

# أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين

## الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)

د. منصور عبد القادر محمد منصور

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الأقصى بغزة

mansourpal2012@gmail.com

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (149) موظفاً ، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها (108) استبانة على أفراد العينة المبحوثة ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً ، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة ، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة). ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: الاهتمام بتحسين جميع عناصر بيئة العمل الداخلية في جامعة الأقصى بغزة لترك أثرها إيجابياً على الولاء التنظيمي للموظفين ، وكذلك العمل على معالجة الأسباب المهنية التي تؤدي إلى تحسين ظروف المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير إيجاباً على الولاء التنظيمي للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة الداخلية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي.

### Abstract:

*The research aims to find out the impact of some of the internal environment factors for the organization : ( Organizational Structure, and Organizational Culture ) on the organizational loyalty for employees at Al-Aqsa University in Gaza. (149) employees ,which is a random sample was distributed for (108) the identification of the respondents surveyed . So the researcher using analytical descriptive method, as well as advanced statistical tools to test hypotheses of the research.*

*The most important results of research :*

*There is a clear impact for the nature of the organizational structure and organizational culture prevailing together, on the organizational loyalty of the administrative staff at the university , as well as , Moreover, lack of differences between individuals in the sample examined, in the effect of environmental factors on internal organizational loyalty according to the number of personal variables (Gender, Age, Educational qualifications, Years of experience)*

*An important recommendations of research :*

*An interesting in an improving all elements of the internal work environment at Al-Aqsa University – Gaza . to give a positive impact on the organizational loyalty for employees , Besides work on handling the professional reasons that lead to improve the organizational climate conditions and affect positively on the organizational loyalty for employees.*

## تمهيد:

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على ذلك. وكما هو معلوم بأن لكل منظمة خصائص وعوامل تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما لكل منها أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة، وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثيرها على أداء ومظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة.

لذا فإن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة - بغض النظر عن نشاطاتها أو عملها أو ثقافتها - مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين فيها سواء على مستوى الفرد والمنظمة من خلال الموازنة الجيدة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه بصورة منظمة ومستمرة ومحفزة.

ويعتبر الولاء التنظيمي للعاملين هو أحد مرتكزات تعزيز الثقة التنظيمية للمنظمة والتي يضمن بقاؤها واستمرارها، كونه يتأثر بشكل مباشر بعوامل البيئة الداخلية. لذلك وجد الباحث من المهم إلقاء الضوء على هذه المشكلة والتعرف عليها من خلال ما سيفضي إليه هذا البحث من نتائج.

## أولاً: الإطار النظري للبحث

### 1. المفاهيم النظرية:

تُعرف بيئة المنظمة بأنها " كل ما يقع خارج المنظمة"<sup>(1)</sup>. وهو تعريف شامل ولكنه غامض، فهو يُدخل كل الأشياء المحيطة بالمنظمة في نطاق بيئتها، دون تمييز بين المتغيرات الفاعلة والمؤثرة من تلك القوى التي قد يكون تأثيرها ضعيفاً، كما أن مصطلح الحدود وهو الآخر يعتريه الغموض. فحدود المنظمة المادية هو جدرانها أو سياجها المحيط بها الذي يفصلها عن غيرها من المنظمات، أما الحدود المعنوية والاجتماعية والحضارية، فقلما يمكن إقامتها، فهي عامة وشاملة لجميع المنظمات تأخذ الشكل الاعتباري والرمزي أكثر من الشكل المادي .  
وطور (كاوس)<sup>(2)</sup> المعنى المجازي للبيئة لتشمل العناصر الطبيعية والاجتماعية والبشرية، كالأرض والمناخ والموضع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها.

<sup>1</sup> ناصر العديلى، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص70.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص50.

كما أشار (الشنوناني)<sup>(1)</sup> إلى أنها " إطار وعائتي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.

### 1.1 بيئة المنظمة الداخلية :

لقد فرّق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يطلقون هذا المصطلح على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة، أو تعمل المنظمة بموجبها "بيئة العمل الداخلية".

