1992 : 23) بأنه كل ما يستشعر المرء الحب له يكون في الوقت ذاته منتميا إليه ، كما انه يكون غير منتمي لما لا يتبلور حوله وحدانه .

و بإختصار ، فإن الولاء يعني وجود تفاعل للفرد مع منظمته، واتفاقه وانسجامه مع أهدافها التفاعلية هنا تشمل تفاعل الفرد داخلياً ، لكون الفرد يتفاعل دائماً مع نفسه ، ومع الأفراد الآخرين، كما أنها موقف داخلي سلوكي يبيده الفرد تجاه منظمته .

لذا يمكن القول ، أن مفهوم الولاء التنظيمي هو وجود علاقة موجبة بين الفرد والمنظمة تسهم بفعالية في رفع الروح المعنوية للفرد ، وزيادة كفاءته الإنتاجية ، وتقوية مشاعر اعتزازه بمنظمته ، وتأكيد رغبته القوية في الاستمرار بالعمل لديها، وتيقنه بأنها تحقق له ذاته ، مما يعني قوة انتمائه إلى منظمته ، ومساهمته الفاعلة فيها .

3 - 3 علاقة الولاء بالانتماء التنظيمي

الانتماء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية هو : " ارتباط الفرد بجماعة ، ويسعى إلى أن تكون عادةً قوية ، يتقمص شخصيتها ، ويوجد نفسه بها (كالأسرة والشركة والمنظمة والمصلحة ... الخ) " ، ويرى أن الانتماء مرتبط بالولاء Loyalty ، ويتفق معه بالمعنى . وتستخدم هذه الكلمة للدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها ، أو الإخلاص لها (بدوي:39:1982). وتجاري هذا المعنى موسوعة علم النفس التي اتخذت من التوحد دلالة على تمثل الفرد لجماعته، وانتمائه إليها ، على أن يتوفر له الإحساس بالأمان والرضا والفخر (الخنولي:72:1976) .

وقد يكون الارتباط بالمعنى وثيقاً بين الانتماء والولاء ، إلا أن بعض الباحثين تمكن من تحديد بعض النقاط التي تميز بين كل من الولاء والانتماء ، ومنهم الذي أكد أن الانتماء هو الرابطة التي تربط الإنسان بموضوع ما ، فقد يكون الإنسان عضواً في ناد أو جمعية أو هيئة .. الخ فهو يحكم هذه العضوية ينتمي إلى هذه الهيئة أو تلك ، لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية، والارتباط الرسمي ، وعندما يتحول الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في اتجاه ما يبث مظاهر صحة وعافية في الهيئة ، فيصبح هنا الانتماء ولاء (إسماعيل:38:1981).

وأجملت (خضر:8:2000) الفروق بين الولاء والانتماء للعلاقة الايجابية المتداخلة بينهما فيما يأتي :

- 1- يركز الانتماء في عضوية الفرد لجماعة ما ، والاندماج فيها ، والتوحد معها ، بينما يتجاوز الولاء ، ليشمل فكرة ما ، أو قضية ما ، فيمكن الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- 2 - يركز الولاء في جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ، ومقبولاً منها ، ويركز الولاء في الصلات والعواطف الرومانتيكية ، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية .
- 3 - يركز الانتماء في العضوية ، ويركز الولاء في المشاعر والعواطف تجاه الجماعة، لكونه رابطة وحدانية ، واستعداداً ارادياً ، يتخذ عدداً من الصور منها ؛ الطاعة ، والالتزام والإخلاص ، والواجب والصداقة ، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه .

4 - يحتوي الانتماء جزءاً من الموضوع بالوجود المادي ، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانياً وسلوكياً ، سواء أكان الاحتواء نظرياً أو عملياً .

يلاحظ من خلال إستقراء الدراسات التي تطرقت إلى الولاء والانتماء ، أن الانتماء يسبق الولاء ، لأنه العلاقة التي تدل عليه ، وهما متكاملان ، ويدعم أحدهما الآخر ، ومفهومهما نفسي واجتماعي وفلسفي ، وناتج من العملية الجدلية التبادلية بين الفرد والمجتمع أو الجماعة ، التي يفضلها الفرد ، ولوجود الانتماء أو الولاء لا بد من وجود جماعة مرجعية يتوحد فيها الفرد ، ويثق بها ، ويعتق معاييرها ومبادئها وقيمها ، ويلتزمها ، ويخدمها .

3-4 أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي آثار إقتصادية هائلة على اقتصاد الدولة ، فقد ثبت أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة عمل ملتزمة ؛ فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية ، يعود إلى الولاء التنظيمي في حين أن 10% فقط يعود إلى المواهب (الطجم: 1996: 103) .

وتأتي أهمية الولاء التنظيمي بوصفه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لحث ودفع الأفراد إلى العمل ، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز . كما يعد ولاء الأفراد - خصوصاً المديرين منهم - عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي ، أو تركهم العمل في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركها إلى منظمات أخرى . كما يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة (المهيجان : 1418هـ: 7) .

ويقسم تأثير الولاء التنظيمي في الفرد إلى قسمين ؛ قسم يوضح أن للولاء التنظيمي تأثيراً في الفرد خارج نطاق العمل ، وقد يأخذ شكلاً إيجابياً أو سلبياً . فمن الناحية الإيجابية يقوي الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله وهذا الأمر ينعكس على رضائه الوظيفي . ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، ويعدها أهدافه ، ومن ثم يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف . وهذا الشعور بالرضا والمتعة والانجاز ينعكس على حياة الفرد الخاصة ، ويضفي عليها نوعاً من الرضا والمتعة والسعادة . أما الناحية السلبية ، فقد يجعل الولاء التنظيمي الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ، ولا يترك أي وقت للأنشطة خارج العمل ، وهذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، وإضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل ، ومن ثم يصحح دائم التفكير في عمله .

و القسم الثاني لتأثير الولاء التنظيمي في الفرد فينعكس على تقدمه الوظيفي ، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله ، ومن ثم يكون أسرع ترقية وتقدماً في المراتب الوظيفية . علاوة على أن الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعدها أهدافاً له ، كما انه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة ، لثقتة بان المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه (المير: 1993: 65) .

أما من حيث تأثير الولاء في المنظمة ، فقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً في المنظمة من ناحية زيادة الإنتاجية ، وإنخفاض معدلات الغياب وترك العمل ، من أمثلة هذه الدراسات (دراسة القطان: 1987) ، (ودراسة أبا زيد: 2008) ، (ودراسة الطائي: 2003) ، (ودراسة طالب : 2000) . هذه أمثلة من الدراسات العربية ، وكل من (Mowday , Porter and Dubin , 1974:509) ، ودراسة (Larson and Fukami , 1984 : 226) .

3-5 أنواع الولاء التنظيمي

الولاء هو عبارة عن شعور الفرد الايجابي تجاه منظمته ، ومدى إرتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها .
وتختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباعثة والحركة لهم ، كما اختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء التنظيمي ، فمنهم من يصنفها إلى نوعين مثل العتيبي و السواط ، ومنهم من يصنفها إلى أكثر من ذلك مثل جيرالد وروبرت ، ويمكن عرض تلك التصنيفات في الجدول التالي (1 - 3) .

جدول (1 - 3) تصنيفات بعض الباحثين لأنواع الولاء التنظيمي

الباحثون		التصنيفات	
العتيبي والسواط (1997)		الاتجاهي	السلوكي
جيرالد وروبرت (بلا)	الاستمراري	العاطفي	المعياري
Meyer & Allen (1991)	الاستمراري	الوجداني	المعياري
الأحمدي (2004)	الاستمراري	العاطفي	الأخلاقي
العدم (2007)	الاستمراري	الموجه	التلاحي
		المؤثر	المعياري

المصدر : إعداد الباحثة .

ويمكن إيضاح المقصود بهذه الأنواع من الولاء في التالي :

- 1 - الولاء الاتجاهي ، ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها .
- 2 - الولاء السلوكي ، ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة ، يجعلانه يتمسك بها وبعضويتها (العتيبي ، السواط:1997:16) .
- 3 - الولاء الاستمراري ، ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لاعتقاده بان ترك العمل سيكلفه الكثير .
- 4 - الولاء العاطفي ، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمته ، لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويتبنى تحقيق تلك الأهداف .
- 5 - الولاء المعياري ، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، حيث يأخذ الفرد المنتمي للمنظمة معيارياً في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل Robert (Gerald & No:217) .
- 6 - الولاء الأخلاقي ، الذي يسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات ، وهو إحساس الموظف برغبته في البقاء مع المنظمة ، وهذا شعور داخلي نابعا من إحساسه وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد .

7 - الولاء التلاهي ، وهو تركيز الفرد على السلوكيات التي تركز على الجماعة وتبتعد عن الأمور التي تثير البغضاء .

8 - الولاء الموجه ، وهو التقيد بمبادئ وفق الجماعة والرضوخ لسلطتها ، ومعايير عملها.

9 - الولاء المؤثر ، وهو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة والنشاط الإداري (العدم:2007:46).

10 - الولاء الوجداني ، ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة ، فالعاملون ذوي الولاء الوجداني المرتفع ، يستمروا في العمل لدى المنظمة لأنهم راغبون في الاستمرار بالعمل بما (Meyer & Allen:1991:67) .

3 - 6 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين مهمين هما ؛ الفرد والبيئة . ومن هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة ، فمنها ما هو مرتبط ببيئة العمل، ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ، ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً . ومن خلال الإطلاع على أدبيات الإدارة ، يمكن إيضاح أنها تتمثل في ثلاث مجموعات تؤثر بشكل مباشر في الولاء التنظيمي ، ويمكن تفصيل ذلك في التالي :

1 - الصفات أو المتغيرات الشخصية **Personal Variables** : تعد الصفات الشخصية من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي ، وتشمل العمر ، والتعليم ، والنوع أو الجنس، والحالة الاجتماعية . ويمكن تبيان علاقة هذه العوامل بالولاء كما توصل إليها عدد من الباحثين في الجدول (2 - 3) .

جدول (2 - 3) العلاقة بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي كما توصل إليها بعض الباحثين

العامل ونوع العلاقة				الباحثون
النوع	الحالة الاجتماعية	التعليم	العمر	
-	-	سلبية	إيجابية	Koch & Steers 1978

Welsch & Lavan 1981	إيجابية	سلبية	-	سلبية
Mowday et al 1982	-	سلبية	-	-
القطان 1987	إيجابية	إيجابية	-	-
Mottaz 1989	-	إيجابية	-	-
Allan & Meyer 1990	-	سلبية	-	-
العتيبي 1993	إيجابية	إيجابية	-	-
المير 1996	إيجابية	إيجابية	إيجابية	-
الطحيم 1996	سلبية	سلبية	-	-
طالب 2000	إيجابية	-	إيجابية	إيجابية

المصدر : إعداد الباحثة .

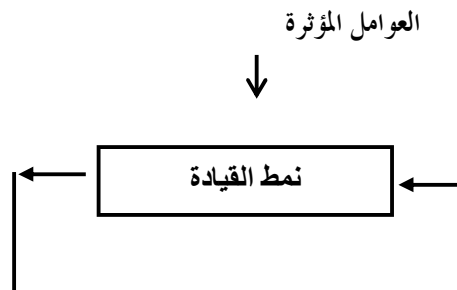
2 - المتغيرات المرتبطة بالعمل Job Related Variables : يمكن إيضاح صفات العمل التي لها الأثر في الولاء

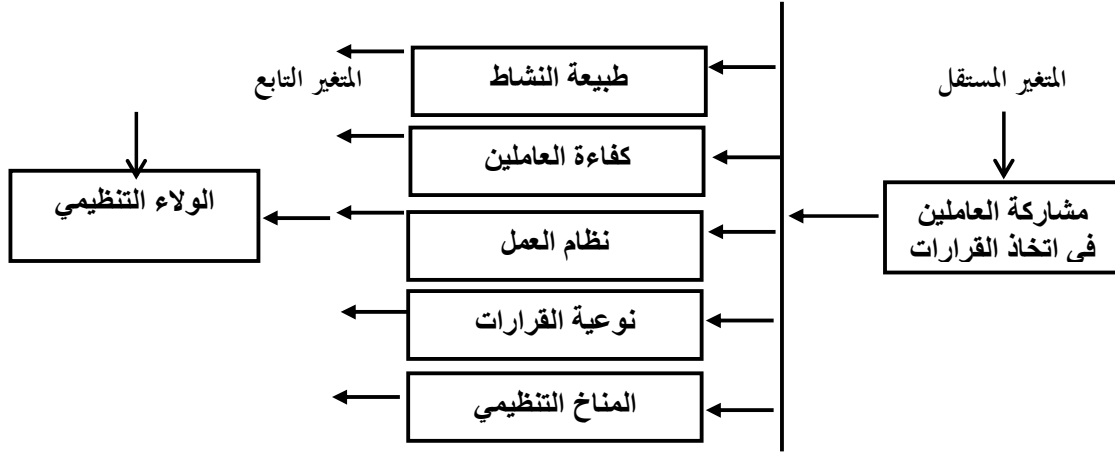
التنظيمي في :-

أولاً - المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة والولاء التنظيمي : بالنسبة إلى تأثير المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة يتجلى من خلال أنه كلما ارتفعت مرتبة العمل الوظيفي للموظف وزادت سنوات الخدمة ، كان أكثر ولاءً للمنظمة ، والسبب يعود إلى أن أصحاب المراتب العليا استثمروا كثيراً من وقتهم وجهدهم ، حتى وصلوا إلى هذه المراكز ، ومن هنا يصعب عليهم ترك المنظمة .

ثانياً - طبيعة العمل ومحتواه والولاء التنظيمي : يتأثر ولاء الفرد بصفات العمل ، ودرجة إستقلاليتة في أداء العمل ، وشعوره بان العمل الذي يقوم به ضروري لعمليات المنظمة ووظائفها، والاندماج في العمل وإحساسه بان العمل شيق ويستحق جهده . كما أن التحدي في العمل، وإعطاء الفرد فرصة للاختلاط بالآخرين لتوجيه وتقويم العمل الذي يقوم به ، لهما تأثير في ولاءه التنظيمي (المير:1996:21) .

ثالثاً - الخبرة في العمل : تلعب الخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله دوراً مؤثراً في ولاءه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ، ورغبات وأهداف مبنية على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات لإشباع رغباتهم ، وتحقيق أهدافهم ، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن للمنظمة دور أساسي في تحقيق تلك الأهداف ، بغية زيادة درجة الولاء التنظيمي . علاوة على العوامل المذكورة أعلاه ، فقد اقترح البوسعيدي نموذجاً لإيضاح أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ، كما في الشكل (1 - 3) .





شكل (1 - 3) العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

المصدر : البوسعيدي ، بدر بن سيف (2008) " مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الولاء التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان " ، الإداري ، العدد 112 ، السنة الثلاثون ، ص 40 . بتصرف من الباحثة.

رابعاً - المتغيرات البيئية : أضيفت المتغيرات البيئية كمتغير رابع يؤثر في مستوى ولاء الفرد لوظيفته، حيث يؤدي وجود علاقات صناعية (Industrial Relationships) ومنسجمة ، وتعاونية بين الإدارة والاتحادات العمالية إلى انخفاض تعارض الأدوار الذي قد يُعانيه العاملون . بمعنى ، أن الأفراد لن يكون عليهم أن يقفوا في أمر الاختيار بين المنظمة والاتحادات العمالية . وطبقاً لذلك يزداد الولاء التنظيمي ، في حين لا يتوقع أن تؤثر العلاقات الصناعية على الولاء (الخاجعة : 2006 : 45) .

3 - 7 قياس الولاء التنظيمي و فوائده تقييمه

يحمل قياس الولاء التنظيمي المنظمة تكاليف وجهود شاقة ، إلا أن له فوائد كبيرة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية . فمن الفوائد ما يعود على الأفراد ، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى ، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام . فقياس الولاء التنظيمي يعد ظاهرة إدارية واعية وهادفة ، تحمي المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ، ومن هذه الفوائد ما يأتي (اللوذي : 1999:140) :

- 1- يعطي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ، بما يمكن المنظمة من تحديد موقعها واتجاهها ، قياساً إلى فترة سابقة من الوقت ، مقارنة مع منظمات أخرى للفترة نفسها ، أو على مستوى إدارات المنظمة ، أو فئات العاملين فيها .
- 2- يوضح مشاعر العاملين في المنظمة وأحاسيسهم واحتياجاتهم ، ومدى ما يتمتع به الأفراد من ولاء لها .
- 3- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس المشكلات ، ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
- 4- يحقق فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل ، حيث يعد أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع ولاء العاملين أو خفضه .

