

الدور الوسيط للبيئة الإدارية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي . (دراسة حالة : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء السودانية بولاية القضارف)

أ. مساعد كلية- الاقتصاد والعلوم الإدارية -
جامعة القضارف

د. مهند عبد الحفيظ حسين برير

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية البيئة الإدارية والمناخ التنظيمي في المنظمات وكذلك التعرف على الولاء التنظيمي ومحددات السلوك التنظيمي في المنظمات ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي حول ما هو الدور الذي تؤديه البيئة الإدارية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي ؟ ، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري العامل في المنظمات ، وكذلك تأتي أهمية الدراسة من أهمية البيئة التي يعمل بها العنصر البشري والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وما ينعكس عليهم من تغييرات تؤثر في العنصر البشري سلباً أو إيجاباً وتعكس مدى ولائه للمنظمة التي يعمل بها، حيث تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء السودانية بولاية القضارف ، حيث تم توزيع عدد (30) استبانة تمثل عينة من العاملين ، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج باستخدام برامج الحزم الإحصائية الجاهزة للعلوم الإنسانية (SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الهيكل التنظيمي بالشركة يتيح تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من قبل الرؤساء دون التأثير على بيئة العمل وأن الهيكل التنظيمي يتيح أسلوب عمل مناسب لحل المشاكل التي تواجههم دون تدخل المدراء أو الحاجة إلى الرجوع إليهم، ومن ثم اعتماد توصيات للدراسة التي من أهمها ضرورة القيام بالمزيد من البحوث والدراسات في مجال البيئة والمناخ التنظيمي .

Abstract:

This study investigates to identify the importance of the administrative environment and the organizational climate in organizations, as well as to identify organizational loyalty and the determinants of organizational behavior in organizations. The importance of the study comes from the importance of the human element working in organizations, as well as the importance of the study from the importance of the environment in which the human

element works and the prevailing organizational climate in the organization and the changes that are reflected on them that affect the human element negatively or positively and reflect the extent of his loyalty to the organization in which he works, where The study population is represented by the employees of the Sudanese Electricity Distribution Company in the state of Gedaref, where (30) questionnaire forms representing a sample of workers were distributed. Among the most important findings of the study is that the organizational structure of the company allows the delegation of powers to subordinates by the superiors without affecting the work environment, and that the organizational structure provides an appropriate work method to solve the problems they face without the intervention of managers or the need to refer to them, and then adopt recommendations for the study that The most important of these is the need to do more research and studies in the field of environment and organizational climate.

مقدمة :

يعمل الموظفون في بيئة عمل تتصف بالتعقيدات الكبيرة تؤثر في كيفية أداء أعمالهم، وتعكس سلوكهم تجاه منظماتهم وتؤثر على ثقافتهم التنظيمية، هذه البيئة قد تكون داخلية، فإن المنظمة الناجحة هي تلك التي تنجح في التكيف أو في التغلب على المهددات التي تفرزها، هذه البيئة واقتنا فرصها وهذا الإجراء في مجمله يعد أمراً حتمياً، أن دراسة تأثيرات البيئة على العاملين وبالتالي تقليل معدل دوران العاملين في المنظمة، حيث أن المناخ التنظيمي يساعد المنظمة في فهم المتغيرات التي تحيط بالبيئة داخل المنظمة أو خارجها مما يزيد من ثقة الموظفين في إدارة المنظمة ويمنحهم الشعور والإحساس بالفخر تجاه مكان العمل الذي يعملون به، إن كلمة «مناخ» هي تعبير يتم استخدامه غالباً في علم الجغرافيا يصف فصول السنة من شتاء، صيف، ربيع وخريف وكل فصل يتميز بمناخ يختلف ويكون عكس الفصل الذي قبله أو بعده، ويتم استخدام مقاييس مثل الحرارة والرطوبة والبرد حسب المكان الجغرافي للمنطقة، وإذا طبقنا هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان منظم أو مجتمع وله يشتمل على أعضاء، يتفاعلون مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثرون عليها ويتأثرون بها وإذا وضعنا مؤشرات للقياس كالتعليم والثقافة والظروف الاقتصادية نجدها تؤثر في أداء المنظمة بشكل كبير، كما أن المنظمة كيان اجتماعي لا بد من التفاعل بين عناصره وبين البيئة تؤثر عناصره في البيئة وتتأثر بها سلباً أو إيجاباً.