وقد عرفها (عبد العزيز)<sup>(2)</sup> بأنها " البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله العمل". وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها على:<sup>(3)</sup>

أ. بيئة تنظيمية: وتعبر عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما أنها أيضا تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد.

ب. بيئة وظيفية: وتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة، والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتحديد وتركيب الوظائف، وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتهم على اجتذابهم ورفع من مستوى قدراتهم.

### 2.1 الهيكل التنظيمي :

لقد تناول كثير من العلماء مفهوم الهيكل التنظيمي سواء من الأوائل أو المعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:<sup>(4)</sup>

يعرفه (Stoner) بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما عرفه (Richard) بأنه الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

### و تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية :<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنوناني إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مطابع الشرق الأوسط، الرياض 1986 . ص205.

<sup>2</sup> عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 . ص72.

<sup>3</sup> على احمد حماد، الاغتراب من منظور علم الاجتماع. الكتاب السنوي الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، 1995، ص70.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص215.

<sup>5</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط4)، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994، ص126.

- ♦ يساعد الهيكل التنظيمي على توزيع الأعمال و الوظائف والمهام للأفراد على أساس علمي لا بناء على عوامل شخصية.
- ♦ يقضى على الازدواجية في العمل، خصوصا عند تشكيل العمل بشكل واضح وتحديد مهام كل إدارة وواجباتها على حده.
- ♦ يوضح العلاقة بين العاملين في المنظمة، ويحدد الموقع الإداري لكل منهم وما الأعمال الموكلة إليهم.
- ♦ يحدد السلطة الممنوحة لكل فرد في وظيفته وما أوجه ممارستها وحدودها.
- ♦ يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة وما أوجه ممارستها وحدودها.
- ♦ يساعد المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية و الخارجية والتكيف معها.
- ♦ مهم في تحديد إجراءات العمل ورسم السياسات الرئيسية.
- ♦ يساعد على تدريب وتنمية القدرات البشرية في المنظمة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات بصورة فعالة.

### 3.1 الثقافة التنظيمية :

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية ، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال<sup>(1)</sup> ، بالإضافة إلى أنها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية هي جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله من الآخرين.<sup>(2)</sup>

#### أ. أهمية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، كذلك ومن الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين قويا برسالة المنظمة<sup>(3)</sup> . لذلك فإن الثقافة التنظيمية احدي عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة<sup>(4)</sup> . وقد كان كل من (روبرت ووترمان و زملاءه)<sup>(5)</sup> من السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفعالية التنظيمية. وعلاوة على ذلك فإن أهمية

1. محمود العميان السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002، ص311.  
2. سوسن الشيخ أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد(9)، العدد(12)، القاهرة ، 1995 ، ص17.  
3. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل بسيوني رفاعي ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص630.  
4. شوقي جواد السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2000، ص360.  
5. موسى المدهون ، و إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي: سببولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، (ط1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، صص397 - 398.

الثقافة التنظيمية تبرز في كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يكون داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

#### ب. علاقة الهيكل التنظيمي بالثقافة التنظيمية:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا لابد من الإشارة أن ثقافة المنظمة القوية تعزز وتقوي السلوك الايجابي لدى الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، وبالتالي تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، كما أن الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، مما يقلل من اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>(2)</sup>

#### 4.1 الولاء التنظيمي :

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية ألا وهي درجة الارتباط بين الموظف ومنظمتهم. ولكن في المقابل لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بينهم على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة كونه يستخدم بمفاهيم وأبعاد مختلفة .

وعرف (العتيبي وآخرون)<sup>(3)</sup> الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي التي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها".  
وأما (بروس Bruce) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، كذلك المودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وبناء على ذلك فإن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:<sup>(4)</sup>

♦ **التطابق:** وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.

♦ **الاستغراق:** ويقصد به الانهماك أو الانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

♦ **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

1. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000، ص151.

2. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص340.

