

جامعة- ابن خلدون- تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل. م. د  
في علم الاجتماع العمل والتنظيم

مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال- تيارت- "مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع"

إشراف:

د. هيشور محمد أمين

إعداد الطالبتان:

- ينال الله حميدة

- وراد فوزية

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	خليفة محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	هيشور محمد أمين
مناقشا	أستاذة محاضرة ب	عرباوي نصيرة

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللّٰهِ

الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
		بسملة
		فهرس المحتويات
		فهرس الأشكال والجداول
		شكرو عرفان
		اهداء
أ-ب		مقدمة
	الاطار المنهجي للدراسة	الفصل الأول
14		تمهيد
15	مشكلة الدراسة	1.
17	فرضيات الدراسة	2.
17	أسباب اختيار الموضوع	3.
18	أهمية الدراسة	4.
18	أهداف الدراسة	5.
18	مفاهيم الدراسة	6.
26	الدراسات السابقة	7
33		خلاصة
	بيئة العمل الداخلية	الفصل الثاني
35		تمهيد
36	أهمية بيئة العمل الداخلية	1.
37	خصائص بيئة العمل الداخلية	2.
39	أنواع بيئة العمل الداخلية	3.
40	عناصر بيئة العمل الداخلية	4.

47	مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية	.5
48	العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية	.6
49	النظريات التي تناولت بيئة العمل الداخلية	.7
56		خلاصة
	<b>الولاء التنظيمي</b>	<b>الفصل الثالث</b>
58		تمهيد
59	أهمية الولاء التنظيمي	.1
60	خصائص الولاء التنظيمي	.2
60	أنواع الولاء التنظيمي	.3
62	مراحل تشكل الولاء التنظيمي	.4
63	عوامل تحقيق الولاء التنظيمي	.5
65	النظريات والنماذج التي تناولت الولاء التنظيمي	.6
67	أثار الولاء التنظيمي	.7
70		خلاصة
	<b>الإجراءات المنهجية لدراسة الميداني</b>	<b>الفصل الرابع</b>
72		تمهيد
73	مجالات الدراسة	.1
74	منهج الدراسة	.2
75	أدوات جمع البيانات	.3
77	عينة الدراسة	.4
78		خلاصة
	<b>عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	<b>الفصل الخامس</b>
80		تمهيد
81	عرض وتحليل النتائج	.1
112	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	.2
114	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	.3

116	النتائج العامة لدراسة	4.
118		خاتمة
121		قائمة المصادر
128		الملاحق
132		الهيكل التنظيمي
		ملخص الدراسة

#### قائمة الأشكال والجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
42	أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية	01
54	سلم الحاجات لماسلو	02

#### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية لنظم الحوافز	01
69	الأثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي وانعكاساته على الفرد وجماعة العمل والمنظمة	02
81	يوضح الجنس	03
82	يوضح السن لأفراد العينة	04
83	يوضح المؤهل العلمي لفرد العينة	05
84	يوضح سنوات الالتحاق بالمؤسسة	06
85	يوضح نوع الوظيفة التي تشغلها أفراد العينة	07
86	يمثل اجابات العاملين حول نوع الاتصال بينهم وبين المسؤولين	08
87	يمثل اجابات العاملين حول دور الاتصال في نشر الروح المعنوية	09
88	يمثل اجابات العاملين حول رغبتهم في تقديم أقصى جهد	10

	لإنجاح أهداف المؤسسة	
89	يمثل إجابات العاملين حول تشجيع المسؤولين على بناء علاقات أخوية بين العمال	11
90	يمثل اجابات العاملين حول انضباط وتفتني العمال داخل المؤسسة	12
91	يمثل اجابات العاملين حول قدرة الإدارة على حل الخلافات بين العمال	13
92	يمثل اجابات العاملين حول التعاون المتبادل بين الزملاء في أداء العمل	14
93	يمثل اجابات العاملين حول ما إذ كانت المؤسسة توفر جو مناسب للعمل	15
94	يمثل اجابات العمل إحساس الموظف بالارتباط الداخلي بالمؤسسة	16
95	يمثل اجابات العمال حول الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة	17
97	يمثل اجابات العمل حول شعورهم بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة	18
98	يمثل اجابات العمال حول توافق المؤهلات مع خصائص المنصب	19
99	يمثل اجابات العمال حول التمتع بالراحة النفسية في المؤسسة	20
100	يمثل اجابات العمال حول تأثير العلاقات الإيجابية بين الزملاء على مستوى الارتياح النفسي داخل المؤسسة	21
101	يمثل اجابات العاملين حول الرضا عن الأجر	22
102	يمثل اجابات العمال حول كيفية تقديم الحوافز في المؤسسة	23
103	يمثل اجابات العمال حول مساهمة المنح في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة	24

104	يمثل اجابات العمال حول اعتماد المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار في المؤسسة	25
105	يمثل اجابات العاملين على أي أساس تتم الترقية	26
106	يوضح اجابات حول إذ ما كانت المؤسسة تقدم شهادات تقديرية	27
107	يوضح اجابات العاملين حول الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	28
108	يمثل اجابات العاملين حول الركيزة الأساسية الواجب توفيرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء التنظيمي	29
109	يوضح العلاقة بين الأقدمية و الارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة.	30
110	يبين العلاقة بين الاتصال بين الأفراد وقدرة الإدارة على حل لخلافات والنزاعات	31
111	يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة	32

# شكر وعرفان

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان على فضله وتوفيقه لنا في اتمام هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له أثر في تحسين وتقويم هذا العمل المتواضع ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "ميشور محمد لمين" ، الذي كان لتوجيهاته القيمة الأثر الفعال في انجاز هذا العمل .  
وكنّا كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد .  
كما نقف معترفين بالجميل إلى كل أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

إهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار والحمد لله  
الذي وفقني، ولم أكن لأصل إليها لولا فضل الله عليا.

أما بعد:

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامي  
أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة، إلى مثالي الأعلى وقودتي في  
الحياة "أبي الحبيب" أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية.

إلى ملاكي في الحياة التي أرضعتني الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها سرنجاعي  
"أمي الغالية" أطال الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية.

إلى ما هو أجمل من الحياة "أخي وأخواتي"، وكل عائلتي .

إلى الكتاكيت "بيسان، فردوس، خالد، محمد، شمس الدين، محمد أمين، سيد علي"

إلى روعي ورفيقة دربي التي ترافقني دوما "صديقتي سميرة"

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات "حميدة، أحلام، سعدة".

فوزية

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد ﷺ

إلى ملاكي في الحياة، إلى رمز الحب، إلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤهما سرنجاعي، وحنانهما بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب

"أبي الحبيب" و"أمي الغالية" حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى من بهم أكبر وعلمهم أعتد، إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، إلى رياحين الحياة

"إخواني وأخواتي، وأحبتني في الله"

إلى الأخوات التي لم تلدهم أمي، إلى من تقاسمت معهم الحياة حلوها ومرها

"فوزية، سعدة، أحلام"

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

## حميدة

# مقدمة

## مقدمة

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق الهدف الذي أسست من أجله والذي يمثل الغرض الأساسي من انشائها، من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير الامكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة.

نظريًا، يمكن القول أن البيئة التنظيمية تمارس تأثيرات بالسلب والإيجاب على فعالية الموارد البشرية، و من ثم على مستوى أداء النتائج التنظيمية للمؤسسة، ومن شأن هذه المتغيرات والمتضمنة أساسا طبيعة العمل نفسه، أنظمة وإجراءات العمل، أساليب وممارسات الإدارة، أسلوب القيادة، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية،،،، إلخ، أن تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعامل، كما قد تكون مصدر قلق وتوتر وضغط لديهم.

إن المؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار أهمية العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في التسيير ستفقد لا محالة ديناميكية السواعد البشرية في تحريك الآلة الانتاجية، وربما سينخفض تبعاً لذلك المردود الجماعي للمؤسسة، ولهذا نجد في الخطابات التنظيمية أن المؤسسة مطالبة بتقوية وإنماء مشاعر الانتماء والوفاء والولاء التنظيمي، ولعل أفضل وأنجع الاستراتيجيات هي توفير بيئة عمل داخلية مناسبة والتي تعتبر الاتصال الفعال والوعي أساس نظمها الاجتماعية، وهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات، كذلك العوامل النفسية والاجتماعية والتي هي مصدر الروح المعنوية العالية والشعور بالارتياح أثناء أداء العمل، في حين يعتبر نظام الحوافز أحد الدعائم الأساسية للمؤسسة إذ تقوم بتشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة وموظفيها، وتضع موضع اهتمام سرعان ما يتكون لديهم احساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا ومن ثم الاحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم والمؤسسة التي هم جزء منها.

فالمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة، فكلما توفرت مشاعر الولاء والانتماء والتزام من قبل العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمؤسسة وعمالها.

و تعالج الدراسة الراهنة ظاهرة تنظيمية تكمن في بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي، حيث تعددت الدراسات الميدانية والمداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لموضوع بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي في مؤسسة نفطال" مقاطعة بيع الغاز والبتترول المميع" بولاية تيارت، ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول أساسية كانت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تقديم الدراسة تطرقنا فيه إلى الاشكالية كأول عنصر والتي تعتبر من أهم عناصر البحث نظرا لما تقدمه من تفاصيل عن الموضوع، تليها فرضيات الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، وجاءت بعدها أهمية الدراسة لتعريف بالقيمة التي يكتسبها الموضوع، ثم تناولنا أهداف الدراسة التي أدت بنا إلى إجراء هذه الدراسة، وامتد الفصل ليشمل المفاهيم الأساسية لدراسة، ونظرا لتسلسل البحث العلمي وتشابكه كان من المهم التطرق لأهم الدراسات السابقة أي الدراسات التي تناولها الباحث قبلنا عن الموضوع نفسه.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه متغير بيئة العمل الداخلية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه متغير الولاء التنظيمي.

**الفصل الرابع:** خصص للإجراءات المنهجية فقد تضمن مجالات الدراسة" المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري"، ثم تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة، تليها أدوات جمع البيانات، أما العنصر الأخير من هذا الفصل هو عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

**الفصل الخامس:** وقد خصص لتحليل ومناقشة البيانات فقد لخصت فيه أهم نقاط الدراسة الميدانية والتي أجريت داخل أسوار مؤسسة نفطال"مقاطعة بيع الغاز والبتترول المميع" لولاية تيارت، حيث تم فيها عرض وقراءة وتحليل النتائج كأول خطوة، ثم مناقشة وتفسير النتائج كثاني خطوة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فروضها والدراسات السابقة، وصياغة النتائج العامة لموضوع البحث.

وفي الأخير فقد قمنا بوضع خاتمة عامة، ثم تسليط الضوء على معظم نقاط البحث مع بيان أهم النتائج التي هدفت الدراسة الوصول إليها.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. مفاهيم الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

خلاصة

## تمهيد :

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي و المرجع العام له ،كونه يساعد الباحث على تحديد معالم بحثه وأهدافه، و لأجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الى ابراز العناصر التالية : مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة ،مبررات اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الموضوع وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها من جهة و اعطاء البحث قيمة علمية من جهة .

## 1. إشكالية الدراسة :

شهد العالم العديد من التغيرات التي كانت لها تأثيرات على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية سواء الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية والثقافية، وهذا ما انعكس على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة الى تحقيق اهدافها التي أسست من أجلها فكان لزاما عليها ان تواكب تلك التغيرات وتحديث طفرة من أجل البقاء والاستمرار، كما يلاحظ في الوقت الراهن ان اغلب المنظمات تسعى لتحقيق التميز التنظيمي في الأسواق لكي تتماشى مع التطورات، ولاسيما ونحن نعيش في عصر برزت فيه العولمة وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات وارتفاع شدة المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، مما دعا المنظمات الى مواكبة هذه التحديات المذكورة والحاجة الماسة لهذه المنظمات بان يكون هناك مناخ تنظيمي ايجابي بشتى ابعاده، وهذا ما حفزها للمضي قدما نحو تبني خيارات تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار أهمية البيت الداخلي، والذي من خلاله يتكيف ويتأقلم الافراد العاملين في المنظمة .

وتعتبر بيئة العمل الداخلية من المواضيع الحديثة التي انتشرت مؤخرا في الدراسات الادارية بما فيها السلوكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على أداء الافراد وتحفيزهم على بذل أقصى طاقتهم لخدمة التنظيم الذين يعملون فيه .

وتعكس بيئة العمل بشكل فعلي حقيقة ما يجري داخل المؤسسة من تفاعلات بين مختلف عناصرها ومتغيراتها وتضم البيئة الداخلية رسالة المؤسسة واهدافها وثقافتها، اضافة الى الموارد المادية والبشرية، السياسات والإجراءات وعمليات الإنتاج وكذا المنتجات والخدمات، وتشير بيئة المؤسسة الى كل ما يحيط بالفرد في مكان عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التابع لها والمشروع الذي ينتمي اليه. لذا فإنه يتوجب عناية فائقة بمختلف مكوناتها المتاحة واستخدامها الاستخدام الأفضل، الأمر الذي من شأنه خلق بيئة عمل ايجابية قائمة على مجموعة من القيم التنظيمية القوية المنبثقة من ثقافة المنظمة المعتمدة على التحفيز الانضباط والعمل الجماعي، وهو ما يعكس الانسجام والتكامل بين جميع الأفراد ويمنحهم دافعية اكبر لأداء المهام بالكفاءة والفعالية اللازمتين من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

ويعد الولاء من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهميته بالنسبة للفرد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

فولاء الافراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال الموجهة إليه ،فهو مطلب أساسي لأي منظمة كونه يدعم قوتها وتميزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة . والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها .

فالولاء من المواضيع التي ترتبط بسلوكيات الافراد حيث يعتبر من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد ، كما أن اهتمام المؤسسة بالمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي ورسائل واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية يعزز ولاءهم لها ويزيد من ارتباطهم بها، ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا ما يتبلور في شكل دوافع منها العاطفية والأخلاقية والاستمرارية .

كما تعد البيئة الداخلية للعمل والولاء التنظيمي من الظواهر التنظيمية التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين الفترة والأخرى عند القادة و المشرفين في الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب عديدة ، فما يرضي الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وما لا يرضيه حاليا قد يرضيه مستقبلا فالمشكلة الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا هي عدم معرفة كيفية توفير كل العناصر التي تشكل وتمثل البيت الداخلي الملائم للمنظمة والذي يؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ولائهم في المنظمة التي يعملون بها. ومن المنطقي أن نؤكد على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للتنظيم ،بالرغم من أنه في الواقع قضية نسبية إلا أن الإدارة ملزمة أن تعير اهتمامها لهذا الموضوع وتحاول أن توفر شروط بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين وشعور الفرد بالهيبه والمكانة داخل المنظمة.

والمؤسسة الجزائرية هي كذلك من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة الى توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء عمالها ورفع مستوى ولاءهم لها . ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة كيفية اسهام بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال الجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

**هل تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟**

ويتفرع عن سؤال الإشكالية التساؤلات التالية:

- هل يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظفين في المؤسسة ؟
- هل تساهم الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة ؟
- هل يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

### الفرضيات الجزئية :

- يسهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظفين في المؤسسة.
- تساهم الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.
- يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته.

## 3. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لموضوع مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لعدة اسباب منها ذاتية واخرى موضوعية وهي كالاتي:

### 1.3- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع التي تركز على البيئة التنظيمية.
- الطموح العلمي لمعرفة كيف تحقق لنا بيئة العمل الداخلية الولاء التنظيمي.
- امكانية دراسة الموضوع في أجاله المحددة.

### 2.3- الأسباب الموضوعية :

- دراسة بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي لإبراز أهمية هذين المتغيرين في فعالية التنظيم.
- معرفة العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .
- يعتبر الاهتمام بموضوع بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي أحد عوامل نجاح واستمرارية المؤسسة .

## 4. أهمية الدراسة :

تتوقف الجدوى من أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، والميدانية من جهة أخرى، تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة. وأهمية الموضوع الذي تعالجه كونه موضوعا حساسا داخل مختلف المؤسسات الجزائرية وهي بيئة العمل الداخلية للعمل التي تمثل عنصرا هاما في تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي داخلها، مما يؤدي الى تفادي العديد من المشاكل وبالمقابل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها المؤسسة وهذا ما يخلق الكثير من الآثار الايجابية بالنسبة للفرد و المنظمة وجماعة العمل ككل.

## 5. أهداف الدراسة :

تتبلور اهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية :

1. معرفة اسهام بيئة العمل الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة نفضال تيارت .
2. التعرف على مفهوم بيئة العمل الداخلية .
3. التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي.
4. محاولة التعرف على مستويات الولاء لدى عمال مؤسسة نفضال تيارت .
5. فهم الأساليب البشرية التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين والتي تنعكس على سلوكياتهم .
6. محاولة التعرف على أهم المشاكل و المعوقات التي تعاني منها مؤسسة نفضال تيارت في بيئتها الداخلية.

## 6. مفاهيم الدراسة :

## أولا: بيئة العمل الداخلية :

**بيئة العمل :** هي مجموعة من المتغيرات تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن أخرى، وهي كل مكان يتواجد فيه

الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.<sup>1</sup>

تعرف البيئة الداخلية للعمل أنها:

### حسب القريوتي :

هي "مجموعة القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية و مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية"<sup>2</sup>

اهتم هذا التعريف بالجانب السلوكي للعاملين وكل ما يؤثر فيهم وفي العملية الإدارية على حد سواء .

### حسب الدهان :

وهي "التقنيات المستخدمة العمل والاجراءات و أنماط الاتصال و أسلوب القيادة"<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على الجانب التنظيمي و الإداري للمنظمة من إجراءات، تقنيات و أساليب .

### حسب العديلي 1995 :

هي "العوامل و الخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة، إجراءات العمل، الرواتب، العلاقات السائدة في بيئة العمل وظروف العمل".<sup>4</sup>

اهتم هذا التعريف بكل العوامل الداخلية للمنظمة الفيزيقية، التنظيمية، الانسانية .

وتعرف بيئة العمل الداخلية: على أنها المحيط الذي يعمل فيه الافراد داخل المنظمة الواحدة، و

الاطار الذي يتم من خلاله انجاز العمل، وتعني كذلك كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة

1مى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، ادارة الموارد البشرية، كلية ادارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2020، ص15.

<sup>2</sup>نعمة عباس، الادارة الاستراتيجية، المدخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2012، ص20.

<sup>3</sup>القريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة (التنظيم)، دار وائل، الأردن، 2001، ص37.