مفهوم البيئة الإدارية :

البيئة الإدارية هي الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة . ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة⁽¹⁾.
البيئة الإدارية هي العناصر (العوامل) خارج المنظمة التي تؤثر في وظائفها وأدائها وهي التي تؤثر في كل أو جزء من المنظمة⁽²⁾.
هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة⁽³⁾.

البيئة الإدارية : هي مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يود الالتحاق بها من حيث أحوال المنظمة وظروف العمل فيها ونظم الأشراف التي يتبعها المشرفون ونظم الثواب والعقاب المعمول بها وما أدركه من واقع الأمر عن أحوال تلك المنظمة بعد الالتحاق بها⁽⁴⁾.

يري ذبيبات أن البيئة التنظيمية هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول ، والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة⁽⁵⁾.

أهمية دراسة البيئة للمنظمة و الإدارة :

في فترة الخمسينات من القرن السابق كان اهتمام معظم منظمات الأعمال ينصب فقط على متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بها (المنافسون - العملاء - التكنولوجيا - المجتمع - الحكومة وغيرها) وحتى عندما تحولت نظرة هذه المنظمات لأنشطتها من النظرة الروتينية إلى الرؤية الإستراتيجية فإنها كانت تركز فقط على متغيرات البيئة الخارجية دون البيئة الداخلية باعتبار أن هذه المتغيرات هي الوحيدة التي تؤثر على استمرارية المنظمة وعلى هذا (وفق الرأي السائد آنذاك) فإن المنظمة الناجحة هي تلك التي تنجح في التكيف أو في التغلب على المهددات التي تفرزها هذه البيئة واقتناص فرصها وهذا الإجراء في مجمله يعد أمرا تغييريا .وبذلك تتمثل بيئة منظمات الأعمال في كافة القوى التي تؤثر بطريقة ما على عمل المنظمة⁽⁶⁾.

وتزداد أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمدراء نظرا لقلّة المصادر أو الموارد المقابلة لاحتياجات وأهداف المنظمات الحديثة فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ويستمد التعقيد البيئي مكوناته أو مقوماته الأساسية من كون هذه البيئة اجتماعية أولا ومتفاعلة مع متغيرات اقتصادية ومالية عديدة . ولكي يتمكن المدراء من ضمان فعالية أعمالهم الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية المنوط بهم . يتوجب عليهم الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع الأعمال والأهداف التي يسعون لانجازها . أن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين يؤثر فيهم هو الذي يعكس في نهاية الأمر صورة ومستوى عمل

بشكل عام، وأن وسيلة المدراء في انجاز المهام المناط بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة أو أن يبني عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة. وأيا كانت الحالة فإنه لا يمكن إهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة لا سيما وأن نجاح أي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة. وفي الوقت الذي يمتلك المدبرون تأثيرات محدودة على بعض متغير أو عناصر البيئة الخارجية نجد أن لهذه البيئة تأثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها. وأخيرا فإنه لا يمكن فهم المنظمة وأنشطتها الإدارية إلا في إطار بيئي معين⁽⁷⁾. ويشير (اللوذي) في هذا الصدد إلى أن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية -المنظمات- تعد من أولويات الإدارة فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة⁽⁸⁾.

أن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن تحليل كل هذه المفاصل يجعل من المنظمة قادرة على تشخيص القوى من الضعيف من آليات عملها وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفاء منها في عملها القادم وتجنب واستبعاد الأساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية⁽⁹⁾.

تصنيفات البيئة (أنواع البيئة):

هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ومن بين الطرق أو الأساليب الشائعة ما يلي :

أولا : البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية. وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات. ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية، والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة⁽¹⁰⁾.