3. سعود العتيبي وآخرون، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلة الإدارية، المجلد(19)، العدد(70)، الرياض، السعودية ص18، 1997.

4. طلال بن عايد الاحمدى، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(24)، العدد(1)، 2000 ص9.

ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعنى هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. كما أن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون. وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى. وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم. وأن منازلهم تكون امتداداً لعملهم.

#### أ. أهمية الولاء التنظيمي :

##### تتبع أهمية الولاء التنظيمي من النواحي التالية:<sup>(1)</sup>

- ♦ يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- ♦ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ♦ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- ♦ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكّنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه لأهدافها وقيمها.
- ♦ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

##### ب. علاقة عناصر البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي:

وبنظرة تحليلية ومما لا شك فيه، بأن من مصلحة المنظمة تنحصر في ضرورة تلافى العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة مؤثرة في سلوك العاملين. ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية التي يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهاً بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء. إذ أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها. والأفراد لديهم الاستعداد للتغيير والاتجاه نحو الولاء للمنظمة<sup>(2)</sup>.

بالرغم من أن علاقة عناصر البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي يحتمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة إلا أنها تحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ومن هذه الفوائد:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> . سعد بن عريان الدوسري ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، 2005، ص 80.

<sup>2</sup> . عادل عز الدين الأشول وآخرون التغيير الاجتماعي واغتراب شباب الجامعة. أكاديمية البحث العلمي القاهرة. 1985، ص 115.

<sup>3</sup> . عوض سعيد الاسمرى أثر بيئة العمل على الموظف. مجلة الخدمة المدنية. المجلد (15)، العدد (153)، الرياض 1990، ص 25.

- ◆ يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
  - ◆ له أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات، لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة .
  - ◆ يعتبر بمثابة أداة تشخيصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول .
  - ◆ إن عناصر البيئة الداخلية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم .
  - ولأن البيئة الداخلية تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء العامل سلباً وإيجاباً، فمن الممكن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للفرد أثناء العمل، وخاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة، وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء والولاء التنظيمي معاً و بشكل سلبي.
2. الدراسات السابقة :

لقد قام الباحثان بحصر ما يزيد عن ثلاثون دراسة علمية (عربية وأجنبية) ذات الصلة بالموضوع وذلك لبناء الإطار النظري وكذلك لتحديد الفجوة العلمية للبحث، ومن هذه الدراسات، على سبيل المثال لا الحصر :

**1.2 دراسة ( شبير ، 2007 )<sup>(1)</sup> :** لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر بمحافظة خانيونس، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى جوانب الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة الخدمات الصحية في المستشفى.

**2.2 دراسة ( أبو العلا ، 2009 )<sup>(2)</sup> :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة في محاولة للتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل والتي من شأنها التأثير السلبي على الولاء التنظيمي للعاملين.

<sup>1</sup> ابتهاج شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007 .

<sup>2</sup> محمد أبو العلا ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2009.

3.2 دراسة (حريّم ، والخشالي،2006)<sup>(1)</sup> : هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة وهذه الأبعاد هي: (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) .

4.2 دراسة (الشيخلي، 2009)<sup>(2)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى شرح وتوضيح الهيكل التنظيمي وأبعاده الرئيسية المتمثلة في (التعقيد والمركزية والتخصص والرسمية). فضلاً عن تكامل المعلومات الأفقي والعمودي. وكذلك التعرف على أداء المنظمة الكلي كما تناولت جانب الإدارة الاستراتيجية ككل على مستوى المنظمة بالإضافة إلى قياس أداء المنظمة الاستراتيجي ومعايير الأداء التشغيلي فيها .

5.2 دراسة (Hofstede,1998)<sup>(3)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفاهيم الاتجاهات، القيم، الثقافة التنظيمية بقصد التعرف على مدى التمييز الموجود في فهم الفئة المستهدفة، وكانت من أهم أهدافها هو الوصول إلى عدة متغيرات لها ارتباط بالثقافة التنظيمية وهي: مناخ الاتصال، والاتجاهات نحو ضغوط العمل، والاتجاهات نحو محتوى العمل، والاتجاهات نحو الرئيس المباشر، والقيم حول محتوى وبيئة العمل .