وفي هذه الدراسة ،سوف نطوِّع مقياس الولاء الذي استخدمه كل من الفرجاني 2008 ، و أبا زيد 2008 ، والحربي 2007 ليتناسب مع الدراسة الحالية لقياس والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة .

الفصل الرابع : الدراسات السابقة

4 - 1 الدراسات المتعلقة بالمناخ الت

ومن خلال مراجعة الدراسات السابمه ، التي تناولت المناخ التنظيمي ، يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كالتالي :

4 - 1 - 1 الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي وأنواعه ، ومستوياته المختلفة ، وكيفية قياسه ، ومنها :

1 - دراسة الدقس وعليان (1991) : والتي اهتمت بتقييم والتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، كما سعت إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي السائد على أداء العاملين و مدى رضاهم عن العمل . وتوصلت إلى أن المناخ التنظيمي السائد داخل الشركة غير جيد ، وان ظروف العمل السيئة لها الأثر السلبي على نظرة العاملين وتقديرهم للمناخ التنظيمي .

2 - دراسة حسين ، عبد الفتاح (1997) : التي هدفت إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي وقياس فاعليته بمحافظة بني سويف ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 300 مفردة . وخلصت الدراسة إلى وجود انخفاض في فاعلية المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة .

3 - دراسة المعشر ، زياد يوسف (2001) : التي هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية ، والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين ، وبلغت عينة الدراسة 327 مفردة . وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد هو في مجمله متوسط ، وكانت النتائج لصالح الجامعات الخاصة، وبينت النتائج وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية (كالمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة) . ولم تكن هناك بين المناخ ومتغير النوع.

4 - دراسة السامرائي ، مهدي صالح مهدي (2003) : التي سعت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجامعة بغداد، ودراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية . وسعت إلى الكشف عن الإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية لفترة زمنية محددة . وبلغت عينة الدراسة 490 مفردة . وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد بالجامعة كان في المستوى المتوسط . وأظهرت النتائج عدم جود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي و الإنتاجية. وكانت الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في المستوى المرفوض .

5 - الدقس ، محمد عبد المولى (2008) : التي سعت إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية ، وبلغت عينة الدراسة 110 مفردة . وتوصلت إلى ، أن المناخ التنظيمي السائد في الشركة هو إيجابي لكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين . كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ، تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية .

4 - 1 - 2 الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي كمتغير مستقل ، يؤثر في عدد من الأبعاد التنظيمية الأخرى .

1 - دراسة أهيتي ، و يونس (1987) : التي اتجهت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي، والمخرجات التنظيمية ، ممثلة في (الربحية ، النجاح ، النمو ، الغايات ، دوران العمل) بالمنشأة العامة للمطاحن العراقية . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية، بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، حيث تظهر إيجابية عندما يكون المناخ التنظيمي منسجماً مع سلوك ومواقف وتطلعات العاملين، وتظهر العلاقة السلبية بين عندما تكون الإجراءات والقواعد والسياسات الإدارية ، غير منسجمة مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة .

2 - دراسة جحلان ، نور سالم محمد (1997) : التي هدفت إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بجدة. ومعرفة واقع هذا المناخ وتحليل أبعاده وتفاعلاته المختلفة ، وبلغت عينة الدراسة 300 مفردة بحثية . أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع ، والمناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر على الإبداع، وهناك اعتراف بالأفكار الجديدة ، وتميز المناخ التنظيمي في المنظمات الحكومية بجدة بروح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وان هناك تحديداً واضحاً لخطوط السلطة والمسؤوليات والواجبات .

3 - دراسة العيسى ، غزيل (1998) : التي سعت إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في الفروع النسائية الحكومية في الرياض ودراسة اثر المناخ على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملات في هذه الفروع . وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي ، تعاني من بعض القصور الجزئي في متغيراتها . ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الخصائص الشخصية والوظيفية، وبين مستوى الرضا عن أبعاد المناخ التنظيمي . وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ، وبين مستوى الرضا الوظيفي .

4 - دراسة الذنيبات ، محمد محمود (1999) : التي استهدفت التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومعرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة ، في أداء العاملين بأجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن . وأظهرت النتائج

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ، وان لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية بالأردن .

5 - دراسة الحاجة ، فاطمة عبد الحميد (2006) : التي اهتمت بالتعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي ، والعوامل المؤثرة به والتعرف على مفهوم وخصائص وأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (المرونة التنظيمية ، والفاعلية الذاتية) . ودراسة آثار المناخ التنظيمي المختلفة على تمكين العاملين ، وتحليل العلاقات بين المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية وبين تمكين العاملين والمتغيرات الديمغرافية ، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الوزارات بالجهاز الإداري بدولة الإمارات العربية . وتوصلت الدراسة إلى أن لأبعاد المناخ التنظيمي الأثر الجوهري على أبعاد تمكين العاملين، كما وأظهرت الدراسة وجود فروق جوهريه بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين الخصائص الديمغرافية، ولا توجد فروق بين أبعاد التمكين وبين الخصائص الديمغرافية .

4 - 1 - 3 الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي كمتغير تابع ، ويتأثر بعدد من المحددات والمتغيرات التنظيمية

1 - دراسة الشريدة ، محمد نور (1991) : التي سعت إلى التعرف على اثر بعض المتغيرات الديمغرافية ، في تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي . وبلغت عينة الدراسة 400 مفردة موزعة علي 36 شركة . وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فئتي الذكور والإناث للمناخ التنظيمي، لصالح فئة الذكور . كما بينت الدراسة أن الاتجاه العام لإفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي بشكل عام كان إيجابياً.

2 - دراسة اللوزي ، موسى (1994) : التي سعت إلى التعرف على اثر بعض المتغيرات الديمغرافية على الرضا عن المناخ التنظيمي وإدراك أبعاده . وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي . في حين كانت هناك فروق تعزى للوظيفة ومكان العمل .

3 - دراسة المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (2001) : التي سعت قياس اثر العوامل الشخصية على المناخ التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، والتعرف علي مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسة ، وبلغت عينة الدراسة 104 مفردة . وتوصلت الدراسة إلى أن جودة المناخ التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن تصل إلى نسبة 65.5% وهي نسبة جيدة . كما أوضحت نتائج الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المتغيرات الشخصية على المناخ التنظيمي .

4 - دراسة حسين ، محمد فتحي (2001) : التي هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الحكومي والخاص من وجهة نظر المعلمين ، واثر عوامل البيئة السكانية والمرحلة التعليمية في تحديد المناخ ، والكشف عن واقع العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين وكانت عينة الدراسة 251 معلماً ومعلمة . وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ المؤسسي السائد بكل من المدارس العامة والخاصة في المتوسط ، وأظهرت النتائج وجود علاقة وثيقة بين المناخ المؤسسي ودرجات الرضا المهني لدى المعلمين ، حيث إن المناخ المفتوح الذي تميزت به مدارس القطاع الخاص يرجع إليه السبب في دلالة الفروق عن الرضا المهني لدى المعلمين . كما أسفرت الدراسة على وجود اثر لعوامل البيئة السكانية والمرحلة التعليمية في تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد .

5 - دراسة أبا زيد ، رياض (2008) : التي سعت إلى التعرف طبيعة على المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية ، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما . ودرست اثر المتغيرات الديمغرافية على تبني الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد جاءت متوسطة ، وان مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً نسبياً ، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي . كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، بين متوسط اتجاهات العاملين نحو تبني الولاء التنظيمي و المناخ التنظيمي السائد ، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية . ونود الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة هي الدراسة التي اشتقت منها بعض أهداف الدراسة الحالية .

4 - 2 الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات كالتالي :

4 - 2 - 1 الدراسات التي اهتمت بالولاء التنظيمي و أنواعه، ومستوياته ، وكيفية قياسه و منها:

1 - دراسة القطان ، عبد الرحيم علي (1987) : التي سعت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العمالة السعودية والوافدة العربية والأسبوية ، تجاه المنظمات التي يعملون بها في المملكة السعودية ، وتقدير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي ، وبعض المتغيرات الديمغرافية ، والأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين . وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في العلاقة بين كل من العمر والمستوى التعليمي ، والولاء التنظيمي وكانت ايجابية لدى مجموعة السعودية والعمالة الوافدة العربية . وسلبية لدى المجموعة الآسيوية . كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى المجموعات ، باستثناء المجموعة الآسيوية . كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة .

2 - دراسة المير، عبد الرحمن علي (1996) : التي سعت إلى محاولة قياس مستويات الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي، ومقارنتها بين مجموعات من العاملين ، هي ؛ العمالة السعودية، والعربية، والأجنبية . واهم ما توصلت إليه ، هو أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات الولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات ، وان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعمر لأفراد المجموعة السعودية . إضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والحالة الاجتماعية لأفراد مجموعة العمالة الآسيوية ، ومجموعة العمالة العربية .

3 - دراسة العتيبي والسواط (1997) : التي أهتمت بقياس الولاء التنظيمي لمتسبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد أهم العوامل التي قد تؤثر في الرضا ، سواء ايجاباً أو سلباً ، ومعرفة العلاقة بين ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي المتمثلة في ؛ الولاء العاطفي ، والولاء المستمر ، والولاء الأخلاقي . وتوصلت إلى أن الأفراد موضع الدراسة ، يتسمون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي ، في أبعاده الثلاثة ، وان الولاء التنظيمي لأفراد العينة يتأثر في السمات الشخصية لهؤلاء الأفراد ، كما يتأثر بالمناخ التنظيمي السائد .

4 - دراسة بن عبد الله ، سعد الكلاي (2000) : التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي . كما سعت إلى تطوير مقاييس لسلوكيات قيادية موازية للأنماط والسلوكيات القيادية الموجودة في دراسات جامعة أوهايو (Stogdill , 1963 , Fleishman , 1972 , Hembhill & Coons , 1957) وبلغت عينة الدراسة 208 مفردة بحثية من مؤسسات خدمية ورجحية ، تابعة للقطاع العام بمدينة

الرياض . وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين اهتمام المرؤوس بالرئيس ، واهتمام الرئيس بالمرؤوس، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما انه لا توجد علاقة بين نمطي القيادة القائمين على الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعلاقات الشخصية والخارجية ، وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي . وقد نتج عن هذه الدراسة باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) أربعة مقاييس وهي ؛ إهتمام الرئيس بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الشخصية والخارجية ، وإهتمام الرئيس بالمرؤوس ، وإهتمام المرؤوس بالرئيس .

5 - دراسة طالب ، علاء فرحات (2000) : التي سعت إلى قياس الولاء التنظيمي لعينة من العاملين في مصانع كربلاء بالعراق . وإلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض السمات الشخصية . ودراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي و المخرجات التنظيمية المتمثلة في ؛ الربحية، معدل النجاح ، النمو ، الغياب ودوران العمل . وتوصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الولاء والسمات الشخصية قيد الدراسة . وإلى نفس النتيجة عند تحديد العلاقة بين الولاء و المخرجات التنظيمية مما يدل على أن زيادة الولاء التنظيمي للعاملين ، يؤدي إلى ارتفاع معدل الربحية والنجاح والنمو. كما أظهرت النتائج ارتفاع معدل الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة .

6 - دراسة المعشر، زياد يوسف (2003) : التي سعت إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل، في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن . وبلغت عينة الدراسة 930 مفردة . وتوصلت إلى وجود علاقة بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموضه ، ومستوى الولاء التنظيمي ، و أن مستوى غموض الدور ، كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية ، منه لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلاً جامعياً . علاوة على أن مستوى صراع الدور ، كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم منه لدى باقي الزملاء. وكان مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً .

7 - دراسة الأحمدي ، طلال بن عايد (2004) : التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى المرضين العاملين بوزارة الصحة بالرياض ، والتعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لديهم ، والرغبة في ترك العمل لدى العاملين . وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين كل من الخبرة والعمر والولاء التنظيمي ، و وجود علاقة عكسية بين المؤهل والولاء التنظيمي ، وعدم وجود علاقة بين الدخل والرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي . وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين كل من الخبرة ، والعمر والمؤهل والدخل والرغبة في ترك العمل . وعن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل فتبين عدم وجود علاقة دالة بينهما . أما مستوى الولاء التنظيمي . فقد تبين وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المرضين العاملين في وزارة الصحة بمدينة الرياض .

8 - دراسة علي ، فرج مخلوف (2004) : التي سعت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي على مستوى الفرد ، وتحديد العلاقة بين صراع الدور وصراع الهدف وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الصناعية . وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المستويات الإدارية بالمنظمات الصناعية العامة ببغداد ، وبلغت عينة الدراسة 361 مفردة بحثية . وتوصلت إلى أن نسبة أفراد العينة الذين يواجهون صراع الدور حوالي 59 % ، وصراع الهدف حوالي 57% . وبلغت نسبة الولاء لدى الأفراد تجاه منظماتهم حوالي 26% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة منخفضة . في حين إن نسبة الذين لا يكونون ولاء لمنظماتهم بلغت 56% و أوعز هذا الانخفاض إلى صراع الدور وصراع الهدف الذي يواجهه الفرد العامل في المنظمات قيد الدراسة.

9 - دراسة ردايدة ، صالح (1988) : التي سعت إلى التعرف على الولاء التنظيمي ، وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعات الحكومية بالأردن . وتوصلت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي و الإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس .

4 - 2 - 2 الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي كمتغير مستقل يؤثر في عدد من الأبعاد التنظيمية وتضم عدداً من الدراسات ، منها :

1 - دراسة العتيبي ، غازي (1993) : التي سعت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لثلاث مجموعات من العمالة في القطاع الحكومي بدولة الكويت وهي : العمالة المصرية ، والأردنية ، والكويتية . وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى كل من العمالة المصرية والأردنية ، مقارنة بالعمالة الكويتية. وان الولاء التنظيمي لأفراد العينة يتأثر في عدد من المتغيرات الشخصية ، من أهمها ؛ العمر ، والمستوى العلمي .

2 - دراسة الشهري ، عبد الرحمن (1998) : التي حاولت التعرف على مستوى العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي ، والأداء الوظيفي ، واختبار أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي، وبيان العلاقة بين عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة . وأسفرت إلى عدة نتائج منها ؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في حرس الحدود، والعلاقات الوظيفية غير الرسمية . وبينت النتائج وجود فروقات دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية .

3 - دراسة لوتاه ، حمده محمد يوسف (2002) : التي كان هدفها هو محاولة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة بالإمارات العربية المتحدة ، واثر هذا الولاء في الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين، وتقدير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعدد من الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين . وتوصلت إلى أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .

4 - دراسة الطائي ، ميسر زهير (2003) : التي سعت إلى التعرف على اثر الولاء التنظيمي في استقرار العاملين بالقطاع المصرفي لمدينة مرزق . وقياس معدل الولاء التنظيمي ، و تحديد العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي كمتغير مستقل ، وبين استقرار العاملين الطوعي المعبر عنه بمقياس النية بالبقاء كمتغير تابع . وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين متغيري الولاء التنظيمي ، واستقرار العاملين من خلال (النية بالبقاء) احد أهم العوامل الشخصية، إذ انعكس الارتفاع النسبي لمعدل الولاء التنظيمي على ارتفاع مقابل في مستوى نيتهم بالبقاء في العمل . كما بينت وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

5 - دراسة عبد الله ، فتحية (1977) : التي سعت إلى تحديد اثر الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية على الأداء الوظيفي لدى عينة من المعلمين بدولة الإمارات . وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى المعلمين الوافدين مقارنة بالمعلمين الوطنيين ، كما بينت وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتي من أهمها التخصص العملي والنوع .