<sup>4</sup>نعمة عباس، المرجع السابق، ص21.

و التي تحيط بالفرد الموظف اثناء عمله وتأثر على نفسيته وسلوكه وتحديد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها.<sup>1</sup>

يعني هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي المناخ الملائم والمناسب الذي يشمل جميع الأنشطة التي تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على مستقبل وحياة المنظمة.

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشتمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الافراد الاخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.<sup>2</sup>

خلال هذا التعريف يتضح لنا أن بيئة العمل الداخلية تشتمل على كل ما يحدث داخل المنظمة من عمليات انتاج وإدارة مالية، و ادارة أفراد ، وأساليب تسويق، وتخزين، تنظيم و تخطيط .

**التعريف الاجرائي:** هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الافراد ويشمل ظروف العمل والحوافز والمكافآت ، وهو المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والاورامر الخاصة بالموظفين .

## 6. المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

**1-بيئة العمل المادية:** تشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة ، كالتهدية ، الاضاءة ، النظافة ، ضغط العمل ، مساحات العمل ، ساعات العمل ، فترات الراحة..... الخ ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية ادائها.و تؤثر بيئة العمل المادية على العاملين وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها .

ويقصد بها ايضا الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من اناة و تهوية و نظافة اضافة الى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل وماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص.

<sup>1</sup> خالد زحراح، وهيبه عيشاوي، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة آفاق علمية، العدد (3)، جامعة البليدة2، 2020، ص 140.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 34.

وتعرف بيئة العمل المادية أيضا وفق مجلس توثيق خبراء الهندسة البشرية بأنها: المعرفة المتخصصة بالجسم البشري و المتعلقة بقدراته و محدداته وخصائصه ذات العلاقة بعمليات التصميم للأدوات و المكائن و الأنظمة و المهام و الوظائف و بيئات العمل لتحقيق وضمان الاستخدام البشري الآمن و المريح الفاعل.<sup>1</sup>

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن بيئة العمل المادية هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل مادية تؤثر على انتاجية العملية والنفسية والعقلية .

2-بيئة العمل النفسية والاجتماعية: تشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته ، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة.<sup>2</sup>

وهي المناخ التنظيمي الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل و يمكن تحديد مستويات هذه العلاقة بالآتي:<sup>3</sup>

- العلاقة بين المرؤوسين.
- العلاقة بين الرؤساء .
- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

تؤثر الحالة النفسية و الجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغط العمل ، وفي كيفية تعامله معها. فمن المتوقع أن التعب الشديد و الإحباط سوف يؤديان الى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغط العمل و يقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية تساعدانه على تحمل أعباء العمل والتقليل من حدتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد91، العراق، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> عقيلي ، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الأردن، 2005، ص268.

<sup>3</sup> خالد زحزح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، العدد11، جامعة بليدة2، 2018، ص 79.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، ط(2)، عمان، الأردن، 2014، ص 350.

**3- الحوافز والمكافآت :** يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر وراتب او حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به و تتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الالتزام بوقت الانصراف و الحرص على انجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة الراتب وعدم كفايته أو اشباع الراتب أو الاجر أو الحافز لاحتياجاته الاساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازاته في الوقت المحدد.<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية، يمكن تلخيصها في الجدول الاتي :

**جدول رقم(1): المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية لنظم الحوافز.**

المؤثرات المعنوية	المؤثرات المادية
- الترقيات.	- الأجور.
- تشجيع الرؤساء.	- استقرار العمل.
- تقدير جهود العاملين.	- ساعات العمل اليومية .
- علاقات الزملاء.	- امكانية العمل المادية.
	- الخدمات المتنوعة .

**المصدر: اعداد الطالبتين .**

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة المحيطة بالعاملين وبما تتضمنه من جوانب مادية كالضوضاء و درجة الحرارة و الإضاءة ، وغيرها من العناصر المادية ، وكذلك الجوانب غير المادية كأسلوب القيادة وطبيعة العلاقات الإنسانية ، ونوع العمل ، وفرص الترقية والحوافز والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ، وغير ذلك من الجوانب .

<sup>1</sup> خالد زحاج ، ، مرجع سابق ، ص80.

## ثانيا: الولاء التنظيمي :

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واختلفت وقبل ان نتطرق الى مفهوم الولاء التنظيمي سنتطرق الى مفهوم الولاء بصفة عامة .

**الولاء هو** : "اخلاص وحب شديدان " ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الاخلاص و الحب يوجههما الفرد الى موضوع معين مثل الذات او الاسرة او الوطن. بحيث يضحى الفرد لصالح ولائه بمصالحه الخاصة، وقد يصل الولاء الى ان يضحى الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه او دفاعه عنه او الدعوة اليه.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث اعتمد على المكون السيكلوجي المتمثل في رغبة الفرد وتمثلاته إزاء الموضوع المرغوب فيه، بمعنى القناعة الذاتية التي يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون ان تفرض عليه من سلطة لا يستطيع مقاومتها او الوقوف في وجهها .

ويعني الولاء كذلك التجسيد الابدي في الافعال التي تقوم بها الذات الانسانية ويستخدم هذا المصطلح لدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة او شعائرها او الاخلاص الذي يعتقد البعض انه صواب كالأسرة او العمل او الوطن.<sup>2</sup>

عرف بورتر وستيرز ومودي الولاء التنظيمي :بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك مستوى عاليا من الولاء اتجاه المنظمة التي يعمل بها يكون لديه :

- (1) اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها .
- (2) الرغبة القوية للبقاء في المؤسسة .
- (3) الاستعداد والرغبة القوية في بذل أقصى جهود ممكنة لصالح المنظمة .

في حين عرف اورلي وكادويل (ORELY .cadwell.1980)الولاء التنظيمي على أنه :الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة.

<sup>1</sup> كرمي كريمة، التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 26.

ونجد أن كانتور (KANTOR, 1968) عرف الولاء التنظيمي: على أنه استعداد لبذل الطاقة والوفاء لتنظيم.<sup>1</sup>

عرف الولاء التنظيمي: على انه ذلك الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه المؤسسة و الاخلاص لأهدافها و الارتباط معها ومن ثم الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و الافتخار بثمارها و خلق التوافق بين قيمه وقيمهها.<sup>2</sup>

كما عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.<sup>3</sup>

أما ريلي وتشتمان عرفه على أنه يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، و أن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي اليه، أو النتائج التي تترتب عليه.<sup>4</sup>

لذلك يتضح أنه يرى كل من شيلدون وتشتمان أن الولاء يقوم على ثلاثة أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون الا بالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة الى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزء من ذات الفرد.

ويعرف كذلك على أنه قوة انتماء الفرد لمنظمة ومساهمته الفعالة بها، وهو اقتراب فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير.<sup>5</sup>

مما يعني أن الولاء التنظيمي هو اتجاه الموظف نحو المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وتعلقه بها و الرغبة في البقاء فيها .

<sup>1</sup> إبراهيم عمر دراوشة، مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير في

التربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص36.37.

<sup>2</sup> غيث بسام محمد، أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانون، العدد(12)، جامعة umt ماليزيا، 30ديسمبر2019، ص164.

<sup>3</sup> خالد زحزاح، مرجع سابق، ص9.

<sup>4</sup> خالد زحزاح، نفس المرجع السابق ص 10.

<sup>5</sup> أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة الجامعات العربية للسياحة و الضيافة، العدد(1)، 2019، ص141.

أما Buchanan فيرى بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية و حرية مهنية"<sup>1</sup>.

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الولاء التنظيمي هو احساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة و قيمها و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالقيم الوظيفية من أجل مصالحه الخاصة .

التعريف الاجرائي :هو حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الاخلاص والوفاء ، والارتباط والانسجام والمساهمة الفعالة الذي يولها الفرد اتجاه منظمته و ينعكس ذلك على سلوكاته ، و تقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة ، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف .

كما أوضح علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة ركائز أساسية ، إذا توفرت في البيئة التنظيمية تساعد على بقائه وتماسكه وهي:<sup>2</sup>

**1-ركيزة الولاء العاطفي:** ويعكس مدى انتماء الفرد للمنظمة وارتباطه مع أهدافها والسعي لتحقيقها .ويتعلق بمعرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالته و أهمية المهارات المطلوبة وتنوعها و قرب المشرفين و توجهم له ، و يتأثر بدرجة السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار فيتبنى الفرد مشكلات المؤسسة كما لو كانت مشكلاته الخاصة.

**2-ركيزة الولاء المستمر:** درجة ولاء الفرد تقاس هنا بالقيمة الاستثمارية و التي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى ، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بعوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة و التي تعد من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله .

**3-ركيزة الولاء المعياري:** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي ، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة .وهو مدى مدى احساس الفرد بأن المنظمة التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي الى درجة وضع القرارات و رسم السياسات العامة لها مما يلزم الفرد أخلاقيا على البقاء في تلك المنظمة وتبني قيمها و السعي نحو تحقيق اهدافها .

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بركة وسميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة " مستشفى زيوشي محمد، طولقة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد(5)، بسكرة، 2018، ص125.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بن بركة وسميرة هيشر، نفس المرجع ص 126.

## 7. الدراسات السابقة :

## 1.7. الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية :

## أ: الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى: قام بهذه الدراسة لعمور رميلة، بعنوان اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الادارة، في ولاية غرداية، الجزائر، 2019.<sup>1</sup>

تمثلت الاشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تحقيق الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في مديرية الادارة المحلية بولاية غرداية ؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، القيادة الادارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الابداع الاداري في مديرية الادارة بولاية غرداية .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي واتباع أسلوب دراسة حالة .

تم اختيار عينة عشوائية مكونة 82 عامل أي بنسبة 70% من اجمالي الموظفين في المديرية .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الاداري في مديرية الادارة المحلية .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الادارية على الابداع الاداري .
- عدم وجود فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع الاداري في مديرية الادارة المحلية .

<sup>1</sup> لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الإداري "دراسة حالة في مديرية الادارة في ولاية غرداية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 6، الجزائر، 2019.

**الدراسة الثانية :** قام بهذه الدراسة أحمد بونقيب، بعنوان أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2019.<sup>1</sup>

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما المقصود في بيئة العمل السعيدة ؟ وكيف تساعد جودة بيئة العمل على تحسين المنظمات؟

ركزت هذه الدراسة على ضرورة اهتمام المنظمات ببيئة العمل لتحقيق أداء متميز .

منهج الدراسة: تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي .

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في أفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018 .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

-أن الثقة العالية في محيط العمل كانت القاسم المشترك لشركات الحائزة على مراتب مشرفة، وتم التوصل الى أن أهم ما يميز هذه الشركات هو امتلاكها لثقافة قوية مبنية على العدل والاحترام مع موظفيها.

ب: الدراسات العربية :

**الدراسة الأولى :** قام بهذه الدراسة بدر الجلامدة، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة للتعرف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية ، تمثل السؤال الرئيس في: ما هو أثر بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية.

<sup>1</sup> أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة

العلوم الاقتصادية والبشرية والعلوم التجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2019.

<sup>2</sup> بدر جلامدة ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 540 مفردة .

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية وابعاد الإبداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية لتصورات اعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية تعزى للنوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في الجامعة.

الدراسة الثانية : قام بهذه الدراسة الدكتور منصور عبد القادر محمد منصور، تحت عنوان أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الاقصى بغزة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الاقصى بغزة، 2012.<sup>1</sup>

ركزت اشكالية الدراسة على معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الاقصى بغزة. يندرج السؤال الرئيسي حول : هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الاقصى بغزة ؟

منهج الدراسة : استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أدوات احصائية متقدمة لاختبار فرضية الدراسة .

عينة الدراسة : بلغ عدد المبحوثين 149 موظف حيث تم توزيع العينة عشوائيا .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- توجد فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة)

<sup>1</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الاقصى بغزة)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (6)، كلية العلوم الادارية و المالية، جامعة الاقصى بغزة، 2014 .

- يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معا على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة .

## 2-7: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

### أ:الدراسات الوطنية :

**الدراسة الأولى :** قام بهذه الدراسة محمد خثير ومحمد زوبير، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2018.<sup>1</sup>

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى؟

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة بولاية عين الدفلى .

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي (الوصفي المسحي والوصفي التحليلي)

عينة الدراسة: طبقت على هذه الدراسة العينة العشوائية بلغ قوامها 805 فرد من العاملين لهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الاربعة على مستوى الولاية .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة ومستوى ولاء تنظيمي متوسط

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> محمد خثير، محمد زوبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد (17)، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017.

**الدراسة الثانية:** قام بهذه الدراسة كمال برباوي، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، جامعة طاهري محمد، بشار الجزائر، 2016.<sup>1</sup>

تمثلت اشكالية البحث في: ما علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي؟ هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

منهج الدراسة: استخدم الاستبيان من أجل منهج الدراسة: استخدم الاستبيان من أجل استخدام برنامج SPSS الذي يعمل على جمع البيانات والتحليل الاحصائي للبيانات، استخدم مقياس الاحصاء الوصفي، واختبر الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط.

عينة الدراسة: اختار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة حيث بلغ عدد المبحوثين 115 عامل من مؤسسة سونلغاز ببشار.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية و الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي .

## ب: الدراسات العربية :

**الدراسة الأولى:** قامت بهذه الدراسة بثينة الياس موسى عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، جامعة عجلون الوطنية، الاردن، 2019.<sup>2</sup>

تمحورت اشكالية الدراسة حول التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس بالأداء المتميز لديهم؟ هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي والتعرف على مستوى

<sup>1</sup> كمال برباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد(16)، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2016.

<sup>2</sup> بثينة الياس موسى عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية السياسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد (45)، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، 2019.

الأداء المتميز لدى مديري المدارس والتعرف على الفروقات في طبيعة مستوى الولاء التنظيمي والأداء المتميز.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في رواء المزار حيث اختارت الباحثة عينة عشوائية بلغ عددها 65 مدير

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عاليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس أو المؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عاليا كان مستوى الأداء المتميز عاليا .

**الدراسة الثانية:** قام بهذه الدراسة الطالب ابراهيم عمر دراوشة، بعنوان مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في التربية تخصص الأصول والادارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، 2012.<sup>1</sup>

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في التعرف على مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين؟

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي.

عينة الدراسة :تكونت عينة الدراسة من 417 معلم ومعلمة من الدارس الحكومية في قرى الناصرة، اختيرت العينية بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددها 2088 معلم ومعلمة بنسبة 20%.

<sup>1</sup> ابراهيم عمر دراوشة، مرجع سابق .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- ان مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.
- ان مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

### التعليق على الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار نظري، أو مرجع يعود إليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه، و الاستفادة مما توصلت اليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم و المصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة و أدوات البحث وكيفية توظيفها، كل هذا يساعد ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء و معرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ؛ حيث أفادتنا الدراسات السابقة "وطنية و عربية" التي اعتمدها في البحث على جمع التراث النظري حول بيئة العمل الداخلية و الولاء التنظيمي، وبصفة عامة فقد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية لإجراء البحث، كذلك للبحث عن جذور المشكلة العلمية، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا على صياغة الأهداف و الحصول على الأفكار والأدوات، وكذلك الإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في حل مشكلتنا ومن جهة أخرى ساهمت في اختيار أدوات جمع البيانات الأنسب للدراسة ونوع المنهج الملائم للدراسة و مقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة .

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق و بعد عرضنا لمختلف عناصر الدراسة و تحديد اشكاليتها، وتعرفنا على أهم مبررات اختيار الموضوع و أهدافه وأهميته، وتحديد مفاهيم الدراسة والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، و تم التطرق الى بعض الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية و الولاء التنظيمي، فقد حاولنا في هذا الفصل التطرق للنقاط الأساسية ز الجوانب الضرورية للموضوع، وهذا انطلاقا من ربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة ببيئة العمل الداخلية أو الولاء التنظيمي .

## الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية

تمهيد

1. أهمية بيئة العمل الداخلية.
2. خصائص بيئة العمل الداخلية.
3. أنواع بيئة العمل الداخلية.
4. عناصر بيئة العمل الداخلية.
5. مكونات بيئة العمل الداخلية.
6. العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.
7. النظريات التي تناولت بيئة العمل الداخلية.

خلاصة

## تمهيد

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة اذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل ولاحتكاك بالآخرين و سنتطرق في هذا الفصل الى أهمية بيئة العمل الداخلية وخصائصها، انواعها وذكر عناصرها و التطرق الى مكونات وابعاد البيئة الداخلية للعمل و أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع.

## 1. أهمية بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية كالتالي :

- ✓ لبيئة العمل الداخلية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم ببناء و بلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل .
- ✓ إن تحديد طبيعة المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة تسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، و بالتالي العمل على تغيير هذا السلوك والتحكم به.
- ✓ لبيئة العمل الداخلية دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي ، فهي تعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الافراد عن المؤسسة<sup>1</sup>.
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي الى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.<sup>2</sup>
- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف على نفسها والتحكم في عوامل الانتاج .
- ✓ تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، وهي الميدان الاداري الذي يهدف الى التكامل بين الأفراد في محيط العمل .
- ✓ تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة والتي تعمل في نفس الصناعة .
- ✓ يساعد الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد(5)، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017، ص24.

<sup>2</sup> لعمور رميلة، مرجع سابق ص4

<sup>3</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص33.

## 2. خصائص بيئة العمل الداخلية

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة عناصر تؤثر على الأداء العام لمنظمة وتسهم في رفع الولاء التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الايجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، و تتضمن هذه العناصر ما يلي :

**1: الهيكل التنظيمي:** يرى الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة و المسؤولية مع اتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط الانسياب، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الابداع و الابتكار ويزيد من فرص نمو الولاء التنظيمي بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد، ويعرف بأنه يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.<sup>1</sup>

وهو عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و يبين نوع الصلاحيات وتدفق العمل.<sup>2</sup>

تكمن أهميته في :

- ✓ المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
- ✓ تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرار .

كل ما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الاجراءات والهرمية في الاتصالات تؤدي الى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة و مثبطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الأردن، 2011، ص 177.

<sup>2</sup> محمد بن حسن راجعي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي " دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل"، المجلة العربية لنشر العلمي، العدد (10)، جامعة جدة، كلية الاعمال، 2019، ص15.

<sup>3</sup> خالد زحزاح، مرجع سابق، ص8.

فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي ينتج بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالموظفين لتخوف من انشاء أية علاقات واتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم ويساهم هذا الهيكل غير المرن في تلوين المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف انه يمارس عليه ضغوط و قيود لا مبرر لها.<sup>1</sup>

2: **الثقافة التنظيمية السائدة:** إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت الى كتب العلوم الادارية، فهي تعتبر عنصرا هاما لتكوين منظمات الأعمال، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.<sup>2</sup> وهي عبارة عن القيم والمسلّمات و المعتقدات والاتجاهات التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع الالتزام التنظيمي من خلال ارساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفون مبتكرين و مبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تشكل ضغوط على العاملين وتحد من ابداعاتهم وتشعرهم بالملل والاحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة.<sup>3</sup>

3: **المناخ التنظيمي:** هو الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملين فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظريات المنظمة و هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك الموظفين اثناء العمل، وتوضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فعاليته، لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وتفاعلاتها وخصائصها، ويلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و التعديل، وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لعمور رميلة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2017، ص 14.

<sup>4</sup> خالد زحاج، وهيبة عيشاوي، مرجع سابق، ص 141.

**4:مركزية اتخاذ القرارات:** إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويتها.<sup>1</sup>

### 3.أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية الى عدة انواع :

**أ-البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة الإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمات الإدارية وضغوط العمل .

**ب-البيئة الوظيفية :** تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من اجور ورواتب ، وحوافر مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية كم استقطاب واختيار وتحسين، بالإضافة الى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها .

**ج-البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء ،درجة الحرارة، الاضاءة ،تصميم المكاتب وغيرها .

**د-بيئة العمل التقنية:** تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المنظمة وتسهم في توفير الوقت و الجهد وتسهم التقنيات الحديثة في تطور أداء القائمين بالاتصال بصفة عامة.<sup>2</sup>

**و-البيئة الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات الاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى الى أسفل الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وفي هذه البيئة يقل الابداع و الابتكار نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية الإدارية الأعلى بغض النظر عن تعطيل العمل، ويسود الخوف من الوقوع في الخطأ والعرض للعقوبات، والتقيد بالروتين والاجراءات المطولة .

<sup>1</sup>لعمور رميلة ، مرجع سابق، ص453.

<sup>2</sup>محمد الدهان، هاجر القرشي، مرجع سابق، ص469.

هـ- البيئة المرنة: هي التي تتسم بالمرونة والتشجيع على الابداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطات والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي من خلال نمط القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء، والقيادة التحويلية.

تتسم بالمرونة في تنفيذ الاوامر والتعليمات، وعدم انتظار صدور هذه التعليمات من القيادة الإدارية الأعلى، مما يساعد على سرعة انجاز العمل وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الخطأ والتعرض للعقوبات.<sup>1</sup>

#### 4. عناصر بيئة العمل الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة عناصر أساسية تتفاعل في ما بينها لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف. يمكن تقسيم هذه العناصر على النحو التالي:

#### أولاً: العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية

(1) القيادة الإدارية : يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك الذي يوجه بها القائد للمؤسسة ، فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الداخلية التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ، هي عملية تقنية تجعل الفرد في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة التي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه ، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد ، بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته .هناك ثلاث شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي :

- ❖ وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض .
- ❖ وجود مهمة (هدف) مشتركة.
- ❖ وجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة .

واعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة، ويمارس كل فرد بدوره قدراً من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد.

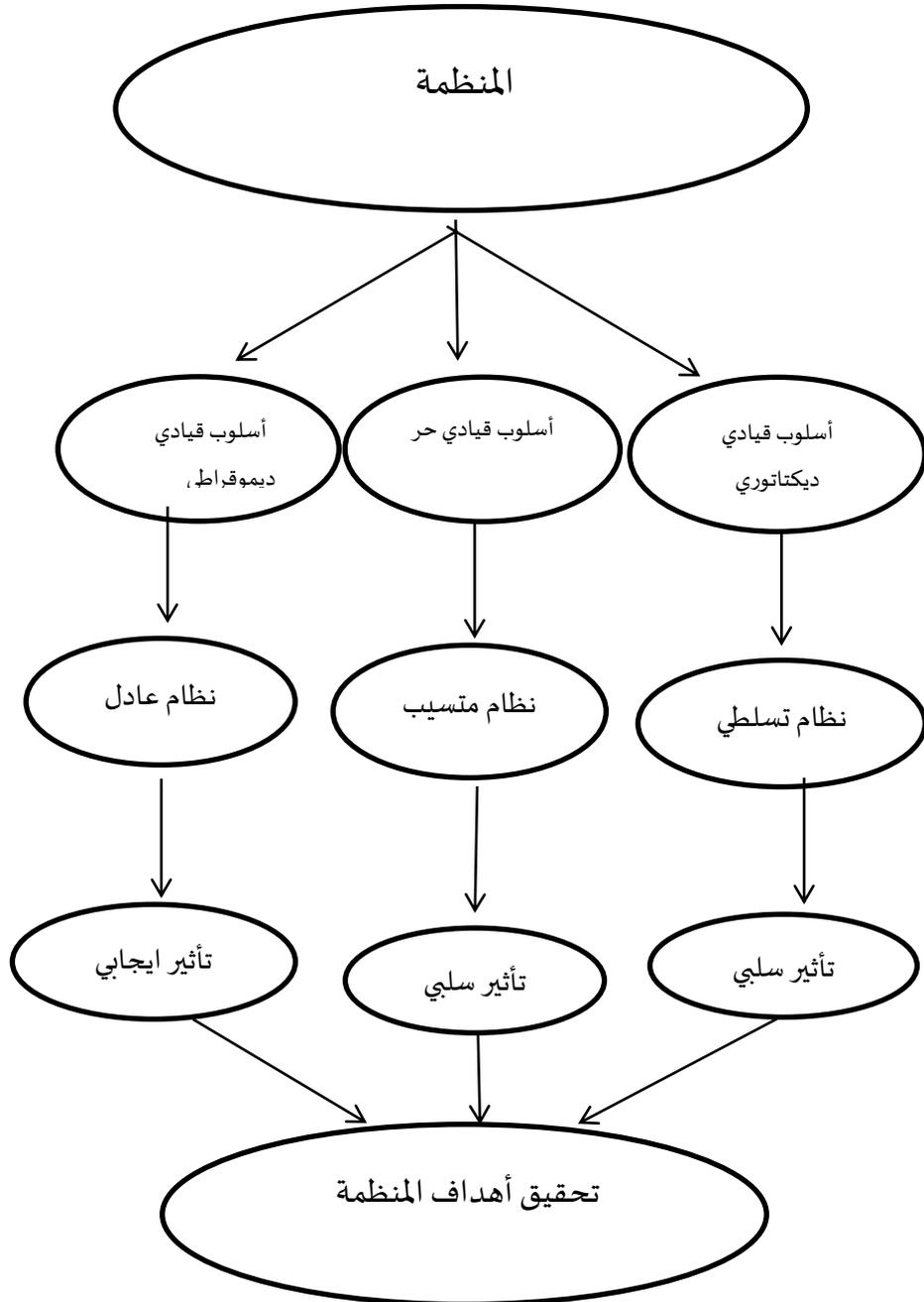
<sup>1</sup> نيفين حسن أحمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطور الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية "دراسة على القائم بالاتصال"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الآداب، فلسطين، 2017، ص 77.

وعموماً يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة يجمعهم هدف مشترك، كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بشكل كاف، وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما ايجابية أو سلبية على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين:

- ❖ الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الإستبدادي .
- ❖ الأسلوب القيادي المتساهل المتسيب الحر .
- ❖ الأسلوب القيادي الديموقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية .

ويمكن تلخيص نوع أسلوب القيادة و تأثيرها على العاملين في المخطط التالي :

الشكل رقم (1): مخطط يبين أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية .



المصدر: اعداد الطالبتين.

(2) **النظم واللوائح:** منذ ان بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واعي من جانب الإداري لوضع الية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات وحتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات حيث أصبح من الضروري وضع القوانين

والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الاول من التحاقهم بالعمل الى اليوم الذي يتكون فيه.

وتعتبر النظم واللوائح والقوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار واتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والنشاطات، وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي .

فالإداري يشمل النهجية المحددة بمعنى تباين الأساليب المنظمة لكيفية غدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقيات وحوافر وغيرها.

لقد أصبحت النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير، و ذلك لإصدار أنظمة جديدة و متطورة و لوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**(3) الرقابة الإدارية:** تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى الى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة المادية والبشرية وتحقيق أهدافها .

فالرقابة وفق هذا التعريف هي الاداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف .

ومن جهة أخرى أشار هنري فايول الى ان الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق على كل شيء منها : الأشياء، الناس، الأفعال ... والرقابة الإدارية آلية لضبط السلوك العام فرديا وتنظيميا ومجتمعيا، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف، وهي ليست آلية للسيطرة والتحكم وإنما آلية تنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية .

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص34

يهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لا بد من أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال الظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة .

وهذا ما دعا إليه كل من توم بترز وروبارت وترمان في كتابهما "البحث عن الإبداع" حينما ذكرا معايير المؤسسات الفعالة نوها الى اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع .

فالرقابة الادارية عملية إدارية أساسية ،الهدف الرئيسي منها إعادة تقسيم ما تم انجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط .والإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا لغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين ،ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه و الانطلاق نحو المستقبل ،وفهم بيئة العمل الداخلية و العمل فيها بشعور الانتماء والولاء .

#### 4) تفويض السلطة : يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية فقد

تؤثر ايجابيا أو سلبيا حسب شكله في المؤسسة ويعرف التفويض بأنه : نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته الى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة ،والقائد الذي يفوض سلطته و أعماله لمرؤوسيه ،يؤمن بإخلاصهم و ولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم وهذا يسمح للقائد لاكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس لاستعمال قدراته ومواهبه<sup>1</sup> .

تفويض السلطة اذا ما اعتبرناه تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل الى أشخاص آخرين فإنه لا يعني اعفاء المسؤول عن مسؤوليته اتجاه أعمال من يفوضهم ،لأن المسؤولية لا تفوض بل يجب مراعاة الآتي عند تفويض السلطة :

- ❖ تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه وتعيينها بشكل واضح و مناسب لإمكاناتهم .
- ❖ منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحيات الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات و اصدار التعليمات للقيام بالواجبات .
- ❖ خلق التزام لدى المرؤوس اتجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه بهذه الواجبات نفسها .

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص38

تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة الى المركزية فإن عملية التفويض تقل و القرارات تتخذ في مستوى واحد و إذا اتجهت المؤسسة الى اللامركزية زادت درجة التفويض و زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل. و كذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب نوعية المدراء، فهناك من المدراء من يحب تدريب مرؤوسيه حتى ينمي قدراتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات و تنمية الثقة بنفسه والابداع، وهذا بدوره ينعكس على أدائه بشكل ايجابي والعكس صحيح تماما.<sup>1</sup>

(5) **الاتصال الإداري:** تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائدة، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة، وهو أيضا عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام، لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالالاتصال عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار.

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار و الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الصاعدة أو النازلة أو المتوازية، فالالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الادارات الإشرافية إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات، التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا الى المستويات الإدارية الأدنى والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية مباشرة واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات.

أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم و الاعتماد عليها في العمل في المؤسسات العمومية الحكومية التابعة للدولة، لكنها تظل شائعة و لها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة. لأنها قد تتم تلقائيا عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة و الهموم لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها. وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات الإدارية التي تستخدمها، فاستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تسعد على توفير تدفق فعال للمعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup>سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 50.

## ثانياً: العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

(1)الإضاءة : يعد الضوء المهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من السخب بخلاف الضوء الهادي أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم و أدائهم على عكس الإضاءة السيئة التي تؤدي الى شعور العاملين بسرعة التعب والاجهاد .

(2)الحرارة والتهوية : ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيق لدى العامل ويقلل كفاءته في العمل، إذ لابد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجة الحرارة والتهوية بغية تحقيق التوازن الحراري لجسم الفرد العامل التي تؤثر مباشرة على صحته و من ثم أدائه .

(3)الأثاث والنظافة في مكان العمل : تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف و مقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعي في اختيار أثاث المكاتب الملاءمة سطح المكتب بطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي والمكتب للحساب الآلي، و مكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة ...الخ، كما يجب أن يراعي وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه.

وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة عمل داخلية صالحة للعمل و الانتاج لتضمن راحة العامل جسديا ونفسيا في نفس الوقت على سبيل المثال :

- جودة الآلات و الاجهزة وكفاءتها و كثرة عددها .
- جودة الموارد الخام و كثرتها.
- توفير مطاعم نظيفة وكافية .

<sup>1</sup>سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجواز بالرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2012، ص14.

- نظافة دورات المياه و توفيرها وحسن مظهرها.
- حسن المظهر الخارجي للمؤسسة .

### 5.مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية

يمكن تحديد مكونات وأبعاد البيئة الداخلية من خلال مجموعة من العناصر ذات التأثير المباشر و الواضح على سلوكيات العاملين ومن ثم على أداء الأعمال و الوظائف ،فإذا كانت موجبة أعطت نتائج مرضية و إيجابية وإذا كانت سلبية و سادة اللامبالاة و الاهمال وغيرها من المظاهر داخل بيئة العمل فأنها تعطي النتائج ذاتها ،ويمكن توضيح ذلك في ما يلي<sup>1</sup>:

- **التكنولوجيا** : هي المعرفة والأدوات والأساليب المستخدمة في تحويل المدخلات داخل المنظمات الى المخرجات بما يتفق مع وسائل التطور الحديث .
- **التدريب** : يهدف تحسين الأداء وتطويره من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم فضلا عن الرحلات السفر التعريفية و المشاركة في المعارض والمهرجانات والمؤتمرات الدولية .
- **الهيكل التنظيمي** : و يقصد بهذا البعد الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية و أنظمة انسياب العمل في التنظيم و أنظمة السلطة و المسؤولية .
- **اللوائح والتعليمات المنظمة** : يحدد هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل ،بالإضافة الى تحديد الوثائق و الأدلة التي تستخدمها الإدارة في سبيل انجاز الأعمال الاعتيادية .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات** : يظهر هذا البعد درجة منح إدارة الشركات ،أو المنظمات الفرصة للعاملين لطرح آرائهم واتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين مفروضة عليهم.
- **الحوافز والمكافآت** : يشير هذا البعد الى نظام المكافآت المتبع في الشركات السياحية و الحوافز المادية و المعنوية و مدى عدالة تطبيق هذا النظام و ربطه بمستويات الأداء والكفاءة للعاملين .
- **ظروف العمل** : يشير هذا البعد الى مدى توفير الشروط المناخية المناسبة ماديا ومعنويا بالشكل الذي يساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه .
- **وضوح الغرض**: تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم الحصول على تقييم مرضي للأداء، وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة فينعكس ذلك سلبا على مستوى الأداء.

<sup>1</sup> هبة عبد الكريم، يوسف زيدان، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لسياحة والضيافة، العدد (2)، الاسكندرية، 2019، ص 61.

- الاعتراف والتقدير: إن تبني المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير وما يمثله ذلك من استخدام أجور عادل وحوافر مادية معنوية مرضية يشجع الأفراد على الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها.
- الاتصالات الفعالة: تسهم في تكوين بيئة عمل ايجابية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت الى بيئة العمل وتعد الاتصالات بمنزلة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي لبيئة العمل.
- العدالة والانصاف: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة في ما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات مما يدفع العاملين للمزيد من العطاء والعمل<sup>1</sup>.

## 6.العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية و الموارد المالية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها على النحو التالي:

- (1) **المواد الخام:** تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق الى الأقلام مرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات، و الأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.
- (2) **الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد و ما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلا عن اتخاذ الاجراءات الازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار و التعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- (3) **الموارد المالية:** يؤثر توافر الموارد المالية ايجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق

<sup>1</sup> هيبية عبد الكريم، يوسف زيدان، مرجع سابق، ص 61.

و العسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلل تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية لتواجد المريح .

(4) **النمط القيادي:** يعد نمط الإشراف و القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة الرغبة في التجديد و الابتكار و الابداع .

(5) **السياسات الإدارية:** تسهم السياسات الإدارية الموضوعية و العادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجود<sup>1</sup>.

(6) **نوعية العمل :** يحدث عبء العمل النوعي عندما يفتقر الفرد الى المؤهلات العلمية و المهنية والفنية اللازمة لأداء العمل المطلوب منه، وبمعنى آخر عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لأداء مهمته أكبر من قدراته، إذ قد يكون العمل معقدا بدرجة كبيرة، ويتطلب درجة عالية من المهارات لأدائه قد لا تتوفر لدى الفرد مما يجعله تحت تأثير هذه الضغوط<sup>2</sup>.

## 7. النظريات التي تناولت بيئة العمل الداخلية

لقد تعددت النظريات فيما يخص بيئة العمل الداخلية ،حيث نجد كل فريق من المفكرين يحاول إثراء هذا الموضوع حسب بيئة عمله وظروفها ،ومن أهم النظريات التي اهتمت بالبيئة الداخلية للعمل ما يلي<sup>3</sup>:

1.**حركة الادارة العملية:** بدأت الحركة العلمية في الولايات المتحدة في أعقاب الحرب الأهلية باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادية الصحيحة واصبحوا روادا يحملون مشعل الادارة العلمية عاليا، وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم "العمل أو المهمة" وقد وصفه فريديريك تايلور بالصيغة التالية: أن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل). ان عمل كل فرد يجب ان تخطه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة وبصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب انجازها و الأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لإنجازه .

<sup>1</sup>محمد بن حسين بن راجحي عاتي، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup>خالد زحراح، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup>نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط)، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص52.

لقد أكد تايلور أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين يهتمهم الحصول على الأجور المرتفعة و مختلف الحوافز المادية من جهة و إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون لتحقيق الأرباح من جهة أخرى ، كما أثبتت تجربته في المصنع أن مراقبة العامل باستمرار لا تجدي نفعا بل تدفعه لبذل جهد أمامه و التباطؤ بعد رحيله ، و أن العامل الذي يتقاضى أجرا زهيدا يلجأ للتحايل بقصد التهرب من ممارسة عمله على أكمل وجه .

**2.نظرية المبادئ الإدارية:** بالنسبة لفايول يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ستة مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية. ولقد ركزت دراسات فايول حول المستويات الإدارية العليا، ومن خلال دراسته توصل فايول إلى وضع أربعة عشر مبدأ إداري يمكن تطبيقه في جميع مجالات الإدارة. ومن خلال هذه المبادئ التي قدمها فإن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان، وأيضا مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية؛ حيث يرى هنري فايول أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد و بين التنظيم ، فالعامل يعمل بأعلى طاقة نتيجة توفر الجو الملائم للعمل و الاستقرار النفسي و الوظيفي لديه ، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم و الذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة<sup>1</sup>.

