

رياض أحمد أبازيد

جامعة آل البيت

المملكة الأردنية الهاشمية

تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، ودراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على تبني الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد. وقد صممت استبانة لهذا الغرض، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٨٠) مفردة من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عدده (٢٨٥٠) فرداً. توصل البحث إلى أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد كانت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وأن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع نسبياً بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، ويميل لأن يكون متوسطاً. وكشف معامل الارتباط وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة (٠,٣٣٩) بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي، كما أظهر البحث أن المناخ التنظيمي يفسر ١٤,٥٪ من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي. وبين البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات العاملين نحو تبني الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد تعزى إلى العمر والخبرة والمؤهل العلمي. وأوصى البحث بضرورة معالجة السلبات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية.

مصطلحات علمية

المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، شركة الاتصالات الأردنية.

حد سواء. ويعتمد نجاح المنظمات على عدد من المتغيرات من أهمها: بيئة العمل أو ما يسمى مجازاً المناخ التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمات.

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، والاستجابة إلى المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على

تم تسلم البحث في سبتمبر ٢٠٠٥، وأجيز للنشر في سبتمبر ٢٠٠٦.

الداخلية للمنظمة، والتي تتسم عادة بالثبات النسبي، ويدركها الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بوعي أو بدون وعي ويتأثر بها سلوكهم ودوافعهم إلى حد كبير. فكل منظمة لها مناخ تنظيمي فريد Unique خاص بها يميزها عن غيرها من المنظمات، ويتكون عادة من عدة عناصر وأبعاد بحيث يعكس في مجمله أساليب العمل والقيادة، وطرق التعامل وتقاليد المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها (Altmann, 2000). إن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة، وفقاً للتفاعلات المتبادلة بينهم وبين المنظمة حول متغيرات بيئة العمل؛ كفلسفة الإدارة العليا، وأسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وطرق تقييم الأداء، وتوزيع المزايا والحوافز المادية والمعنوية وغيرها (Ekvall and Ryhammar, 1999).

كما عرفه (القريوتي، ١٩٩٤؛ اللوزي، ١٩٩٤؛ الطعامنة، ١٩٩٦) بأنه إدراك الأفراد وشعورهم نحو بيئة العمل الداخلية، والمبنية على تجاربهم وممارساتهم وخبراتهم. وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يتصورها الأفراد وفقاً لإدراكاتهم، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فإذا أدرَكَ الفرد أن مناخ المنظمة دكتاتوري فإنه سيتصرف وفق ذلك التصور حتى لو كان نمط القيادة السائد هو ديمقراطياً فعلاً. ومهما كانت نقاط الاختلاف التي قدمت لتوضيح معنى المناخ التنظيمي والعناصر

ومع اشتداد المنافسة بين المنظمات والاتجاه نحو العولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، تبرز أهمية توفير المناخ التنظيمي المناسب لمواجهة هذه التحديات. ومن ضمن هذه التوجهات 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 فيها فإنه يتدنى أدائه وولائه ودفاعيته للعمل. وإذا تكونت لديه مشاعر إيجابية نتيجة المناخ التنظيمي السائد فإن هذا يسهم في الارتفاع بأدائه وولائه ودفاعيته للعمل، ومن ثم تحافظ المنظمة على تطورها واستمراريتها. (Ekvall and Britz, 2001).

فالمناخ التنظيمي لا يرتبط عموماً بمتغيرات محددة؛ إذ إن كل منظمة لها مناخ خاص وخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن ثم يرسم لها طريق المستقبل، فيمهد لها الطريق السالك أو الشائك للأداء الفردي والتنظيمي. والولاء التنظيمي هو أحد هذه السلوكيات باعتباره العلاقة المتبادلة بين جهود الأفراد وتفانيهم في العمل وما يحصلون عليه من مزايا مادية ومعنوية. (العوامل، ١٩٩٤)، (Ekvall, 1996).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستخدم مفهوم المناخ التنظيمي مجازاً للتعبير عن خصائص بيئة العمل

بين أبعاد المناخ التنظيمي؛ وهي السياسات الإدارية، وأساليب العمل، وكيفية معاملة المرؤوسين، ومدى استخدام التكنولوجيا مع أداء العاملين في أجهزة الرقابة. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء هذه العوامل عناية خاصة من حيث مراجعة البناء التنظيمي وخطوط السلطة والاتصال.

كما قام العواملة، (١٩٩٤) بإجراء دراسة لأبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية، وتوصلت الدراسة إلى استقرار رضا عام عن المناخ المؤسسي، فيما أشار إلى أن عدم استقرار القيادات الإدارية والمحسوبة وتدني الحافز تؤدي إلى المناخ التنظيمي السلبي.

وفي دراسة الدقس وعليان، (١٩٩١) حول تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، توصلت الدراسة إلى رغبة العاملين في تطوير المناخ التنظيمي السائد، ولاسيما التعامل مع الصراعات، واتخاذ القرارات والأهداف. كما قامت (شهاب، ١٩٩٢) بدراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، وتوصلت إلى أن هناك أثراً كبيراً للمناخ التنظيمي على درجة الرضا الوظيفي بشكل عام.

أما الدراسات الأجنبية فهي: دراسة (Ekvall, 1996) عن المناخ التنظيمي بوصفه أداة للإبداع والابتكار، توصلت الدراسة إلى عدة أبعاد للمناخ؛ وهي خلق أعمال فيها تحد للعاملين وإثراء العمل ومرونته، وتشجيع المبادرات والأفكار

المكونة له فإنه يمكن القول بأن هناك بعض العناصر المشتركة يمكن تلخيصها بالآتي:

- ١ - تأثير المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين.
- ٢ - تحديد نمط المناخ التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين وتصوراتهم.
- ٣ - يمتاز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي واختلافه من منظمة إلى أخرى.

أما الولاء التنظيمي فقد عرفه (Sager and Johnston, 1989) على أنه درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراره مع عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي والخصائص الشخصية وخبرات الفرد تتفاعل معاً بوصفها مدخلات لتشكيل الولاء التنظيمي، وما ينتج من سلوك إيجابي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها (العضائية، ١٩٩٥).

أما الدراسات السابقة فهي كثيرة، ومعظمها يدور حول تقييم طبيعة المناخ التنظيمي السائد وربطه بالمتغيرات الديموغرافية، بينما هناك قلة من الدراسات تناولت ربط المناخ التنظيمي مع أنماط السلوك التنظيمي كالإبداع أو الولاء أو الأداء أو الرضا الوظيفي وغيرها.

ففي دراسة الذنبيات، (١٩٩٩) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة

والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين، ووضع معايير أداء واقعية ومعقولة.