ثانيا : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها. مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية... الخ، أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء الأعمال والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات

وأسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية، هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط . مثال لذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف نمط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة⁽¹¹⁾ .

ثالثاً: البيئة المستقرة والبيئة المتحركة :

أساس التصنيف هنا هو الحركة أو درجة الاستقرار والثبات فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ، حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ . كما قد تكون البيئة متغيرة أو غير مستقرة، وقد يكون هذا التغيير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس والبيئة التكنولوجية ذات التجديد السريع والمستخدم في العمليات الإنتاجية أو التغييرات السريعة في استراتيجيات المنظمات المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة، لا سيما أن بعض هذه التدخلات غير متوقع والإمكان إضافة نوع ثالث من البيئة في هذا التصنيف هو البيئة العادية وهي التي تقع وسطاً بين النوعين السابقين . وتمتاز بتغيراتها التي لا يفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير . ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة والتطور الاجتماعي والتعليمي والثقافي وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوي التغيير إلى مستوي أي من النوعين السابقين⁽¹²⁾ .

رابعاً: البيئة الفعلية والبيئة المدركة :

ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية أو الواقعية وتلك المدركة من قبل الإداريين. أن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين. فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة. وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين. إضافة إلى ذلك فأن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون إلى الأمور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص..... الخ. وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها⁽¹³⁾ .

خامساً : البيئة الكلية والبيئة الوسيطة :

تعني البيئة الكلية مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة، بينما البيئة الوسيطة تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملاء والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار .

سادسا : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية :

البيئة الهادئة العشوائية هي بيئة غير متغيرة نسبيا ، تهديدات قليلة والتغير الحاصل فيها بطيء . لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين . بينما تتميز البيئة الهادئة التجميعية بالتغير البطيء إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات . ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة (14).

سابعا : البيئة القلقة و البيئة الهائجة :

تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة ، وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الأسعار أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين... الخ ، أما البيئة الهائجة فهي أكثر البيئات حركة وتغيراً ، وعنصر عدم التأكد عال فيها لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فإنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها . لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة ، وبالرغم من اتفاق معظم الكتابات على تصنيفات البيئة التي تم التطرق إليها إلا أن الكتابات الأكثر حداثة أخذت بالتوجه نحو تحديد ثلاثة أنواع من البيئات هي (15) :

- شبكة عمل التنظيم الداخلي (البيئة الداخلية) .
- البيئة العامة .
- البيئة الدولية العالمية . إذ تحتم على المنظمات -لا سيما- الكبيرة منها أن تراعي الظروف الدولية وما يحصل فيها من تطور وتغير ، فأصبحت تنظر إلى عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخاصة ضمن إطار شبكة من العلاقات المترابطة بسبب التأثيرات المباشرة فيما بينها ، أما البيئة الخارجية للمنظمة ، فقد اتسعت لتشمل عناصر (عوامل) البيئة العامة تضاف إليها عناصر جديدة ترتبط بالأنظمة والقوانين والنشاطات المختلفة في البيئة الدولية نتيجة للتغيرات المتسارعة التي حدثت بسبب تجاوز الأعمال في البلد الواحد وتزايد عدد الشركات العالمية متعددة الجنسيات وبروز ظاهرة (العولمة) التي جعلت العالم قرية صغيرة بفعل تقدم وسائل الاتصال والانترنت ، ومع بداية القرن الحادي والعشرون تزايدت أهمية (البيئة الدولية) في الدول المتقدمة التي اتسعت فيها حالات الاندماج بين المنظمات والتحالفات الإستراتيجية، مما يستدعي الإلمام التام بتأثيرات وعوامل هذه البيئة المرتبطة بفهم طبيعة العلاقات الثقافية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول الأخرى إضافة إلى نوع المنافسين فيها وطبيعتهم لكي يكون بالإمكان استثمار الفرص الموجودة فيها والتوسع في نشاطات المنظمة (16).