4 - 2 - 3 الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي كمتغير تابع ، يتأثر بعدد من المحددات والمتغيرات التنظيمية ، ومنها :

1 - دراسة العضايلة ، علي محمد (1995) : التي حاولت إجراء مقارنة بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في عدد من منظمات القطاع العام والخاص في الأردن ، وبيان العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية لعينة من العاملين في ثلاثة بنوك أردنية من بنوك القطاع الخاص ، وثلاث وزارات . وتوصلت إلى وجود

فروق بين الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام ، والعاملين في منظمات القطاع الخاص ، ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية . وان هناك علاقة ارتباط طردية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية، مثل ؛ العمر وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي ، وأداء العاملين .

2 - دراسة العمري ، عبيد (1998) : التي هدفت إلى محاولة التعرف إلى نوعية العلاقات المتداخلة بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية ، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين العرب في عدد من المستشفيات والمراكز الصحية في مدينة الرياض التابعة لوزارة الصحة . وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين كل من الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي من ناحية ، والولاء التنظيمي من ناحية أخرى . بينما بينت أن هناك علاقة عكسية بين صراع الدور الوظيفي ، والولاء التنظيمي، وان هناك علاقة إرتباطية بين كل من متغيرات السن والحالة التعليمية، والراتب الشهري من جهة ، والولاء التنظيمي للعاملين من جهة أخرى .

3 - دراسة العمري ، عبيد (1999) : التي سعت إلى محاولة التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود ، وأثر كل من النمط القيادي الأوتوقراطي ، و النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر لرؤساء الأقسام في الجامعة ، في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في تأثير أنماط القيادة لرؤساء الأقسام في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، وان هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والولاء التنظيمي، وعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي .

4 - دراسة Meyer & Smith (2000) : التي حاولت اختبار اثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة ؛ العاطفي ، و الأخلاقي ، والمستمر . وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من الولاء العاطفي ، و الولاء الأخلاقي ، بينما لا يوجد أي تأثير لهذه الممارسات في الولاء المستمر .

5 - دراسة الحربي ، شجاع بن متعب البيضاني (2007) : التي انصب اهتمامها في التعرف إلى أهم أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية ، ومدى نجاح هذه الأساليب في تحقيق الأهداف المنشودة وأثرها على الولاء التنظيمي . كما هدفت، إلى قياس علاقة أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين على الولاء التنظيمي للعاملين ، واختبار العلاقة بين أساليب المديرين وعدد من المتغيرات الشخصية و الوظيفية لهؤلاء المديرين . و توصلت الدراسة إلى انه كلما زادت قناعة الموظف بوجود الأساليب الموضوعية ، والعلاقات الشخصية ، وأساليب المساندة، والإصرار والتحدي ، زادت درجة ولائه التنظيمي . كما تبين أن أكثر الأساليب شيوعاً هو العلاقات الشخصية. وأوضحت الدراسة أن سلوكيات القادة متطابقة إلى حد ما ، وأنهم يستخدمون أساليب التعاون والتشاور والإقناع المنطقي .

تتفق الدراسة الحالية مع هذه المجموعة من الدراسات ، التي تعاملت مع الولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً يتأثر بغيره من المتغيرات والأبعاد التنظيمية الأخرى ، بيد أن الجديد في هذه الدراسة ، أنها تناولت بالدراسة المناخ التنظيمي السائد بوصفه متغيراً مستقلاً ، يمكن أن يؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين في جهاز التفيتش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية .

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها ، أنها تأتي مكتملة لتلك الجهود من ناحية، وتبنيها دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ، وتقييم مستوى المناخ والولاء التنظيمي بناءً على ما توافر من دراسات سابقة من ناحية أخرى .

الفصل الخامس :

الدراسة الميدانية

5-1 تمهيد

تعتبر الرقابة إحدى وظائف الإدارة ، التي تهدف إلى متابعة الأجهزة التنفيذية لكيفية تحمل مسؤولياتها والتأكد من فاعليتها من حيث التنظيم وإجراءات العمل وطرقه وسلوك العاملين ، لضمان سلامة الأداء وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية .

والرقابة ليست هدفاً بحد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق غاية تتمثل في إعطاء معلومات لمتخذي القرارات و واضعي السياسات مما يؤمن سلامة القرار ، وتساعدهم في رسم صورة لأداء أفضل يمكن التخطيط له ، كما تساعدهم في التعرف على مدى حسن تطبيق الإداريين بالدولة للمعايير ، خلال تصرفهم في الأموال العامة .

ويشترط فيمن يقوم بعملية الرقابة أن يكون على قدر عالٍ من الجدارة وان يتصف بالموضوعية ، ولهذا تسعى الكثير من الدول إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهؤلاء العاملين، لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية . وقد تناول الكثير من الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل ، ورغم التفاوت بينهم في الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ، حيث يرى البعض أنها تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج إيجاباً أو سلباً ، كالهيكلة التنظيمي ، والانتماء والمسؤولية ، ونمط الإدارة السائدة، والتكنولوجيا المستخدمة، والضغوط الخارجية ، والروح المعنوية ، وما إلى ذلك من عوامل وأبعاد تصل في مجموعها إلى ما يقارب العشرين عاملاً أو بعداً . إلا انه في هذه الدراسة يمكن وضعها تحت خمسة أبعاد رئيسية مؤثرة في عمل المؤسسات وأنشطتها إيجاباً أو سلباً ، وهذه الأبعاد هي ؛ نمط القيادة ، وطبيعة العمل ، والهيكلة أو البناء التنظيمي ، والحوافز ، وتقييم الأداء .

5-2 نبذة عن جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية

أنشئ جهاز المراجعة المالية تحت اسم ديوان المحاسبة وفقاً لإحكام القانون رقم 21 لسنة 1955 والمعدل بالقانون رقم 22 لسنة 1962 ، والذي عدل بالقانون الصادر في سنة 1967 . حيث قرر مجلس الوزراء بموجب مرسوم رسمي بتاريخ 24 - 10 - 1967 إصدار القانون رقم 44 بشأن وزارة الخزانة ، وتنظيم ديوان المحاسبة . وينص القانون على أن يكون ديوان المحاسبة هيئة مستقلة تلحق برئاسة مجلس الوزراء وتهدف إلى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة وفقاً لإحكام هذا القانون (من الانترنت :2010) .

وبناء على القانون رقم 116 لسنة 1970 أنشئ الجهاز المركزي للرقابة الإدارية العامة المعدل بالقانون رقم 106 لسنة 1972 . أعقب ذلك صدور القانون رقم 88 لسنة 1974 بشأن إعادة تنظيم الجهاز المركزي للرقابة الإدارية العامة. ويهدف الجهاز إلى تحقيق رقابة فعالة على الأجهزة التنفيذية في الدولة ، ومتابعة أعمالها للتأكد من مدى تحقيقها لمسئولياتها وأدائها لواجباتها . كما يعمل الجهاز على الكشف عن المخالفات المتعلقة بواجبات الوظيفة أو الخدمة العامة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمساءلة مرتكبيها . ويتكون الجهاز من ثلاثة أقسام هي ؛ قسم المتابعة ، قسم الرقابة ، قسم التحقيق . وتخضع لرقابة الجهاز كافة الجهات التي تمول من الموازنة العامة للدولة وتكون مملوكة كلياً أو جزئياً لها * .

إلا أن البداية الحقيقية للعمل الرقابي في ليبيا كانت بصدر القانون رقم 79 لسنة 1975 بشأن ديوان المحاسبة ، حيث استمر العمل وفقاً لهذا القانون حتى تم دمج الأجهزة الرقابية بمختلف تخصصاتها (المالية - الإدارية - الفنية) في جهاز رقابي واحد أطلق عليه اسم الجهاز الشعبي للمتابعة ، وذلك بموجب قرار مؤتمر الشعب العام رقم 7 لسنة 1988 ** .

وفي سنة 1996 صدر القانون رقم 11 لسنة 1996 بشأن إعادة تنظيم جهاز الرقابة الإدارية ، حيث عرّف بأنه أداة المؤتمرات الأساسية في ممارسة الرقابة الإدارية والمتابعة على كافة الأجهزة الإدارية وعلى أموال المجتمع وأوجه صرفها ، ومدى سلامة تنفيذ تلك الأجهزة لقراراتها . وتدير الجهاز لجنة عامة تتكون من أمين ، يتم اختياره من مؤتمر الشعب العام وعضوية أعضاء الرقابة الإدارية المصاعدين من المؤتمرات الأساسية ، ويلحق بالجهاز العدد الكافي من الأعضاء الموظفين والفنيين والإداريين .

واستمر العمل بهذا القانون تحت مسمى جهاز التفتيش والرقابة الإدارية حتى 13-6-2003 حيث اصدر القانون رقم 13 لسنة 2003 ف . بشأن إنشاء جهاز المراجعة المالية كجهاز يتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون

تابعا لمؤتمر الشعب العام . ويهدف إلى تحقيق رقابة مالية فعالة على كافة الجهات الخاضعة لمراجعته ، للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التي. وتنفيذها للتشريعات المالية النافذة ، كما يعمل الجهاز على الكشف عن المخالفات المالية التي ترتكب في تلك الجهات إذا ما استهدفت المساس بالمال العام أو إلحاق الضرر به، والتحقق من تلك المخالفات وإحالتها إلى الجهات ذات الاختصاص، ليكون بهذا القانون قسم الجهاز إلى جهازين جهاز التفتيش والرقابة الإدارية، وجهاز المراجعة المالية، غير أنهما يؤديان الوظائف الرقابية كجهازين يتبعان المؤتمر الشعب العام بذمة مالية واحدة .

وفي العام 2008 ف . أصدر المؤتمر الشعب العام القانون رقم 131 لسنة 1376 و . ر، قرار بفصل الجهازين ليكونا جهازين منفصلين إداريا وماليا ، ويتبعان أمانة المؤتمر الشعب العام وبموجب هذا القرار أعيد فصل اختصاص الرقابة المالية والفنية عن الرقابة الإدارية ، وسُميَ اللجنة العامة لجهاز المراجعة المالية ، كجهاز يختص بممارسة كافة أوجه الرقابة المالية على جميع الجهات الخاضعة له ، وجهاز التفتيش والرقابة الإدارية كجهاز يختص بممارسة كافة أوجه الرقابة

* جزئياً أي لاتقل الملكية العامة فيها عن 25% وفق أحكام القانون .
** المصدر : مدونة النظام المالي في ليبيا (مجموعة التشريعات المالية) .

على أداء الجهات الخاضعة له ، وفقا لإحكام القانون المشار إليه ، ويعد كل من جهاز المراجعة المالية ، وجهاز التفتيش والرقابة الإدارية ، هيئة مستقلة ملحقة بمؤتمر الشعب العام ، وهما أداتا المؤتمرات الأساسية في تحقيق رقابة مالية وإدارية فعالة على كافة الجهات الخاضعة لرقابته * .

3-5 إجراءات الدراسة

نتناول هنا الدراسة الميدانية، الذي أشتمل على الخطوات المنهجية التي أتبعته لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. بداية بإيضاح نوعية المنهج الذي أعتدته الدراسة ، وذلك لأن المنهج العلمي هو الذي يحدد الخطوات التي يتوجب على الباحث إتباعها عند إجرائه لأي بحث علمي . ثم تحديد مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى توضيح الأسلوب العلمي الذي أعتد لتحديد حجم العينة وكيفية إختيارها . بعد ذلك تم عرض الدراسة الأولية التي أخرجت للتأكد من مدى ملائمة الأداة المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وذلك باستخراج صدق وثبات الأداة التي سيتم استخدامها ، وصولاً لعرض مفصل لكافة جوانب الدراسة الميدانية الرئيسية ، وذلك بتطبيق أداة الدراسة لجمع البيانات ، بالإضافة إلى تبيان الوسائل الإحصائية التي أستخدمت لتحليل البيانات .

1-3-5 منهج الدراسة :

لقد أعتد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها بغرض فهمها وتحديد أسبابها . ويهتم المنهج الوصفي التحليلي بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كما وكيفاً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها .

2-3-5 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كل من جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية خلال العام (2009 \ 2010) ، والبالغ عددهم (490) موظفاً وموظفة، كما في الجدول (2 - 5) . تم تقسيم

مجتمع الدراسة إلى جزئين كل جزء حسب الجهاز التابع له ، حيث تم استقصاء 60% من موظفي جهاز التفتيش والرقابة الإدارية نسبة إلى العدد الكلي لمجتمع الدراسة ، و40% من موظفي جهاز المراجعة المالية نسبة إلى العدد الكلي لمجتمع الدراسة أنظر الجدول (3 - 5) .

* المصدر : قوائم التشريعات الخاصة بالتنظيم الداخلي للجهازين من العام 1996 إلى العام 2003 ف - 2008 .

جدول (1 - 5) تقسيم مجتمع الدراسة في جهاز التفتيش الرقابة الإدارية وفق الإدارات والمناطق في كل من (بنغازي - البيضاء - درنة - طبرق)

المناطق				التقسيم الوظيفي
طبرق	درنة	البيضاء	بنغازي	
8	19	23	22	الشؤون الإدارية والمالية
5	13	13	13	إدارة الرقابة على اللجان للقطاعات
3	7	7	8	إدارة الرقابة على فروع ومكاتب الشركات العامة بالمنطقة
2	13	12	11	إدارة الرقابة على فروع ومكاتب الهيئات والمؤسسات والأجهزة والمصالح بالمنطقة
4	13	14	16	إدارة متابعة المشروعات ومراجعة الدفعات
2	3	3	4	مكتب الشكاوي والبلغات
4	9	8	15	إدارة التحقيق
1	4	3	3	مكتب الشؤون القانونية
1	1	-	4	إدارة التفتيش والرقابة الإدارية بالميناء
-	-	-	4	وحدة المطار
30	82	83	100	المجموع
295				الإجمالي

جدول (2 - 5) تقسيم مجتمع الدراسة جهاز المراجعة المالية وفق الإدارات والمناطق في كل من (بنغازي - البيضاء - درنة - طبرق)

المناطق				التقسيم الوظيفي
طبرق	درنة	البيضاء	بنغازي	
14	14	18	35	الشؤون الإدارية والمالية
8	10	15	22	إدارة فحص الحسابات العامة
8	9	10	22	إدارة فحص حسابات الشركات

1	3	3	3	وحدة التخطيط والمتابعة
31	36	46	82	المجموع
195				الإجمالي

المصدر : الشؤون الإدارية في كل جهاز من واقع سجلات الجهازين .

جدول (3 - 5) تقسيم مجتمع الدراسة إلى نسب نسبة إلى المجتمع الكلي

النسبة المئوية	العدد	الجهاز
60%	295	جهاز التفتيش والرقابة الإدارية
40%	195	جهاز المراجعة المالية
100%	490	المجموع الكلي

3-3-5 عينة الدراسة :

العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ، تقوم بدراستها حتى تتمكن من الحصول على معلومات تتعلق بالمجتمع ، فالمعينة ما هي إلا عملية تمكننا من اختيار عدد من الأفراد للدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع (رجاء: 2001) . لذلك ، لجأنا لأسلوب العينة ، وأول خطوة في خطوات اختيار العينة هي تحديد حجم العينة الذي اعتمدنا في تحديده على أسلوب كريزي ومورجان (Kregcie and Morgan : 1970) ، "في حساب حجم العينة اللازمة لدراسة أي مجتمع ، حيث قاما بوضع جدول يحدد حجم العينة المناسب لكل حجم مجتمع وذلك عندما يكون المستوى المطلوب للدلالة هو (0.05) " (رجاء : 2001: 210) .

وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة في 217 مفردة وفق جدول تحديد العينات لكريزي ومورجان، الموضح في الملحق (رقم 1) حيث مثلت هذه العينة ما نسبته 46 % من مجتمع الدراسة والعدد الكلي هو (217 من أصل 490) . قُسمت إلى جزئين ، 60% منها في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية ، و40% منها في جهاز المراجعة المالية ، بمعنى استقصاء 130 مفردة بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية و 87 بجهاز المراجعة المالية . ويمكن إيضاح تفاصيل توزيع عينة الدراسة وتقسيمها حسب النسب والإدارات كما تُبينه الجداول (4-5) و (5-5) و (5-6) و (5-7).