كما بينت دراسة Dessler, (1999) عن كيفية الحصول على الولاء التنظيمي للعاملين لديك، توصلت الدراسة إلى مجموعة مقترحات؛ وهي توظيف المديرين المؤهلين، واحترام قيم العاملين، وضمان العدالة التنظيمية، واتباع سياسة الباب المفتوح، ونظام فعال لتقبل الشكاوى وحلها، ودعم مهارات العاملين، وإثراء العمل وتوضيح أهدافه.

وفي دراسة قام بها Patterson *et al*, (2000) عن المناخ التنظيمي والإنتاجية، أجريت الدراسة على ٤٢ شركة صناعية، توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين للمناخ التنظيمي والمتمثل في تطوير المهارات والقدرات، وتوفير قدر معقول من الرضا الوظيفي والضمان الاجتماعي، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية. وقام Moki and Au-yeung, (2002) بدراسة عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتمكين (Empowerment) الممرضات في هونج كونج، وشملت الدراسة ٣٣١ ممرضة. وقد هدفت إلى معرفة عناصر المناخ التنظيمي التي تزيد من تمكينهم في العمل، وتوصلت إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والشعور بالتمكين، وإلى أن دعم القيادة وعمل الفريق فسرت ٤٤٪ من سلوك الممرضات في العمل، بينما لم يعطوا أهمية لمشاركتهن في اتخاذ القرارات.

وفي دراسة Kangls and William, (2000) بعنوان "المناخ التنظيمي والأداء"

والمقترحات، وبناء الثقة، وخلق جو مرح وفكاهي، وعقد مناقشات وعصف فكري، وحل للصراعات، واتخاذ قرارات بالإجماع، وبخاصة في ظل المخاطرة.

وفي دراسة Al-Q-arioti and Al- Enezi, (2004) عن الولاء التنظيمي للمديرين في القطاع العام والخاص في الأردن، بلغت عينة الدراسة (٣٣٢) مديراً، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة بين نوع المنظمة والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين العمر ومستوى التعليم والخبرة والولاء التنظيمي. وفي دراسة Alfmann, (2000) عن تقليل مشكلات بيئة العمل، توصلت الدراسة إلى أن إجراء الدراسات المسحية للعاملين والعملاء حول احتياجاتهم ورغباتهم هي الوسيلة المناسبة، والشيء الأهم هو مناقشة نتائج هذه الدراسات، ووضع الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والدافعية للعمل والرضا الوظيفي والأداء. كما بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي يؤثر على إدراك الزبائن لنوعية السلع والخدمات المقدمة لهم.

وفي دراسة (Watkin, 2001) بعنوان "كيف تطور المناخ التنظيمي" توصلت الدراسة إلى أن ٥٠٪ - ٧٠٪ من نوعية المناخ التنظيمي تعود إلى نمط القيادة، وأن المدير الجيد يقود إلى مناخ جيد. وأضافت الدراسة أن المناخ التنظيمي يتضمن المبادئ الآتية: المرونة، وتقليل المعلومات، وحرية العمل وتفويضه، ووضوح الأهداف والسياسات،

(٤٦٠) عنصراً تم قياسها في بيئة العمل، وعلى ضوءها صنفت الدراسة هذه العناصر إلى مجموعات وهي: خصائص العمل، والدور الوظيفي، والبناء التنظيمي، والقيادة، وعمل الفريق.

وفي دراسة McMurry, (2004) عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي في المصانع الأسترالية، هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي؛ إذ تم اختيار موضوع الدراسة من عدة مصانع أسترالية، وتم توزيع (١٤١٣) استبانة على العاملين في (٤٢) مصنعاً، استجاب ما نسبته (٩٧,٨٪)؛ أي (١٣٨٢) استبانة صالحة للتحليل، وقد وجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بمقدار (٠,٦٦٪) بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.

مشكلة البحث

يتناول هذا البحث تقييم المناخ التنظيمي السائد؛ وذلك لتأثيره على تشكيل الأنماط السلوكية الإيجابية أو السلبية للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية باعتبارها من الشركات المهمة في تقديم خدمات الاتصالات، والتي تم خصصتها في عام (٢٠٠٠)، وتشير بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي له دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين؛ إذ يُعد الأفراد المنتمون لعملهم مصدر قوة يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن هنا فإن البحث يحاول تقييم طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات وعلاقته

أجريت على عينة من العاملين في شركات ناجحة وأخرى غير ذلك، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء، وإلى أن الشركات ذات معدلات الأداء والأرباح العالية أعطت مزيداً من الاهتمام لأبعاد المناخ التنظيمي بالمقارنة مع الشركات التي تكون معدلات الأداء فيها منخفضة.

وفي دراسة Tao *et al.*, (1998) عن محددات الولاء التنظيمي أجريت على عينة من ٢٠٣ من العمال اليابانيين في عدة مصانع، توصلت الدراسة إلى أن محددات الولاء التنظيمي بأبعاده (الارتباط، والتفاني، والتكافل، والالتزام، والاستمرارية) هي على التوالي المناخ التنظيمي وسلوك القيادة والثبات في العمل ووضوح أهدافه.

وفي دراسة مماثلة Sager and Johnston, (1989) بعنوان "محددات ونتائج الولاء التنظيمي: دراسة حالة رجال المبيعات"، توصلت الدراسة إلى أن محددات المناخ التنظيمي المؤدية إلى الولاء التنظيمي لرجال المبيعات هي: العمر، والدخل، والرضا الوظيفي، والرضا عن الترقية، والعلاقة مع المديرين. بينما لم توجد علاقة مع المستوى التعليمي وتنوع العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن رجال المبيعات الذين لديهم ولاء تنظيمي يبذلون جهوداً أكبر لزيادة الأداء والإنتاج.

وفي دراسة Altmann, (2000) عن التنبؤ بالمناخ التنظيمي أشارت الدراسة إلى أن الباحثين والمستشارين حددوا أكثر من

في حياة المنظمات الحكومية والخاصة، وأثره الواضح في تحقيق أهدافها، ومدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يقوم بدور أساسي في توجيه الأفراد الوجهة الصحيحة، أو يقلل من السلوك السلبي، كضعف الأداء، والإحباط، وعدم الرضا (الذنيبات، ١٩٩٩). بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي في تشكيل الولاء التنظيمي الذي يتجلى في انسجام الفرد مع عمله، وإيمانه بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها.

ومع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في عمل شركة الاتصالات، انعكس ذلك على تعزيز الإدارة الذاتية للأفراد وعمل الفريق، وهذا يتطلب فتح قنوات الاتصال من خلال التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد وأبعاده، وهو ما يساعدها على تبني سياسات إدارية جديدة من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، وهذا من شأنه تحسين المناخ التنظيمي الذي سينعكس إيجابياً على كسب ولاء العاملين، ومن ثم على زيادة الأداء والإنتاج.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١ - تقييم مستوى المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية.