مفهوم المناخ التنظيمي :

إن كلمة «مناخ» هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة 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 أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض⁽¹⁷⁾. ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية مختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصف سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد⁽¹⁸⁾.

عرف القريوتي المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من خصائص البيئة الداخلية في العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار والتي يفهمها العاملون ويدركونها، في ما ينعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. ويمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة التالية لهذا المفهوم:

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة.
- هذه الخصائص تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة.
- تؤثر هذه الخصائص المدركة علي سلوك وأداء الأفراد في العمل، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁹⁾.
- عرف المناخ التنظيمي على أنه تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للاستدلال على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين⁽²⁰⁾.
- المناخ التنظيمي : هو مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بنية العمل في المؤسسة بشكل ما يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات⁽²¹⁾.
- كما عرفه (بحر) على أنه : مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف⁽²²⁾.
- أنواع المناخ التنظيمي : ويشمل المناخ التنظيمي السلطوي والمتشدد، المناخ التنظيمي المتبني ، المناخ الانجازي ، المناخ التنظيمي المستقبل أو الذاتي ، العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي أنواع المناخ التنظيمي: ويشمل :
- المناخ المفتوح Open Climate ،
- مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل Autonomous Climate

- المناخ الموجه أو المسيطر عليه Controller Climate

- المناخ المألوف Tamiliar Climate

- المناخ الأبوي Paternal Climate

- المناخ المغلق Closed Climate

المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي تشمل:

القيم والأخلاق وثقافة المنظمة الموروثات الثقافي للمنظمة والذي يشتمل على المؤسسين ،سلوك قادة المنظمة ، تاريخ المنظمة ، الأبطال ، مهنة المنظمة (النشاط) (23).

أبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية يختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ ، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (24).

عناصر المناخ التنظيمي :

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

أولاً : الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تطلق بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة (25). وهو يشمل حجم المنظمة ومُط السلطة ومُط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي

يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف⁽²⁶⁾.

فالهيكلة التنظيمية لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

ثانياً : نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

إذ أن القيادة وأماتها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء⁽²⁷⁾.

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقدير الأفكار الخلاقة والإبداع⁽²⁸⁾.

أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية⁽²⁹⁾.

ثالثاً: نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات⁽³⁰⁾، والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور⁽³¹⁾. وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء⁽³²⁾.

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء⁽³³⁾. وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد⁽³⁴⁾.

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد⁽³⁵⁾، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية⁽³⁶⁾.

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً

لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مُناط بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر⁽³⁷⁾.

خامساً: طبيعة العمل:

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية⁽³⁸⁾. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرْتَبِّب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخْلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً⁽³⁹⁾.

سادساً: تكنولوجيا العمل:

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية، وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهات سلبية حيث يتصف بالجمود واللا إنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة⁽⁴⁰⁾.

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة⁽⁴¹⁾.

مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء بمعناه العام : الانتماء والانتساب (Affiliation) وعندما نقول: للأبناء ولاء لإبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment)، والانسجام (Cohesiveness)، والجذب (Enticement) تجاه الغير⁽⁴²⁾.

والولاء لغة العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة، وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أو من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء⁽⁴³⁾. واصطلاحا تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي وفقا لآراء ووجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة:

عرفه الرواشدة بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء لها⁽⁴⁴⁾.

عرف (Buchanan,1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وقد أوضح أن الولاء التنظيمي حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية⁽⁴⁵⁾.

عرفه اللوزي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، هذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل⁽⁴⁶⁾.

أوضح (الفلاح) أن الولاء التنظيمي حاصل تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية هي: العنصر الأول: الإحساس بالانتماء (التطابق) ويظهر ذلك في تعبير الفرد في الافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

العنصر الثاني: المشاركة من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، وكذلك انغماسه وانهماكه بصورة متكاملة في كافة هذه النشاطات والأدوار.