جدول (4 - 5) النسبة وعينة الباحثين في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية لكل منطقة

المنطقة	العدد	النسبة	العينة المختارة
بنغازي	100	34%	44
البيضاء	83	28%	37
درنة	82	28%	36
طبرق	30	10%	13
المجموع	290	100%	130

جدول (5 - 5) النسبة وعينة المبحوثين في جهاز المراجعة المالية لكل منطقة

المنطقة	العدد	النسبة	العينة المختارة
بنغازي	82	%42	36
البيضاء	46	%24	21
درنة	36	%18	16
طبرق	31	%16	14
المجموع	195	%100	87

جدول (5 - 6) العينة العشوائية الطبقية البسيطة في جهاز التفتيش والرقابة الإدارية وفق الإدارات و المناطق في

كل من (بنغازي - البيضاء - درنة - طبرق)

المناطق				التقسيم الوظيفي
بنغازي	البيضاء	درنة	طبرق	
9	10	8	4	الشؤون الإدارية والمالية
6	6	6	2	إدارة الرقابة على اللجان للقطاعات
3	3	3	1	إدارة الرقابة على فروع ومكاتب الشركات العامة بالمنطقة
5	5	6	1	إدارة الرقابة على فروع ومكاتب الهيئات والمؤسسات والأجهزة والمصالح بالمنطقة
7	6	6	2	إدارة متابعة المشروعات ومراجعة الدفعات
2	2	1	1	مكتب الشكاوي والبلاغات
7	3	4	2	إدارة التحقيق
1	2	2	-	مكتب الشؤون القانونية
2	-	-	-	إدارة التفتيش والرقابة الإدارية بالميناء
2	-	-	-	وحدة المطار
44	37	36	13	المجموع
130				الإجمالي

جدول (5 - 7) العينة العشوائية الطبقية البسيطة في جهاز المراجعة المالية وفق الإدارات في كل من (بنغازي -

البيضاء - درنة - طبرق)

المناطق				التقسيم الوظيفي
بنغازي	البيضاء	درنة	طبرق	
15	8	6	6	الشؤون الإدارية والمالية
10	7	5	4	إدارة فحص الحسابات العامة
10	5	4	4	إدارة فحص حسابات الشركات
1	1	1	-	وحدة التخطيط والمتابعة
36	21	16	14	المجموع
87				الإجمالي

5-3-4 أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ، والأدوات المستخدمة فيها للقياس، وحيث إنها تتفاوت في التركيز على بعض المتغيرات التي تخدم كل دراسة . مما يعني أن أداة دراسة واحدة لا تفي بجميع الجوانب التي تهدف إليها الدراسة الحالية . لذا ، فقد توصلنا إلى تصميم استمارة استبيان وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً و ملائمة ، والأقل تكلفة ووقت ، والأسهل في التطبيق لتجميع البيانات المطلوبة ، من خلال اخذ العبارات التي تخدم الدراسة من أكثر من أداة مطبقة ومحكمة مسبقاً .

عليه، أعدت استمارة استبيان تكونت من (61) عبارة ، منها (49) عبارة لقياس بعد المناخ التنظيمي، و (12) عبارة لقياس بعد الولاء التنظيمي . وفيما يلي توضيحاً لعبارات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة ، التي قسمت إلى (6) أبعاد ؛ (5) منها لقياس المناخ التنظيمي ، و البعد الأخير لقياس الولاء التنظيمي ، وذلك كما يلي :

أولاً - أبعاد المناخ التنظيمي

- 1 - أسلوب الإدارة من العبارة 1 إلى 14 .
- 2 - نمط العمل من العبارة 15 إلى 25 .
- 3 - البناء التنظيمي من العبارة 26 إلى 34 .
- 4 - الحوافز والمكافآت من العبارة 35 إلى 43 .
- 5 - تقييم الأداء من العبارة فقرة 44 إلى 40 .

ثانياً - بعد الولاء التنظيمي من العبارة 50 إلى 61 .

أما طريقة الإجابة على هذا المقياس ، فتمت عن طريق مقياس لايكيرت (Likert) ، الذي اثبت فعاليته في أغلب الدراسات العلمية ، وهو الأكثر شيوعاً بينها . وهذا المقياس خماسي التدرج ، بحيث أعطيت قيمة تمثل الوزن الذي يعطيه الموظف للبدل الذي يختاره من البدائل الخمسة المتاحة . كما هو موضح في جدول (8-5) .

جدول (8 - 5) البدائل الخمس المتاحة للإجابة على أداة الدراسة

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات الايجابية	5	4	3	2	1
الدرجات السلبية	1	2	3	4	5

وكانت جميع عبارات أداة الدراسة إيجابية في أبعاد المناخ التنظيمي ، عدا العبارتين (6 ، 7) والعبارات (من 9 إلى 14) ، والعبارة (24 ، 34 ، 43 ، 47 ، 49) . أما العبارات السلبية في بعد الولاء التنظيمي فكانت من العبارة (57 إلى 61) .

5-3-5 الدراسة الأولية :

وهدفها هو التحقق من صدق وثبات أداة القياس قبل استخدامها، كما أنها تهدف إلى التأكد من ملائمة الأداة للاستخدام، واكتساب المهارة والخبرة بالتطبيق الميداني، والتأكد من امكانية الاستمرار في إجراءات الدراسة، وإجراء التعديلات التي يمكن إجراؤها على الأداة قبل التطبيق النهائي للأداة على العينة الرئيسية . وتكونت عينة الدراسة الأولية وهي عينة إجهادية من (30) مفردة منها (18) ذكور و(12) إناث ، من موظفي الجهازين، وتم أخذ العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة الأصلي .

5-3-6 الثبات و الصدق لأداة الدراسة :

وهما الصفتان الأساسيتان اللتان لا بد من توافرها في أدوات القياس لغرض جمع البيانات ، وكلاهما ضروري ليتأكد من أن الأدوات المستخدمة للقياس صالحة لقياس متغيرات الدراسة قياساً سليماً، وبالتالي لا بد من التأكد من أن ما تقيسه الأداة يمكن الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات .

أولاً - ثبات مقياس الدراسة : من شروط سلامة المقياس هو تمتعه بالثبات ، الذي غالباً ما يقترن بالصدق ، حيث إن الصدق مظهر الثبات . بمعنى ، أن المقياس الصادق يكون ثابتاً وليس العكس ، فقد يكون الاختبار ثابتاً ولكنه لا يتمتع بالصدق (الطبيب : 1999 : 204) ، كما يُعرّف الثبات بأنه "نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي " (عودة : 1993 : 345) .

ويُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف الثبات " كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس " (ثور أند أليك هيجن: 1986 : 5) . وهناك طريقتان لقياس ثبات الأداة المستخدمة للقياس وهما ؛ " طريقة استقرار درجات أداة القياس، وطريقة التناسق الداخلي لمفردات أداة القياس وهي التي تتضمن عدة طرق منها طريقة حساب التباين وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ " (رجاء : 2001 : 471) . وقد تم استخدام الأخيرة في قياس ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته (92%) .

وهكذا يتضح أن معامل ثبات الاختبار، هو عبارة عن معامل الارتباط بين العبارات ، وتراوح قيم معامل الارتباط بين (0 - 1) ، وكلما اقترب من (واحد صحيح) دل ذلك على ارتفاع ثبات الاختبار، وكلما اقترب من (ال صفر) فإن ذلك يدل على انخفاض ثبات الاختبار .

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة، فقد طبقت معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$a = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum 6_q^2}{6t^2} \right]$$

حيث إن :

a = معامل الثبات .

1 = مقدار ثابت .

$N =$ عدد عبارات الأسئلة.

$\varepsilon =$ المجموع.

$\frac{6^2}{q} =$ تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند)

$6t^2 =$ تباين الاختبار ككل.

ويعتبر اختبار كرونباخ Cronbach أحد الاختبارات الإحصائية الهامة لتحليل البيانات للاستثمارات الإحصائية ، حيث تكون أصغر قيمة مقبولة إلى Alpha هي (0.6) وأفضل قيمة مقبولة إلى ألفا عندما تكون بين (0.7-0.8) ، وكلما زادت كانت أفضل (البياني : 2005 : 49).

ثانياً - الصدق الذاتي: يشير الصدق إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس في القيام بتفسيرات معينة ويعد المقياس صادقاً إذا كان يقيس حقيقة ما وضع لأجله (رجاء : 2001: 454) .

وقد استخدم نوع واحد من الصدق وهو الصدق الذاتي ، وتم استبعاد صدق المحكمين ، ذلك لان فقرات الاستبيان تم اختبار صدقها مسبقاً ، حيث قاسه الباحثون الذين استخلصت الاستبانة الحالية من فقرات وسائل جمع بياناتهم والمشار إليهم في الفصل الأول ، أنظر الصفحة (6) .

ويعتبر الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical Validity) ، احد الوسائل المستخدمة في حساب الصدق ، ويعرف بأنه : " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار " (عباس : 1999: 233) . وبلغت قيمة الصدق الذاتي لأداة الدراسة الحالية (96%) . ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية :

$$v = \sqrt{a}$$

حيث إن :

$v =$ معامل الصدق الذاتي .

$a =$ معامل ثبات المقياس .

بمعنى ، أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، حيث يوضح الجدول (10- 5) يوضح معامل الصدق المستخرجة من معامل الثبات. وتوجد علاقة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي الذي يساوي قيمته الجذر التربيعي لمعامل الثبات . يمكن أن يستخدم الصدق الذاتي لتحديد النهاية العظمى لمعاملات الصدق العملي والتجريبي ، حيث إن حد معامل صدق الاختبار الأعلى لا يتجاوز صدقه الذاتي. وتطبيق معادلة Alpha Cronbach وباستخدام العينة الاستطلاعية للدراسة الحالية ، أعطيت درجة ثبات وصدق تدعو إلى الثقة ، كما هو موضح بالجدول (9-5) .

جدول (9 - 5) معاملات ثبات و صدق مقياس الدراسة

الصدق	الثبات (قيم ألفا)	أبعاد الاستبيان	
		أبعاد المناخ التنظيمي	تسلسل البعد
0.912	0.832	القيادة	1

2	نمط العمل	0.828	0.909
3	الهيكل التنظيمي	0.736	0.857
4	الحوافز	0.745	0.863
5	تقييم الأداء	0.886	0.941
بعد المناخ التنظيمي ككل		0.896	0.946
بعد الولاء التنظيمي		0.808	0.898
درجة الاستبيان الكلية		0.922	0.960

وبالنظر إلى معامل ثبات أداة الدراسة الحالية و معامل الصدق لها ، نجدهما مرتفعان مما يشير إلى صلاحية الأداة للتطبيق . حيث نلاحظ أن معاملات الثبات Reliability Coefficients للمتغيرات الدراسة عالية، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.736) إلى (0.922) ، وهذا مؤشر إلى مدى الاتساق داخل عبارات المقياس ، مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها . أما معاملات الصدق Validity Coefficients فكانت تتراوح ما بين (0.857) إلى (0.960) ، مما يعطي الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه . كما بلغت قيمة ألفا في عينة إعادة التطبيق للأداة (معامل ثباتها) 91% ، وصدقها 95% بحساب المعادلتين .

5-3-7 تطبيق أداة الدراسة :

بعد الانتهاء من الإجراءات اللازمة لاستخراج الصدق والثبات لأداة الدراسة الحالية والتوصل إلى قيم مرتفعة لكليهما ، و التأكد من سلامتها ، لم نقم بتعديل الأداة ، لأنه من خلال الدراسة الاستطلاعية بينت الأداة وضوحها وسهولة فهمها من قبل الباحثين ، وقدرتهم على فهم فقرات الأداة ، والإجابة عنها بوضوح، حيث لاحظنا التقارب في الإجابات بين الباحثين . و يمكن الاطلاع عليها من خلال الملحق رقم (2).

بعدها قمنا بالتوجه إلى مزارع الجهازين في المناطق الأربعة ، حيث إننا اطلعنا رؤساء الشؤون الإدارية ، وأمناء اللجان للجهازين ، على طبيعة البحث الذي نقوم به وان المعلومات المتحصل عليها من الاستمارات ، سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط ، ولقد ابدوا تعاوناً معنا ، و قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على جهازي الرقابة الإدارية ، والمراجعة المالية بدرنة ، ثم البيضاء ، أعقبها طبرق ، والاستقصاء الأخير في بنغازي ، حسب ظروف الباحثة .

بدأ أول توزيع للأداة في يوم الثلاثاء بتاريخ 8 - 6 - 2010 ف ، كانت الدراسة الاستطلاعية حيث كان قوام العينة الأصلي 30 مفردة بحثية تم اختيارها بطريقة عشوائية ، وتم توزيع 50 استمارة استقصاء لتفادي الفاقد ، أعقب ذلك اختيار عينة عشوائية جديدة في يوم الاثنين بتاريخ 5 - 7 - 2010 لإعادة تطبيق الأداة عليها ، ذلك للتأكد من سلامة الأداة واستقرار وتكافؤ درجات المقياس المستخدم ، وكان قوامها 20 مفردة بحثية ، وتم توزيع 30 استمارة أيضاً لتفادي الفاقد منها وبلغت قيمة ألفا في عينة إعادة التطبيق للأداة (معامل الثبات) 91% ، وصدقها 95% بحساب المعادلتين.

وكما بينا سابقاً ، فان عينة الدراسة تبلغ 217 مفردة بحثية حسب جدول كريسلي مورجان ، قمنا بالتوزيع النهائي للأداة يوم الأربعاء بتاريخ 21-7-2010 حيث تم توزيع 250 استمارة استبيان ، لتفادي الفاقد ، وتم استرجاع (188) ، استبعد منها (24) استمارة ذلك لعدم استكمال الإجابات بها ، وعدم صدق الباحثين في الإجابة عن فقرات الأداة ، وتبقى (164) استمارة يمكن تفريغها فقط ، أي نسبة 75% من إجمالي الاستمارات الموزعة وهذه نسبة مقبولة للتحليل إحصائياً قابلة نتائجها للتعميم .

5-3-8 الاساليب الإحصائية :

وللوصول إلى النتائج في الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها ، تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الالى واستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار العاشر (Version10) لتحليل بيانات الدراسة الحالية ، ومعالجتها، عن طريق استخدام الوسائل الإحصائية ، كالمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، بالإضافة إلى اختبار T ، ومعامل الارتباط لبيرسون . بما يخدم أهداف الدراسة وفقاً لما يلي :

- ثبات مقياس الدراسة Reliability .
- صدق مقياس الدراسة Statistical Validity .
- إختبار التوزيع الطبيعي Normality Test .
- مقياس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arihmetic Mean . كذلك تم إستخدام مقياس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation والمدى Range .
- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T - Test .
- معامل ارتباط بيرسون Pearsn's Correiation Coefficient .
- تحليل التباين الأحادي One - Way ANOVA .

الفصل السادس :

تحليل البيانات ونتائج الدراسة والتوصيات

6 - 1 تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من تطبيق اجراءات الدراسة الحالية وفق الخطوات المشار إليها سلفاً ، يتم في هذا الفصل أولاً عرض لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها ، ومن ثم مناقشة نتائج التحليل ومقارنتها بفرضيات الدراسة النتائج التي توصلنا إليها ، ومقارنتها بالأهداف والفرضيات ومناقشتها . ومن ثم ، عرض خلاصة الدراسة وتقديم نتائج الدراسة

النظرية ، ونتائج الدراسة الميدانية ، وبالتالي تقديم التوصيات والاقتراحات التي قد تنفيذ في دراسات مستقبلية ، كما قد تنفيذ في معالجة بعض نقاط الضعف الإدارية التي كشفنا عنها في الجهازين .

اولاً - التعرف على خصائص متغيرات الدراسة الديمغرافية

وقبل البدء في عرض تفصيلي لتحليلات بيانات الدراسة الميدانية ، ومناقشتها ومقارنتها بالأهداف و الفرضيات سيتم عرض جدول يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر - النوع - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - نوع العمل - مدة الخدمة - الدورات) من خلال الجداول التالية .