٢ - تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

بالولاء التنظيمي، وبعبارة أخرى يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١ - ما اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو مجمل المناخ التنظيمي السائد، ولكل مجال من مجالاته (نمط القيادة، طبيعة العمل، البناء التنظيمي، الحوافز، تقييم الأداء)؟

٢ - ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية؟

٣ - ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية؟

٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات نحو تبني الولاء التنظيمي، وتعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل)؟

٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات نحو المناخ التنظيمي، وتعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل)؟

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من التأثير الحيوي والحاسم لطبيعة المناخ التنظيمي

الأردنية، وقد تضمن المناخ التنظيمي الأبعاد الآتية:

– أسلوب الإدارة والقيادة، وتمثله الفقرات من ١ – ٩.

– طبيعة العمل، وتمثله الفقرات من ١٠ – ١٨.

– البناء التنظيمي، وتمثله الفقرات من ١٩ – ٢٤.

– الحوافز والمكافآت، وتمثله الفقرات من ٢٥ – ٣١.

– تقييم الأداء، وتمثله الفقرات من ٣٢ – ٣٥.

– الولاء التنظيمي، وتمثله الفقرات من ٣٦ – ٤٤.

واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، ولغايات احتساب الأوساط الحسابية قدمت الحالات بما يتفق مع درجة أهميتها، فجرى تخصيص الوزن ٥ لحالة موافق بشدة، والوزن ٤ موافقة، و ٣ محايد، و ٢ غير موافق، و ١ غير موافق بشدة.

صدق الاستبانة وثباتها

قام الباحث بإجراء صدق تحكيمي للتأكد من صلاحيتها، فعرضت الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص في الجامعات، وعلى ضوئها أجريت التعديلات اللازمة. كما أجري التحليل العملي لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في جدول (١).

٣ – دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

٤ – دراسة أثر العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي) للعاملين في شركة الاتصالات نحو تبني الولاء التنظيمي.

٥ – دراسة أثر العوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة والمؤهل العلمي) للعاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو المناخ التنظيمي السائد.

منهجية البحث

يعتمد البحث في منهجيته على الأسلوب الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من الكتب والمقالات والدراسات السابقة، وشبكة المعلومات (الإنترنت)، وأسلوب الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية من خلال استبانة مخصصة لهذه الغاية تغطي الجوانب المختلفة للبحث (انظر ملحق ١).

أداة البحث

تكونت أداة الاستبانة من جزأين: الجزء الأول يتضمن المعلومات الديموغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر، والجزء الثاني يتضمن (٣٥) فقرة لقياس المناخ التنظيمي السائد، و(٨) فقرات لقياس الولاء التنظيمي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات

جدول ١
التحليل العاملي لمجالات المناخ التنظيمي

المجال	التباين المفسر	معاملات التحميل	معامل كرونباخ ألفا	المجال	التباين المفسر	معاملات التحميل	معامل كرونباخ ألفا
القيادة	٧٢,٠٧١	٠,٨٢٦	٠,٩٤٢	الحوافز	٦٦,٧٧٤	٠,٦٩٦	٠,٨٨٣
	٦,٣٧٧	٠,٨٥٨			٩,٣٦٢	٠,٨٠٧	
	٤,٧٣٧	٠,٨١١			٧,٥٩٦	٠,٨٦١	
	٣,٦٧٨	٠,٨٩٥			٥,٥٩٨	٠,٦٧٥	
	٣,٤٩٩	٠,٨٤٦			٤,٧٧٣	٠,٨٥٥	
	٣,٠٠٩	٠,٨١٨			٣,٦٠٥	٠,٨١٧	
	٢,٥٩٧	٠,٨٣٢			٢,٢٩٢	٠,٧٦٣	
تقييم الأداء	٢,٢٨٨	٠,٨٥٠	٠,٩٠٤	تقييم الأداء	٥٦,٩٨٤	٠,٦٩٨	٠,٨٦٢
	١,٧٤٤	٠,٧٢٦			٢٣,٩٦٨	٠,٧٣٠	
	٥١,٩٤٧	٠,٦٧٥			١١,٧٢٢	٠,٣٨٩	
	١٠,٩١١	٠,٦٧٦			٧,٣٢٦	٠,٧٣٤	
طبيعة العمل	٨,٠١٦	٠,٧٩٨	٠,٨٢٤	الولاء التنظيمي	٥٥,٦٢٥	٠,٧٢٤	٠,٧٨٢
	٦,٩٤٥	٠,٧٣١			١٤,٨٨٣	٠,٨١٥	
	٦,٣٨٩	٠,٥٥٠			٦,٧٢٤	٠,٧٧٩	
	٥,١٧٩	٠,٦٠٦			٦,٠١١	٠,٨٠٧	
	٤,٠٨٢	٠,٧٩٥			٤,٩١٨	٠,٣٦٣	
	٣,٥٤٣	٠,٧٢٧			٤,٠٠٣	٠,٣٥٤	
	٢,٩٨٩	٠,٦٨٩			٣,٠٨٠	٠,٦٩٦	
البناء التنظيمي	٧٢,٣٧٢	٠,٨٠٤	٠,٩٠٤	البناء التنظيمي	٢,٧٨٤	٠,٧٩٥	٠,٧٨٢
	٧,٠٦٢	٠,٧٧٨			١,٩٧٣	٠,٧٦١	
	٦,٦١٩	٠,٨٣٥					
	٦,١٢٨	٠,٨٤٩					
	٤,٣٤٣	٠,٨٢٤					
	٣,٤٧٥	٠,٨٤٧					

إليه، وأنها تفسر جزءاً من ذلك المجال (المتغير). كما يبين الجدول ثبات فقرات الاستبانة من خلال احتساب عامل الثبات (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، وهي مقبولة وذات نسبة ثبات عالية. كما تم حساب معامل الارتباط بين فقرات أداة

ويتبين لنا من الجدول (١) أن قيم معاملات التحميل ذات دلالة إحصائية ومرتفعة نسبياً، وتعد مقبولة. وهذا يشير إلى مصداقية الأداة وملاءمتها للبيئة الأردنية المطبقة عليها، وأن جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط بالمجال الذي تنتمي

جدول ٢

معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و العبارات المكونة لكل بعد