العنصر الثالث: الإخلاص والوفاء والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالارتباط القوي والعاطفة والاستمرار في العمل بالمنظمة في جميع الأحوال والظروف، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله، سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، والعاطفة لها بحيث يحس بأنها جزءا من ذاته وكيونته⁽⁴⁷⁾.

خصائص الولاء التنظيمي:

1. حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي ولائهم.
2. إن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه سواء أكانت عوامل شخصية أو تنظيمية، لذا فهو يفقد خاصية الثبات المطلق.
3. أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفق غالبية العلماء في هذا المجال علي تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وكل هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
4. يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه، لذا فهو يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن

التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة .

5. الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي يصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
6. الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر أخرى إدارية داخل التنظيم ، كالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي (48).

أهمية الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات على اختلافها، وله أثره الواضح على سير العمل فيها ، وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز ، كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة ، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله ، أو الشعور بالإحباط ، ويعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات خصوصا وأنه لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب ، بل تؤكد الدراسات أنه كلما أزداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل ، وانخفضت نسبة الغياب ، وتناقصت مشكلة التأخر عن الدوام ، وتحسن الأداء الوظيفي (49). وتقول (الفضلي) يعد الولاء التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ، وتناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة ، مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى ، وقد أبرزت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الولاء على جوانب متعددة أبرزها : انخفاض مستويات الرضا الوظيفي ، وارتفاع درجات الضغط والاحتراق النفسي ، وانخفاض معدلات الأداء (50). وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث ، أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدي العاملين ، تجنبها المنظمات تتمثل في (51):

1. يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدي العاملين في المنظمة .
2. يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل .
3. يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
4. إن انخفاض الولاء التنظيمي لدي العاملين يحمل المنظمة المزيد من التكاليف ، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات ، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب . ويرى هيجان أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية المنظمة . (52).

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات :

أولا :نبذة تعريفية عن الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء :

أنشأت الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بتاريخ 28 يونيو 2010م بموجب القرار رقم 169/ لسنة 2010م الصادر من مجلس الوزراء ، والذي قضى بإلغاء أمر تأسيس الهيئة القومية للكهرباء وأيلولة كل عقارات ومنقولات وحقوق والتزامات الهيئة القومية للكهرباء للشركات المنشأة في مجال الكهرباء، وتم تسجيلها وفقا لقانون الشركات تحت الرقم 37108 .

تعمل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة وفقاً للمعايير العالمية من خلال إعداد خططها، مع وضع الاعتماد المالية التي تفي بإنزال الخطة إلى أرض الواقع، مع ضمان إيجاد التنظيم الإداري الأمثل من خلال تحديد الأنشطة وحجم العمل المطلوب. ولما كان رضا الزبائن يشكل حجر الزاوية، عمدت الشركة إلى إنشاء مركز مختص لخدمات الزبائن، حيث تقدم الشركة الخدمة لزبائنها بالقطاعات المختلفة (الصناعي- الزراعي- السكني- الحكومي- الموحد)، كما عملت على تقنين عمل مركز التحكم الآلي وتطوير آلياته وتوسيع قاعدة انتشاره لتشمل كل السودان.

ثانياً : التحليل الإحصائي واختبار الفروض :

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة كاي تربيع	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	أوافق بشدة	0.000	30.306	90.6	0.819	4.53	الهيكل التنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في تخطيط العمل .
5	أوافق	0.000	17.206	78	1.242	3.90	الهيكل التنظيمي يتيح أسلوب عمل مناسب دون الرجوع للرؤساء .
7	أوافق	0.000	16.746	76	1.243	3.80	الهيكل التنظيمي يتيح للعاملين حل المشاكل دون تدخل المدراء .
3	أوافق	0.000	18.933	82.6	1.196	4.13	الهيكل التنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للمرؤوسين والرؤساء دون التأثير على بيئة العمل.
2	أوافق بشدة	0.000	28.128	87.4	0.850	4.37	تتيح بيئة العمل والهيكل التنظيمي للعاملين فرص التدريب الإداري لشغل مناصب عليا .