جداول خصائص عينة الدراسة

(1 - 6) متغير العمر

العمر										
العبارات	اقل من 25	من 25 الى 30	من 30 الى 35	من 35 الى 40	من 40 الى 45	من 45 الى 50	من 50 الى 55	من 55 الى 60	60 فأكثر	المجموع
العدد	4	27	57	33	27	9	5	1	1	164
النسبة	%2.4	%16.5	%34.8	%20	%16.5	%5.5	%3	%6	%6	%100

بالنظر إلى متغير العمر فقد تبين ، أن الفئة الثالثة وهي (من 30 إلى اقل من 35 سنة) ، شكلت أكبر عدد ونسبة في عينة الدراسة حيث بلغت نسبة هذه الفئة (34.8%) .

(2 - 6) متغير النوع

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	%72
	أنثى	%28
	المجموع	%100

أما في متغير النوع فكانت نسبة الذكور (82%) وشكلت الإناث النسبة الباقية .

الحالة الاجتماعية					
العبارات	أعزب	متزوج	مطلق	ارمل	المجموع
العدد	51	108	5	-	164

العدد	24	60	42	18	14	3	3	164
النسبة	%14.6	%36.6	%25.6	%11	%8.5	%1.8	%1.8	%100

من جدول متغير سنوات العمل (6 - 6) نلاحظ أن أكبر نسبة في عينة الدراسة هي الفئة الثانية (من 5 إلى أقل من 10) ، حيث بلغت نسبتها (36.6%) من العينة .

(6 - 7) متغير الدورات التدريبية

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
نعم	77	%47
لا	87	%53
المجموع	164	%100

من خلال الجدول فنلاحظ أن النسبة الأكبر هي الفئة الثانية وهي التي لم تتحصل على أي دورات وبلغت نسبتها إلى العينة الكلية (53%) .

ومن خلال النظر إلى خصائص العينة فإننا نلاحظ وجود عمالة شابة بنسبة 34% ، وهذه نسبة ليست بالقليلة يمكن أن تكون واعدة وقادرة على العطاء لفترة زمنية طويلة ، كما أن ارتفاع نسبة فئة المتزوجين في العينة يسهم إلى حد ما بتحسين الاستقرار النفسي لدى عينة الدراسة ، حيث يسهم الاستقرار العائلي للفرد في قدرته على تحمل المسؤوليات والواجبات ، ومواجهة ظروف العمل . وبالنظر إلى متغير الوظيفة فانه نلاحظ أن النسبة الأكبر هي فئة الموظف الإداري ، وكما نعلم أن الموظف الإداري هو الأكثر احتكاكا بالعامة والأكثر ممارسة للوظائف الإدارية الروتينية . وعن متغير الدورات فإننا نلاحظ أن النسبة الأكبر هم الذين لم يتلقوا أية دورات تدريبية ولا حتى ندوات علمية تخص وظائفهم وهذا مؤشر ليس بال جيد على المنظمات .

ثانياً - مناقشة نتائج التحليل ومقارنتها بأهداف وفرضيات الدراسة :

الهدف الأول : وهو تقييم مستوى المناخ التنظيمي السائد في جهاز التفتيش و الرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وبينت النتائج ، أن المتوسط العام للمناخ التنظيمي السائد في الجهازين هو (3.33) ، وبلغ الانحراف المعياري له (0.614) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند (0.01) ، الجدول (8-6) ونستنتج من النسب السابقة أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد أن هناك مناخاً تنظيمياً جيداً وبالتالي ، فإننا نقبل الفرضية الأولى وهي وجود مناخ تنظيمي مُرضٍ ونرفض الفرضية الصفرية.

الهدف الثاني : وهو تقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في جهازي الرقابة الإدارية والمراجعة المالية بالمنطقة الشرقية . وبينت النتائج من خلال الجدول (8-6) ، أن المتوسط العام للولاء (3.59) ، و إنحرافه المعياري (0.639) ، ومن هذه القيم نستنتج أن المستوى العام للولاء لدى أفراد العينة مرتفع . وبهذه النتيجة نقبل الفرضية البديلة الثانية ونرفض الفرضية الصفرية .

جدول (8 - 6) المتوسط العام والانحراف المعياري للمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.614	3.33	المناخ التنظيمي
0.639	3.59	الولاء التنظيمي

دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

الهدف الثالث : وهو تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ، والولاء التنظيمي كمتغير تابع باستخدام معامل الارتباط البسيط ، أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي بمعامل بيرسون بلغت (0.617) . وهي دالة إحصائياً عند $a=0.01$ ويمكن إيضاح هذه العلاقة، وكذلك العلاقة بين متغيرات المناخ التنظيمي والولاء من خلال الجدول (9 - 6) .

جدول (9 - 6) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	تقييم الأداء	الحوافز	الهيكل التنظيمي	نمط العمل	الأسلوب القيادي	المناخ ككل	المعاملات
0.617	0.452	0.421	0.566	0.707	0.503	0.617	بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة

دالة احصائياً عند $a = 0.01$

وبالنظر إلى مصفوفة الارتباط ، نلاحظ وجود علاقة إرتباطية قوية بين المناخ التنظيمي وكل مجال من مجالاته (أسلوب القيادة - نمط العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - تقييم الأداء) ، وبين الولاء التنظيمي، عند معنوية 0.01 .

ونلاحظ تراوح هذه القيمة بين (0.421 - 0.707) وكانت أكبر قيمة ارتباط بين الولاء التنظيمي و نمط العمل ، حيث بلغت مستوى الارتباط بينهما (0.707) ، وأقل قيمة إرتباطية بين الولاء التنظيمي و بعد الحوافز، حيث بلغ معامل بيرسون له (0.421) . أما من حيث العلاقة بين المناخ التنظيمي لكل مجال من مجالاته والولاء التنظيمي ، فقد بلغت بمعامل بيرسون كما بينا مسبقاً 0.617 ، أي أن هناك ارتباطاً بينهما بدرجة عالية ، وبهذه النتيجة نقبل الفرضية الثالثة التي تؤكد وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وكل مجال من مجالاته والولاء التنظيمي ، ونرفض الفرضية الصفرية .

الهدف الرابع : معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الديمغرافية للعاملين ، في جهازي التفتيش و الرقابة الإدارية والمراجعة المالية بالمنطقة الشرقية و الولاء التنظيمي . وتحديد أثر هذه المتغيرات كمتغير مستقل ، على الولاء التنظيمي كمتغير تابع . ويمكن إيضاح هذه العلاقة والأثر من الجدول (10 - 6) .

جدول (10 - 6) تحليل التباين الأحادي One way Anova لتحديد العلاقة وإيجاد الأثر بين المتغيرات الديمغرافية و

الولاء التنظيمي

الانحراف	المتوسط	متوسط المجموعات		مجموع المربعات		الولاء التنظيمي		مصدر التباين
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	الدلالة	قيمة F	
0.639	3.59	0.415	0.281	64.390	2.248	0.71	0.67	العمر
0.639	3.59	0.401	1.694	64.944	1.694	0.04	4.22	النوع
0.639	3.59	0.408	0.440	65.759	0.879	0.34	1.07	الحالة الاجتماعية
0.639	3.59	0.393	0.913	62.074	4.564	0.04	2.32	المستوى التعليمي
0.639	3.59	0.399	0.728	62.996	3.642	0.4	1.82	الوظيفة
0.639	3.59	0.391	0.878	61.370	5.268	0.04	2.24	مدة الخدمة
0.639	3.59	0.402	1.458	65.180	1.458	0.05	3.62	الدورات

دالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$

بينت النتائج كما في الجدول (10 - 6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) باستخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد العلاقة واثـر المتغيرات الديمغرافية لكل من ؛ العمر والحالة الاجتماعية و الوظيفة ، بينما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والنوع لصالح الإناث ، رغم أنما الفئة الأقل عدداً مقارنة بفئة الذكور ، وتمثل نسبتها في عينة الدراسة (28%) ، كما بينا مسبقا في الجدول (2 - 6) حيث بلغ المتوسط العام لها (3.760) وانحراف معياري بلغ (0.606) ، وقد يعزى ارتفاع متوسط هذه الفئة الحسابي ، لأسباب فسيولوجية . ويوضح الجدول (10 - 6) وجود اثر لهذه الفئة على المتغير التابع الولاء التنظيمي ومستوى الدلالة لها (0.041) عند الدالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) . كما انه هناك علاقة بين الولاء التنظيمي ومستوى التعليمي، بمستوى دلالة (0.045) لصالح حملة الدبلوم العالي بعد الثانوية ، وبلغ متوسطه الحسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.658) . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة تلتحق مبكرا بالعمل، حيث أن مدة دراستها هي ثلاث سنوات مقارنة بجملة البكالوريوس والمؤهلات الأعلى الأخرى. كما أن مؤهلها العلمي يوازي فئة البكالوريوس. ونلاحظ وجود علاقة دالة إحصائية ، بين الولاء التنظيمي و سنوات الخدمة ، وكانت الفئة الأكثر تأثيراً وعلاقة بالولاء هي الفئة السابعة (30 سنة فأكثر) ، بمستوى دلالة (0.042) وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.916) وانحراف معياري بلغ (0.939). وهذه نتيجة طبيعية حيث إن الأشخاص المرتبطين بالعمل لفترة زمنية طويلة هم الأكثر ولاء ، والأكثر تأثيراً وتأثيراً به ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين متغير الدورات والولاء التنظيمي. بمستوى دلالة (0.05) وبتوسط 3.59 وانحراف 0.639 ، ولا يخفى على احد أن للدورات الاثر والعائد الكبير على ولاء وأداء أي موظف في أي قطاع كان لما تضيفه الى الرصيد المعلوماتي والتدريبي للموظف .

وللإجابة عن الهدف الرابع الذي يحاول معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند ($\alpha=0.05$) بين متغيرات الدراسة الديمغرافية كمتغير مستقل ، وبين الولاء التنظيمي كمتغير تابع. ويمكن أن نجيب بأن هناك فروقاً دالة إحصائية لبعض متغيرات الدراسة الديمغرافية ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لدى البعض الآخر . وبالتالي ، فإن هذه النتيجة تؤكد وتنفي الفرضية الرابعة البديلة والصفرية معاً .

الهدف الخامس : تحديد اثر المناخ التنظيمي المتغير المستقل على الولاء التنظيمي المتغير التابع: بينت النتائج وجود اثر لكل من عناصر المناخ التنظيمي الآتية على الولاء التنظيمي وهي كل من؛ (نمط العمل وتقييم الأداء والحوافز) وهي دالة إحصائياً عند $a = 0.05$.

جدول (11 - 6) تحليل الانحدار المتعدد والتباين الأحادي **One way ANOVA** لإيجاد اثر عناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي

متوسط المربعات		مجموع المربعات		S.Er	Sig	R2	R	F	T	B	مصدر التباين
Resi	Regr	Resi	Regr								
0.19	7.26	30.33	36.29	0.228	0.002	0.54	0.74	37.80	3.22	0.73	المناخ التنظيمي
-	-	-	-	0.084	0.657	-	-	-	0.44	.722	أسلوب القيادة
-	-	-	-	0.083	0.00	-	-	-	8.02	0.66	نمط العمل
-	-	-	-	0.092	0.178	-	-	-	1.35	0.12	البناء التنظيمي
-	-	-	-	0.071	0.001	-	-	-	3.31	0.23	الحوافز
-	-	-	-	0.081	0.005	-	-	-	0.22	0.22	تقييم الأداء

من الجدول (11-6) نلاحظ أن النموذج يفسر (54%) من التغيرات الحاصلة في متغير الولاء التنظيمي ، وأن التغيير في المناخ التنظيمي يؤدي إلى التغيير في المناخ التنظيمي بمقدار (73%) . وان أبعاد المناخ التنظيمي تفسر (55%) ، من التغيرات في الولاء التنظيمي . ونلاحظ أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في الولاء التنظيمي هي (نمط العمل - تقييم الأداء - الحوافز) . ومن خلال جدول (11-6) سنوضح أي هذه الأبعاد أكثر تأثيراً وارتباطاً بالولاء التنظيمي .

ونلاحظ من الجدول (11-6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) للمناخ وعناصره على الولاء التنظيمي ، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً هي ؛ (نمط العمل - الحوافز - تقييم الأداء) بمتوسطات حسابية بلغت (3.385 - 3.208 - 3.483) . ونلاحظ أن نمط العمل هو أكثر الأبعاد تأثيراً وذلك من خلال مستوى دلالاته (0.000) الذي تحصل عليه ، ومتوسطه الحسابي المرتفع مقارنة بالحوافز وتقييم الأداء، كما نلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين الحوافز والولاء التنظيمي . وبالتالي ؛ فإننا نؤيد الفرضية الخامسة البديلة ونرفض الفرضية الصفرية . وهذه النتيجة تحقق الاجابة عن الهدف الخامس الذي يهدف على التعرف على ما إذا كان هناك اثر للمناخ التنظيمي ولكل بعد من أبعاده لتبني الولاء التنظيمي .

6 - 2 الخلاصة

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جهاز التفيتش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجهازين . وتحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ، مع تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو المناخ التنظيمي السائد ، وتبني العاملين للولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية قيد الدراسة المتمثلة في ؛ العمر والنوع والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة ومدة الخدمة والدورات التدريبية.

وقد دعمت نتائج الدراسة الحالية نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال ، إذا تؤكد مرة أخرى قوة العلاقة وطرديتها بين متغير المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ، ومتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، إذ أنعكس الارتفاع النسبي لمستوى المناخ التنظيمي ، على ارتفاع مقابل في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتتناول النتائج النهائية للدراسة ، وتقديم عدد من التوصيات التي نأمل أن يستفاد منها، كما سنقدم اقتراحات مستقبلية . وسيتم ترتيب هذا الجانب على النحو التالي :

أولاً - نتائج الدراسة النظرية :

اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ، وكذلك عدم اتفاقهم على تحديد أبعاده، يرجع إلى اختلاف الأهداف التي تمت من اجلها الدراسات ، غير أن النظرة للمناخ التنظيمي كمفهوم وأبعاده وطريقة قياسه من خلال إدراك الأفراد ، هي النظرة السائدة في معظم الكتابات . لذا فإن المناخ التنظيمي يعبر عن ما يدركه العاملون من خصائص ترتبط بالوضع التنظيمي الداخلي للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات . وانه يتسم بالثبات النسبي ويتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ، كما انه يؤثر على العديد من المتغيرات داخل المنظمة، ودافعية الأفراد وسلوكهم ورضائهم عن العمل وولائهم ومستوى أدائهم .

إن دراسة المناخ التنظيمي لها الأثر الكبير في التعرف على دوافع واتجاهات العاملين والعمل على حل الكثير من المشكلات الإدارية وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة . علماً بأن دراسة المناخ التنظيمي تتحكم بها العديد من المدخل ، كالمدخل الهيكلي والإداري ، والثقافي والتفاعلي و مدخل النظم .

و تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة ، التي تسهم في تشكيل خصائص المنظمة ، وتتمثل في أسلوب القيادة ، والحوافز والهيكل التنظيمي وتقييم الأداء و نمط أو أسلوب العمل ، والتدريب ونظام الاتصال الخ . وهي مرتكزات أساسية في بناء مناخ إيجابي يسهم في تطوير المنظمات . ويمثل بعد نمط العمل والحوافز وتقييم الأداء أهم تلك المرتكزات حسب نتائج الدراسة الحالية.

إن الاهتمام بقياس الولاء والتعرف عليه ، ضرورة فرضتها متغيرات بيئات الأعمال التي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من خلال ولائهم لها .

لقد جاء مفهوم الولاء التنظيمي نتيجة تطورات في دراسات السلوك التنظيمي ، فتعددت مسمياته من الالتزام التنظيمي إلى الانتماء ، ثم الولاء وقد بينا في فصل سابق مدى الاتفاق والاختلاف بين هذه المفاهيم .

وتعددت تعريفات الولاء وفقاً لفلسفة ورؤية الكتاب والباحثين ، ولكن يمكن القول أن التعريف الشائع له

هو تطابق الأهداف بين كل من الفرد ومنظمتهم .