العبارة	القيادة	طبيعة العمل	البناء التنظيمي	الحوافز	تقييم الأداء	الولاء
س١	*٠,٨٢٦	*٠,٦٧٥	*٠,٨٠٤	*٠,٦٩٦	*٠,٦٩٨	*٠,٧٢٤
س٢	*٠,٨٥٨	*٠,٦٧٦	*٠,٧٧٨	*٠,٨٠٧	*٠,٧٣٠	*٠,٨١٥
س٣	*٠,٨١١	*٠,٧٩٨	*٠,٨٣٥	*٠,٨٦١	*٠,٥٨٩	*٠,٧٧٩
س٤	*٠,٨٩٥	*٠,٧٣١	*٠,٨٤٩	*٠,٦٧٥	*٠,٧٣٤	*٠,٨٠٧
س٥	*٠,٨٤٦	*٠,٣٥٠	*٠,٨٢٤	*٠,٨٥٥		*٠,٦٦٣
س٦	*٠,٨١٨	*٠,٦٠٦	*٠,٨٤٧	*٠,٨١٧		*٠,٧٥٤
س٧	*٠,٨٣٢	*٠,٧٩٥		*٠,٧٦٣		*٠,٦٩٦
س٨	*٠,٨٥٠	*٠,٧٢٧				*٠,٧٩٥
س٩	*٠,٧٢٦	*٠,٦٨٩				*٠,٧٦١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية البالغ عددهم (٢٨٥٠) فرداً وقت إجراء البحث سنة ٢٠٠٥، وقد تم تحديد حجم العينة وفق المعادلة الرياضية المتعارف عليها، فبلغت (٢٨٠) مفردة أي ما يعادل (١٠٪) من مجتمع البحث، وتم اختيارها عشوائياً باستخدام الجداول (الأرقام العشوائية) المؤلفة من أربع خانات. واختيرت أسماء الموظفين من مجتمع الدراسة، بعد أن جرى ترقيمه من رقم ١-٢٨٥٠. طبقاً لما قدمته إدارة شؤون العاملين في شركة الاتصالات، وبعدها أرسلت نسخة من الاستبانة لكل موظف ظهر اسمه في عينة الدراسة وبهذه الطريقة تم الحصول على ٢٨٠ استبانة صالحة للتحليل، ويبين الجدول (٣) خصائص عينة البحث.

الدراسة والدرجة الكلية؛ إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٣٥ - ٠,٨٩) كما هو موضح بالجدول (٢). وتشير هذه القيم إلى وجود علاقة إيجابية موجبة وذات دلالة مقبولة بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ومجمل الاستبانة. كما تم اختبار التوزيع الطبيعي فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال قيم K-S أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المعالجة الإحصائية

عولجت البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة؛ باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوسط والمنوال. كما تم استخدام اختبار(ت)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط.

جدول ٣
خصائص عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٢١٠ / ٧٥
	إناث	٧٠ / ٢٥
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٦ / ٥,٧
	٣١ - ٤٠	٧٣ / ٢٦,١
	٤١ - ٥٠	١٣٥ / ٤٨,٢
	أكثر من ٥٠ سنة	٥٦ / ٢٠,٠
المؤهل العلمي	ثانوية	٦٠ / ٢١,٤
	دبلوم متوسط	١٠٩ / ٣٨,٩
	بكالوريوس	٩٢ / ٣٢,٩
	ماجستير	١٩ / ٦,٨
الخبرة	أقل من ٤ سنوات	٣٠ / ١٠,٧
	٥ - ١٠ سنوات	١١٨ / ٤٢,١
	١١ - ١٥ سنة	٥٢ / ١٨,٦
	أكثر من ١٦ سنة	٨٠ / ٢٨,٦
المجموع	٢٨٠	١٠٠ /

التعريفات الإجرائية

المناخ التنظيمي: هو الشعور والانطباع العام السائد للعاملين حول الممارسات الإدارية داخل بيئة التنظيم، والتي تؤثر في سلوكهم. ويتمثل ذلك بالنسبة لهذه الدراسة في مجالات نمط القيادة، وطبيعة العمل، والبناء التنظيمي، والحوافز، وتقييم الأداء.

الولاء التنظيمي: ويقصد به رغبة الفرد في البقاء في عمله، وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، وقبوله أية مهام تناط به، وبذله أقصى طاقة ممكنة لإنجاز أهداف المنظمة.

خصائص عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة الذكور (٧٥٪) ونسبة الإناث (٢٥٪)، وهذا يدل على أن الشركة توظف الذكور أكثر من الإناث، لاسيما أن بعض الأعمال تتطلب شغلها بالذكور.

أما المؤهل العلمي فنلاحظ أن ما نسبته (٣٢,٩٪) من حملة البكالوريوس، وأن (٦,٨٪) من حملة الماجستير، أي أن حوالي (٤٠٪) تقريبا من العينة من حملة الشهادات الجامعية، وأن (٦٠٪) تقريبا من حملة الدبلوم والثانوية المتوسطة، وهذا

وللإجابة عن السؤال: ما اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات للمناخ التنظيمي السائد ككل، ولكل مجال من مجالاته وهي نمط القيادة، وطبيعة العمل، والبناء التنظيمي، والحوافز، وتقييم الأداء (مرتفع، متوسط، منخفض) تم حساب المتوسطات الحسابية والوسيط والمنوال والانحرافات المعيارية واختبار (ت).

يلاحظ من الجدول (٤) أن قيمة الوسيط يساوي الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي؛ أي أن (٥٠٪) من إجابات أفراد العينة تقع فوق الوسط الحسابي بصورة عامة. فعلى سبيل المثال كانت إجابات (٥٠٪) من أفراد العينة (٣,٢) على طبيعة العمل، وأن إجابات (٥٠٪) من أفراد العينة كانت (٢,٨) لكل من البناء التنظيمي وتقييم الأداء، بعبارة أخرى أنهم أجابوا "موافق" بدرجة متوسطة، أو "موافق" بدرجة كبيرة، أو "موافق" بدرجة كبيرة جداً. ويتبين لنا من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على المجالات الخمسة قد تراوحت بين (٣,٠٤ - ٢,٢٤)؛ فقد حصل مجال طبيعة العمل على أعلى متوسط حسابي (٣,٠٤) من استجابات أفراد العينة، يليه مجال البناء التنظيمي (٢,٧٦)، ثم مجال تقييم الأداء (٢,٦٣)، بينما حصل مجال الحوافز ومجال نمط القيادة على أدنى متوسط حسابي (٢,٢٤) و(٢,٤٤) على التوالي؛ أي أن تقييم أفراد عينة الدراسة للحوافز والبناء التنظيمي في شركة الاتصالات ضعيف. كما يبين

يعود لطبيعة عمل الشركة الميداني الذي يتطلب مهارة فنية متوسطة المؤهل.

أما العمر فيلاحظ أن (٦٠٪) تقريباً من أفراد العينة تزيد أعمارهم على ٤١ سنة. أما سنوات الخبرة فنجد أن (٥٠٪) منهم خبراتهم أقل من عشر سنوات، وقد يعزى ذلك إلى خصخصة الشركة منذ عشر سنوات، واستبدال طاقم الموظفين العاملين لديها بزيادة عدد الشباب من ذوي الطاقات والمهارات الجديدة. ونلاحظ مما سبق أن أفراد العينة لديهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية والأعمار المناسبة التي تؤهلهم للإجابة عن أداة الدراسة بموضوعية وهو ما يعطي الثقة لتعميم نتائج الدراسة.