6.2 دراسة (Ritchie,2000)<sup>(4)</sup> : هدفت الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة، وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة، وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية بما يعزز مستقبل وعمل الشركة في ظل عوامل بيئة تنافسية يلعب فيها العنصر البشري دوراً بارزاً .

7.2 دراسة (Yuzbasioglu,1999)<sup>(5)</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مناسبة لإدارة الشركات السياحية . كما صنفت هذه الدراسة كلاً من العوامل الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة وكيفية السيطرة عليه، وكذلك تناولت العوامل المتعلقة بالعوائق التي تحول دون نمو الأعمال التجارية مع الأخذ بالاعتبار دور المدراء في التكيف مع هذه العوامل .

ثانياً: الإطار المنهجي للبحث :

#### 1. مشكلة البحث:

تعد بيئة العمل الداخلية عنصراً فعالاً في توفير المناخ الملائم للعاملين في المنظمة، حيث أنها تلعب دوراً كبيراً في أداء وسلوك الأفراد. كما وتعد مؤشراً هاماً يعكس القيم والاتجاهات السائدة بينهم.

<sup>1</sup> حسين حريّم، وشاكر الخشالي، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد(8)، العدد (1)، 2006 .

<sup>2</sup> زينب الشيخلي، الأداء الاستراتيجي في ظل تغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25) ، العدد (2) ، سوريا، 2009.

3 . Hofstede , Geert , *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, Institute for Research on Intercultural Cooperation , Maastricht and Tilburg, Holland, 1998.

4. Ritchie ,Michael., *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*, University of South Carolina, Aiken , USA,2000.

5 . Nedom Yuzbasioglu. , *Analysis of Environmental Factors That Affects: The Success and Failure of the Small and Medium Sized Tourism Enterprises (SMETE) and Implication of Relational Strategic Management Model* , University of Nigde , School of Business , Nigde , Turkey ,1999.

ومن المعلوم بأن المنظمات تحرص على تهيئة بيئة العمل فيها من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وكذلك أنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة فيها وغرس ثقافة منظمة ذات طابع ايجابي في نفوس الموظفين لديها بهدف التخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد وما يترتب عليها من زيادة معدلات دوران العمل والغياب لديهم من جهة أو ضعف الانتماء والولاء للمنظمة من جهة أخرى وخصوصاً في مؤسسات القطاع العام بفعل تأثير المناخ التنظيمي السائد وكذلك عناصره المختلفة . ولدراسة المشكلة قام الباحثان بصياغة التساؤل الرئيس التالي:

**هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة ؟. ولإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح عدد من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:**

- ♦ هل يوجد تأثير لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في جامعة الأقصى بغزة على الولاء التنظيمي ؟
- ♦ ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى الولاء التنظيمي ؟
- ♦ ما هي السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يضمن الولاء التنظيمي للأفراد العاملين؟
- ♦ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية من جهة والولاء التنظيمي للأفراد العاملين من جهة أخرى وفقاً للمتغيرات الشخصية .

## 2. أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ♦ تحديد أثر العلاقة بين البيئة الداخلية و الولاء التنظيمي. ومحاول الخروج بتوصيات تضمن تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بغزة.
- ♦ تحليل وتقييم وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بغزة.
- ♦ التعرف على السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بجامعة الأقصى بغزة.
- ♦ التعرف على طبيعة الأثر الذي تتركه البيئة الداخلية على أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.