ويتأثر الولاء بطرفي معادلة ؛ الأول العنصر الإداري الذي يسمح بالتصرف واتخاذ القرار في حدود صلاحيات الأفراد ومرونة التنظيم والحوافز وتقييم الأداء و وضوح الأهداف والسياسات وسهولة انسياب المعلومات بالمنظمة . بمعنى نمط وأسلوب العمل . أما الطرف الثاني فهو ، عنصر المهارة لدى الفرد بما يمتلكه من قدرات وإمكانيات ذاتية وقدرة على العمل الجماعي ، واستعداده لتحمل المسؤولية وأعباء العمل والثقة بالنفس . أي خصائص الفرد . ويرتكز في وسط المعادلة العنصر الإدراكي لكل من الإدارة والأفراد العاملين، لطبيعة ما يحتاج إليه كل منهم وما تحتاج إليه المنظمة لنجاحها .

ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية :

- 1 - أظهرت النتائج أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجهازين كانت بشكل عام جيدة، ولكل مجال من مجالاته وبلغ متوسطه الحسابي العام (3.33) وانحرافه المعياري (0.614) .
- 2 - كشف البحث إن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي في الجهازين (3.59) ، وهو بدرجة مرتفعة ، وبلغ إنحرافه المعياري (0.639) .
- 3 - بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ومجالاته ، والولاء التنظيمي لدى العاملين ، إذ بلغ معامل الارتباط بمعامل بيرسون (0.617) وهي علاقة معنوية عند (0.01) .
- 4 - أسفرت النتائج أن مجالات المناخ التنظيمي قيد الدراسة تفسر 55% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي . 45% الأخرى الباقية قد تفسرها متغيرات أخرى أما متغيرات خارجية ، أو متغيرات داخلية . أو مجالات أخرى للمناخ التنظيمي لم تستخدم في الدراسة الحالية .
- 5 - أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات اتجاهات العاملين بالجهازين نحو تبني الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر - الحالة الاجتماعية - الوظيفة) .
- 6 - بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات اتجاهات العاملين نحو تبني الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة - الدورات) بمتوسط (3.76 - 3.86 - 3.91 - 3.59) على التوالي .
- 7 - بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اتجاهات العاملين في الجهازين نحو المناخ ، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية .

6-3 التوصيات

- على ضوء تحليل البيانات ونتائج الدراسة ، ومن اجل توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي القائم فإننا نقترح مايلي :
- 1 - تشجيع المبادرات الفردية والاقتراحات ، عن طريق عقد الاجتماعات والندوات الدورية بشكل مستمر بين الإدارات وإعادة النظر في فلسفة الإدارة من ناحية تفويض جزء من الصلاحيات ، وإتباع سياسة الباب المفتوح .
 - 2 - تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة بين العاملين .

3 - الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة وإعطاء الموظف المزيد من الشعور بالمشاركة ، في رسم السياسات واتخاذ القرارات .

4 - التركيز على تدريب العاملين عن ما يستجد من أمور في مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة والعمل الميداني ، أو أشكال الرقابة المختلفة ، مع التأكيد على الزيارات الميدانية للأجهزة المماثلة في الدول الأخرى . ونلاحظ من خلال البيانات الشخصية في الاستمارة أن عددا كبيرا من موظفي أجهزة الرقابة شكلوا نسبة (53%) من المجتمع ، لم يحضروا دورة تدريبية واحدة ، أو حلقة علمية، ولم يقوموا بزيارة للاطلاع على تجارب أخرى منذ تاريخ إلتحاقهم بالجهازين . وهذا أمر له مردودة السلبية، فكيف يمكن توقع رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم في ظل هذه الظروف . خاصة وأن هناك كثيراً من المستجندات في أنماط الرقابة وأشكال العمل الرقابي يتم إدخالها بين الحين والآخر.

5 - العمل على وضع نظام خاص للعاملين في أجهزة الرقابة ، بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة . فحسن اختيار العاملين في مثل هذه الأجهزة، يعزز الأداء ويدفع بالعاملين إلى زيادة العطاء والولاء والحرص على دقة الانجاز . ولأن موظف الرقابة يجب أن يكون قذوة في الأداء والسلوك لغيره من العاملين في أجهزة الدولة الأخرى ، لا بد أن يخضع لمعايير وشروط أكثر شدة من غيره ، مع إعطاء موظف الرقابة بعد اجتيازه للاختبار وفترة التجربة بعد التعيين، الحوافز الكافية التي تضمن عدم انحرافه في أداء وظيفته . أو المحاباة والمجاملة على حساب الصالح العام .

6-4 الاقتراحات :

نقترح من خلال نتائج الدراسة الحالية ضرورة البحث في أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية ودراسة علاقتها بمتغيرات أخرى ، أو تحديد أثر كل منها على الآخر . ويمكن اقتراح بعض العناوين التي تصلح أن تكون دراسات مستقبلية ، وقد تفيد في إثراء المعرفة منها :

1 - دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ودراسة الأثر لكل منها على الآخر .

2 - توجيه نفس أهداف الدراسة الحالية لتطبيقها على بيئات إدارية أخرى .

3 - بما أن هذه الدراسة تخص السلوك الإنساني في المنظمات ، فنتائج هذه الدراسة قابلة للتغيير مع مرور الوقت وبذلك يمكن تطبيق نفس الدراسة على نفس عينة الدراسة ، بعد مرور فترة زمنية ومقارنة النتائج المتحصل عليها ، بنتائج الدراسة الحالية .

المراجع

المراجع

أولا - المراجع العربية

1. أبادي ، مجد الدين محمد الفيروز (1407هـ) . القاموس المخطط . بيروت : مؤسسة الرسالة تحقيق مكتب التراث ، الطبعة الثانية .
2. أبا زيد ، رياض احمد (2008) . " تقييم المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية " . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، ص ص : 67 - 88 .
3. أبو علام ، رجاء محمود (2001) . مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية . القاهرة : مكتبة الأنجلو .

4. اختر ، محمد بن عبد الحليم محمد (1999). " دور الإدارة المدرسية في تحسين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض .
5. اسعد ، يوسف ميكائيل (1992). الانتماء وتكامل الشخصية . القاهرة : مكتبة غريب .
6. إسماعيل ، خميس السيد (1981). " السلوك الإداري : اتجاه إسلامي " . المسلم المعاصر . السنة 8 ، العدد 32 ، ص 38 .
7. الأحمدى ، طلال بن عايد (2004). " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض " . المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، المجلد 24، العدد 1، ص ص : 23 - 28 .
8. البوسعيدي ، بدر بن سيف سعيد (2008). " مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان " . الإداري ، العدد 112 ، السنة 30، ص ص : 135 - 145 .
9. البياتي ، محمود مهدي (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS : معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج . عمان : دار وائل.
10. الحربي ، شجاع بن متعب البيضاني (2007). " أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية " . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة .
11. الحسناوي ، عمر علي . "نبذة عن ديوان المحاسبة" . من الانترنت .تاريخ الدخول 25-10-2010
[http://www.Arabosai.org/liste_pays_membres.Php?pays_member=18.](http://www.Arabosai.org/liste_pays_membres.Php?pays_member=18)
12. الحاجة ، فاطمة عبد الحميد (2006). " اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة " . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، قسم الاقتصاد والعلوم السياسية : الإدارة العامة ، القاهرة .
13. الخولي ، وليم (1976). الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي . القاهرة : دار المعارف .
14. الدقس ، محمد و عليان ، خليل (1991). " تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية : دراسة ميدانية في مناجم الحسا " . مجلة دراسات ، المجلد 18 ، العدد 1 ، ص ص : 1 - 18 .

15. الدقس، محمد عبد المولى (2008). " اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية : دراسة ميدانية " . مؤتمة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 23 ، العدد 2 ، من الانترنت ، تاريخ الدخول <http://almaktabah.net/vb/showthread.php?t=7456> 2009 10-16 .
16. الذبياني، منى سليمان (2005). " المناخ التنظيمي في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمات " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية : قسم أصول التربية ، القاهرة .
17. الذنبيات ، محمد محمود (1999). " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن " . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 26 ، العدد 1 ، ص ص : 32 - 50 .
18. السامرائي ، مهدي صالح مهدي (2003). " المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية " . من الانترنت ، تاريخ الدخول 10-16-2009 [://www.tl.uobaghdad.edu.iq/education_ibn%20Al%20Haitham/education/40057.htm](http://www.tl.uobaghdad.edu.iq/education_ibn%20Al%20Haitham/education/40057.htm) .
19. الشريبي ، عبد الفتاح (1987). " المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية " . المجلة العربية للإدارة ، المجلد 11 ، العدد 3 ، ص ص : 20 - 60 .
20. الشريدة ، محمد نور (1991). " تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي : دراسة ميدانية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
21. الشهري ، عبد الرحمن محمد (1998) . " اثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود بالسعودية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
22. الشيخ ، سليمان الخضري و زاهر ، فوزي احمد (1987). " مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر ، دراسة استطلاعية " . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، المجلد 7 ، العدد 26 ، ص ص : 45 .
23. الطائي ، ميسر زهير (2003). " الولاء التنظيمي وأثره في الاستقرار الطوعي للعاملين " . مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 2 ، المجلد 14 ، ص ص : 40 - 57 .
24. الطيب ، أحمد محمد (1999). الإحصاء في التربية وعلم النفس . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

25. الطحيم ، عبد الله بن عبد الغني (1996) . " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 4 ، العدد 1 ، ص 103 .
26. الطعامنة ، محمد محمود (1996) . " اثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام بالأردن " . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 23 ، العدد 2 ، ص ص : 111-101 .
27. العتيبي ، غازي (1993) . " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية في الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي لدى دولة الكويت " . المجلة العربية للإدارة ، المجلد 1 ، العدد 1 ، ص ص : 109 - 133 .
28. العتيبي ، سعود و السواط طلق (1997) . " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " . الإداري ، عمان ، معهد الإدارة العامة ، العدد 70 ، ص ص : 63 - 13 .
29. العضيلة ، علي محمد (1995) . " الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين " . مجلة مؤتم للبحوث والدراسات ، الأردن ، المجلد 10 ، العدد 6 ، ص ص : 30 - 13 .
30. العدم ، عقوب بن راشد (2007) . " مبادئ القيادة والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن " . الإداري ، العدد 108 ، السنة 29 ، ص ص : 63 - 39 .
31. العمري ، عبید (1999) . " الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود : دراسة ميدانية " . مجلة العلوم الإدارية ، الرياض ، المجلد 11 ، العدد 1 ، ص 34 .
32. العمري ، عبید (1998) . " محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي " . جامعة الملك سعود ، كلية الآداب : مركز البحوث ، العدد 74 .
33. العميان ، محمود سلمان (2002) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . المملكة الأردنية الهاشمية:الجامعة الأردنية .
34. العيسى ، غزيل سعد عبد الله (1998) . " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي " . مجلة الخدمة المدنية ، العدد 261 ، ص ص : 21 - 20 .
35. الفرحاني ، مرعي مخزوم (2008) . " الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي : دراسة ميدانية على العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي " . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد .

36. القطان ، عبد الرحيم علي (1987) . " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي : دراسة مقارنة بين العمالة الوافدة والعمالة السعودية " . المجلة العربية للإدارة ، السنة 11، العدد 2 ، ص ص : 5 - 32 .
37. القنوي ، قاسم عبد الله (1407 هـ) . أنيس الفقهاء في تعريفات الألفاظ المتداولة بين الفقهاء . تحقيق احمد الكبيسي ، جدة : دار الوفاء ، الطبعة الثالثة.
38. الكبيسي ، عامر (1998) . السلوك التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة . الدوحة : مطابع الشرق .
39. الكبيسي ، عامر (2004) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
40. الكتيبي ، محسن علي (2005) . السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . القاهرة : جامعة قناة السويس .
41. الكلايبي ، سعد بن عبد الله (2000) . " نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي ، دراسة ميدانية " . مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، المجلد 37 ، العدد 2 ، ص ص 191 - 228 .
42. اللوزي ، موسى (1994) . " الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن " . دراسات ، الجامعة الأردنية ، ص 287 .
43. اللوزي ، موسى (1995) . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان : دار وائل للنشر .
44. اللوزي ، موسى (1999) . التطوير التنظيمي : أساسيات مفاهيم حديثة . عمان : دار وائل للنشر، الطبعة الثانية .
45. المحاسنة ، محمد عبد الرحيم (2001) . " اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي : دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي " . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 6 ، العدد 6 ، ص 198 .
46. المعشر ، زياد يوسف (2001) . " المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية : دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية " . مجلة جامعة دمشق ، العدد 1 ، المجلد 17 ، ص ص : 299 - 339 .

47. المعشر ، زياد يوسف (2003) . " قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن " . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، العدد 1 ، المجلد 30 ، ص 152 - 164 .
48. المغربي ، كامل محمد (1993) . السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . عمان : دار الفكر .
49. المغربي ، كامل (1994) . مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . عمان : دار الفكر، الطبعة الثانية .
50. المغربي ، كامل وآخرون (1995) . أساسيات في الإدارة ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
51. المير ، عبد الرحيم و عبد القادر عبد الله (1993) . " اختبار العلاقة بين صراع الدور والرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية " . المجلة العربية للإدارة ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ص 32 .
52. المير ، عبد الرحيم (1996) . " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا والصفات الشخصية : دراسة مقارنة " . الإدارة العامة ، المجلد 35 ، العدد 2 ، ص 40 - 45 .
53. الهيتي ، خالد عبد الرحيم و يونس ، طارق شريف (1987) . " العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية : دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاح العراقية وشركة مطاحن أمريكية " . المجلة العربية للإدارة ، العدد 4 ، المجلد 11 ، ص 5-17 .
54. الهيجان ، عبد الرحمن احمد (1418هـ) . " الولاء التنظيمي للمدير السعودي " . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، مركز البحوث والدراسات ، الرياض ، ص 7 .
55. أنيس ، إبراهيم وآخرون (1960) . المعجم الوسيط الطبعة الثالثة . القاهرة : مجمع اللغة العربية ، المجلد الثاني .
56. بدوي ، احمد زكي (1982) . معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . بيروت : مكتبة لبنان .
57. بعيره ، أبو بكر مصطفى وآخرون (1990) . الموسوعة الإدارية . منشورات جامعة قاريونس ، الطبعة الثانية .
58. حاد الله ، فاطمة علي (1999) . " نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمي في المنظمات المصرية " . رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، القاهرة ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، فرع البنات .