**3.نظرية العلاقات الإنسانية:** لقد اهتم التون مايو بالتغيرات المؤثرة في التنظيم و بيئته ومنها: القيادة، الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات، الفعالية والانتاجية في نظره لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة وإعادة النظر في معنى المسؤولية ، أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية، فدراسة مايو للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر انتاجية وسعادة كالا احترام، التعاون، الولاء للمؤسسة .

فهو اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، ومن أهم ركائز نظريته :

- **الفرد:** بحيث اعتبره من أهم العناصر العلمية الإنتاجية يقتضي الاهتمام به للتمكن من تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup>نوري منير، مرجع سابق، ص53.

- **السلطة الرسمية:** باعتبار الانسان كائن اجتماعي يجب السماح له بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في إطار العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة .  
ومن بين الركائز أيضا: الحوافز المعنوية، الروح المعنوية و جماعة العمل .

لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لإهمال العامل الإنساني و الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد.<sup>1</sup>

**4.نظرية النظام التعاوني:** من أبرز النظريات التي طورها خبراء التنظيم الإداري المؤسسي، وتعود إلى إبداعات "براندر" وتقوم على الاعتماد على تنظيم الموارد البشرية على أسس العلاقات التعاونية، فالمنظمة كما هي موصوفة في هذه النظرية هي مجموعة من القوى والعلاقات والانشطة المنسقة بالوعي والشعور بالمسؤولية . ومن ثم تدرج العنصر البشري الإنساني من أبرز متغيرات المنظمة، وجوديا ووظيفيا، ومن التغيرات الحيوية غي منظومة العمل المؤسسي.ومن ثم فتولي النظرية أهمية قصوى للتنظيمات غير الرسمية، فهي في أدبيات النظرية أهم بكثير من التنظيمات الرسمية، بل إن التنظيمات الرسمية يجب أن توظف من أجل إنتاج التنظيمات غير الرسمية (العفوية العلائقية) فهي علاقات حميمية تنتج باستمرار أفكار وعادات واتجاهات إيجابية نحو العمل، وتساهم في بناء العلاقات البينية ، وتشكيل المناخ الملائم للعمل، وتفعيل نظام اتصالي مواز، وتساهم في الترابط و التماسك الوجداني والاجتماعي، وتوليد الجماعات المصغرة .

لقد أكد "براندر" على أهمية الجوانب الاجتماعية و النفسية لأي تنظيم إداري و اعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه ،درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية و العاملين ، وقد دعا برنارد الى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة عن طريق المشاركة في صنع القرار وفسح المجال للتعبير عن حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.<sup>2</sup>

**5.نظرية Z:** لقد اهتم وليام اوشي بتسيير الموارد البشرية و الأساليب التسييرية، حيث عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامها بالجانبين الاجتماعي و التنظيمي فيها في اطار العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

وقد أكد على ضرورة تعاون أفراد جامعة العمل و كذا التوفيق بين طموح الفرد ومنظمتة و خلق الثقة بين الزملاء والرؤساء و المسؤولين .

<sup>1</sup>فاتن عوض الغزو، مفهوم القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص42-45  
<sup>2</sup>العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الأردن، 2012، ص383.

6. نظرية النظم: تركز هذه النظرية على مفهوم النظام الذي يعني " الكيان و المركب الذي يجمع بين الأشياء أو الأجزاء التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا " حيث تنظر الإدارة نظرة شمولية ، كما تعتبر المنشأة نظام اجتماعي مفتوح ومكون من أنساق فرعية وتحيط به بيئة خارجية يحصل من خلالها على عناصر تتفاعل معها لتكون العملية الإدارية التي تتكون <sup>1</sup>:

➤ المدخلات : وتضم المواد الخام ، راس مال القوى البشرية و يحصل على هذه الموارد من البيئة الخارجية ، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم و العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعض ، أما الموارد المادية ، المعدات ، الآلات ، حيث تمثل الموارد المادية رؤوس الأموال ، أما المعلومات فهي كل ما يتعلق بالبيانات الواردة مع معالجتها وحذفها واستعادتها .

➤ النشاطات والعمليات : وتضم القرارات، الاتصالات و تضع جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات كتوفير السلع و الخدمات و المعلومات للبيئة المحيطة بالتنظيم .

7. النظرية البيروقراطية: نظرت لبيئة الداخلية على أنها نسق مغلق، يخضع فيه الموظفون إلى الانضباط المنظم والصارم بتطبيق قوانين ولوائح تنظيمية لا تترك فيها المبادرة الشخصية أو حرية التصرف للأفراد، والابتعاد عن أي اعتبارات شخصية أو انفعالات عاطفية بحيث أن المشرف المثالي يقوم بعملية التقييم والمتابعة، بعيدا عن التحيز أو الخضوع للأهواء الذاتية ما يجعل أفعاله رشيدة وعقلانية . وأوضح ماكس فيبر الذي يعود له الفضل في إرساء مبادئ وقواعد النظرية البيروقراطية بأنها تتركز على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي حيث تكون قنوات الاتصال رسمية لا غير مع مركزية اتخاذ القرارات . وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق أعلى درجات الفعالية يجب أن تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة، بمعنى تجريد الإنسان داخل بيئة المؤسسة من المكونات النفسية والاجتماعية ما دام مجبرا على أداء وظيفته في إطار محدد من العلاقات الرسمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط(3)، الأردن، 2004، ص49.

<sup>2</sup> إيمان قماص، اسماعيل قبيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي "الأبعاد والتجليات" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد(3)، الجزائر، 2019، ص46.

**8. النظرية السلوكية:** عالجت بيئة العمل الداخلية من جانبها الإنساني، أين ركز ممثلوها في تعريفها على ناحية القدرة على التأثير في سلوك وتصرفات العمال بنظرة أداءهم نحو الأحسن. ومن هنا انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

**9. المدارس الحديثة:** نظرت لمفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة من منظور يمكنها من التحكم في مكونات التنظيم من خلال تتبع الخطط المبرمجة والمقررة بغية توحيد جهود العاملين. كما أن النظرة الحديثة تعتبر بيئة المؤسسة نسقا مفتوحا يهتم بالجانبين الرسمي وغير الرسمي. و يكون أسلوب العمل مرنا متبعا طرق مختلفة في التعامل مع العاملين.<sup>2</sup>

و أوضح ميرتون بأن ظاهرة جمود السلوك الإنساني في بيئة المؤسسة ناتجة عن أسلوب المتابعة الصارم الذي تفرضه الإدارة على العمال للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة و التقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم .

في حين أن ليكرت ومن خلال نظريته الدافعية فقد أكد على ضرورة تغيير نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط قيادة يركز على العاملين، فهذا الأخير يسعى لبناء علاقات تعاونية بينه وبين جميع أفراد التنظيم، بحيث تترك لهم حرية التصرف بعد إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم سعيا لتحقيق الأهداف العامة التي تم تحديدها .

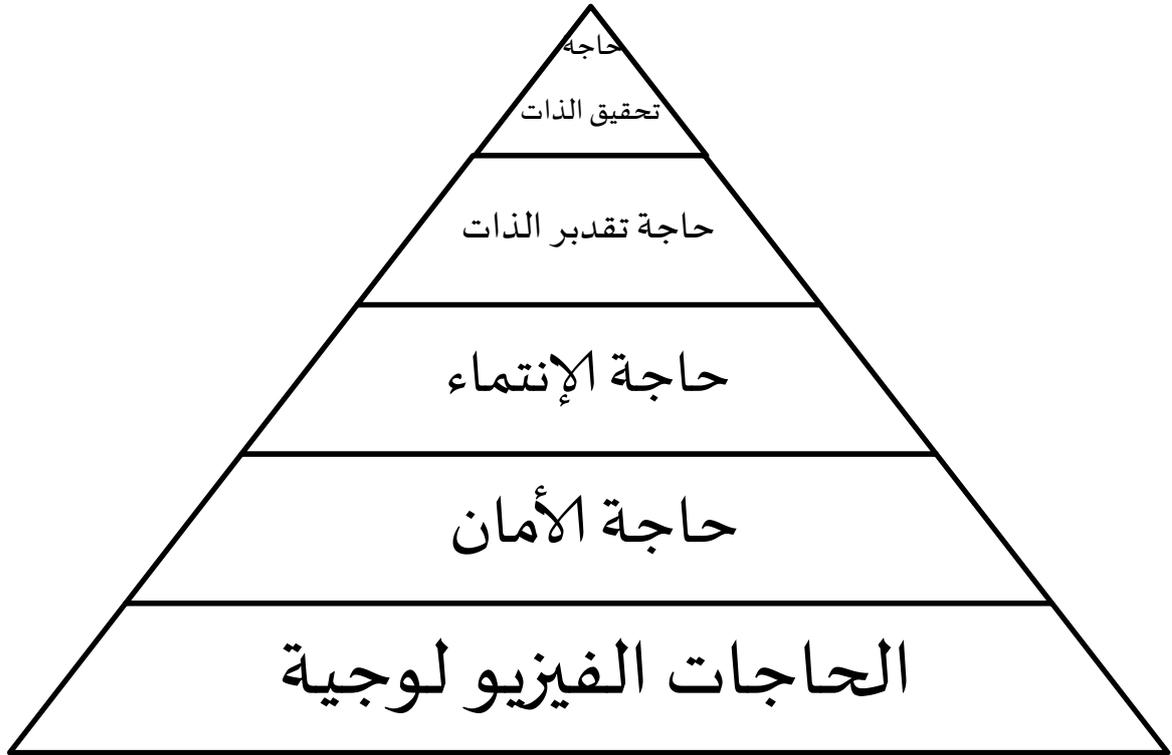
**10. نظرية ماسلو للحاجات:** يرى ابرهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم اشباع هذه الحاجات بشكل تناوبي هرمي أي لا بد من اشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم. ويرى أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.

قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي :

<sup>1</sup>سهام بن رحمون، ص59.

<sup>2</sup>العربي بلقاسم فرحاتي، مرجع سابق، ص390.

شكل رقم (2): يوضح سلم الحاجات لماسلو.



### سلم الحاجات لدى ماسلو

- **الحاجات الفيسيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات
- **حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو، مع العمل أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى .
- **حاجة الانتماء:** حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه .
- **حاجة تقدير الذات:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.
- **حاجة تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية .

وقد زاد الاهتمام بالجانب الإنساني والسيكولوجي للإدارة بعد إسهامات إبراهيم ماسلو فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوم وتدفعه.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 81-82.

## خلاصة

بيئة العمل الداخلية تمثل احدى التحديات التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها، وتشمل العديد من العناصر التي تتفاعل بينها حيث تنقسم الى عناصر ادارية وعناصر مادية وكلما مانت هذه العناصر ايجابية ستؤثر بشكل قوي على أداء الموارد البشرية والزيادة من التزامهم والرفع من مستوى ولائهم لها والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها، كما أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن البيئة الخارجية ولا يمكنها التحكم في عناصرها .

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

1. أهمية الولاء التنظيمي.
2. خصائص الولاء التنظيمي
3. أنواع الولاء التنظيمي.
4. مراحل تشكل الولاء التنظيمي.
5. عوامل تحقيق الولاء التنظيمي.
6. النظريات والنماذج التي تناولت الولاء التنظيمي.

خلاصة

## تمهيد

بالرغم من أن موضوع الولاء التنظيمي موضوع قديم في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية إلا أنه صبغة اجتماعية نفسية ومع تطور المؤسسات وأساليب إدارتها أصبح الاهتمام يتزايد عليه وأخذت الدراسات المتعلقة بالولاء أبعاد مختلفة وأصبحت المنظمات من خلالها تسعى الى كسب ولاء العاملين، وهو ما سنحاول دراسته في هذا الفصل من خلال التطرق الى أهمية الولاء التنظيمي، خصائصه ، مراحل تشكله وعوامل تحقيقه في المؤسسة وكذلك تم التطرق الى النظريات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي والآثار الناتجة عنه .

## 1. أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأدائها بشكل فعال ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالأسلوب التنظيمي الذي يلعب دور هام في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو اهماله أو الشعور بالإحباط وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما 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 الإنجاز.
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ✓ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى .
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.<sup>1</sup>
- ✓ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه لأهدافها وقيمتها.<sup>2</sup>
- ✓ يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد في المنظمة
- ✓ كلما زاد ولاء الأفراد لمنظماتهم كلما زاد تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيمانا منهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2009، ص39.

<sup>2</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، مرجع سابق، ص82.

<sup>3</sup> سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد(15)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص5.

## 2. خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ سير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط منحها الولاء .
- ✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
- ✓ يفتقد الولاء التنظيمي خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية<sup>1</sup>.

## 3. أنواع الولاء التنظيمي:

1. **الولاء التلاحي:** يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي تنمىها المناسبات التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهد عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، اعطاء بطاقات شخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي... الخ.

2. **الولاء المستديم:** يشير الى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظّمته لذي فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظّمته لا يستطيع التخلي عنها .

3. **الولاء العاطفي:** يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظّمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف اتجاه منظّمته، لما له من رغبة في البقاء لأنه يرى أن هناك

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين ابو العلا، مرجع سابق، ص38

توافق بين أهدافه وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوما إلى الالتزام في مبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.

**4.الولاء الإغترابي :** يمكن أن نلق عليه أيضا الولاء المقيد حيث يلتزم الفرد بمبادئ المنظمة، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، وبعود سبب ذلك في السلطة التي تمارس عليه ويسمى كذلك بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الانتاج، نقص الكفاءة...

**5.الولاء الرقابي:** ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيها صحيحا، فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ولاؤه وانتمائه للمنظمة.

**6.الولاء الموقفي:** حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

**7.الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بالمنظمة ولوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر، 1964" كما أسماه بنظرية "الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة" مذكرة تخرج ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2008-2009، ص 84، 85، 86

## 4. مراحل الولاء التنظيمي :

تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار هذه المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الالتزام الوظيفي : أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للهوض بها.

وهناك من يرى بأن الولاء يمر بمراحل التالية :

1. الاذعان والالتزام: حيث يكون الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.<sup>1</sup>

في حين بين BOCHANAN ان الولاء التنظيمي يمر في ثلاث مراحل متتابعة وهي:

1. مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبنية الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد لتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.<sup>2</sup>

2. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح ما بين عامين و ثلاثة أعوام ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز .

<sup>1</sup> بركة بلاغماس، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفاعلية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،

العدد (7)، جامعة البليدة، ص 47، 48.

<sup>2</sup> سفيان بوعطيط، مرجع سابق، ص 320.

3. مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك وهناك يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين.<sup>1</sup>

### 5. عوامل تحقيق الولاء التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي :

✓ **المكانة الاجتماعية:** يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها الدرجة الرسمية التي يحصل الفرد عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل و مهاراته، وظروف العمل، والأجور، الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل لشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد ببعضهم البعض في المنظمة حسب مرتبتهم (درجاتهم) بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة، ويسعى العاملون إلى بذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.

✓ **إشباع الحاجات الانسانية في المنظمة:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون الى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن تكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضائها للبحث عن غيرها تمكثهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها، ويدفعهم الى المزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافها.

✓ **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للمنظمة يزداد كلما كانت أهدافها واضحة ويستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

<sup>1</sup>لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(11)، جامعة بوليتكنك، فلسطين، 2007، ص109.

✓ **الرضا الوظيفي:** يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بينما تقدمه له الوظيفة، فكما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

✓ **نظام الحوافز:** يعرف الحافز بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تتهيأ له وتؤدي الى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه نشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه. إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذلك بذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

✓ **المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

✓ **بناء الثقة التنظيمية:** إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتسعى الى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والمنظمة، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، لذا يقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، وتطبيق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة، والترحيب بالإجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار ومناقشتها في روح من التسامح والابتعاد على الأسلوب المتسلط في الإدارة والتزام الأمانة والاستقامة وتمسك بأخلاقيات العمل وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

✓ **التطبيع التنظيمي:** نعي بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي بأنه العمليات التي يكتسب بها الفرد القيم الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، ولي التطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج

<sup>1</sup> محمد بن سعيد العمري، عبید سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (39)، 1437 هـ، ص 28.29.

الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي الى إيجاد الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الانجاز المبدع.

✓ **مشاركة العاملين في المنظمة:** تعني مشاركة العاملين والموظفين قيمهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وادارتها وسيطرة عليها ورقابتها، إذ نجد بأن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة حدثت في العمل مشكلتهم وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا لهم.

✓ **اسلوب القيادة:** القائد الجيد هو الذي يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالمنظمة، وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد البدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف. ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع من صغائر الأمور ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع اسلوب الإشراف لا المراقبة ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحسنة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.<sup>1</sup>

## 6. النظريات والنماذج التي تناولت الولاء التنظيمي :

1. **النظرية الثقافية :** تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات واطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

<sup>1</sup> زيني فريدة، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (8)، الجزائر، 2012، ص169.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله وكذلك استعداد الفرد لدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد للوظيفة.

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات و القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام.

ركز هذا النموذج على النتائج المترتبة عن الولاء دون يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.<sup>1</sup>

2. نموذج اتزيوني (1961) ETZIOINI : تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء، ففي كتابته عن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ- **الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة من رأيه من حيث اندماج الفرد في منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا تقع متبادلة بين الطرفين

ج- **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، كما هو الحال عند نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائدة إلى

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد، مرجع سابق، ص 81.

القيود و الممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها ، ويرى "اتزيوني " أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.<sup>1</sup>

3. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه لأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلي بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمي "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.<sup>2</sup>

### 7. آثار الولاء التنظيمي :

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المظاهر السلوكية التي تنعكس على المنظمة وفي جميع المستويات اذ ينجم عن ولاء الأفراد لمنظماتهم العديد من المخرجات تكون معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الجمة، وبالمقابل ينتج عن انخفاض الولاء التنظيمي في المنظمات العديد من الآثار السلبية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة .

#### 1-الآثار الايجابية للولاء التنظيمي : من أبرز النتائج الايجابية التي تجنمها المنظمات من الولاء

التنظيمي مايلي :

➤ يشجع الولاء التنظيمي على الانتظام في العمل والرغبة بالاستمرارية فيه، ويعمل على استقرار العاملين في المنظمة والحد من تسرب العاملين .