## 3. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث في كونه:

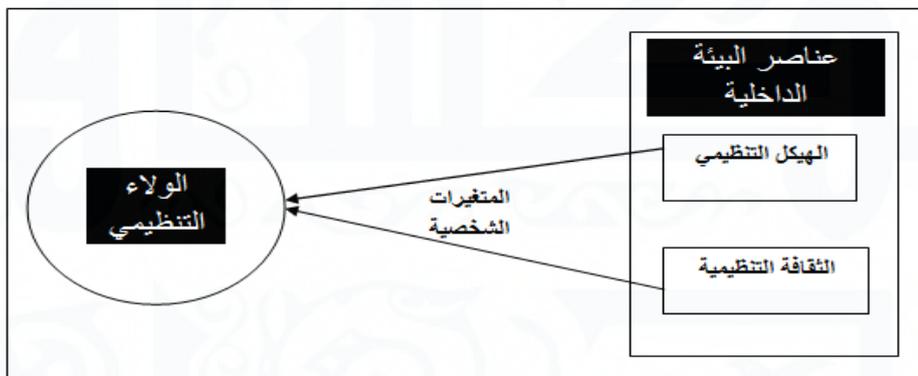
- ♦ يبحث في تأثير البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بغزة.
- ♦ يعد هذا البحث من الأبحاث الأولى في الجامعة التي تناقش اثر البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين فيها.
- ♦ يساهم هذا البحث في إثراء المعرفي للدراسات ذات الصلة بموضوع البيئة الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي.

## 4. متغيرات البحث:

**لقد تضمن البحث المتغيرات التالية:**

- ♦ المتغير المستقل: عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي. الثقافة التنظيمية).
- ♦ المتغير التابع: الولاء التنظيمي .

## 5. نموذج البحث:



المصدر : أدبيات البحث والدراسات السابقة.

## 6. فرضيات البحث:

- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة .
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة .
- ♦ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.
- ♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

7. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقسيم البحث إلى قسمين:

- ♦ القسم الأول: الإطار النظري الذي يوضح مفهوم بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الكتب والدوريات.
- ♦ القسم الثاني: الإطار العملي ويتضمن دراسة ميدانية أجريت على الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة. حيث تم توزيع الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي.

8. مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في مجموع الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى بغزة (مجمع الحرازين) والمسجلين رسمياً لدى دائرة شؤون الموظفين بالجامعة .

9. عينة البحث: لقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية، وتم احتسابها وفق الأساليب الرياضية والإحصائية المتعارف عليها، وجاء عددها (108)، أي شكلت ما نسبته (72%) من إجمالي عدد

الموظفين الإداريين العاملين في إدارات وأقسام جامعة الأقصى بغزة والبالغ عددهم (149)<sup>(1)</sup> موظفاً في دوائر وأقسام الجامعة، في حين بلغت حجم العينة المستردة (93%) من حجم العينة المحسوبة، أما حجم العينة المستبعدة فبلغت نسبتها (7%).

#### 10. حدود البحث:

- ♦ الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2013 - 2014.
- ♦ الحد المكاني: جامعة الأقصى بغزة<sup>2</sup>. (مجمع الحرازين).

#### 11. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- ♦ البيانات الأولية: من خلال توزيع استبيانات لاستقصاء آراء العينة المبحوثة.
- ♦ البيانات الثانوية: من خلال الاستعانة بالكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو ذات الصلة بموضوع البحث.

#### 12. الأدوات الإحصائية: قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة والأساليب هي:

- ♦ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): بغرض وصف البيانات الشخصية.
- ♦ المتوسطات الحسابية (Means): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن الفقرات والمجالات الرئيسة للدراسة.
- ♦ الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي.
- ♦ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس درجة الثبات.
- ♦ اختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.
- ♦ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الدراسة.
- ♦ اختبار (Chi Square Test): لاختبار العلاقة بين المتغيرات النوعية والكمية.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد: أسامة السيد ، رئيس قسم بدائرة شؤون الموظفين ، جامعة الأقصى بغزة بتاريخ 2013/11/12.