59. جحلان ، نور سالم محمد (1997). " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين : دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة " . من الانترنت، <http://islamiccenter.kaau.edu.sa/arabic/Maktabah/Rasael/521.h> tm ، تاريخ الدخول 1-10-2009.
60. جيرالد ، جرينبرج روبرت ، بارون ترجمة محمد ، رفاعي و بسيوني ، إسماعيل (بدون) . إدارة السلوك في المنظمات . الرياض : دار المريخ للنشر .
61. حريم ، حسن (2004) . السلوك الإنساني في المنظمات . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
62. حسين ، عبد الفتاح دياب (1997) . " تحليل وقياس فاعلية المناخ التنظيمي للعاملين بمحافظة بني سويف : دراسة تطبيقية على العاملين بالديوان العام محافظة بني سويف " . جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 3 ، ص ص : 73 - 117 .
63. حسين ، محمد فتحي عبد الفتاح (2001) . " المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة والحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلم " . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مكتبة الإسكندرية .
64. حمود، خضير كاظم (2002) . السلوك التنظيمي . عمان ، الأردن : دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى .
65. دره ، عبد الباري (1995) . السلوك التنظيمي . بيروت : دار اليسر للنشر .
66. ردايدة ، صالح حسن (1998) . " الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية : دراسة مقارنة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .
67. رشيد ، مازن (2004) . " الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي " . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 1 ، المجلد 11 ، ص ص : 9 - 36 .
68. رفاعي ، زكي هاشم (1990) . الجوانب السلوكية في الإدارة . الكويت : وكالة المطبوعات .
69. رفاعي ، رجب حسنين محمد (2002) . " تحليل العلاقة بين المعتقدات حول العمل لدى المديرين والولاء التنظيمي لديهم : دراسة ميدانية " . مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادي سُهاج ، العدد 1 ، المجلد 16 ، ص ص : 115 - 166 .
70. سليمان ، مؤيد سعيد (1987) . " المناخ التنظيمي ، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر " . المجلة العربية للإدارة ، العدد 1 ، المجلد 11 ، ص 27 .
71. طالب ، علاء فرحات (2000) . " العلاقة بين الولاء التنظيمي والمخرجات التنظيمية (الربحية ، معدل النجاح ، النمو ، الغياب ، دوران العمل) : دراسة تطبيقية في إحدى شركات القطاع الخاص

الصناعي في العراق " . مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد 1 - 2 ، المجلد 11 ، ص ص : 59 - 73

72. عباس ، محمد عوض (1999) . القياس النفسي بين النظرية والتطبيق . القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
73. عبد الجواد ، محمد مصطفى (1996) . " اثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك التجارية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مكتبة الإسكندرية .
74. عبد الرحمن ، ثابت و محمد جمال الدين (2001) . السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة . الإسكندرية : الدار الجامعية .
75. عبد الله ، فتحية (1977) . " اثر الولاء والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى المعلمين بدولة الإمارات : دراسة مقارنة " . مجلة الشؤون الاجتماعية ، العدد 55 ، ص ص : 73 - 99 .
76. عودة ، أحمد (1993) . القياس والتقويم في العملية التدريسية . عمان : دار الأمل ، الطبعة الثانية .
77. عوض ، محمد احمد (1999) . الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية . الإسكندرية : الدار الجامعية .
78. غلام ، عيسى حسن (1997) . " المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالرضا المهني للمعلمين " . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة قاريونس .
79. كامل ، رأفت وليم (1993) . " اثر بيئة العمل التنظيمية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية : دراسة تطبيقية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، بورسعيد ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة .
80. لوتاه ، حمده محمد يوسف (2002) . " العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
81. ماهر ، احمد (2000) . السلوك التنظيمي ، مداخل لبناء المهارات : الطبعة السابعة . الإسكندرية ، الدار الجامعية .
82. محمود، خضير كاظم (2002) . السلوك التنظيمي . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

83. مخلوف ، فرج علي الفيتوري (2004). "الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاريونس ، كلية الاقتصاد ، قسم الإدارة .
84. منشورات اللجنة الشعبية للخزانة ، مجموعة التشريعات المالية ، سنة النشر غير مذكورة .
85. هيجن ، إليزابيث و ثور أندريك ، روبرت ، ترجمة الكيلاني ، عبد الله و علي عبد الله (1986) . القياس والتقويم في علم النفس والتربية . عمان : مركز الكتب الأردني .
86. يوسف ، درويش عبد الرحمن (1999) . " العلاقة بين الإحساس بفاعلية و موضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية " . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، ص 65 .
87. يوسف ، عبد الفتاح محمد (1997) . " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بعينة من شركات قناة السويس " . مجلة آفاق جديدة ، القاهرة ، جامعة المنوفية ، العدد 1: 2 ، ص 35 .

ثانياً - المراجع الأجنبية

1. Allan & Meyer J . P (1990) . " The Measurement and Antecedents of Effective and Normative Commitment to the

- Organizion " . Journal of Occupational Psychology**, Vol .63 ,
No .4 , pp : 1 - 18 .
2. Dastmalcin , A,(1989) . "Environmental characteristics and Organional climate : An Explor tory Study " . Journal Of Management Study ,Vol . 47, No .4 , pp : 132 - 133 .
 3. Downey , H . K and Hellriegel , D and Slocum , j . w (1970). "Congruence Between Individual Needs , Orgnsizaional and Performance " . Academy Of Management Journal , vol . 18 , No.1 , PP : 143 -158 .
 4. Hoy , Waynek , & Miskil , Cecilg (1996) . Educational Administration : Theory Research and Partice 2nd , New York , Random House .
 5. Kaplan , Leslies , & Geoffroy , Kevin(1990) . " Enhancing the school climate" . New opportunity for the counselor , V ol .38 , No . 1 , P: 8 .
 6. Koch , J . L , Steers , R . M (1978) . " Job Attachment , Satisfaction , and Turnover Among Public Employees " . Journal of Applied Psychology , Vol . 65 , No. 6 , pp: 440 - 452 .
 7. Larson . E . W , & Fukami , C.V(1984) . " Relationship Between Worker Behavior Commitment to the Organization and Union " . Proceeding of The Academy of Management , pp: 222 - 226 .
 8. Lyon ,H . L . , Ivancevich , M . J . (1992) . " An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital " . Academy of Management Journal , Vol . 17 , No . 8 , pp : 92 – 94 .
 9. Meyer .J & Allen . N .A (1991) . " Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment " . Human Resource Management Review , No .1 , pp : 67 - 70 .
 - 10.Meyer J & Smith (2000) . " HRM Practices and Organizational Commitment : Test of Mediation Model " . Canadian Journal of Administrative Sciences , Vol . 17 , No . 4 , pp : 75 - 101 .
 - 11.Michael Cameron (2000) . " Organizationail Climate and its impact upon performance : A Study of Australian Hotels in South East Queensland " . unpublished PhD dissertation , Griffith University .

12. Moran , E . T , Volkwein , J . V .(1992) . " **The Cultural Approach of Organizational Climate**" . *Human Relations* , Vol . 1 , No . 4 , p : 35.
13. Mottaz , C . J(1989) . " **An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment** " . *The Sociological Quarterly* , Vol . 30 , No . 1 , p : 25 .
14. Mowday R .T . Porter , L .w . & Steers R .M (1982) . **Employee Organizational Commitment Linkages The psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover** , New York : Academic Press .
15. Porter , L .W , et .al . Mowday and P. V.. Boulian (1974) . " **Organizational Commtment , Job Satisfaction . and Turnover among Psychicians** " . *Journal of Applied Psychology* , Vol . 59 , No . 5 , pp 509 - 603 .
16. R . Schermerhorn , John (1996) . **Management** . Canada : John Wiley and Sons .
17. Richard M, Steers & Lyman W . Porter (1993) . **Porter Motivation and Work Behavior** . Great Britiain : Bell and Bain Ltd .
18. Welsh , H . & Lavan ,H (1981) , " **Intrrelationship Between Organizational Commitment and Job Characteristics , Job Satisfaction , Professional Behavior , and Organizational Climate** " , *Human Relations* , Vol . 34 , No . 10 , pp : 1079 - 1089 .

الملاحق

ملحق رقم 1

جدول تقسيم العينات لكريزي ومورجان

**TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN
POPULATION**

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

“N” is population size Note:
“S” is sample size.

Krejcie, Robert V., Morgan Daryle W., (1970) “Determining Sample Size for Research Activities”, Educational and Psychological Measurement.

ملحق رقم 2 أداة الدراسة

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

بعد التحية ،،،

نقوم بدراسة علمية تهدف إلى تقييم المناخ الـ وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين بجهازى التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية . ومن اجل الحصول على البيانات والمعلومات المفيدة فى هذا الخصوص ، صممت هذه الاستبانة .

لذا ، نأمل منكم التفضل بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية ، وذلك بقراءة كل عبارة ، ثم التفضل بالإجابة بوضع الإشارة المناسبة إزاء كل سؤال ، بحيث تعكس رأيكم الشخصي . علماً بان هذه الاستبانة سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط .
إن إجاباتكم الدقيقة هي التي ستحقق المستهدف من وراء هذه الدراسة ، شاكرين لكم حسن تعاونكم ، ولكم ميني جزيل الشكر والعرفان .

و السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي
طالبة دراسات عليا بجامعة قاربيونس
كلية الاقتصاد – قسم الإدارة

أولاً – البيانات الشخصية والوظيفي

1 - العمر ، حدد من فضلك :

- | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 25 إلى أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | - أقل من 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 35 إلى أقل من 40 سنة | <input type="checkbox"/> | - من 30 إلى أقل من 35 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 45 إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | - من 40 إلى أقل من 45 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 55 إلى أقل من 60 سنة | <input type="checkbox"/> | - من 50 إلى أقل من 55 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | - 60 سنة فأكثر |

2 - النوع :

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
|--------------------------|--|--------------------------|--|

3 - الحالة الاجتماعية :

- | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> | أعزب |
| <input type="checkbox"/> | أرمل | <input type="checkbox"/> | مطلق |

4 - المستوى التعليمي :

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> | دكتورة |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي بعد البكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | مؤهل متوسط | <input type="checkbox"/> | دبلوم بعد الثانوية العامة |
| | | <input type="checkbox"/> | غير ذلك |

5 - الوظيفة أو نوع العمل الذي تقوم به :

رئيس قسم

مدير الفرع أو الجهاز

موظف إداري

مدير إدارة

إشرافي

موظف مالي

6 - عدد سنوات العمل في الجهاز أو أي جهة أ:-

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

- أقل من خمس سنوات

من 15 إلى أقل من 20 سنة

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 25 إلى أقل من 30 سنة

- من 20 إلى أقل من 25 سنة

- 30 سنة فأكثر

7 - هل سبق وأن تحصلت على دورات تدريبية ؟

لا

نعم

ثانياً - المناخ التنظيمي :

يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة المواصفات العناصر المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهذه المواصفات تتمثل في شخصية المنظمة وأسلوب إدارتها ، وطبيعة العمل العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين " أي انه مشاعر العاملين تجاه الإدارة و أساليب عملها ، وتقييمهم لنوع الأعمال التي يقومون بها والمعاملات التي يتلقونها"

الرقم	أسلوب الإدارة والقيادة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	أشعر بجزرية الاتصال والتحدث مع الإدارة العليا				
2	يتقبل المديرون النقد البناء لتطوير العمل				
3	يوجد لدي تفويض وصلاحيات كافية لأداء عملي				

					لدى الإدارة القدرة على حل مشكلات التنظيم قبل أن تستفحل	4
					تشجع الإدارة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة	5
					تقوم الإدارة بالتهديد بوقف الترقية عند الخطأ	6
					تضغط الإدارة على الموظفين للقيام بأقصى جهد لإنجاز الأعمال	7
					تحرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح بحرفية في العمل	8
					عادة ما نفاجاً بقرارات سريعة وغير متوقعة	9
					لا تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى	10
					تأخذ الإدارة مواقف سلبية في حل المشكلات الإدارية	11
					لاتمدنا الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحمل أعباء العمل ومعالجة مشكلاته	12
					تساهل الإدارة في التعامل مع المقصرين في العمل ومعاقبتهم	13
					تتهرب الإدارة من اتخاذ القرارات وتترك ذلك للعاملين	14

ت	نمط العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	أشعر بفخر لأن عملي يناسب مؤهلاتي					
16	تتم مواجهة المشاكل بشكل منفتح دون التستر عليها					
17	أشعر أن عملي ذو أهمية ويحقق ذاتي					
18	أحب طبيعة عملي بهذا الجهاز فهو يناسب تطلعاتي					
19	أشعر بالاطمئنان والأمان على عملي في هذا الجهاز					

					20	هناك شفافية و مؤسسية في العمل
					21	أشعر بدرجة عالية من الانتماء للعمل
					22	تحرص الإدارة على تنمية العاملين وتدريبهم
					23	الأدوار و الأنشطة مصممة لتناسب قدرات ودوافع الأفراد
					24	هناك صعوبة في توصيل الآراء والاقتراحات إلى الإدارة العليا حيث هناك مستويات وظيفية كثيرة يجب المرور بها
					25	تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	
					26	يقوم الهيكل التنظيمي على التخصص الدقيق
					27	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة ومحددة بشكل سليم
					28	تقوم الإدارة باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل
					29	السياسات الإدارية واضحة للعاملين بالجهاز
					30	هناك التزام بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					31	هناك مرونة في تطبيق لوائح وتعليمات العمل
					32	البحوث والتطوير نشاط أساسي في الهيكل التنظيمي
					33	هناك سهولة في الحصول على البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية
					34	لا يمكن إحداث أي تغيير في البناء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	
					35	تكافئ الإدارة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف

					36	ترتبط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء التي تأخذ بالابتكار والإبداع والتحدد في العمل
					37	تراعي نظم الحوافز والمكافآت مطالب واحتياجات العاملين المختلفة
					38	يتم تقديم حوافز مادية على أساس الأداء المتميز
					39	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة
					40	يتناسب الراتب الذي ألقاضاه والعمل الذي أؤديه
					41	تقوم الإدارة بالتمييز بين العامل المجد والعامل المتسبب
					42	يتم نقل الموظفين وفقاً لمتطلبات ومصصلحة العمل
					43	لا يتم منح أي حوافر أو مكافآت في هذا الجهاز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تقييم الأداء	ت
					تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية أي الأداء الفعلي في العمل	44
					تعتمد الإدارة على سجلات شهرية وسنوية لتقييم الانجاز	45
					تتم عملية تقييم الأداء بشكل معلن للجميع	46
					تتدخل العلاقات الشخصية في تقييم الأداء	47
					تعتمد الإدارة على تقارير رؤساء الوحدات والأقسام لمعرفة كفاءة العاملين	48
					القائمون بعملية التقييم هم أشخاص غير مدرين للقيام بهذه المهمة	49

ثالثاً - الولاء التنظيمي :

يقصد بالولاء التنظيمي وجود علاقة موجبة بين الفرد والمنظمة تسهم بفاعلية في رفع الروح المعنوية للفرد وزيادة كفاءته الإنتاجية ، وتقوية مشاعر اعتزازه بمنظمته ، وتأكيد رغبته القوية في الاستمرار بالعمل لديها ، وتيقنه بأنها تحقق له ذاته ، مما يعني قوة انتمائه إلى منظمته ، ومساهمته الفاعلة فيها .

ت	الولاء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50	اشعر بالفخر لأني جزء من هذا الجهاز					
51	سأقبل أي وظيفة في جهة عملي الحالية مقابل استمراري للعمل بها					
52	لدي استعداد لبذل مجهودات إضافية تتجاوز حدود المطلوب لمساعدة جهة عملي الحالية على تحقيق أهدافها					
53	أجد تشابهاً عالياً بين قيم جهة عملي الحالية وقيمي الشخصية					
54	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاستغلال أقصى إمكانياتي في أداء عملي					
55	اشعر بالاعتزاز وأنا احدث الآخرين عن جهة عملي الحالية					
56	اشعر بالارتياح التام لاختياري العمل مع جهة عملي الحالية					
57	اشعر بصعوبة الموافقة على إجراءات وسياسات العمل					
58	أنا لا اشعر بالانتماء لهذا الجهاز					
59	قراري بالعمل في هذا الجهاز اكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي					
60	أجد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المتعلقة بالموظفين في هذا الجهاز					
61	أي تغيير في ظروف العمل الحالية سوف يدفعني لترك هذه الوظيفة					

الملحق رقم 3
قيم ثبات أداة الدراسة

القياسية

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L
E

(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0
14

N of Items =

Alpha = .8327

نمط العمل

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L
E

(A L P H A)

Reliability Coefficients

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L
E

(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0
12

N of Items =

Alpha = .8083

المناخ التنظيمي

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L
E

(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0
49

N of Items =

Alpha = .9266

الملحق رقم 4

تحليل فقرات أداة الدراسة واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لها

أولاً // / المناخ التنظيمي : (بلغ المتوسط العام للمناخ 3.33 ، أما الانحراف المعياري فهو 0.614)

1 - أسلوب الإدارة والقيادة : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة 3.254 أما الانحراف المعياري لها 0.645، وعن تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة
1.301	3.109	164	أشعر بحرية الاتصال والتحدث مع الإدارة العليا
1.121	3.341	164	يتقبل المديرون النقد البناء لتطوير العمل
1.034	3.628	164	يوجد لدي تفويض وصلاحيات كافية لأداء عملي
1.137	3.475	164	لدى الإدارة القدرة على حل مشكلات التنظيم قبل أن تستفحل
1.097	3.329	164	تشجع الإدارة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة
0.965	3.158	164	تقوم الإدارة بالتهديد بوقف الترقية عند الخطأ
1.014	2.841	164	تضعط الإدارة على الموظفين للقيام بأقصى جهد لانجاز الأعمال
1.061	3.408	164	تحرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح بحرفية في العمل
1.130	2.701	164	عادة ما نفاجاً بقرارات سريعة وغير متوقعة
0.906	3.323	164	لا تشجع الإدارة وجود اتصالات بين العاملين في الإدارات الأخرى
1.135	3.109	164	تأخذ الإدارة مواقف سلبية في حل المشكلات الإدارية
1.211	3.256	164	لاتمدنا الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحمل أعباء العمل ومعالجة مشكلاته
1.141	3.097	164	تتساهل الإدارة في التعامل مع المقصرين في العمل ومعاقبتهم
1.133	3.597	164	تنهزب الإدارة من اتخاذ القرارات وتترك ذلك للعاملين