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة كاي تربيع	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	أوافق	0.000	23.138	80	0.947	4.00	لدي شعور قوي بالانتماء للمنظمة وأني جزء من القرارات التي تتخذ من المدراء.
6	أوافق	0.000	17.133	76	1.215	3.80	لدي شعور بالفخر والاعتزاز بكوني أعمل بالمنظمة وثقافة المنظمة تتيح التعبير عن ذلك .
9	أوافق بشدة	0.000	19.048		0.876	3.08	المناخ التنظيمي والبيئة الإدارية بها عدالة وأكثر موضوعية .
10	أوافق بشدة	0.000	17.0774		0.956	4.22	أشارك في رسم السياسات والخطط مما يزيد من ثقتي بنفسي والعمل الذي أقوم به .
8	أوافق	0.000	18.235		1.087	3.71	يسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد للعدالة في تطبيق اللوائح والقوانين في العمل.

المصدر: الباحث 2021م .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم نجد أن إستجابات أفراد عينة الدراسة تشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة على الفرضية التي تقول أنه توجد علاقة إحصائية بين البيئة الإدارية و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، أيضا تشير النتائج الموضح في الجدول لوجود علاقة إحصائية بين البيئة الإدارية و تقليل معدل دوران العاملين .

الخاتمة :

أن البيئة الإدارية في أي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو أنشطتها أو حجمها سواء أكانت صغيرة أم كبيرة أم متوسطة ، يجب أن توفر مناخ تنظيمي يتيح للعاملين صهر ثقافتهم ، قيمهم ، وأخلاقهم المختلفة في بيئة تنظيمية واحدة هو تنظيم العمل الذي يعيد تشكيل هذه القيم والأخلاق والثقافة لتكون تنظيم واحد ، كل ذلك لا يتأتى إلا ببناء وتشكيل هيكل تنظيمي جيد ، وخط قيادة فعال ، واتصالات جيدة تتيح المشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من انتماء العاملين وانتسابهم للمنظمة ، وبالتالي تقليل دوران العمل بالمنظمة ، وهو ما يعرف في أدبيات علم الإدارة بالولاء التنظيمي ، فالإنسان كائن اجتماعي مكان سكنه الذي جاء منه وكذلك في مكان عمله فهو بحاجة للانتماء للجماعة .

النتائج :

1. الهيكل التنظيمي بالشركة يتيح للعاملين المشاركة في تخطيط العمل، وأن المشاركة في التخطيط ووضع السياسات يزيد من ثقة العاملين ويزيد من لولائهم للمنظمة .
2. يتيح الهيكل التنظيمي تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من قبل الرؤساء دون التأثير على بيئة العمل ، و تتوفر الثقة بين الإدارة والأفراد للعدالة في تطبيق اللوائح والقوانين في العمل.
3. أن فرص التدريب الإداري تتاح في بيئة العمل وويتضمنها الهيكل التنظيمي مما يتيح للعاملين فرص شغل مناصب عليا ويجعل ولاء العاملين للشركة أكبر .
4. لدى العاملين شعور بالفخر والاعتزاز ناتج عن العمل بالمنظمة وأن الثقافة السائدة بالمنظمة تتيح التعبير عن الشعور بالولاء للشركة .

التوصيات :

1. توصي الدراسة بالمزيد من البحوث والدراسات في مجال البيئة والمناخ التنظيمي .
2. توصي الدراسة بتدريب المدراء على التخطيط الإستراتيجي واستصحاب البيئة الإدارية الداخلية عند وضع الخطط والسياسات .
3. تدريب العاملين التدريب الكافي عند التفويض ومنح الصلاحيات

المصادر والمراجع :

- (1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط1، عمان -الأردن -داروائل للنشر 2003م ص 323.
- (2) R.L daft (1992)((Organization Theory and Design)) Minnesota 4th, west publish co. pp16-7
- (3) أمجد عبدالرحمن الأهدل ، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2011م (meu.edu.jo15/1/2021,20:08)ص7.
- (4) المرجع السابق ص 7.
- (5) علي بلحاج رحامي ،البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدي الموظفين(دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة(dspace.univ.msila.dz:8080)ص20
- (6) حسن محمد احمد محمد مختار،إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات :ط، جمهورية مصر العربية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .2010م ، ص 22.
- (7) موسي اللوزي ،التنمية الإدارية:المفاهيم والأسس والتطبيقات ،الأردن -عمان ط2 ،دار وائل للنشر .2002م ص: 246.
- (8) المرجع السابق ص 246.
- (9) مجيد الكرخي ،التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج ،قطر ، ط1 ،مطبعة الريان 2014م ص:193.
- (10) موسي اللوزي ،التنمية الإدارية:المفاهيم والأسس والتطبيقات ،الأردن -عمان ط1 ،دار وائل للنشر .2000م ص 253.
- (11) المرجع السابق ص 254.
- (12) Mary jo,hatch “organization theory modern .symbolie &postmodern perspectives” Newyork oxford university press,Inc.1997;p64.

(13) R.L daft (1992)((Organization Theory and Design)) Minnesota 4th, west publish co.
pp16-17

(14) Mary jo,hatch:p 64

(15) Mary jo,hatch:p 64

(16) Mary jo,hatch:p 65

(17) Mary jo,hatch:p 65

(18) العميان 2005، مرجع سابق:، ص 305

(19) خضير كاظم حمود، «السلوك التنظيمي»، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 166.

(20) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في

المنظمات المختلفة ، ط 5 ، دار وائل للنشر والتوزيع -الأردن -عمان 2009م ، ص 170 .

(21) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع

-الأردن -عمان، 2008م ص 305.

(22) يوسف عبد عطية بحر ، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري

الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005 ص

171.

(23) فهيمة بلقاسمي وحنان سيد عثمان ، المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين ، رسالة

ماجستير غير منشورة جامعة آكلي محمد أولحاج بالبويرة 2018م ص 3

(24) ثابت عبدالرحمن إدريس إدارة الأعمال (تطبيقات، نماذج، نظريات) ، الدارالابراهيمية الجامعية،

الاسكندرية 2006م ، ص 63.

(25) خضير كاظم حمود خضير 2002م مرجع سابق ص 169.

(26) القريوتي، مرجع سابق، 1993: ص 219

(27) حمود 2002: مرجع سابق، ص 170

(28) العميان، 2004:مرجع سابق، ص 308 .

(29) يوسف عبد عطية بحر 2005،مرجع السابق، ص 171.

(30) أحمد ماهر، 2005:مرجع سابق ، ص 340 .

- (31) كامل محمد المغربي، «السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم»، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995. ، ص305.
- (32) العميان، 2004: مرجع السابق، ص308 .
- (33) حمود، 2002: مرجع السابق ، ص170 .
- (34) فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، «السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية»، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.: ص297 .
- (35) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، هشام عدنان موسى وحجازين ، «القرارات القيادية في الإدارة التربوية»، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006. ص45 .
- (36) فليه، وعبد المجيد، 2005: ص299 .
- (37) حمود، 2002: ص171 .
- (38) العميان، 2004: ص308 .
- (39) القريوتي، 1993: مرجع السابق ص221
- (40) اللوزي، 1994: مرجع السابق، ص37 .
- (41) المغربي، 1995: مرجع السابق ، ص305-306.
- (42) محمد بن مانع علي القحطاني، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، 1434هـ-2013م جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص51.
- (43) المرجع السابق ص51.
- (44) المرجع السابق ص51.
- (45) المرجع السابق ص52 .
- (46) موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، عمان دار وائل للنشر 1999م ص121.
- (47) محمد بن مانع علي القحطاني المرجع السابق ص52.
- (48) المرجع السابق ص -ص53-54.
- (49) المرجع السابق ص54-55.

(50) خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي، عمان: دار

الحامد 2007م ص 20.

(51) المرجع السابق ص 21.