<sup>2</sup> تأسست جامعة الأقصى بغزة بقرار رئاسي في 21 سبتمبر 2001، تم اعتماد جامعة الأقصى كمؤسسة تعليم عال حكومية في محافظات غزة ، تطوراً عن كلية التربية الحكومية التي أنشئت في عام 1991، كامتداد طبيعي لمعهد دار المعلمين والمعلمات الذي تأسس في عام 1955. وهي مستقلة علمياً وأكاديمياً وفقاً لكل من قانون التعليم العالي رقم 11 لعام 1998 ، والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي. وتهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، وتحتضن الجامعة حوالي (17000) طالب وطالبة موزعين على (8) كليات رئيسة تتضمن حوالي (34) تخصصاً علمياً في شتى المجالات المختلفة. [الصفحة الإلكترونية لجامعة الأقصى بغزة ، [www.Aqsa.edu.ps](http://www.Aqsa.edu.ps)]

♦ تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة كل على حده ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، من خلال اختبار (T.test).

♦ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس العلاقة بين المحور الأول "عوامل البيئة الداخلية" ككل والمحور الثاني "الولاء التنظيمي" ككل أيضا.

ثالثا: اختبار ومناقشة فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة

الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة".

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، حيث تتناول هذه النوعية من النماذج دراسة العلاقة بين متغير واحد تابع (Y) ومتغير واحد مستقل (X)، ويأخذ نموذج الانحدار الخطي البسيط المعادلة:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X$ .

وبتوفيق نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) كان النموذج بالشكل التالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.759 + 0.545 (\text{الهيكل التنظيمي})$$

ولاختبار الفرضية سنقوم أولاً بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل بالشكل التالي:

- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد أثر لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

وباستخدام جدول تحليل التباين، نستطيع اختبار صحة الفرض العدمي أو البديل كما يلي:

جدول رقم (1)

جدول تحليل التباين ANOVA لدراسة معنوية نموذج الانحدار المقدر

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
الانحدار	1	8.218	8.218	18.648	0.000
الخطأ	98	43.188	0.441		
الكلي	99	51.406			معنوي

حيث يتضح من جدول رقم (1) والذي يوضح تحليل التباين السابق قيمة اختبار (F) المحسوبة والتي تساوي (18.648)، وأن القيمة الاحتمالية P-value تساوي الصفر، أي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونستنتج الفرض البديل القائل بان هناك أثر واضح لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

## 2. الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة".  
أيضا لاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression). ويتوفيق نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كان النموذج بالشكل التالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 2.31 + 0.402 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

ولاختبار الفرضية نقوم أولا بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل بالشكل التالي:

- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد أثر لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

وباستخدام جدول تحليل التباين، نستطيع اختبار صحة الفرض العدمي أو البديل كما يلي:

جدول رقم (2)

جدول تحليل التباين ANOVA لدراسة معنوية نموذج الانحدار المقدر

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
الانحدار	1	7.75	7.75	17.398	0.000
الخطأ	98	43.656	0.445		
الكلية	99	51.406			معنوي

حيث يتضح من جدول رقم (2) والذي يوضح تحليل التباين السابق قيمة اختبار (F) تساوي (17.398)، وأن القيمة الاحتمالية **P-Value** تساوي الصفر، أي أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونستنتج الفرض البديل القائل بان هناك أثر واضح لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

## 3. الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة".

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression)، حيث يهدف هذا الأسلوب إلي دراسة العلاقة البيئية بين متغير متأثر أو تابع (y) dependent variable وأكثر من متغير مؤثر مستقل (X's) Independent Variables، بواسطة معادلة رياضية تسمى نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Model ويأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد الشكل  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 X$ .

وبتوفيق نموذج انحدار متعدد بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغيرات المستقل (الهيكل التنظيمي) و(الثقافة التنظيمية)، كان النموذج بالشكل التالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.886 + 0.365 (\text{الهيكل التنظيمي}) + 0.151 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

ولاختبار الفرضية نقوم أولاً بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل بالشكل التالي:

- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد أثر لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.
- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد أثر لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

وباستخدام جدول تحليل التباين، نستطيع اختبار صحة الفرض العدمي أو البديل كما يلي:

جدول رقم (3)

جدول تحليل التباين ANOVA لدراسة معنوية نموذج الانحدار المقدر

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
الانحدار	2	8.414	8.207	9.491	0.000
الخطأ	97	42.992	0.443		
الكلية	99	51.406			معنوي

حيث يتضح من جدول رقم (3) والذي يوضح تحليل التباين السابق قيمة اختبار (F) تساوي (9.491)، وأن القيمة الاحتمالية **P-Value** تساوي الصفر، أي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونستنتج الفرض البديل القائل بان هناك أثر لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

4. الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)". سنقوم بمناقشة هذه الفرضية باعتبار كل متغير على حده:

1.4 بالنسبة لمتغير "النوع":

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير النوع.