النتائج والمناقشة

لغايات الإجابة عن أسئلة الدراسة اعتمد التحليل الآتي لتحديد مستوى المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي بثلاثة مستويات؛ اعتماداً على المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة وهي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٥) فأكثر، كان مستوى الاتجاهات مرتفعاً؛ أي بدرجة الموافقة، وهذا يعني موافقة معظم العينة على الفقرة. أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥ - ٣,٤٩) فإن مستوى الاتجاهات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٤٩) كان مستوى الاتجاهات منخفضاً أي بعدم الموافقة.

جدول ٤

تقييم أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي في شركة الاتصالات

المجال	الوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	قيمة ت	المعنوية
نمط القيادة	٢,٤	٢,٤	١	١,٠٢	٣,٦	١٧,٣-	٠,٠٠٣
طبيعة العمل	٣,٠	٣,٢	٣,٤	٠,٨٣	٣,٩	٩,١-	٠,٠٠٤
البناء التنظيمي	٢,٨	٢,٨	٣,٢	٠,٩٧	٤	١٢,٦-	٠,٠٠٣
الحوافز	٢,٢	٢,١	١	١,٠٠	٤	٢١,١-	٠,٠٠٢
تقييم الأداء	٢,٦	٢,٨	٢	٠,٧٧	٤	١٨,٩-	٠,٠٠٢
المناخ التنظيمي	٢,٦	٢,٦	٣,٢	٠,٧٨	٣,٥	١٨,٨-	٠,٠٠٣

"وغير موافق بشدة" واستثناء الذين أجابوا بمحايد فقد كانت الأوساط الحسابية للمجموعة الأولى (موافق) (١,٣٤)، والمجموعة الثانية (غير موافق) بمتوسط (١,٤٤). وحيث إن الفرق بينهما (٠,١) وهي ذات دلالة إحصائية وقد بلغت قيمة t (٣,٧٢) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة (١,٩٦) فإن هذا يعني أن الذين أجابوا بغير موافق وغير موافق بشدة هم أكبر وبدلالة إحصائية من الذين أجابوا بموافق أو موافق بشدة؛ أي أن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات ليس مرتفعاً، وهذا يتفق مع التحليل السابق إيراده.

ثانياً: للإجابة عن السؤال: ما مستوى الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية (مرتفع، متوسط، منخفض) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوسيط والمنوال واختبار (ت).

يتضح لنا من الجدول (٥) أن متوسطات استجابات العينة تراوحت بين

الجدول (٢) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجالات المناخ التنظيمي كانت متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (٢,٦)؛ أي أن ٥٠٪ من أفراد العينة كانت إجاباتهم ككل تحت الوسط الحسابي (٢,٦)، وهو ما يعني أن اتجاهات موظفي شركة الاتصالات تعد المناخ التنظيمي السائد متوسطاً، لكنه يقع في المنطقة الحدية ويميل لأن يكون منخفضاً.

ونلاحظ من جدول (٤) أن قيم (ت) سالبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات المناخ التنظيمي ككل تقل عن الوسط الحسابي المفترض، وهو موافق بدرجة كبيرة وبفروق ذات دلالة إحصائية؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي متوسط.

وعند تقسيم المستجيبين إلى مجموعتين: الأولى مجموعة الذين أجابوا "موافق بشدة"، "موافق"، والثانية مجموعة الذين أجابوا "غير موافق"

جدول ٥

تقييم أفراد عينة الدراسة على الولاء التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	قيمة ت	الدالة الإحصائية
٣٦ أفضل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	٣,٥٨	٤	٤	١,٢٥	٤	١,٠٤٩	٠,٢٩٥
٣٧ أشعر أن الشركة التي أعمل فيها جزء من حياتي	٣,٥٨	٤	٤	١,٢٩	٤	١,٠٦٦	٠,٢٨٧
٣٨ لدي استعداد لبذل مزيد من الجهود لإنجاح عمل الشركة	٣,٩٧	٤	٥	١,١٢	٤	٧,٠٢٥	٠,٠٠٣
٣٩ أشعر بفخر لإخبار الآخرين بأنني جزء من هذه الشركة	٣,٦٦	٤	٤	١,٢٧	٤	٢,١٢٥	٠,٠٣٤
٤٠ أحبذ العمل في مكان آخر إذا توافرت لي ظروف عمل مناسبة	٣,٤٣	٤	٥	١,٣٨	٤	-٠,٩١٢	٠,٣٦٣
٤١ أشعر أحياناً بصعوبة الموافقة على إجراءات الشركة	٣,٢٤	٣	٣	١,١٢	٤	-٣,٨٥٦	٠,٠٠٤
٤٢ أشعر بسعادة لبقائي في عملي للأبد	٣,١٦	٣	٥	١,٤٨	٤	-٣,٨٣٤	٠,٠٠٢
٤٣ أشعر أن مشاكل المنظمة هي مشكلاتي	٣,٣٣	٤	٤	١,٢٩	٤	-٢,٢٣	٠,٠٢٧
٤٤ أقبل أية مهام تناط إلي لإنجاح عمل الشركة	٣,٨٧	٤	٥	١,٢١	٤	٥,١٠٢	٠,٠٠٣
الولاء التنظيمي	٣,٥٣٥	٣,٦٧	٣,٧٨	٠,٧٦٨	٤	٠,٧٦٩	٠,٤٤٢

حسابي (٣,١٦) بالمقارنة مع باقي الفقرات. أما الولاء التنظيمي ككل فبلغ وسطه الحسابي (٣,٥٣) والمتضمن جميع الفقرات. ويلاحظ من الجدول أن قيمة المنوال والوسيط والوسط الحسابي متساوية لمعظم مكونات الولاء التنظيمي؛ إذ إن (٥٠٪) من أفراد العينة قد أجابوا على كل من الفقرات (٤١، ٤٢) بموافق بدرجة متوسطة، أو موافق بدرجة كبيرة أو موافق بدرجة كبيرة جداً. فيما كانت إجابات

(٣,٩٧ - ٣,١٦)، وأنه يوجد ولاء تنظيمي بمستوى مرتفع نسبياً وفق الاستجابة على الفقرات (٣٨، ٤٤، ٣٩، ٣٦، ٣٧)، إذ بلغت المتوسطات على التوالي (٣,٩٧، ٣,٨٧، ٣,٦٦، ٣,٥٨، ٣,٥٨). وتفسر إجابات أفراد العينة عن الفقرات درجة الالتزام والارتباط والانسجام، وتفضيل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية. بينما حصلت الفقرة (٤٢) والمعبرة عن بقاء الفرد في عمله للأبد على أدنى متوسط

وغير موافق بشدة، واستثناء الذين أجابوا بمحايد فقد كانت الأوساط الحسابية للذين أجابوا بموافق (١,٤٠) والذين أجابوا بغير موافق بمتوسط (١,٠٣)، وحيث إن الفرق بينهما (٠,٣٧) وهو ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة T (٠,٧٧) وهي أصغر من قيمة T الجدولية والبالغ قيمتها (١,٩٦) فإن هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الذين أيدوا و الذين عارضوا.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال: ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للعاملين في شركة للاتصالات الأردنية. تم استخدام معامل ارتباط spearman لاختبار العلاقة. والجدول الآتي يوضح ذلك.