2 - نمط العمل : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة 3.483 أما الانحراف المعياري لها 0.652 ، وعن تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة

1.069	3.817	164	أشعر بفخر لأن عملي يناسب مؤهلاتي
1.120	3.182	164	تتم مواجهة المشاكل بشكل منفتح دون التستر عليها
0.918	3.908	164	أشعر أن عملي ذو أهمية ويحقق ذاتي
0.921	3.835	164	أحب طبيعة عملي بهذا الجهاز فهو يناسب تطلعاتي
0.925	3.762	164	أشعر بالأطمئنان والأمان على عملي في هذا الجهاز
0.989	3.408	164	هناك شفافية و مؤسسية في العمل
0.821	3.823	164	أشعر بدرجة عالية من الانتماء للعمل
1.064	3.384	164	تحرص الإدارة على تنمية العاملين وتدريبهم
1.045	3.365	164	الأدوار و الأنشطة مصممة لتناسب قدرات ودوافع الأفراد
1.189	2.463	164	هناك صعوبة في توصيل الآراء والاقتراحات إلى الإدارة العليا حيث هناك مستويات وظيفية كثيرة يجب المرور بها
1.151	3.372	164	تتم الإدارة بتحسين ظروف العمل

3 - الهيكل (البناء) التنظيمي : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة 3.365 أما الانحراف المعياري لها 0.756 ، وعن تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة
1.081	3.451	164	يقوم الهيكل التنظيمي على التخصيص الدقيق
1.017	3.536	164	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة ومحددة بشكل سليم
1.114	3.164	164	تقوم الإدارة باستخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل
1.073	3.533	164	السياسات الإدارية واضحة للعاملين بالجهاز
1.249	3.146	164	هناك التزام بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
0.986	3.542	164	هناك مرونة في تطبيق لوائح وتعليمات العمل
1.194	3.548	164	البحوث والتطوير نشاط أساسي في الهيكل التنظيمي
1.160	3.213	164	هناك سهولة في الحصول على البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية
1.114	3.146	164	لا يمكن إحداث أي تغيير في البناء التنظيمي

4 - الحوافز والمكافآت : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة (3.208) أما الانحراف المعياري لها (0.893) ، وعن تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة
1.280	3.231	164	تكافئ الإدارة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف
1.204	3.054	164	ترتبط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء التي تأخذ بالابتكار والإبداع والتجديد في العمل
1.198	3.012	164	تراعي نظم الحوافز والمكافآت مطالب واحتياجات العاملين المختلفة
1.304	2.939	164	يتم تقديم حوافز مادية على أساس الأداء المتميز
1.278	3.451	164	تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة
1.167	3.628	164	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والعمل الذي أؤديه
1.279	3.134	164	تقوم الإدارة بالتمييز بين العامل المجد والعامل المتسبب
1.176	3.286	164	يتم نقل الموظفين وفقاً لمطالبات ومصالحه العمل
1.122	3.140	164	لا يتم منح أي حوافز أو مكافآت في هذا الجهاز

5 - تقييم الأداء : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة (3.385) أما الانحراف المعياري لها (0.637)، وعن تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة
3.570	1.053	164	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية أي الأداء الفعلي في العمل
3.798	0.979	164	تعتمد الإدارة على سجلات شهرية وسنوية لتقييم الانجاز
3.048	1.150	164	تتم عملية تقييم الأداء بشكل معلن للجميع
3.030	1.174	164	تتدخل العلاقات الشخصية في تقييم الأداء
3.646	0.995	164	تعتمد الإدارة على تقارير رؤساء الوحدات والأقسام لمعرفة كفاءة العاملين
3.213	1.276	164	القائمون بعملية التقييم هم أشخاص غير مدربين للقيام بهذه المهمة

ثانياً // الولاء التنظيمي : بلغ المتوسط العام لهذه الفقرة (3.598) أما الانحراف المعياري لها (0.639) ، وعسن
تفصيل متوسطات وانحرافات الفقرات فهي كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الكلي	الفقرة
0.996	4.036	164	اشعر بالفخر لأني جزء من هذا الجهاز
1.104	3.506	164	سأقبل أي وظيفة في جهة عملي الحالية مقابل استمراري للعمل بما
0.890	3.926	164	لدي استعداد لبذل مجهودات إضافية تتجاوز حدود المطلوب لمساعدة جهة عملي الحالية على تحقيق أهدافها
0.986	3.554	164	أجد تشابهاً عالياً بين قيم جهة عملي الحالية وقيمي الشخصية
0.975	3.512	164	تتيح لي وظيفتي الفرصة لاستغلال أقصى إمكانياتي في أداء عملي
1.044	3.737	164	اشعر بالاعتزاز وأنا احداث الآخرين عن جهة عملي الحالية
0.956	3.829	164	اشعر بالارتياح التام لاختياري العمل مع جهة عملي الحالية
1.084	3.036	164	اشعر بصعوبة الموافقة على إجراءات وسياسات العمل
1.067	3.737	164	أنا لا اشعر بالانتماء لهذا الجهاز
1.173	3.817	164	قراري بالعمل في هذا الجهاز اكبر خطأ ارتكبته في حق نفسي
1.219	3.182	164	أجد نفسي غير متفق مع الكثير من السياسات المتعلقة بالموظفين في هذا الجهاز
1.245	3.274	164	أي تغيير في ظروف العمل الحالية سوف يدفعني لتترك هذه الوظيفة

الملحق رقم 5

جداول البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة

'-ble

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	2.4	2.4	2.4
	2.00	27	16.5	16.5	18.9
	3.00	57	34.8	34.8	53.7
	4.00	33	20.1	20.1	73.8
	5.00	27	16.5	16.5	90.2
	6.00	9	5.5	5.5	95.7
	7.00	5	3.0	3.0	98.8
	8.00	1	.6	.6	99.4
	9.00	1	.6	.6	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	118	72.0	72.0	72.0
	2.00	46	28.0	28.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	51	31.1	31.1	31.1
	2.00	108	65.9	65.9	97.0
	3.00	5	3.0	3.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	17	10.4	10.4	10.4
	3.00	14	8.5	8.5	18.9
	4.00	73	44.5	44.5	63.4
	5.00	31	18.9	18.9	82.3
	6.00	24	14.6	14.6	97.0
	7.00	5	3.0	3.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.8	1.8	1.8
	2.00	22	13.4	13.4	15.2
	3.00	28	17.1	17.1	32.3
	4.00	63	38.4	38.4	70.7
	5.00	36	22.0	22.0	92.7
	6.00	12	7.3	7.3	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

عدد سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	14.6	14.6	14.6
	2.00	60	36.6	36.6	51.2
	3.00	42	25.6	25.6	76.8
	4.00	18	11.0	11.0	87.8
	5.00	14	8.5	8.5	96.3
	6.00	3	1.8	1.8	98.2
	7.00	3	1.8	1.8	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

دورات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	77	47.0	47.0	47.0
	2.00	87	53.0	53.0	100.0
	Total	164	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	164	3.1098	1.30131
X2	164	3.3415	1.12112
X3	164	3.6280	1.03411
X4	164	3.4756	1.13749
X5	164	3.3293	1.09718
X6	164	3.1585	.96528
X7	164	2.8415	1.01485
X8	164	3.4085	1.06139
X9	164	2.7012	1.13061
X10	164	3.3232	.90626
X11	164	3.1098	1.13512
X12	164	3.2561	1.21151
X13	164	3.0976	1.14162
X14	164	3.5976	1.13354
X15	164	3.8171	1.06969
X16	164	3.1829	1.12012
X17	164	3.9085	.91888
X18	164	3.8354	.92197
X19	164	3.7622	.92586
X20	164	3.4085	.98960
X21	164	3.8232	.82101
X22	164	3.3841	1.06477
X23	164	3.3659	1.04514
X24	164	2.4634	1.18989
X25	164	3.3720	1.15198
X26	164	3.4512	1.08138
X27	164	3.5366	1.01758
X28	164	3.1646	1.11475
X29	163	3.5337	1.07314
X30	164	3.1463	1.24951
X31	164	3.5427	.98673
X32	164	3.5488	1.19459
X33	164	3.2134	1.16052
X34	164	3.1463	1.11457
X35	164	3.2317	1.28033
X36	164	3.0549	1.20456
X37	164	3.0122	1.19810
X38	164	2.9390	1.30452
X39	164	3.4512	1.27892
X40	164	3.6280	1.16785
X41	164	3.1341	1.27998
X42	164	3.2866	1.17627
X43	164	3.1402	1.22293
X44	163	3.5706	1.05391
X45	164	3.7988	.97942
X46	164	3.0488	1.15011
X47	164	3.0305	1.17449
X48	164	3.6463	.99535
X49	164	3.2134	1.27633
X50	164	4.0366	.99625
X51	164	3.5061	1.10491
X52	164	3.9268	.89003
X53	164	3.5549	.98612
X54	164	3.5122	.97507
X55	164	3.7378	1.04419
X56	164	3.8293	.95680
X57	164	3.0366	1.08470
X58	164	3.7378	1.06744
X59	164	3.8171	1.17362
X60	164	3.1829	1.21976
X61	164	3.2744	1.24500
القيادة	164	3.2544	.64542
نمط العمل	164	3.4839	.65284
الهيكل	164	3.3650	.75669
الحوافز	164	3.2087	.89346
تقييم الاداء	164	3.3852	.63781
الولاء	164	3.5981	.63939
المناخ التنظيمي	164	3.3337	.61443
Valid N (listwise)	162		

Correlations

Correlations

		الولاء	المناخ التنظيمي
الولاء	Pearson Correlation	1	.617**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	164	164
المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	.617**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	164	164

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		القيادة	نمط العمل	الهيكلي	الحوافز	تقييم الاداء
الولاء	Pearson Correlation	.503**	.707**	.566**	.421**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	164	164	164	164	164

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالعمر

الولاء	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	4		
2.00	27	3.6111	.66144	.12729	3.3495	3.8728	2.25	5.00
3.00	57	3.4605	.63055	.08352	3.2932	3.6278	1.75	4.67
4.00	33	3.6237	.79389	.13820	3.3422	3.9052	1.67	5.00
5.00	27	3.7469	.42396	.08159	3.5792	3.9146	2.67	4.67
6.00	9	3.7222	.73006	.24335	3.1610	4.2834	2.58	5.00
7.00	5	3.7667	.23124	.10341	3.4795	4.0538	3.42	4.00
8.00	1	3.3333	3.33	3.33
9.00	1	3.9167	3.92	3.92
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.248	8	.281	.676	.712
Within Groups	64.390	155	.415		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالنوع

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	118		
2.00	46	3.7609	.60696	.08949	3.5806	3.9411	2.25	5.00
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.694	1	1.694	4.227	.041
Within Groups	64.944	162	.401		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالحالة الاجتماعية

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	51		
2.00	108	3.5556	.64247	.06182	3.4330	3.6781	1.67	5.00
3.00	5	3.9167	.17678	.07906	3.6972	4.1362	3.75	4.17
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.879	2	.440	1.076	.343
Within Groups	65.759	161	.408		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالمستوى التعليمي

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					2.00	17		
3.00	14	3.2262	1.08182	.28913	2.6016	3.8508	1.67	5.00
4.00	73	3.5799	.52694	.06167	3.4570	3.7029	2.25	4.67
5.00	31	3.8602	.65807	.11819	3.6188	4.1016	1.75	5.00
6.00	24	3.6493	.57995	.11838	3.4044	3.8942	2.25	4.75
7.00	5	3.3833	.56396	.25221	2.6831	4.0836	2.50	3.92
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.564	5	.913	2.324	.045
Within Groups	62.074	158	.393		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالوظيفة

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	3		
2.00	22	3.6591	.35065	.07476	3.5036	3.8146	2.92	4.25
3.00	28	3.4435	.76948	.14542	3.1451	3.7418	1.67	5.00
4.00	63	3.7553	.61290	.07722	3.6009	3.9096	2.17	5.00
5.00	36	3.4815	.62966	.10494	3.2684	3.6945	1.75	4.58
6.00	12	3.3403	.78854	.22763	2.8393	3.8413	1.83	4.33
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.642	5	.728	1.827	.111
Within Groups	62.996	158	.399		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالخدمة

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	24		
2.00	60	3.5083	.50787	.06557	3.3771	3.6395	1.75	4.33
3.00	42	3.4028	.76883	.11863	3.1632	3.6424	1.67	4.67
4.00	18	3.8889	.59683	.14067	3.5921	4.1857	2.58	5.00
5.00	14	3.7679	.39248	.10489	3.5412	3.9945	2.67	4.17
6.00	3	3.8611	.12729	.07349	3.5449	4.1773	3.75	4.00
7.00	3	3.9167	.93912	.54220	1.5838	6.2496	3.33	5.00
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.268	6	.878	2.246	.042
Within Groups	61.370	157	.391		
Total	66.638	163			

Oneway

Descriptives

الولاء وعلاقته بالدورات

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	77		
2.00	87	3.6868	.59904	.06422	3.5591	3.8145	1.75	5.00
Total	164	3.5981	.63939	.04993	3.4995	3.6967	1.67	5.00

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.458	1	1.458	3.624	.059
Within Groups	65.180	162	.402		
Total	66.638	163			

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقييم الاداء, نمط العمل, القيادة, الحوافز, الهيكل	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الولاء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.530	.43820

a. Predictors: (Constant), تقييم الاداء, نمط العمل, القيادة, الحوافز, الهيكل

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.299	5	7.260	37.807	.000 ^a
	Residual	30.339	158	.192		
	Total	66.638	163			

a. Predictors: (Constant), تقييم الاداء, نمط العمل, القيادة, الحوافز, الهيكل

b. Dependent Variable: الولاء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.734	.228		3.223	.002
	القيادة	3.722E-02	.084	.038	.445	.657
	نمط العمل	.663	.083	.677	8.026	.000
	الهيكل	.124	.092	.147	1.351	.178
	الحوافز	-.235	.071	-.328	-3.319	.001
	تقييم الاداء	.227	.081	.226	2.816	.005

a. Dependent Variable: الولاء

This study aimed to Figureout the nature of the organizational climate in the board of Inspecting and Control Administrative Board and the Financial Audeting in the eastren region of Libya and the level of organizational loyalty among workers in the two departments .In order to determine the nature of the relationship between organizational climate and organizational loyalty , we determined the existence of statistically significant differences about the organizational climate and the staff loyalty attributed to the demographic changes under consideration of age , gender , marital status , educational level ,occupation , experience and training courses.

The study results have supported the results of many previous studies in this area as confirmed once again the power of the relationship of variable organizational climate as an independent variable and the organizational loyalty as a dependent variable ; as it reflected in the relatively high level of the organizational climate to a corresponding risen the level of organizational loyalty due to workers The final results of the study provided a number of recommendations . We hope to see that Someone will take the adventure to towards further progress .

**Benghazi University
Faculty of Economics
Department of higher studies**

**The Organizational Climate of Inspection
and Control Administrative Board and the
Financial Auditig in the Estern Region and its
Relation Ship with Organizational Loyalty
(Apractical study)**

by :

**Asma Abd elkarim Alshaith Alrfadi
Adimistration Bachelor – faculty of Economics –
Derna University**

**Suprevised by :
Dr . Abd uljalil A . Elmansouri**

**A thesis Submitted in partial Fulfillment of the
reguiremement of Master's degree in management ,
Faculty of Economics , Beaghazi University**

Autumn - 2012

Benghazi University
Faculty of Econom
Department of hig]

**The Organizational Climate of Inspection
and Control Administrative Board and the Financial
Audtig in the Estern Region and its Relation Ship
with Organizational Loyalty**

by :
Asma Abd elkarim Alshaith Alrfadi
**Adiministration Bachelor – faculty of Economics – Derna
University**

Supervising :
Main supervisor : Abd uljalil Elmansouri
Internat supervisor : : Abd ulkader Elbadri
External supervisor : Emragea Youssif salem

Signature

.....
.....
.....

Cofirmed
From the dean of Collage

Autumn - 2012