#### جدول رقم (4)

نتائج اختبار T-test لدراسة الفروق بين إجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T-test	Sig
ذكر	3.4962	69.9%	0.73736	-0.171	0.864
انثى	3.5211	70.4%	0.71320		

النسب المئوية بالجدول مقربة لأقرب رقم صحيح.

حيث يلاحظ من خلال جدول رقم (4) أن الوزن النسبي لإجابات الذكور والإناث حول موضوع الدراسة كانا متقاربين حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات الذكور 69.9% وبلغ الوزن النسبي لإجابات الإناث (70.4%)، كما وكانت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig = 0.864) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى (0.05) ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير النوع.

#### 2.4 بالنسبة لمتغير "العمر":

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير العمر، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير العمر، والجدول رقم (5) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	3	2.245	0.748	1.461	0.230
داخل المجموعات	96	49.161	0.512		
الإجمالي	99	51.406			غير معنوي

حيث يتضح من جدول رقم (5) والذي يوضح تحليل التباين الأحادي السابق، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig = 0.230) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير العمر.

### 3.4 بالنسبة لمتغير "المؤهل العملي":

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (6) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	2	2.452	1.226	2.429	0.093
داخل المجموعات	97	48.954	0.505		
الإجمالي	99	51.406			غير معنوي

يتضح من جدول رقم (6) والذي يوضح تحليل التباين الأحادي السابق، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $Sig = 0.093$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05)، ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 4.4 بالنسبة لمتغير "سنوات الخبرة":

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (7) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (7)

نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	2	1.495	0.747	1,452	0.239
داخل المجموعات	97	49.911	0.515		
الإجمالي	99	51.406			غير معنوي

يتضح من جدول رقم (7) والذي يوضح تحليل التباين الأحادي السابق، أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ( $Sig = 0.239$ ) للتحقق من وجود فرق جوهري كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05)،

ويعني ذلك قبول الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

وفي هذا السياق لا بد من توضيح تفاصيل الفرضية الرابعة في المتغيرات الشخصية (الفرعية) التالية باستخدام أداة Chi Square Test:

- دراسة مدة وجود علاقة بين كل من متغير العمر ومتغير المؤهل العملي، وذلك على النحو التالي:  
في البداية نقوم بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل كما في الشكل التالي:  
- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد علاقة بين متغير العمر ومتغير المؤهل العلمي.  
- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد علاقة بين متغير العمر ومتغير المؤهل العلمي.  
وبتطبيق اختبار Chi Square Test ينتج لدينا ما يلي:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار  $X^2$  لاختبار العلاقة بين متغير العمر ومتغير المؤهل العلمي

درجات الحرية	إحصائية الاختبار $X^2$	القيمة الاحتمالية P-value
6	20.158	0.003

ومن جدول رقم (8) السابق نجد أن قيمة P-value تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل القائل بوجود علاقة بين كلاً من متغير العمر ومتغير المؤهل العلمي وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

- دراسة مدى وجود علاقة بين كل من متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:  
في البداية نقوم بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل كما في الشكل التالي:  
- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد علاقة بين متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة.  
- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد علاقة بين متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة.  
وبتطبيق اختبار Chi Square Test ينتج لدينا ما يلي:

جدول رقم (9)

نتائج اختبار  $X^2$  لاختبار العلاقة بين متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة

درجات الحرية	إحصائية الاختبار $X^2$	القيمة الاحتمالية P-value
6	62.457	0.000

ومن جدول رقم (9) السابق نجد أن قيمة P-value تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل القائل بوجود علاقة بين كلاً من متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