يتبين لنا من الجدول (٦) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,01$) بين جميع مجالات المناخ التنظيمي: نمط القيادة، وطبيعة العمل، والبناء التنظيمي، والحوافز، وتقييم الأداء. وقد تراوحت هذه القيمة بين (٠,٧٠٩ - ٠,٩٠٣). وقد كان أكبر قيمة ارتباط ما بين المناخ التنظيمي ومجال البناء التنظيمي، إذ بلغت (٠,٩٠٣)، وأقل قيمة معامل ارتباط ما بين المناخ التنظيمي ومجال تقييم الأداء إذ بلغت (٠,٧٠٣). أما من حيث الولاء التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل ارتباط (٠,٣٣٩)، أي أن هناك ارتباطاً بينهما بدرجة عالية. بينما نجد أن العلاقة ما بين مجالات المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية،

(٥٠٪) من أفراد العينة على بقية الفقرات موافق أو موافق بشدة. وحيث إن المتوسط الحسابي لكل الفقرات المكونة للولاء التنظيمي تساوي (٣,٥٤)، أي أنها أكثر من (٣,٥) ويصبح مع التقريب (٤)؛ فهذا يعني أن مستوى الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبياً.

ويمكن أن نعرزو ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي نسبياً إلى عوامل أخرى، وذلك لتعدد الظواهر الاجتماعية ومنها الولاء التنظيمي، فالترزام بعض الأفراد ذاتياً في العمل يمكن رده لأسباب دينية وأخلاقية واجتماعية واقتصادية، بالإضافة إلى ارتفاع معدل البطالة واستعداد الأفراد لقبول أية مهام تناط بهم لإنجاح عمل الشركة واعتبارها جزءاً من حياتهم.

ونلاحظ من الجدول (٥) أن قيم (ت) ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha = 0,05$)، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الولاء التنظيمي لا تختلف عن قيمة الوسط الحسابي المفترض، وهو موافق بدرجة كبيرة (٤)؛ أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي ودرجة الموافقة؛ أي أن الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات هو بدرجة مرتفعة لكنه يقع على المنطقة الحدية ويميل لأن يكون متوسطاً.

وعند تقسيم المستجيبين نحو الولاء التنظيمي إلى مجموعتين: الأولى مجموعة الذين أجابوا بموافق وموافق بشدة، والثانية للذين أجابوا بغير موافق

جدول ٦

مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

المجال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١- القيادة	-----						
٢- طبيعة العمل	٠,٧١١**	-----					
٣- البناء التنظيمي	٠,٧٨٧**	٠,٧٤٣**	-----				
٤- الحوافز	٠,٧٣٠**	٠,٦٠٦**	٠,٧٤٢**	-----			
٥- تقييم الأداء	٠,٥٢٥**	٠,٤٣٦**	٠,٥١١**	٠,٦٣٠**	-----		
٦- المناخ التنظيمي	٠,٨٩٣**	٠,٨٢٤**	٠,٩٠٣**	٠,٨٧٨**	٠,٧٠٩**	-----	
٧- الولاء التنظيمي	٠,٢٥٠**	٠,٤١٧**	٠,٢٩٢**	٠,٣٢٥**	٠,١٧٨**	٠,٣٣٩**	-----

** دال إحصائي عند مستوى $(\alpha = 0,01)$

جدول ٧

نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة على المناخ التنظيمي

المتغير المستقل	معامل B	قيمة T	قيمة F	R ²	D.W
القيادة	٠,٦٨١	*٣٢,٧	١١٦٨	٠,٧٩٤	١,٨٠١
طبيعة العمل	٠,٧٦٣	*٢٣,٨	٥٦٨	٠,٦٧٢	١,٦٥٦
البناء التنظيمي	٠,٧١٨	*٣٤,٣	١١٧٩	٠,٨٠٩	١,٥٨٤
الحوافز	٠,٦٨٦	*٣٠,٧	٩٤٥,٥	٠,٧٧٣	١,٤٥٢
تقييم الأداء	٠,٧٢٣	*١٦,٩	٢٨٦,٢	٠,٥٠٧	١,٣٣٩

* دال إحصائي عند مستوى $(\alpha = 0,01)$

درجة واحدة سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي بمقدار ٠,٧٦٣ درجة. كما يتضح لنا من خلال قيم R^2 وإحصائية F أن المتغيرات المستقلة (البناء التنظيمي والحوافز وتقييم الأداء) تفسر نسبة كبيرة من التغيرات الحاصلة في المناخ التنظيمي، وأنها ذات معنوية إحصائية وبنسبة ٨٠,٩٪ و ٧٧,٣٪ و ٥٦,٧٪ على التوالي. نلاحظ من الجدول (٨) أن النموذج يفسر ١٤,٥٪ من التغيرات الحاصلة في متغير الولاء التنظيمي، وأن التغير بمقدار

وتراوح معامل الارتباط بين (٠,١٧٨ و ٠,٤١٧) لكل من تقييم الأداء وطبيعة العمل.

يبين الجدول (٧) العلاقة بين المتغير التابع (المناخ التنظيمي) وكل من المتغيرات المستقلة (القيادة، طبيعة العمل، البناء التنظيمي، الحوافز، تقييم الأداء). ويلاحظ من الجدول أن تحسين مستوى القيادة بمقدار درجة واحدة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي بمقدار ٠,٦٨١ درجة، وأن تحسين طبيعة العمل بمقدار

جدول ٨

نتائج تحليل الانحدار البسيط المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل B	قيمة T	قيمة F	R ²	D.W
المناخ التنظيمي	٠,٣٧٦	٦,٨٦	٤٧,١	٠,١٤٥	١,٥٣٤

جدول ٩

نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديموغرافية على المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