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامع النايف للعلوم الأمنية، د(ط)، 1998، ص3

<sup>2</sup> حمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق ص41.

- يساهم الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، فيجعلهم يحبون مهامهم والمنظمة التي ينتمون اليها ويدفع الأفراد إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة .
- يعمل الولاء التنظيمي على زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، حيث أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة التي ينتمي اليها يولد شعورا بالرضا عن وظيفتهم ويكون أكثر استعدادا للاستمرار في وظيفتها وتحقيق أهداف المنظمة .
- يعزز الولاء التنظيمي من فعالية المنظمات، ويعمل على زيادة قدرتها على الارتقاء التطور.
- تعمل المستويات العالية من الولاء التنظيمي على تخفيض حدة الضغوط وتجنب مخاطرها وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي الى زيادة الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل.
- تسهم المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي في تحفيز الولاء المتميز للعمل، وبذل المزيد من الجهد مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الانتاجية وانخفاض مستويات الغياب والتأخر.
- يولد الولاء التنظيمي الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قدج تنتج عن دوران العمل .

## 2-الآثار السلبية للولاء التنظيمي:

- يؤدي انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين إلى تسريحهم أو تركهم لمنظمتهم، وينتج عن هذا التسرب آثار سلبية عديدة منها:ارتفاع التكاليف، تعطيل الأداء، وفقدان كفاءة العاملين وشغور الوظيفة وزيادة أعباء العمل على الموظفين ،انخفاض درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وانخفاض صلة الروابط بين العاملين ...
- ضعف الولاء له آثار سلبية على مستوى الفرد مثل: الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والعيش في عزلة عن الآخرين والركود المهني وانخفاض مستويات الابداع وعدم التكييف مع المنظمة .
- يحمل انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية مثل : الاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرققة والتخريب والغياب المتكرر، والانتاج المنخفض وغير ذلك من المشكلات السلوكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وأثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، حلب ، 2011، ص115، 116.

ويمكن تلخيص هذه الآثار الايجابية والسلبية في الجدول التالي

العنوان : جدول رقم(2) يبين الآثار الايجابية والسلبية للولاء التنظيمي وانعكاساته على الفرد وجماعة العمل والمنظمة.

الآثار	ايجابية	سلبية
الفرد	-الشعور بالانتماء الامان -الاندماج -المكافآت التنظيمية	-انخفاض القدرة على التقدم والابداع -زيادة الضغوط
جماعة العمل	-التماسك -فعالية الجماعة	-الصراع بين الجماعات -انخفاض القدرة على التكيف والابتكار
المنظمة	-انخفاض معدل الدوران -جذب الاعضاء الموجودين خارج التنظيم -ارتفاع نسبة الانتاجية	-انخفاض مستوى الانتاج -زيادة معدل دوران العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة على الولاء التنظيمي الذي يعد معيارا في تحديد مدى انسجام العمال في مؤسساتهم وأهدافها والدور الذي يقومون به، والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها دون سبب بل لمعرفة التامة ان هذا الشعور الذي يكون منفردا بل مرتبط بعدة عناصر منها مناخ العمل او البيئة الداخلية للعمل، هذه الأخيرة تساعد في تحسينه و الرفع من مستواه، مما يجعل العاملين يستقرون في هذه المؤسسات.

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1.مجالات الدراسة.

2.منهج الدراسة.

3.أدوات جمع البيانات.

4.عينة الدراسة.

خلاصة

## تمهيد

لدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث والدراسات لأنها تمكننا من كشف الواقع وضبطه، حيث انطلقنا في موضوع بحثنا هذا من اشكالية عامة والمطروحة سابقا "هل تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟ ولابد من ايجاد حل لها وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة أو نفيها وذلك بجمع المعلومات النظرية ثم العمل على ترتيبها وتصنيفها وتعديلها بطريقة منهجية وعلمية متبعة من أجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الموضوع المدروس .

وتم التطرق في الجانب التطبيقي إلى تحديد مجالات الدراسة "المجال المكاني والزمني والبشري" التي تتناسب مع موضوع البحث وذلك بتحديد منهج الدراسة مع تحديد أدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تلم بموضوع البحث، مع تحديد عينة الدراسة التي تخدم لب الموضوع، ويتم في هذا الفصل التطرق إلى معرفة جميع هذه الطرق للوصول إلى نتائج علمية سليمة.

## 1-مجالات الدراسة

تحتوي الدراسات على ثلاث مجالات وهي كالاتي المجال المكاني المتعلق بتعريف المؤسسة ومحل الدراسة ، يليه المجال الزمني المتعلق بعرض المراحل الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، ثم المجال البشري المتعلق بعرض المعلومات الإحصائية عن مجتمع الدراسة .

## 1-1 المجال المكاني:

يقصد به المجال الجغرافي أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة نفطال "مقاطعة بيع الغاز والبتروول المميع" لولاية تيارت وهي شركة وطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي ذات طابع اقتصادي وتجاري رأسمالها الاجتماعي يقدر ب160 مليار دينار جزائري، تفرعت من ENCC بتاريخ 05-06-1983 وبدأت أشغالها 10-17-1984.

تختص في المواد البترولية "البنزين بأنواعه والمازوت والغاز المميع، والمواد المطاطية، غاز البيتان، البروبان المنزلي والصناعي .

مستوى نشاطها على كامل التراب الوطني .

من بين اهداف ومهام المؤسسة نذكر ما يلي:

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية .
- السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف للاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- ضمان صيانة التجهيزات والمنشآت ومعدات النقل التابعة لممتلكاتها.
- مراقبة نوعية المواد المسوقة من طرفها.

## 2-1 المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي تستغرقه مدة الدراسة ، حيث بدأت فترة التريص في المؤسسة من

2022-04-24 إلى 2022-05-15.

## 3-1 المجال البشري :

وهو المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية، حيث تضم مؤسسة نפטال لبيع الغاز والبتروول المميع تيارت 74 عاملا.

## 2. منهج الدراسة

من الواضح أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها وعليه فإن اختيار المنهج يرتبط ارتباطا وثيقا بموضوع البحث المراد دراسته، ويعرف المنهج بأنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة التي يثيرها الباحث"<sup>1</sup>

لهذا نرى أن المنهج الوصفي هو الأنسب لموضوع الدراسة الذي "يقوم على وصف الظاهرة المدروسة ويبحث في أوصاف دقيقة لكل ما له علاقة بالظاهرة وعواملها وكذا استخلاص النتائج".<sup>2</sup> ويعود سبب اختيار هذا المنهج إلى طبيعة الموضوع أما الهدف من اختيار المنهج هو محاولة وصف وتحليل اسهام بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع.

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة وتفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي في مؤسسة نפטال-تيارت -، ونظرا لارتباط المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم توظيف المنهج في الدراسة كالتالي:

- وصف بيئة العمل الداخلية في مؤسسة نפטال، وبيان أبعادها وكيفية سير نمط التنظيم.
- تحليل بيئة العمل في مؤسسة نפטال واستخراج أبعادها.
- الكشف عن اسهام بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي في مؤسسة نפטال.

<sup>1</sup> خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص119.

<sup>2</sup> حمد بكر نوفل، فريال أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص219.

## 3. أدوات جمع البيانات :

هي مجموعة الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على الإستمارة والمقابلة والملاحظة.

**1.3.1 الاستبيان :** استعملت الاستمارة في جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وهي : "أداة مفضلة وملائمة للحصول على الحقائق أو المعلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة. أو مشكلة معينة، شريطة بنائها بشكل سليم".<sup>1</sup>

حيث تتضمن هذه الدراسة على أربعة محاور مرتبطة بفرضيات الدراسة وهي :

- المحور الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة .
- المحور الثاني: مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري .
- المحور الثالث: مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي.
- المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة .

## 1.2.3 اعداد استمارة الاستبيان :

إن وضع استمارة الاستبيان النهائية مر بعدة مراحل، حيث تم اعدادها وفقا للخطوات الآتية:

- ✓ اعداد استمارة أولية لاستخدامها في جمع البيانات بالاعتماد على متغيرات واشكالية الدراسة .
- ✓ عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لاختبار مدى ملائمة استمارة الاستبيان لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبيان حسب توجيهات الأستاذ المشرف بتعديل واعادة صياغة مجموعة أخرى من الأسئلة .
- ✓ عرض الاستبيان على أساتذة تحكيم "أستاذ بالجوهر، أستاذ شامي، أستاذ زيان" وكل منهم أبدأ رأيه وذلك ب : اعادة صياغة بعض الأسئلة ، حذف بعض الأسئلة ، تغيير بعض المصطلحات واستبدالها بمصطلحات أخرى يسهل فهمها .

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص67.

✓ بعد ذلك تم اعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وضبطه ووضع في شكله النهائي .

✓ توزيع الاستمارة على أفراد العينة .

✓ تم توزيع 44 استمارة ، واسترجاع 39 استمارة فقط.

**2.3. المقابلة:** تعد المقابلة ثاني خطوة، وأداة تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي لجميع البيانات الميدانية، وتعد من أهم الادوات والوسائل التي يتم الاعتماد عليها للكشف عن الاتجاهات وسلوكات المبحوثين اضافة إلى ذلك فقد كانت تكشف عن طبيعة العمل في المؤسسة اعداد مجموعة الأسئلة المتعلقة بالموضوع والتي سوف نعتد عليها في عملية التحليل السوسولوجي لإحصائيات المتحصل عليها .

وتعرف المقابلة بأنها "اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث تعتمد على السؤال الشفوي الذي هو الوسيلة الاساسية للحصول على البيانات والمعلومات في موضوع محدد للكشف عن اتجاهات فكرية معينة وآراء ومعتقدات تحدد كميا وكيفيا بحسب خطة البحث."<sup>1</sup>

وتم اجراء مقابلة استكشافية على شكل حوار مع مجموعة من الموظفين وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات بيئة العمل الداخلية .

**3.3. الملاحظة:** هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزو الباحثين بالمعلومات. فالملاحظة هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية.<sup>2</sup>

كذلك تم الاستفادة من الملاحظة في هذه الدراسة مما يلي:

- التعرف على المؤسسة عن قرب.
- التعرف على المصالح المتوفرة .
- التعرف على التركيبة البشرية لعمال المؤسسة.

<sup>1</sup> ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشرق للنشر، مصر، 2008، ص99.

<sup>2</sup> أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط)، الجزائر، 2006، ص 131.

## 4. عينة الدراسة

تعتبر دراسة الظواهر الاجتماعية من أكثر الدراسات تعقيدا، ذلك لأن الظاهرة الاجتماعية متغيرة باستمرار، والعوامل الخارجية المؤثرة فيها مختلفة من مكان لآخر ومن زمان لآخر، وبناء على ذلك تتوقف صحة الدراسة السوسولوجية لظاهرة الاجتماعية على حسن وسلامة اختيار العينة وكيفية استخراجها، حتى يكون مجتمع البحث ممثلا للمجتمع الكلي، ومن ثم الحصول على بيانات هامة، تمكننا من تشخيص وتدفيق معالم المشكلة البحثية.

فالعينة إذا هي: جزء معين أو نسبة معينة من أفراد البحث المجتمع الأصلي ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع ككل، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحيانا أو غير ذلك.<sup>1</sup>

وفي إطار هذا البحث اخترنا العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف على أنها العينة المتجانسة التي يشترك جميع أفرادها في صفات معينة وفي هذا النوع من العينات تعطي جميع أفراد المجتمع الاحصائي نفس الفرصة في الاختيار أي ما يعرف بتكافؤ الفرص أو تساوي الاحتمالات.<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس قد توزعت هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة حيث شملت عينة الدراسة الحالية اجمالا 74 فرد، وتمثلت هذه العينة بنسبة 60% .

$$44.4 = \frac{74 \times 60}{100}$$

100

## 4.1 مبررات اختيار العينة : يمكن حصرها في ما يلي:

- إن طبيعة الدراسة وأهدافها تفرض علينا اختيار عينة عشوائية بسيطة دون غيرها.
- صعوبة ميدان الدراسة، وعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل.
- الامام بطبيعة الموضوع لا يكون الا إذا استهدف البحث كل الفئات السوسيو مهنية في مجتمع الدراسة.
- بواسطة العينة العشوائية البسيطة نستطيع اعطاء الفرصة لكل وحدة احصائية في الظهور وتمثيل المجتمع المدروس.

<sup>1</sup> رشد زرواق، تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجماعية، ط3، الجزائر، 2008، ص267.

<sup>2</sup> طارق البديري، سهيلة لجم، الاحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، دار الثقافة، (ط)، الجزائر، 2008، ص80.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة حيث ركزت الدراسة الحالية على أهم الاختيارات التي مرت بها هذه المرحلة لاختيار المنهج الأنسب والأدوات التي تسمح لنا بتحصيل أكبر قدر ممكن من المعطيات حيث تم استخدام المنهج الوصفي مع أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وضبط استبيان تم توزيعه على العينة مع التطرق لكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة قيد الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج.

2. مناقشة وتفسير النتائج.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

4. النتائج العامة لدراسة.

خاتمة

## تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصول الأولى إلى الجانب النظري ، والاجراءات المنهجية للدراسة ، يتم في هذا الفصل إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت عن مجتمع البحث، وذلك من خلال التعرف على آراء واجابات العينة المدروسة والمتحصل عليها، من خلال الاستمارة، وذلك بترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم ادراجها في سبيل التحقق من ذلك، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل البيانات ومناقشتها، وتحليل نتائجها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى صياغة النتيجة العامة للدراسة.

## 1- عرض وتحليل النتائج

## المحور الأول : البيانات الشخصية

## جدول رقم (3): يوضح الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	26	66.66
أنثى	13	33.33
المجموع	39	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور (66.66%) من مجتمع البحث الكلي، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث التي قدرت ب(33.33%) من مجتمع البحث الكلي.

ويمكن تفسير هذا الفرق في النسبة المئوية إلى أن مؤسسة نفضال تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث وذلك نظرا لنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة حيث لاحظنا أن الإناث يعملن في المناصب الإدارية أما الذكور فينحصر عملهم في اطار الأمن وسائقي الشاحنات وتوزيع المواد المنتجة إلى الفروع التابعة للمؤسسة ونسبة منهم يشغلون مناصب إدارية.

## الجدول رقم (4) : يوضح السن لأفراد العينة

السن	تكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30	3	7.69
من 31-40	7	17.94
من 41 – 50	15	38.46
أكثر من 50	14	35.89
المجموع	39	100

يبدو من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من ( 41- 50) سنة، بنسبة (38.46%)، تليها الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بنسبة (35.89%) بينما كانت الفئة العمرية المنحصرة بين (31 – 40) سنة بنسبة (17.94%)، في حين بلغت الفئة العمرية أقل من (30) سنة نسبة (7.69%) أقل نسبة.

وعليه فإن النتائج تؤكد أن عمال مؤسسة " نفضال " تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 فأكثر وهذا يدل أن لهم فترة طويلة في مجال العمل في هذه المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل، أما فئة الشباب فهم يمثلون الأقلية ويمكن اعتبارهم عمال جدد. وهذا ما لاحظناه في من خلال اجراءنا لقابلة مع عمال المؤسسة .

## جدول رقم (5): يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
5.12	2	ابتدائي
12.82	5	متوسط
33.33	13	ثانوي
48.71	19	جامعي
100	39	المجموع

تبين الإحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة (48.71%) هم جامعيين وهي أعلى نسبة، تليها نسبة (33.33%) مستواهم التعليمي ثانوي، ثم نسبة (12.82%) من ذوي المستوى المتوسط، في حين أقل نسبة هم العمال الذين مستواهم العلمي ابتدائي بنسبة (5.12%).

نلاحظ من خلال هذه الإحصاءات أن مؤسسة نفضال تملك قوة عمالية ذات مستوى عالي والذي يلعب دورا هاما في أداء العمل وتنفيذ المهام، وطبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي اختصاص .

## جدول رقم (6): يوضح سنوات الالتحاق بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الالتحاق
17.94	7	أقل من 5 سنوات
10.25	4	5-10 سنوات
20.51	8	10-15 سنة
20.51	8	15-20 سنة
30.76	12	أكثر من 20 سنة
100	39	المجموع

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن أكبر نسبة هي الفئة من (20) سنة فما فوق بنسبة (30.76%) ، تليها الفئة من (10-15) سنة و من (15-20) سنة بنسبة (20.51%)، في حين بلغت الفئة أقل من (5) سنوات نسبة (17.94%)، وبلغت الفئة من (5-10) سنوات أقل نسبة تقدر ب (10.25%).

ومنه يمكن أن نقول أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الأقدمية وهذا ما سيضمن تحقيق مستوى أفضل من الأداء ومستوى عالي من الولاء لها.

وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في كونها إحدى عناصر هوية المؤسسة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب الأداء ليكتسب العمال الجدد ثقافة الولاء التنظيمي لتحقيق الانتماء والقضاء على ظاهرة دوران العمل، وتكتم أهميتها في كونها توجه السلوك التنظيمي للعامل.

## جدول رقم(7): يوضح نوع الوظيفة التي تشغلها أفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
61.53	24	إدارة
12.82	5	عامل صيانة وتحكم
25.64	10	عامل تنفيذ
100	39	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة من مفردات العينة يشغلون منصب إدارة بنسبة (61.53%) ، تليها نسبة (25.64%) أعوان تنفيذ، غي حين سجلت أقل نسبة تقدر ب(12.82%) هم أعوان صيانة وتحكم .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال الإدارة باعتبارهم قائمين على السير الحسن لها ومسؤولين عن الاستراتيجيات المتعلقة بكل جوانب العمل في حين نجد أعوان التنفيذ لهم دور هام في تسهيل العمل اضافة إلى عمال الإدارة، أما أعوان صيانة والتحكم تتمثل مهامهم في ضبط العمل . وهذا ما لاحظناه من خلال الملاحظة الميدانية وذلك لضمان استقرارها.

المحور الثاني : مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة .

جدول رقم (8) : يمثل اجابات العاملين حول نوع الاتصال بينهم وبين المسؤولين.

نوع الاتصال	التكرار	النسبة المئوية%
قوي	22	56.41
متوسط	7	17.94
ضعيف	10	25.64
المجموع	39	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (56.41%) من المبحوثين صرحوا أنه يوجد اتصال قوي بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه، في حين نجد نسبة (25.64%) من المبحوثين صرحوا أن الاتصال ضعيف بين المسؤولين والعاملين، بينما صرحت نسبة (17.94%) من المبحوثين أنه يوجد اتصال متوسط بين المسؤولين والعمال .

ويرجع ذلك إلى وجود جو من التفاعل بين الموظفين مهما كانت مستوياتهم مما يتيح لهم فرصة تبادل المعلومات بفعالية ويتيح لهم الاتصال والتعاون في أداء المهام وتكوين علاقات انسانية بين العمال والرؤساء. وبالتالي هناك جو اتصالي يسمح للعمال التعامل مع المسؤولين دون قيود.

ونجد أن معظم الدراسات أكدت على أن الاتصال من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكوتهما تتعلق كثيرا بطبيعة واسلوب القيادة الساندة، وأنها الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار وتبادل المعارف، وتساعد على تدفق فعال للمعلومات. واستخدام المؤسسات لأساليب متقدمة من الاتصالات يمكنها من تحقيق أهدافها وكسب ثقة عمالها والرفع من مستوى ولائهم لها .

جدول رقم(9): يمثل اجابات العاملين حول دور الاتصال في نشر الروح المعنوية.

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	66.66
لا	2	5.12
أحيانا	11	28.20
المجموع	39	100

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (66.66%) من أفراد العينة كانت اجابتهم بنعم أي أن المؤسسة تؤمن بأن الاتصال بين الأفراد العاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية، تليها نسبة (28.20%) تمثلت اجابتهم ب أحيانا، بينما قدرت الاجابات ب لا بنسبة (5.12%).

ويمكن تفسير هذه النسب بأن الاتصال بين الأفراد العاملين يزيد من نشر الروح المعنوية العالية وتبادل المعارف والأفكار ويتيح لهم نوع من الحرية مما يسهل العمل، ويزيد من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وهو شيء جوهري وداعم لنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة .

هذا ما أكدته أبحاث التون مايو من خلال تجاربه أن العمل ليس بعد مادي بحث دائما، وإنما بعد روحاني باعتبار العلاقات الانسانية داعمة للشعور بالانتماء. واهتم مايو بالمتغيرات المؤثرة في التنظيم وبيئته منها الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث أضافت دراسته مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان ليكون أكثر إنتاجية منها: الاحترام، التعاون، التشاور، الولاء للمؤسسة.

جدول رقم(10): يمثل اجابات العاملين حول رغبتهم في تقديم أقصى جهد لإنجاح أهداف المؤسسة .

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	66.66
لا	1	2.56
أحيانا	12	30.76
المجموع	39	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة (66.66%) من المبحوثين صرحوا أن لديهم الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، تليها نسبة (30.76%) بأنهم أحيانا تكون لديهم الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، وأخيرا نسبة 2.56 من المبحوثين صرحوا أنهم لا يملكون الرغبة في بذل قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة .

وانطلاقا من المعطيات في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث مستعدون لبذل قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، ويعود ذلك إلى توفير المؤسسة لوسائل العمل والظروف المناسبة لأدائه وهذا ما يجعلهم أكثر نشاطا ويزيد من مستوى ولائهم للمؤسسة والرغبة في الاستمرار في عضويتها. وهذا ما لاحظناه في فترة التريص في المؤسسة أن تمثلات العاملين تكمن في تعلق أهدافهم الفردية بالأهداف التنظيمية خاصة أن المؤسسة توفر لهم مناخ تنظيمي يتناسب مع متطلباتهم واحتياجاتهم لضمان استقرارهم في العمل والزيادة في مستوى أدائهم و ضمان فعاليتهم في الانتاج وتقديم قصارى جهدهم للحفاظ على المؤسسة من المخاطر الخارجية المحيطة بها.

جدول رقم (11): يمثل اجابات العاملين حول تشجيع المسؤولين على بناء علاقات أخوية بين العمال .

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	17	43.58
لا	5	12.82
أحيانا	17	43.58
المجموع	39	100

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة (43.58%) من أفراد العينة صرحوا أن رؤسائهم يشجعونهم على التعاون مع بعضهم البعض وبناء علاقات أخوية مبنية على الثقة المتبادلة بينهم، ولاحظنا تساوي في النسب حيث صرح نسبة (43.58%) من أفراد العينة أنه أحيانا يشجعهم رؤسائهم على بناء علاقات أخوية بينهم، في حين صرح نسبة (12.82%) من أفراد العينة أنهم لا يتلقون التشجيع من الرؤساء وكل ما يهمهم هو أداء وظائفهم وانجاز الأعمال المطلوبة منهم فحسب.

ويمكن تفسير ذلك أن التشجيع على بناء علاقات أخوية بين الموظفين يساعد على التخفيف من الضغط البدني والذهني في نفس الوقت والتقليل من الجهد لأن العلاقات الانسانية الأخوية يسودها التعاون والتضامن والتشاور والصدق والاخلاص بين المسؤولين والعاملين وتنمي فيهم الولاء والثقة والانتماء للمؤسسة ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية.

جدول رقم(12): يمثل اجابات العاملين حول انضباط وتفاني العمال داخل المؤسسة.

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	9	23.07
أحيانا	28	71.79
أبدا	2	5.12
المجموع	39	100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي (71.79%) من أفراد العينة صرحوا أنه أحيانا يكون انضباط وتفاني العاملين في أداء العمل والمهام والعمل بروح الفريق، تليها نسبة (23.07%) من أفراد العينة صرحوا أنه دائما يوجد انضباط وتفاني واتقان للعمل داخل المؤسسة ، في حين صرح نسبة(5.12%) من أفراد العينة أنه لا يوجد انضباط فب العمل بمعنى عدم رضاهم عن التعاون بسبب الكسل والتواكل لدى البعض منهم.

ومنه نستنتج من خلال هذه النتائج أن رضا العاملين عن العمل بروح الفريق والالتزام والانضباط والتفاني في العمل وأداء المهام يؤثر بشكل ايجابي على أدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية، وارتباطهم بالمؤسسة و التخفيف من دوران العمل بالرغم من الأوضاع التي تمر بها المؤسسة أحيانا إلا أنه بوجود روح الفريق والتضامن والتآزر فهي تتجاوز الصعوبات بسهولة .

جدول رقم (13): يمثل اجابات العاملين حول قدرة الإدارة على حل الخلافات بين العمال .

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	58.97
لا	3	9.38
أحيانا	13	33.33
المجموع	39	100

تبين الاحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة (58.97%) من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال، تليها نسبة (33.33%) من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة أحيانا تكون قادرة على حل الخلافات والمشاكل بين العمال في حين بلغت أقل نسبة (9.38%) من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة غير قادرة على حل الصراعات والنزاعات بين العمال داخل المؤسسة.

ومنه يتضح لنا أن أسلوب القيادة يبرز دوره في مثل هذه المواقف وذلك بتطبيق القوانين الداخلية، وحل الصراعات بين العاملين أو عن طريق التسوية بينهم. وقد لاحظنا أن أغلب أفراد العينة راضون عن أسلوب رؤسائهم القيادي في بيئة عملهم الداخلية وأن المسؤول هو قائد قادر على السيطرة على الأوضاع وعلى مواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وله القدرة في التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء الى وسائل القهر . وهذا ما يؤثر في الأداء الوظيفي للموظف بشكل ايجابي ويزيد من ولائه للمؤسسة وحب العمل واتقانه والاحساس بالعدل والمساواة .

جدول رقم (14): يمثل اجابات العاملين حول التعاون المتبادل بين الزملاء في أداء العمل .

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	87.17
لا	5	12.82
المجموع	39	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (87.17%) من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد تعاون متبادل بين الزملاء في أداء العمل، أما نسبة (12.82%) من أفراد العينة صرحوا أنه لا يوجد تعاون بين العاملين في أداء العمل بمعنى أنه لا توجد خاصية روح العمل كفريق في بيئة عملهم الداخلية.

ومنه يتضح لنا أن روح العمل كفريق لها تأثير في أداء العمل ومستوى عال وجيد من الولاء للمؤسسة وهذا ما يعكس وجود علاقات انسانية بين الموظفين وطيب العلاقة بينهم، وتعاونهم الدائم، علما أن كل ما يحيط بالعامل يؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والمشروع الذي ينتمي إليه وفي نفس الوقت هي العلاقات التنظيمية بين العمال والإدارة. ومنه وجود التعاون يحسن الأداء وانعدامه يثبط الأداء ويقضي على الولاء والتزام في المؤسسة.

المحور الثالث: مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة.

جدول رقم(15): يمثل اجابات العاملين حول ما إذ كانت المؤسسة توفر جو مناسب للعمل.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	64.10
لا	14	35.89
المجموع	39	100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة(64.10%) من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد جو مناسب داخل المؤسسة بما فيه من "اضاءة، درجة حرارة، آلات تدفئة، تهوية، علاقات بين الزملاء، كلها عوامل تخلق جو من النشاط ولها تأثير على بذل الجهد والقيام بالأعمال المطلوبة، في حين صرح نسبة(35.89%) من أفراد العينة أنه لا يوجد جو ملائم ومناسب داخل المؤسسة يساعد على العمل ومناقشة أساليب العمل.

ومنه نستنتج أن الرقابة الإدارية الهدف منها هو التأكد من السير الحسن والفعال للعمل وتحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية وتوفير جو ملائم يتوافق مع خصائص النشاط والعمل المطلوب من شأنه أن يخلق بيئة عمل داخلية هادفة في تحقيق متطلبات العمل تسمح للعامل بتقديم أفضل ما لديه. وتساعد الرقابة الادارية في تنميط العمل وارتقاء أداء العمال وتوظيف خبراتهم وقدراتهم حسب متطلبات العمل، ووضع اعتبار لظروفهم الاجتماعية ورضاهم الوظيفي، وغرس في نفوسهم الوجدان العاطفي للعمل.

جدول رقم(16): يمثل اجابات العمال احساس الموظف بالارتباط الداخلي بالمؤسسة.

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	20	51.28
أحياناً	16	41.02
أبداً	3	7.69
المجموع	39	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (51.28%) من أفراد العينة صرحوا أنهم يملكون ارتباط داخلي بالمؤسسة وأكدوا أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وصرح نسبة(41.02%) من أفراد العينة أنهم أحياناً يكون لديهم احساس بالارتباط الداخلي بالمؤسسة، في حين صرح نسبة(7.69%) من أفراد العينة أنهم لا يشعرون بالارتباط والانتماء إلى المؤسسة.

ويرجع ذلك إلى مدى توافق قيم وحاجات المؤسسة مع قيم وحاجات الفرد، مما يؤدي إلى توليد احساس العامل بالفخر والاعتزاز اتجاه العمل ( وهي صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة ) والاستقرار الوظيفي ، بناءً على هذا الشعور العاطفي المتمخض لدى العامل والناجم عن انسيابية الانضباط والرغبة القوية في العمل وضمان السير الحسن داخل بيئة الداخلية للمؤسسة، تتنشأ مفاهيم معرفة مبنية على التشارك الجماعي والدراية الكلية بما تحتاجه المؤسسة من مواردها البشرية، وكلما زاد الارتباط العاطفي بالمؤسسة زاد التفاني في العمل وعدم التفكير في تركه وزاد مستوى ولاء العاملين اتجاه المؤسسة.

جدول رقم(17): يمثل اجابات العمال حول الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الاجابة ب: نعم			اجابات العاملين
		النسبة %	التكرار	الاحتمالات	
66.66	26	30.76	8	انجاز الأعمال في وقتها المحدد	نعم
		42.30	11	العمل على تحقيق أهداف المؤسسة	
		26.92	7	ثقتك أن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	
33.33	13	/	/	/	لا
100	39	100	26	/	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (66.66%) من أفراد العينة صرحوا أنهم يشعرون بعضويتهم وفعاليتهم في المؤسسة، منهم نسبة (42.30%) يعود سبب ذلك الشعور أنهم يعملون جاهدين على تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة (30.76%) منهم يحسون أنهم أعضاء فعالين كونهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها المحددة وتفانيهم في أداء مهامهم، ونسبة (29.92%) تثق أن المؤسسة تحافظ على الأعضاء المتميزين بالعمل، بينما صرح نسبة (33.33%) من أفراد العينة على أنهم لا يشعرون بأنهم أعضاء فعالين في المؤسسة كونهم لم يندمجوا في مشروع المؤسسة، وأنهم التحقوا بالمؤسسة منذ مدة قصيرة لذلك لم تنمو في أنفسهم روح الانتماء للمؤسسة، وهذا ما لاحظناه خلال المقابلة الميدانية.

ويمكن تفسير هذه النتائج بدور راس المال البشري وفعالته في المؤسسة لنجاحها وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب واستخدام المتوازن لكافة الوسائل المتوفرة في بيئة العمل الداخلية، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وتقاس هذه

الفعالية بمستوى رضا العاملين وشعورهم بالاكتمال الراجع إلى تقبل وظائفهم كما هي، فالعامل قد يشعر بالارتياح النفسي نتيجة أدائه في العمل، أو جودة عمله وتعلم مهارات جديدة، أو العمل بروح الفريق، كلها جوانب يجب على المؤسسة الاهتمام بها لضمان بقاء العامل وضمان كفاءته وفعاليته.

جدول رقم(18): يمثل اجابات العمال حول شعورهم بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	84.61
لا	6	15.38
المجموع	39	100

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول أن نسبة (84.61%) من أفراد العينة أكدوا أنهم يشعرون بالفخر أنهم يعملون في مؤسسة نפטال ويرجع ذلك إلى نوع نشاطها ومكانتها، في حين صرح نسبة(15.38%) من أفراد العينة بعدم شعورهم بالفخر بأنهم يعملون في المؤسسة نظرا لعدم تلائم مؤهلاتهم مع المنصب المشغول وعدم الارتياح النفسي في بيئة العمل الداخلية.

ومنه نستنتج أن مستوى اهتمام الرؤساء باقتراحات وأراء العاملين يرفع من معنوياتهم وينمي فيهم حب المؤسسة والالتزام بالقانون الداخلي، ويزيد من احساس العاملين بالافتخار عند الحديث عن العمل بمؤسسة نפטال وتعميق انتمائهم من خلال شعورهم أنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع في مناخ تنظيمي ملائم.

جدول رقم(19): يمثل اجابات العمال حول توافق المؤهلات مع خصائص المنصب .

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	71.79
لا	11	28.20
المجموع	39	100

تبين الاحصاءات الرقمية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة (71.79%) من أفراد العينة صرحوا أن مؤهلاتهم تتناسب مع المناصب التي يشغلونها، بينما صرح نسبة (28.20%) من أفراد العينة أن مؤهلاتهم لا تتناسب مع المنصب الذي يشغلونه.

ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي تهتم بالأفراد العاملين لأن ذلك يساهم في التخفيف من ضغوط العمل والصراع في ما بينهم وهذا ما ينعكس على أدائهم لأن كل موظف يعمل في نطاق تخصصه ويزيد من حماسه لإبراز قدراته ومهاراته في اتقان عمله وبالتالي ينعكس هذا السلوك بالإيجاب على المؤسسة.

جدول رقم(20): يمثل اجابات العمال حول التمتع بالراحة النفسية في المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	61.53
لا	15	38.46
المجموع	39	100

توضح نتائج الجدول أن نسبة(61.53%) من أفراد العينة صرحوا أنهم يتمتعون بالراحة النفسية داخل المؤسسة، بينما صرح نسبة (38.46%) من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يشعرون بالراحة النفسية في مكان العمل .

ومنه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا أنهم يشعرون بالراحة النفسية في بيئة عملهم الداخلية في مؤسسة نفضال، ويعود ذلك إلى توفير المؤسسة لوسائل العمل والظروف الملائمة لهم "بيئة عمل ميتافيزيقية" والمعاملة الحسنة وعلاقات انسانية أخوية بين الزملاء، وهذا ما يجعلهم أكثر نشاط وراحة أثناء تنفيذ مهامهم مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمؤسسة.

وعليه فإن المؤسسة تركز على مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية وحتى الاجتماعية من أجل الحفاظ وإعطاء أهمية بالغة لصحة العامل النفسية والجسمية وتحسس العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة من أجل تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

جدول رقم(21): يمثل اجابات العمال حول تأثير العلاقات الايجابية بين الزملاء على مستوى الارتياح النفسي داخل المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	31	79.84
لا	8	20.51
المجموع	39	100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة(79.84%) من أفراد العينة صرحوا أن العلاقات الايجابية" الصداقة، الزمالة، الثقة..." لها تأثير على مستوى ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة في أداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف المنشود، أما نسبة(20.51%) صرحوا ان العلاقات الإنسانية لا تزيد من ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة، فئة تنظر إلى العمل على أنه مهنة وأداء المهام فقط، ليس عمل تسوده علاقات أخوة، وصداقة، وتشاور .. لبلوغ مستوى عالي من الراحة النفسية والتخفيف من ضغوط العمل والصراعات وتنمية حب المهنة والانتماء لمشروع المؤسسة.

ومنه فإن العلاقات السائدة داخل مؤسسة نفضال تلعب دورا هاما في الحياة الوظيفية، فهذه العلاقات تتيح للأفراد اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم كالأمن، والطمأنينة، والتقدير، الاحترام، وغيرها... فهي تساهم في توفير مناخ عمل مناسب ومحبيب، مما يقلل من امكانية التعرض لضغوط العمل، خاصة إذا أحسن استغلال هذه العلاقات. وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الانسانية أنه يوجد ما وراء العمل علاقات صداقة أكثر منها مهنية.

المحور الرابع : يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة.

جدول رقم(22): يمثل اجابات العاملين حول الرضا عن الأجر .

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	21	53.84
أحيانا	12	30.76
أبدا	6	15.38
المجموع	39	100

من خلال الإحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (53.84%) من أفراد العينة راضون عن الأجر الذي يتقاضونه وانه يلبي احتياجاتهم، تلمها نسبة(30.76%) صرحوا أنهم أحيانا يرضون عن الأجر ويكفهم لتلبية متطلباتهم، في حين صرحت نسبة(15.38%) من أفراد العينة أنهم غير راضون عن الأجر وهم العمال الذين يشغلون المراتب الدنيا.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن مؤسسة نفضال تهتم بشؤون العمال لأن نسبة الموافقين عن الأجر فاقت (50%) من اجمالي أفراد العينة، هذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بالحوافز المادية، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية ل تايلور والتي أعطت أهمية كبرى للجانب المادي وعلاقته بالإنتاج، كلما كان العامل راضي عن الأجر كلما زاد انتاجه، واهملت هذه النظرية جانب العلاقات الإنسانية .

جدول رقم (23): يمثل اجابات العمال حول كيفية تقديم الحوافز في المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
منح وعلاوات	8	20.51
شهادات تقديرية	10	25.64
منح	9	23.07
تربصات	12	30.76
المجموع	39	100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة (30.76%) من أفراد العينة صرحوا أن الحوافز في المؤسسة تقدم على شكل تربصات، تليها نسبة (25.64%) من أفراد العينة صرحوا أن الحوافز تقدم على شكل شهادات تقديرية، تليها نسبة (23.07%) صرحوا أن الحوافز تقدم على شكل منح، ونسبة (20.51%) صرحوا أن الحوافز تقدم في المؤسسة على شكل منح علاوات.

ومنه فإن مؤسسة نفضال تحافظ على نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يعد من أهم الأنظمة التي تهتم بالكفاءات البشرية وتخلق الدافعية والحافز لديها، وهي القوة التي تستهدف اثاره الدوافع الكامنة في الأفراد العاملين.

وكلما كان نظام الحوافز عادلا وفعالا بمختلف أنواعه فهو يشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال ويساهم في ايجاد نوع من الالتزام والرضا لديهم.

جدول رقم(24): يمثل اجابات العمال حول مساهمة المنح في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	76.92
لا	9	23.07
المجموع	39	100

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة (76.92%) من أفراد العينة صرحوا أن المنح تساهم في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في عضوية المؤسسة، في حين أقل نسبة هي (23.07%) من أفراد العينة صرحوا أن المنح لا تساهم في خلق الشعور بالانتماء والبقاء في المؤسسة وإنما الحوافز المعنوية هي من تخلق هذا الشعور حسب رأيهم وهذا ما صرحوا به أثناء المقابلة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المؤسسة تهتم بالعمال من ناحية المنح كونها تؤثر على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين والتي ركزت عليها النظرية التاييلورية لأن المؤسسة تسعى دائما للحفاظ على مواردها البشرية والكفاءات العاملة بها لتحقيق الأهداف المسطرة، والرفع من مستوى انتماء وولاء العمال لها.

جدول رقم (25): يمثل اجابات العمال حول اعتماد المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	58.97
لا	16	41.02
المجموع	39	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (58.97%) من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة، في حين صرح نسبة (41.02%) من أفراد العينة أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المكافآت لتحقيق استمرار داخل المؤسسة ويمكن القول أن المستفادين من هذه المكافآت هم العمال الذين لهم اقدمية في المؤسسة وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم جزاء لتعبهم من أجل تحقيق السير الحسن للمؤسسة وتحقيق اهدافها.

ومنه يتضح لنا أن تطبيق نظام المكافآت يجعل العمال يحسون بالارتباط والانتماء لها خاصة اذا وزعت بشكل عادل لأنها عامل مهم في تحفيز العامل وتدفعه الى تحريك قدراته في العمل وتنعكس بصورة ايجابية على نفسية العامل وترفع من روحه المعنوية وهذا ما أكدته نظرية العدالة أن العامل معرض للمقارنة بين ما يقدمه للمؤسسة وبين ما تقدمه المؤسسة في نفس الوقت من امتيازات. كذلك نظرية الادارة العلمية تؤكد على استخدام أسلوب التوزيع العادل للمكافآت في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم للعمل وهذا ما يخلق استمرار العمال في عضوية المؤسسة والرفع من مستوى ولاء العمال لها.

جدول رقم (26): يمثل اجابات العاملين على أي أساس تتم الترقية.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	14	35.89
الخبرة	9	23.07
الشهادة	16	41.02
المجموع	39	100

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (41.02%) من أفراد العينة صرحوا أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الشهادة، تليها نسبة (35.89%) من أفراد العينة صرحوا أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية، في حين صرح نسبة (23.07%) من أفراد العينة أن الترقية تتم على أساس الخبرة.

ومنه تبين لنا أن المؤسسة نفضال تولى أهمية كبيرة لنظام الترقية وتحرص على تنميتها كونها تمثل أحد الأسس الأساسية التي تلجأ إليها معظم المؤسسات من أجل جلب أفضل الكفاءات، خاصة أنها تحفز الجدية في العمل للحصول على الامتيازات التي من خلالها ترفع الروح المعنوية للعاملين وتحسن ظروف العمل عن طريق ضمان الترقية مهما كان مستوى الوظيفي للعامل لتخلق له الشعور بالأمان والاستقرار نتيجة تقدمه المستمر في العمل وهي الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري وهذا ما اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال في مؤسسة نفضال.

جدول رقم (27): يوضح اجابات العمال حول اذ ما كانت المؤسسة تقدم شهادات تقديرية.

اجابات العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	53.84
لا	7	17.94
أحيانا	11	28.20
المجموع	39	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة (53.84%) من أفراد العينة صرحوا المؤسسة تقدم شهادات تقديرية، تليها نسبة (28.20%) من افراد العينة صرحوا أن المؤسسة أحيانا تقدم لهم شهادات تقديرية ، في حين صرح نسبة (17.94%) من أفراد العينة أن المؤسسة لا تقدم لهم شهادات تقديرية .

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة نفضال تقدم شهادات تقديرية لعمالها خاصة ذوي الأقدمية في العمل، من اجل كسب ثقتهم وولائهم و زيادة رضاهم الوظيفي وتشجيعهم على رفع الكفاية الانتاجية في المؤسسة، فهي تركز على الجانب النفسي للعمال الذي ركزت عليه نظرية العلاقات الانسانية .

جدول رقم(28): يوضح اجابات العاملين حول الرغبة في الاستمرار في المؤسسة.

النسبة	التكرار	في حالة الاجابة ب: لا			اجابات العاملين
76.92	30	/	/	/	نعم
23.07	9	النسبة	التكرار	احتمالات	لا
		44.44	4	عدم الارتياح في العمل.	
		22.22	2	عدم ملائمة مؤهلاتك مع منصبك.	
		33.33	3	عدم توفر المناخ المناسب للعمل.	
100	39	100	9		المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة(76.92%) من أفراد العينة صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالعمل في مؤسسة نפטال، في حين نجد نسبة(23.07%) من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار في العمل داخل مؤسسة نפטال ويرجع ذلك إلى أن نسبة (44.44%) منهم صرحوا أنهم ليسوا مرتاحين في العمل، تليها نسبة(33.33%) صرحوا أنهم لا يرغبون في البقاء في المؤسسة لأن بيئة العمل غير مناسبة، في حين نسبة (22.22%) من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يرغبون في البقاء في المؤسسة لأن خصائص المنصب لا تتوافق مع مؤهلاتهم.

ومنه يتضح لنا أن رغبة العامل في البقاء في المؤسسة والاستمرار بالعمل فيها مرتبط بنفسية العامل وارتياحه داخل بيئة عمله وأن يشغل المنصب الذي يتلاءم مع قدراته ومؤهلاته حتى لا يتكون عنده الشعور بالضغط أثناء تأدية عمله ويجب أن تحرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي مناسب ويتوافق مع متطلبات المهام التي يقوم بها العمال تسوده علاقات بين المسؤولين والأفراد العاملين مشكلة اتصال داخلي قوي يعزز من ثقة العامل في مؤسسته وتزيد من ارتباطها بها ورغبته في البقاء فيها وولائه لها .

جدول رقم (29): يمثل اجابات العاملين حول الركيزة الأساسية الواجب توفرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء التنظيمي.

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
اتصال داخلي قوي	8	20.51
علاقات انسانية متينة	9	23.07
حوافز مادية ومعنوية	11	28.20
التزام وانضباط العاملين	11	28.20
المجموع	39	100

من خلال الإحصاءات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (28.20%) من أفراد العينة صرحوا أنه يجب توفر حوافز مادية ومعنوية كركيزة أساسية في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء التنظيمي، كذلك نسبة (28.20%) من أفراد العينة صرحوا انه يجب التزام وانضباط العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الولاء التنظيمي، تليها نسبة (23.07%) من افراد العينة صرحوا أن العلاقات الانسانية المتينة هي مصدر تكوين الولاء التنظيمي في بيئة عمل داخلية مناسبة، في حين صرح نسبة (20.51%) من افراد العينة أن الاتصال الداخلي القوي هو مصدر تحقيق الولاء التنظيمي وهو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة.

ومنه يتضح لنا ان مؤسسة نفضال تهتم بالحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر الحافز الأساسي لإتقان العمل واداء المهام لذلك لاحظنا التزام وانضباط العاملين في تأدية مهامهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ودور العلاقات الانسانية الأخوية التي تسودها الصداقة، والثقة، والتعاون تشكل لهم اتصال قوي بين مختلف مستوياتهم، وبين المسؤولين والأفراد، وتعمل هذه الحوافز والعلاقات الانسانية والاتصال القوي على رفع الروح المعنوية للعمال وتخلق له الإحساس بانه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وغايته تحقيق اهدافها ويزيد انتماؤه لها ويرتفع مستوى ولائه للمؤسسة.

جدول رقم(30): يوضح العلاقة بين الأقدمية والارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة.

المجموع		الارتباط الداخلي بالمؤسسة						العلاقة	
%	ت	ابدا	احيانا	دائما			الاجابات		
17.94	7	/	/	57.14	4	42.85	3	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
10.25	4	25	1	/	/	75	3	من 5-10	
20.51	8	12.5	1	62.5	5	25	2	من 10-15	
20.51	8	12.5	1	50	4	37.5	3	من 15-20	
30.76	12	/	/	25	3	75	9	أكثر من 20	
100	39	7.69	3	41.02	16	51.28	20	المجموع	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت ب(30.76%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، حيث بلغت أعلى نسبة في هذا الاتجاه (75%) من مجتمع البحث لهم أكثر من 20 سنة عمل بالمؤسسة ويملكون الشعور بالارتباط بالمؤسسة، و سجلت أقل نسبة تقدر ب(17.94%) من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات منذ التحاقهم بالمؤسسة ويملكون الاحساس بالارتباط العاطفي بالمؤسسة.

ومنه يتضح لنا أن هناك علاقة ايجابية بين الأقدمية والارتباط الداخلي والعاطفي للمؤسسة، حيث انه كلما زادت سنوات العمل بالمؤسسة "الأقدمية" كلما زاد ولاء الموظف وانتماؤه لمكان عمله، وزادت رغبته في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة، اضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة طويلة في المؤسسة وارتباط ولاءه بها، اضافة على الحوافز والمزايا التي يحصل عليها نتيجة أقدميته مما يزيد من ولاءه.

جدول رقم(31): يبين العلاقة بين الاتصال بين الأفراد وقدرة الإدارة على حل الخلافات والنزاعات.

العلاقة		قدرة المؤسسة على حل الخلافات بين العمال						المجموع	
الاجابات		أحيانا		لا		نعم			
		ت		%					
الاتصال	نعم	26	66.66	7	26.92	/	/	19	73.07
	لا	2	5.12	/	/	/	/	2	100
	أحيانا	11	28.20	6		3		2	
المجموع		39	100	13	33.33	3	9.38	23	58.97

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت (66.66%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الإجابات، حيث سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه تقدر ب(73.07%) من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تشجع على الاتصال بين الأفراد باعتباره شيء جوهري لنشر الروح المعنوية وان المؤسسة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين افراد العاملين وأنه تنتهج استراتيجية التسوية بينهم، في حين بلغت أقل نسبة (26.92%) من أفراد العينة صرحوا أنه أحيانا تكون المؤسسة قادرة على حل الخلافات بين الموظفين ، تليها نسبة (28.20%) من العمال الذين صرحوا أن المؤسسة أحيانا تشجع على الاتصال بين الأفراد لنشر الروح المعنوية وأنها قادرة على حل الخلافات بينهم، في حين صرح نسبة(5.12%) من مجتمع البحث أن المؤسسة لا تشجع على الاتصال وهي قادرة على حل الخلافات بين العمال.

ويتضح لنا وجود علاقة واضحة بين الاتصال التنظيمي ونمط القيادة المتبع في مؤسسة نפטال، كما تظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي مما يؤكد على الدور الذي يلعبه القائد أو المدير في التأثير سلبا أو ايجابا على ولاء موظفيه وفقا للاستراتيجية المتبعة في حل الصراعات والتخفيف من حدة ضغوط العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم(32): يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة.

المجموع		الاستمرار في المؤسسة				العلاقة	
		لا	نعم	الاجابات			
53.84	21	19.04	4	80.95	17	دائما	الرضا عن الأجر
30.76	12	25	3	75	9	أحيانا	
15.38	6	33.33	2	66.66	4	أبدا	
100	39	23.07	9	76.92	30	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت (53.84%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات وقد سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه نسبة (80.95%) من العمال الراضين عن الأجر والراغبين في الاستمرار والبقاء في المؤسسة، تليها نسبة (19.04%) التي تمثل الفئة التي لا ترغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة، أما الاجابات التي تمثل الفئة التي أحيانا تكون راضية عن الأجر بلغت (30.76%)، في حين بلغت نسبة العمال الذين هم غير راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة مقابل عملهم نسبة (15.38%).

ومنه يتضح لنا وجود علاقة واضحة بين الرضا عن الأجر والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، فكلما زاد الأجر زاد معها الرغبة بالبقاء في عضوية المؤسسة، وكلما شعر الفرد ان عمله مجز، وأن مجهوداته في العمل تحظى بمقابل جيد زاد ولاؤه، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الأفراد يلتحقون بالعمل ولهم احتياجات ورغبات وتطلعات يتوقعون أن تلبى من العمل، فكلما كان الأجر مجزيا وكافيا لتحقيق ذلك زاد ولاؤهم للمؤسسة ورغبتهم بالبقاء والاستمرار فيها.

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

## 2.1. حسب البيانات الشخصية:

هدفت دراستنا الى معرفة مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مؤسسة نفطال تيارت .

➤ حيث كان مجتمع البحث متكون من (26) ذكر و(13) انثى وهذا كان راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة.

➤ حيث نجد نسبة (38.46%) من العمال ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين

(41-50) سنة وهذا راجع إلى ان المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل.

➤ ونجد نسبة (48.71%) من افراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي وهذا راجع إلى أن طبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى عمال ذو اختصاص.

➤ كذلك نجد نسبة (30.76%) من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة أكثر من 20 سنة ومنه فإن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الأقدمية .

➤ ولدينا نسبة (66.53%) من مجتمع البحث يشغلون منصب إدارة باعتبارهم القائمين على السير الحسن لعمل المؤسسة.

## 2.2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة.

خلصت النتائج إلى أن:

➤ أغلب مجتمع البحث بنسبة (56.41%) ترى أنه يوجد اتصال قوي بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه، ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تسودها علاقات انسانية باعتبارها احدى النظم المعمول بها لتحقيق اهداف المؤسسة.

➤ في حين نجد نسبة (66.66%) من افراد العينة يرون أن الاتصال بين الافراد العاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية.

- كذلك نجد نسبة (66.66%) من أفراد العينة لديهم الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة.
- ونجد نسبة (43.53%) من مجتمع البحث يصرحون أن المسؤولين يشجعونهم على بناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة، هنا برز دور المسؤول في التخفيف من ضغوطات العمل.
- ونجد نسبة (71.79%) من مجتمع البحث صرحوا أنه أحيانا يكون عنك انضباط وتفاني العاملين في أداء المهام والتزامهم بما هو مطلوب منهم.
- كذلك نجد نسبة (58.97%) من مجتمع البحث صرحوا أن الإدارة قادرة على حل الخلافات والصراعات بين العمال ومنه فإن المسؤول له القدرة على السيطرة على الأوضاع ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- في حين نجد نسبة (87.17%) من افراد العينة صرحوا أنه يوجد تعاون بينهم في أداء المهام، وهذا ما دل على وجود علاقات طيبة في ما بينهم أكثر منها علاقات تنظيمية.

### الفرضية الثانية: مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة.

- حيث بلغت نسبة (64.10%) من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة توفر جو مناسب للعمل، بما فيها من ظروف فيزيقية وتنظيمية.
- كذلك نجد نسبة (51.20%) من مجتمع البحث لديهم الشعور بالارتباط الداخلي بالمؤسسة.
- كما نجد نسبة (66.66%) من مجتمع البحث يملكون الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة، وذلك لعملمهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان نجاحها.
- ونجد نسبة (84.61%) من مجتمع البحث يفتخرون بتواجدهم في هذه المؤسسة ويملكون الشعور بأنهم شركاء حقيقيون في المؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها.
- في حين نجد نسبة (71.79%) من مجتمع البحث تتوافق مؤهلاتهم مع خصائص المنصب الذي يشغلونه ومنه فإن المؤسسة تحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- كذلك نجد نسبة (61.53%) من مجتمع البحث يتمتعون بالراحة النفسية في بيئة عملهم الداخلية أثناء تأدية مهامهم.
- و نجد نسبة (79.84%) من مجتمع البحث صرحوا أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء تزيد من ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة

## الفرضية الثالثة: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر اتجاه المؤسسة.

خلصت نتائج هذه الفرضية إلى:

- نسبة (53.84%) من مجتمع البحث راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة مقابل عملهم.
- ونجد نسبة (30.76%) من مجتمع البحث صرحوا ان المؤسسة تقدم لهم الحوافز على شكل تربيصات، باعتبار الحوافز المحرك الأساسي والمحفز للعامل في المؤسسة.
- كذلك نجد نسبة (76.92%) من مجتمع البحث صرحوا ان المنح تساهم في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة.
- في حين نجد نسبة (58.97%) من افراد العينة صرحوا ان المؤسسة تعتمد على نظام المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة.
- ونجد نسبة (41.02%) من مجتمع البحث صرحوا ان الترقية في المؤسسة تتم على اساس الشهادة.
- كذلك نجد نسبة (53.84%) من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تقدم شهادات تقديرية لتشجيعهم على رفع مستوى الإنتاج.
- ونجد نسبة (76.92%) من افراد العينة يرغبون بالاستمرار في مؤسسة نفضال.
- كما نجد نسبة (28.20%) من مجتمع البحث صرحوا ان الركيزة الساسية الواجب توفرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء التنظيمي هي الحوافز المادية والمعنوية والتزام وانضباط العاملين.

## 3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

## 1. دراسة لعمور رميلة

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج هذه الدراسة في وجود تأثير لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الادارية على الإبداع الإداري، حيث لابد لإدارة أن تنتهج استراتيجية عادلة ترضي بها العاملين من كل الجوانب لتغرس في نفوسهم الشعور بالانتماء والرضا.

**2.دراسة أحمد بونقيب**

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسة في أن المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية قوية مبنية على العدل والاحترام مع موظفيها وهذا ما خلصت اليه نتائج دراستنا أن المؤسسة تشجع على بناء العلاقات الانسانية القوية التي تسودها الثقة المتبادلة والتعاون المتبادل، واختلفت في أن الاتصال القوي بين المسؤولين والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية ويولد لدى العاملين الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

**3.دراسة بدرالجلامدة**

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسة في أن هناك علاقة بين ابعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي، خاصة وأن المؤسسة لها دور كبير في التخفيف من ضغوط العمل وتؤمن بأن الاتصال الداخلي بالمؤسسة والرضا عن نظام الحوافز كلها عوامل تدعم شعور الموظف بالولاء للمؤسسة.

**4.دراسة منصور عبد القادر محمد منصور**

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسة التي أثبتت وجود تأثير لثقافة التنظيمي على الولاء التنظيمي، في حين اختلفت في تأثير عوامل البيئة الداخلية للعمل على الولاء التنظيمي وفقا للمتغيرات " الجنس، العمر، المؤهل العملي"، وأثبتت أن التواصل الداخلي القوي والارتياح النفسي ونظام الحوافز المعمول به هو الذي يؤثر على ولاء الموظفين اتجاه المؤسسة.

**5.دراسة بثينة الياس موسى عويس**

اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج هذه الدراسة التي أثبتت وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء، حيث أثبتت ان الصحة النفس اجتماعية ومستوى الارتياح النفسي هي التي تخلق الولاء التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.

**6.دراسة ابراهيم عمر دراوشة**

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسة التي أثبتت وجود علاقة بين مستوى العلاقات الانسانية "مؤشرات التواصل الداخلي" ومستوى الولاء التنظيمي.

## 4. صياغة النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل ومناقشة وتفسير النتائج، نصل في الأخير إلى الكشف على النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء موضوع بحثنا مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية التي خلصت إلى صحة الفرضيات الجزئية والتي مفادها:

- 1- مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة .
- 2- مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة.
- 3- يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة.

وبالتالي صحة وصدق الفرضية العامة التي مفادها:

تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

ومن خلال كل هذا نستنتج ان بيئة العمل الداخلية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة نفطال -تيارت - "مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع".

خاتمة

## خاتمة

وفي الأخير نستخلص أن أي مؤسسة مهما كان نوعها فهي تسعى جاهدة إلى تلبية حاجات ورغبات المجتمع، ولهذا كان لا بد أن تهتم بمواردها المختلفة بصفة عامة وبمواردها بصفة خاصة، ومحاولة توفير كافة الظروف المناسبة من أجل تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المسطرة للمستقبل، و الرفع من مستوى رضا العامل، وبالتالي خلق الثقة وزيادة التزامه في المؤسسة وشعوره بالانتماء وزيادة مستوى ولائه لها.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها وفعاليتها بجودة عالية يجب أن لا تغفل الدور الفعال الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها المادية والبشرية واسهامها في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم التنظيمية، فالبيئة الايجابية التي تتضمن العمل بمبدأ اللامركزية، وحسن توزيع المهام والواجبات على المرؤوسين، وتفويض السلطات، ومرونة وسلاسة الاتصالات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يرتكز على الشورى والمشاركة، اضافة إلى توفير ظروف العمل المادية والمعنوية المريحة، و اعتماد نظام الحوافز كشيء جوهري لكسب ثقة العمال واستمرارهم في المؤسسة، تسهم بدون أدنى شك في تحسين بيئة العمل الداخلية، والتقليل من الضغوطات، وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية وتعزيز الولاء والالتزام للموظفين.

إذ يمكن أن نقول أن مصلحة المؤسسة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل حتى لا تكون سمة متحكمة في سلوكيات العاملين وتوجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي، بدأنا بالاطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية للموضوع، كما تطرقنا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والأبعاد النظرية له، مما ساعدنا في تكوين صورة واضحة على الموضوع.

حيث كانت محاولتنا تهدف إلى التعرف على مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة نפטال "مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع"، ومدى تأثيرها في دافعية موظفيها وفي رغبتهم للعمل، فحينما يشعر الموظف بالرغبة والدافعية يعني أنه يشعر بالارتياح في مكان عمله، وكلما كانت العلاقة قوية بين العاملين والمسؤولين كلما كانت هذه العلاقة مستقرة وثابتة، ومنه الرضا والالتزام والانتماء إلى عناصر بيئة عملهم الداخلية، وبالتالي زيادة أدائهم، وتحسين مستوى إنتاجهم، والرفع من مستوى ولائهم، للوصول إلى أعلى المراتب وتحقيق الأهداف العامة لمؤسسة نפטال.

كذلك هدفت الدراسة الميدانية إلى التأكد من مدى الصديق الإمبريقي للفرضية العامة، والفرضيات الجزئية التي انطلقت منها، وخلصت إلى ما يلي:

- ✓ يجب أن تكون الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين هادفة إلى تعظيم الشفافية وإظهار ما تقوم به المؤسسة وتوجهاتها، ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها.
  - ✓ تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التنمر وكثرة الشكاوي.
  - ✓ إتاحة المؤسسة سبل التقدم والترقية في العمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتفادي تعرضهم لنوع من الاحباط.
  - ✓ زرع القائد أو مدير المؤسسة الولاء التنظيمي في أعماق موظفيه لتقليل من معدل الدوران الوظيفي.
  - ✓ تحفيز الموظف يزيد من شعوره بالاستقرار في المؤسسة، ويقوي ولائه وانتماءه فيها.
- وأخيرا هذه الدراسة ليست إلا حلقة من سلسلة الدراسات التي أجريت وأخرى ستجرى بصدد هذا الموضوع.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ( بدون طبعة)، الجزائر، 2006.
2. ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل للعوامل الاجتماعية، مكتب الشرق لنشر، مصر، 2008.
3. العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2012.
4. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظم (التنظيم)، دار وائل، الأردن، 2021.
5. خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2003.
6. رشيد زرواتي، تدريبات منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجماعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2008.
7. عقيلي عمر يوسف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
8. طارق البدرى، سهيلة لجم، الاحصاء في المناهج البحثية والتربوية والنفسية، دار الثقافة، (بدون طبعة)، الجزائر، 2008.
9. فاتن عوض الغزو، مفهوم القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، (بدون طبعة)، عمان، 2010..
10. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
11. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الثالثة، الأردن، 2004.

12. محمد بكر نوفل، فريال أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

13. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عملن، الرदन، 2014.

14. نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية المدخل "المفاهيم العملية"، عمان، الأردن، 2012.

15. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (بدون طبعة)، بن عكنون، الجزائر، 2010.

16. هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي لمدير السعودي، مطابع جامع النايف للعلوم الأمنية، (بدون طبعة)، 1998.

17. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.

#### ثانيا: المجالات

18. أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2019.

19. أحمد عبد الكريم غانم عبد الحلیم، تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة الجامعات العربية لسياحة والضيافة، العدد 1، 2013.

20. ایمان قماص، اسماعيل قبرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، الجزائر، 2019.

21. بثينة الياس موسى عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية السياسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 45، جامعة علجون الوطنية، الأردن، 2019.

22. بركة بلاغماس، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد7، جامعة البليدة2، الجزائر.
23. خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة الدراسات لعلم الاجتماع المنظمات، العدد11، جامعة البليدة2، 2018.
24. خالد زحراح، وهيبه عيشاوي، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط"، مجلة آفاق علمية، العدد3، جامعة البليدة2، 2020.
25. زيني فريدة، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين بمجمع سيم بعين الدفلى"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد8، الجزائر، 2012.
26. سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة لتأثير في الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد15، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.
27. عبد الوهاب بن بركة، سميرة هدشر، ساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية" دراسة حالة بمستشفى زيوشي محمد" طولقة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد5، بسكرة، 2018.
28. غيث بسام محمد، استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانون، العدد12، جامعة UMT ماليزيا، 30 ديسمبر 2019.
29. فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، بيئة العمل الداخلية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، العراق، 2012.
30. كمال برباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكربلاء والغاز بولاية بشار"، مجلة الباحث، العدد16، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2016.
31. لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الاداري" دراسة حالة في مديرية الإدارة بولاية عنابة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد6، الجزائر، 2019.

32. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك بمحافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد11، جامعة بوليتكنك، فلسطين، 2007.
33. محمد الدهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد5، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017.
34. محمد بن حسن راجحي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي" دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد10، جامعة جدة، 2019.
35. محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد39، 1437هـ.
36. محمد خثير، محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد17، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017.
37. منصور عبد القادر منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة الموظفين الاداريين-حالة جامعة الأقصى بغزة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد6، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2014.
38. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي إدارة الموارد البشرية، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان ، لبنان، 2020.
39. هيبه عبد الكريم، يوسف زيدان، أثر بيئة العمل في الابداع الإداري لدى العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد2، الاسكندرية، 2019.

ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية

40. أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين بقطاع الخدمات بوكالة الغيث الدولية، رسالة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم ادارة العمال، كلية التجارة الجامعية الاسلامية، غزة، 2017.
41. ابراهيم عمر دراوشة، مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس العامة وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
42. بدر جلامدة، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
43. سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجواز بالرياض، رسالة ماجستير للعلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2012.
44. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين لكلية ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
45. شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس عمل والتنظيم، الجزائر، 2008-2009.
46. عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وأثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، حلب، 2011.

47. كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز  
"دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الآداب  
والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.
48. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثارها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدرء  
والعاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،  
2009.
49. نفين حسن أحمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطور الأداء المهني بالصحف الفلسطينية  
اليومية "دراسة على القائم بالاتصال"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الصحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم .

استبيان

تحية طيبة، أما بعد:

في اطار إعداد مذكرة ماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم بعنوان: مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بوضع علامة ( x ) في الاجابة المناسبة ، علما أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي والمعلومات الواردة تبقى سرية. وفي الاخير شكرا على تعاونكم معنا .

إشراف الدكتور:

من اعداد الطالبتين

- هيشور محمد الامين

- ينال الله حميدة

- وراة فوزية

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30  من 31-40  من 41-50  أكثر من 50
3. المؤهل العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. متى التحقت بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة   
20 سنة فأكثر
5. الوظيفة التي تشغلها: إدارة  عامل صيانة وتحكم  عامل تنفيذ

المحور الثاني : مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة.

6. من خلال معايشتك لجو العمل، كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه؟

- اتصال قوي
- اتصال متوسط
- اتصال ضعيف

7. هل تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية؟ نعم  لا  أحيانا

8. حسب رأيك، هل لدى العاملين الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة؟

- نعم  لا  أحيانا

9. هل يقوم المسؤولون في المؤسسة بتشجيع العاملين لبناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة؟ نعم  لا  أحيانا

10. حسب رأيك هل ترى انضباط وتفاني من طرف العاملين داخل المؤسسة؟

- دائما  أحيانا  أبدا

11. الادارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال؟ نعم  لا  أحيانا

12. هل يوجد تعاون متبادل مع زملائك في أداء العمل؟ نعم  لا

المحور الثالث : مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة .

13. هل هناك جو مناسب داخل المؤسسة يساعدك على تقديم أفضل ما لديك؟

- نعم  لا

14. هل تحس بالارتباط الداخلي اتجاه مؤسستك؟ دائما  أحيانا  أبدا

15. هل تشعر بأنك عضو وفعال في هذه المؤسسة؟ نعم  لا

1.15 في حالة اجابتك ب (نعم) فهذا راجع إلى:

- انجاز الأعمال في وقتها المحدد

- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة

- ثققتك بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل

16. هل تشعر بالفخر أمام أصدقائك بأنك تعمل في هذه المؤسسة؟ نعم  لا

17. هل هناك نوافق بين مؤهلاتك وخصائص المنصب الذي تشغله؟ نعم  لا

18. هل تتمتع بالراحة النفسية في بيئة عملك؟ نعم  لا

19. هل تعتقد أن علاقاتك الإيجابية مع زملاء عملك تزيد من مستوى ارتياحك النفسي داخل المؤسسة؟ نعم  لا

المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافر بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة.

20. هل انت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ دائما  أحيانا  أبدا

21. حسب رأيك هل نظام الحوافر في المؤسسة يتم من خلال:

- منح و علاوات

- شهادات تقديرية

- منح

- تربيصات

-أخرى تذكر .....

22. هل تساهم المنح المقدمة في خلق استعداد ايجابي للبقاء والشعور بالانتماء للمؤسسة؟

نعم  لا

23. هل ترى أن المؤسسة تركز على المكافآت كأولوية خاصة لتحقيق استمرار دائم داخل

المؤسسة؟ نعم  لا

24. على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة؟ الأقدمية  الخبرة  الشهادة

25. هل تقدم المؤسسة شهادات تقديرية؟ نعم  لا  أحيانا

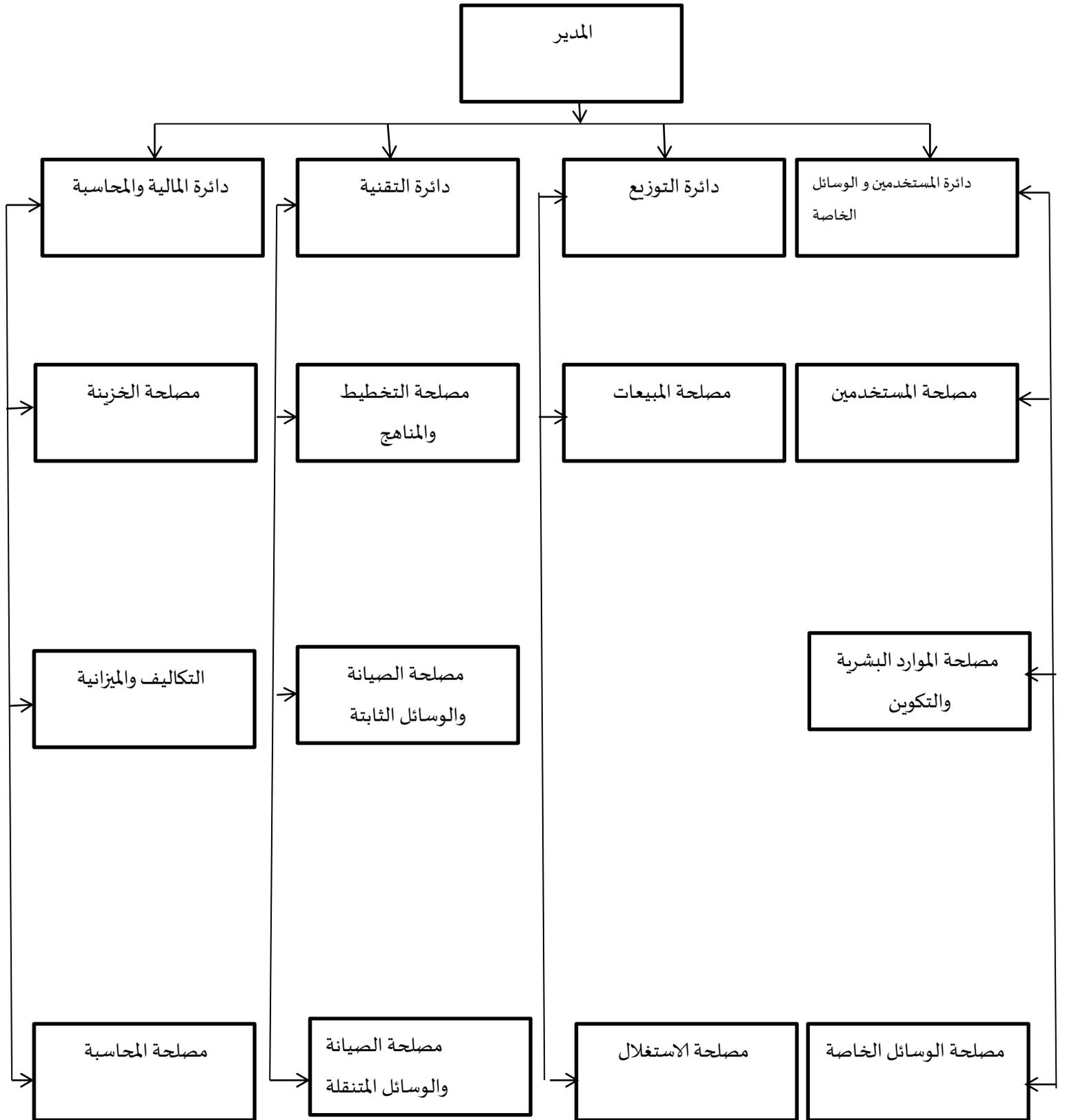
26. هل ترغب في الإستمرار في عضوية المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة إجابتك ب (لا) هذا راجع إلى:

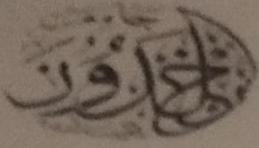
- عدم ارتياحك في العمل
- عدم ملائمة مؤهلاتك مع منصبك
- عدم توفر المناخ المناسب للعمل

27. في رأيك، ما الذي يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الولاء التنظيمي؟

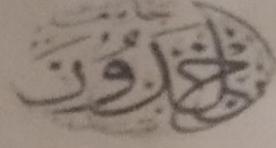
- إتصال داخلي قوي
- علاقات إنسانية متينة
- حوافز مادية و معنوية
- التزام وانضباط العاملين







جامعة ابن خلدون - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة) ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ... والصادرة بتاريخ: 2016/04/19

المسجل (ة) بكلية: ... قسم: ...

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

.....

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/05/26

إمضاء المعنى

نظير لتصديق على الإمضاء  
السيد (ة) ...  
برج بونظامة في  
رئيس المجلس الشعبي البلدي



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بالتفويض منه  
غلام بوزيب

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "مؤسسة نפטال تيارت". وتحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي :

هل تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟

شملت عينة الدراسة 44 عامل من مجتمع البحث، تم اختيارها بطريقة للعينة العشوائية البسيطة، وتم تصميم استمارة في شكلها النهائي تكونت من أربعة محاور. حيث تم استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، وتم استخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات منها "الملاحظة، المقابلة، الاستمارة".

- وتم التوصل الى النتائج التالية :
- تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة نפטال تيارت.
- يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظفين في مؤسسة نפטال تيارت .
- تساهم الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.
- يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته.

الكلمات المفتاحية:

- بيئة العمل الداخلية. الولاء التنظيمي.

باللغة الانجليزية:

Adstract of the study :

aimed to idedntify how the intertnal work environment contributes to achieving organizational loyalty in the algerian institution « Neftal Hard » foundation the problem of the studay was determined by the following environmentd contribute to achieving organizational loyalty in the algerian question does the internal work institution ?

workers from the research community, selected by a simple random curse method, 44The study sample included and a questionnaire was designed in its final form consisting of four axes that were used for the descriptive

To the following results : .approach because it most appropriate for the subject of the study

-The intrrenal work environment contributes to achieving organizational loyalty in the Naftal tiaret institution.

-What are the internal communication in achieving the standard loyalty of employees in the Naftal institution ?

- Psychological and the social health contributes to the formation of emotional loyalty to the employee in the institution,

the incentive system ;, available at the top of the internal .medical loyalty program.