- دراسة مدى وجود علاقة بين كل من متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

في البداية نقوم بصياغة الفرض العدمي والفرض البديل كما في الشكل التالي:

- الفرض العدمي ( $H_0$ ): لا يوجد علاقة بين متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

- الفرض البديل ( $H_a$ ): يوجد علاقة بين متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

وبتطبيق اختبار Chi Square Test ينتج لدينا ما يلي:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار  $X^2$  لاختبار العلاقة بين متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة

درجات الحرية	إحصائية الاختبار $X^2$	القيمة الاحتمالية P-value
4	13.575	0.009

ومن جدول رقم (10) السابق نجد أن قيمة P-value تساوي (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%)، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل القائل بوجود علاقة بين كلاً من متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

رابعاً: نتائج البحث والتوصيات:

في ضوء نتائج تحليل الدراسة الميدانية أستطاع الباحث استخلاص عدد من النتائج الهامة وهي

على النحو التالي :

1. وجود مستوى متوسط من عوامل البيئة الداخلية في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (64%).
2. وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي (70%).
3. يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة بمقدار (54.5%).
4. يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة بمقدار (40.2%).
5. يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً، على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، تعزي لمتغير النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

كما خالصنا إلى مجموعة من التوصيات نجلها في ما يلي :

1. الاهتمام بتحسين جميع عناصر بيئة العمل الداخلية في جامعة الأقصى بغزة لتترك أثراً إيجابياً على الولاء التنظيمي للموظفين.
2. العمل على معالجة الأسباب المهنية التي تؤدي إلى تحسين ظروف المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير إيجابياً على الولاء التنظيمي للموظفين.
3. مراعاة حقوق الموظفين بتوفير بيئة عمل داخلية أكثر مناسبة.
4. تمكين الموظفين من خلال التدريب والتطوير المتواصل وإتاحة الفرص للإبداع.
5. العمل على معالجة الأسباب التي تترك أثراً سلبياً على الموظفين.

## قائمة المراجع:

1. ناصر العديلى، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 .
2. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
3. صلاح الشنوانى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1986 .
4. عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 .
5. على أحمد حماد، الاختراق من منظور علم الاجتماع، الكتاب السنوي الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، 1995.
6. كامل محمد المغربي، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001.
7. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط4)، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994.
8. محمود العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
9. سوسن الشيخ، أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد(9)، العدد(12)، القاهرة، 1995 .
10. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل بسيوني رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
11. شوقي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
12. موسى المدھون، و إبراهيم الجزراوى، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، (ط1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
13. محمد قاسم القريوتى، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
15. سعود العتيبي وآخرون، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلة الإدارية، المجلد(19)، العدد(70)، الرياض، السعودية ص18، 1997.
16. طلال بن عايد الاحمدى، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(24)، العدد(1)، 2000.
17. سعد بن عيمان الدوسرى، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
18. عادل عز الدين الأشول وآخرون، التغير الاجتماعي و اغتراب شباب الجامعة، أكاديمية البحث العلمي، القاهرة، 1985 .
19. عوض سعيد الاسمرى، أثر بيئة العمل على الموظف، مجلة الخدمة المدنية، المجلد(15)، العدد (153)، الرياض، 1990.
20. ابتهاج شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
21. محمد أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
22. حسين حريم، وشاكر الخشالي، إثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد(8)، العدد (1)، 2006 .
23. زينب الشخلى، الأداء الاستراتيجي في ظل تغيرات أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (2)، سوريا، 2009.
24. Hofstede , Geert , Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts, Institute for Research on Intercultural Cooperation , Maastricht and Tilburg, Holland, 1998.
25. Ritchie ,Michael., Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance, University of South Carolina, Aiken ,USA,2000.
26. Nedem Yuzbasioglou. , Analysis of Environmental Factors That Affects: The Success and Failure of the Small and Medium Sized Tourism Enterprises (SMETE) and Implication of Relational Strategic Management Model , University of Nigde , School of Business , Nigde , Turkey ,1999.