المجال	المتغيرات الديموغرافية	مجموع المربعات		متوسط المربعات		درجة الحرية	قيمة F	الدالة
		بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات			
المناخ التنظيمي	الجنس	٤٩,٥٠٠	٣,٠٠٠	٠,١٩٢	٠,١٤٠	٢١ و ٢٠٨	١,٣٤٣	٠,٢١٦
	العمر	٢,٣٦	١٦٦,١٦	٠,٧٨٥	٠,٦٠٢	٣ و ٢٧٦	١,٣٠٤	٠,٢٧٣
	المؤهل العلمي	١,٩٤	١٦٦,٥٦	٠,٦٤٧	٠,٦٠٤	٣ و ٢٧٦	١,٠٧	٠,٣٦١
	الخبرة	١,٥٢	١٦٦,٩٩	٠,٥٠٦	٠,٦٠٥	٣ و ٢٧٦	٠,٨٧٣	٠,٤٧٥
الولاء التنظيمي	الجنس	٥,٨١٥	٤٦,٦٨٥	٠,١٨٢	٠,١٨٩	٣٢,٢٤٧	٠,٩٦١	٠,٥٣١
	العمر	١٠٧٦٨	١٦٢,٨٧٣	٠,٥٨٩	٠,٥٩٠	٢٧٦,٣	٠,٩٩٩	٠,٣٩٤
	المؤهل العلمي	١,٦٩٢	١٦٢,٨٧٣	٠,٥٦٤	٠,٥٩٠	٢٧٦,٣	٠,٩٥٦	٠,٤١٤
	الخبرة	٣,٩٣٦	١٦٠,٦٢٩	١,٣١٢	٠,٥٨٢	٢٧٦,٣	٢,٢٥٤	٠,٠٨٢

مجالاته (نمط القيادة، وطبيعة العمل، والبناء التنظيمي، والحوافز وتقييم الأداء)، ونحو تبني العاملين للولاء التنظيمي، تعزى إلى الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة.

الخلاصة

هدف البحث إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الأردنية ومستوى الولاء التنظيمي، وطبيعة العلاقة بينهما، مع تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو المناخ التنظيمي السائد، وتبني العاملين للولاء التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي. وبعد

درجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين الولاء التنظيمي بمقدار ٠,٣٧٦.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو المناخ التنظيمي ونحو تبني الولاء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، والعمر، والخبرة والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي وبيّن الجدول (٩) هذه النتائج.

يتبين لنا من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.5) بين متوسطات اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلى جميع

العاملين نحو تبني الولاء التنظيمي،
تعزى لمتغيرات الجنس والعمر،
والخبرة والمؤهل العلمي.

٧ - بين البحث عدم وجود فروق ذات
دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات اتجاهات
العاملين في شركة الاتصالات
الأردنية نحو المناخ التنظيمي،
تعزى لمتغيرات الجنس والعمر
والخبرة والمؤهلات العلمية.

التوصيات

على ضوء تحليل البيانات ونتائج
البحث، ومن أجل توفير مناخ تنظيمي ملائم
يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية وتعزيز
الولاء التنظيمي القائم فإن الباحث يقترح ما
يلي:

- ضرورة معالجة السلبيات الواردة في
مجالات المناخ التنظيمي والتي كشفها
البحث من خلال ما يأتي:

١ - التأكيد على الموضوعية في
إجراءات تقييم الأداء، ومناقشة
نتائجه مع العاملين باعتباره وسيلة
وليس هدفاً.

٢ - إعادة النظر في فلسفة الإدارة من
ناحية اتباع سياسة الباب المفتوح،
وتفويض جزء من الصلاحيات.

٣ - تشجيع المبادرات الفردية
والاقتراحات عن طريق عقد اللقاءات
والاجتماعات.

تحليل البيانات توصل البحث إلى النتائج
الآتية:

١ - أظهر البحث أن طبيعة المناخ
التنظيمي السائد في شركة
الاتصالات الأردنية كانت متوسطة
بشكل عام ولكل مجالاته،
وبمتوسط حسابي بلغ $(2,62)$.

٢ - كشف البحث أن المتوسط الحسابي
لمستوى الولاء التنظيمي في شركة
الاتصالات الأردنية بلغ $(3,53)$
وهو بدرجة مرتفعة تميل لأن تكون
متوسطة؛ لأنه يقع على المنطقة
الحدية.

٣ - بين البحث أن هناك علاقة إيجابية
بين المناخ التنظيمي ومجالاته
والولاء التنظيمي للعاملين؛ إذ بلغ
معامل الارتباط $(0,339)$ عند
مستوى $(\alpha = 0,01)$.

٤ - أظهر البحث أن المناخ التنظيمي
يفسر $14,5\%$ من التغيرات في
الولاء التنظيمي.

٥ - أظهر البحث أن المتغيرات المستقلة
(القيادة وطبيعة العمل والبناء
التنظيمي والحوافز وتقييم الأداء)
تفسر التغيرات الحاصلة في المناخ
التنظيمي ونسبة $79,4\%$ ، $17,2\%$ ،
 $8,09\%$ ، $77,3\%$ ، $50,7\%$ على
التوالي.

٦ - بين البحث عدم وجود فروق ذات
دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات اتجاهات

مشكلات العمل بانفتاح بين جميع الأطراف.

٧ - اتباع الشفافية والمؤسسية في إجراءات النقل والترفيه، وتوزيع المزايا لتعزيز الولاء التنظيمي القائم.

٨ - المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين وتعزيزه من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث.

٤ - اهتمام الإدارة العليا بإشراك العاملين في صنع القرارات ورسم السياسات العامة.

٥ - إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين؛ إذ بينت النتائج ضعف الحوافز المقدمة بمتوسط (٢,٢٤).

٦ - حل الصراعات التنظيمية والفردية عن طريق الحوار، ومواجهة

المراجع

محمد محمود الطعمنة، ١٩٩٦، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مجلد ٢٣، عدد ٢: ١٠١ - ١١.

محمد قاسم القريوتي، ١٩٩٤، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ٩، عدد ٥: ٦٧ - ١١٨.

موسى سلامة الوزني، ١٩٩٤، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات، مجلد ٢١ أ، عدد ٦: ١٤٥ - ١٧٢.

نائل عبد الحافظ العواملة، ١٩٩٤، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإنسانية، مجلد ٢١ أ، عدد ٣: ٢٣٩ - ٢٧٤.

حليمة عبد الفتاح شهاب، ١٩٩٢، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

علي محمد العضايلة، ١٩٩٥، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل التنظيمية والشخصية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ١٠، عدد ٦: ١٣ - ٣٣.

محمد علي الدقس و خليل محمد عليان، ١٩٩١، تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا. مجلة دراسات، مجلد ١٨ أ، عدد ١: ١٠٣ - ١٢٩.

محمد محمود الذنيبات، ١٩٩٩، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مجلد ٢٦، عدد ١: ٣٢ - ٥١.

- Al-Qarioti, Moh'd and Al-Enezi, Awadh. 2004. Organizational Commitment of Managers in Jorda. *International Journal of Public Administration*, 27 (5): 331 - 352.
- Altmann, Rob.2000. Minimizing Your Workforce Problems. *Discount Merchandiser*, 40 (2): 98 - 110.
- Altmann, Rob.,2000. Forecasting your Organizational Climate. *Journal of Property Management*, 65 (4): 62 - 68.
- Dessler, Gary.1999. How to earn your Employees' Commitment. *Academy of Management Executive*, 13 (2): 58-100.
- Ekvall, Goran and Britz,Alexander.2001. Perceptions of the best and the worst climates.*Creative Research Journal*, 13 (2): 171-184.
- Ekvall, Goran, Ryhammar, Lars.1999. The Creative Climate: It's Determinants and Effects of a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12 (4): 303 - 331.
- Ekvall, Goran.1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of work and organizational psychology*, 5 (1): 105 - 123.
- El-Omari, Hussein.1996. Jordanian's Perception Of Organizational Climate and Level Of Satisfaction in Non-profit Making Organizations. *Journal Of Administrative Science And Economic*, 7: 55 - 77.
- Kangis, Peter; Williams, Gordon.,2000. Organizational Climate and corporate performance. *Management decision*, 38 (8): 531 - 540.
- McMurry, Adela, Pace, R and Scott.2004. D. The relationship Between Organizational Commitment And Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4): 473-888.
- Mok, Esther; Au- Yeung, Betty.2002. Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. *Journal Of Nursing Management*, 10 (3): 129-138.
- O'sullivan, Elizabethan and Rassel, Gary R. 1995. *Research Methods for Public Administrators*, Longman, London, p.136.
- Patterson, Malcolm; Warr, Peter; West, Michael.2004. Organizational Climate and Company Productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77 (2): 193 -240.
- Sager, Jeffrey and Johnston, Mark.1989. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, IX: 30-41.
- Tao, Masao; Takigi, Hiroto; Ishida, Mashiro and Masuda, Kei.1998. A study of Antecedent of Organizational Commitment. *Japanese Psychological Research*, 40 (4): 198-205.
- Watkin, Chris.2001. How To Improve Organizational Climate. *People Management*, 7 (13): 52 - 62.

ملحق ١

الاستبانة

يرجى التكرم بوضع إشارة × في المكان المناسب لطفاً:

الرقم	أسلوب الإدارة والقيادة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	------------------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

١ أشعر بحرية الاتصال والتحدث مع الإدارة العليا.

٢ يتقبل المديرون النقد البناء لتطوير العمل.

٣ يوجد لدي تفويض وصلاحيات كافية لأداء عملي.

٤ تهتم الإدارة العليا بحاجات العاملين ومشكلاتهم.

٥ تشجع الإدارة المبادرات الفردية والفكر الإبداعي للعاملين.

٦ يساهم العاملين في تحديد السياسات والتعليمات المتعلقة بالعمل.

٧ يتم اتخاذ القرارات بالمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة.

٨ تعمل الإدارة على حل النزاعات فيها بروح إيجابية.

٩ تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل وتحسين مستوى المعيشة للعاملين.

طبيعة العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

١٠ أشعر بفخر لأن عملي يناسب مؤهلاتي.

١١ أشعر أنني فرد في أسرة واحدة مع زملائي في العمل.

١٢ أشعر أن هناك شفافية ومؤسسية في العمل.

١٣ أشعر أنا وبقية العاملين بدرجة عالية من الانتماء للعمل.

١٤ أشعر أن هناك محابة في معاملة المديرين للمرؤوسين.

١٥ يتم مواجهة المشاكل بشكل منفتح دون التستر عليها.

١٦ أشعر أن عملي يحقق ذاتي.

١٧ أحب العمل في هذه الشركة.

١٨ أشعر بالأطمئنان والأمان على عملي في الشركة.

البناء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

١٩ هناك التزام بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢٠ هناك استفادة من الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل.

٢١ هناك تصنيف واضح للوظائف يحدد واجبات ومسؤوليات جميع العاملين.

٢٢ هناك سياسات إدارية واضحة للشركة.

٢٣ تتوفر فرص تدريبية مناسبة للعاملين.

٢٤ هناك مرونة في تطبيق التعليمات واللوائح في إنجاز العمل.

رياض أبازيد

الحوافز والمكافآت				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٥ تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه.				
٢٦ تميز الإدارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل.				
٢٧ تمنح المكافآت المادية والمعنوية للعاملين على أساس الجدارة والاستحقاق.				
٢٨ يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والعمل الذي أؤدي.				
٢٩ تتم عملية الترقية بناء على الكفاءة.				
٣٠ يتم تقديم حوافز مادية على أساس الأداء المتميز.				
٣١ يتم نقل الموظفين وفقا لمتطلبات ومصلحة العمل.				
تقييم الأداء				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٢ يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية؛ أي الأداء الفعلي في العمل.				
٣٣ يعتمد المديرون سجلا شهريا لتقييم إنجازات الموظفين.				
٣٤ تدخل المسبوبة والعلاقات الشخصية في تقييم الأداء.				
٣٥ تتم عملية تقييم الأداء بشكل علني.				
الولاء التنظيمي				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٦ أفضل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.				
٣٧ أشعر أن الشركة التي أعمل فيها جزء من حياتي.				
٣٨ لدي استعداد لبذل مزيد من الجهود لإنجاح عمل الشركة.				
٣٩ أشعر بفخر لإخبار الآخرين بأني جزء من هذه الشركة.				
٤٠ أحبذ العمل في مكان آخر إذا توافرت لي ظروف عمل مناسبة.				
٤١ أشعر أحيانا بصعوبة الموافقة على إجراءات وسياسات الشركة.				
٤٢ أشعر بسعادة لبقائي في عملي للأبد.				
٤٣ أشعر أن مشاكل المنظمة هي مشكلاتي.				
٤٤ أقبل أية مهام تناط إلي لإنجاح عمل الشركة.				

ABSTRACT

**EVALUATION THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN JORDANIAN
TELECOMMUNICATION COMPANY**

REIAD A. ABAZEED

Alal-Bayt University

This research aimed to identify organizational climate and organizational commitment, and the nature of the relationship between them in Jordanian telecommunications company. It also aimed to study the effects of demographic characteristics on adopting organizational commitment and organizational climate. A random sample of (280) cases of the whole research population of (2850) employees was selected. The research concluded that the employees' attitude toward organizational climate was moderate (2.62), while that of organizational commitment was relatively high (3.53). The results also showed that organizational climate explained 14,5% of the changes therein. The correlation co-efficient revealed a positive relationship between organizational climate and organizational commitment. There are no significant differences among the employees' attitudes toward adopting organizational commitment and organizational climate that can be attributed to age, qualification and experience. The study recommends that certain essential improvements should be made so as to avoid the negative aspects.

رياض أحمد أبازيد (دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الشرق
الأوسط التطبيقية، تركيا، ١٩٩٢) أستاذ مساعد، قسم الإدارة
العامة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية
الهاشمية، له اهتمامات بحثية في مجال التطوير الإداري، والسلوك
التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية.