



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل

إشراف:

• د/ خيرى نوح.

إعداد الطالب :

• علاء الدين حميدي

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الرتبة | الأستاذ (ة) |
|--------------|----------------------|-----------------|
| رئيسا | استاذ التعليم العالي | طوال عبد العزيز |
| مشرفا ومقررا | استاذ مساعد (أ) | خيرى نوح |
| مناقشا | استاذ محاضر(ب) | دحماني محمد |

السنة الجامعية : 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

شكر و عرفان

عن ابي سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" رواه الترمذي

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الاستاذ المشرف على توجيهاته ونصائحه فلم يبخل علي بأي معلومة إحتجت اليها فجزاه الله تعالى عني كل خير ، كذلك الشكر موصول الى جميع اساتذة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل على عطائهم العلمي خلال تكويننا في طور الماستر

كذلك الشكر موصول الى جميع زملائي العمال في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة فلم يبخلو عليا بأي معلومة متعلقة بموضوع البحث..

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

الى والدتي الكريمة حفظها الله تعالى

وبارك في عمرها وجزاها الله تعالى عني كل خير،

والى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.

كما أهدي هذا العمل

الى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا

والى جميع الأصدقاء والزملاء والى كل من بذل جهده معنا وأعاننا

.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الاهداء

أ مقدمة

الباب الأول الجانب النظري

1 الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة

1.1- الاشكالية: 1

2.1- الفرضية العامة: 2

3.1- أسباب اختيار موضوع الدراسة: 2

4.1- أهداف الدراسة: 3

5.1- أهمية الدراسة: 4

6.1- مفاهيم الدراسة 4

7.1. الدراسات السابقة : 9

8.1- المقاربة النظرية: 15

19 الفصل الثاني : بيئة العمل الداخلية

19 تمهيد :

19 المبحث الاول : بيئة العمل الداخلية أهميتها عناصرها و خصائصها

19 المطلب الاول :بيئة العمل الداخلية و اهميتها

20 أهمية بيئة العمل الداخلية

24 المطلب الثالث : .أنواع بيئة العمل الداخلية

25 المبحث الثاني : عناصر بيئة العمل الداخلية و نظرياتها

25 المطلب الاول : عناصر بيئة العمل الداخلية

31 المطلب الثاني : .مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية

32 العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية

33 المطلب الثالث : . النظريات التي تناولت بيئة العمل الداخلية

39 خلاصة

41 الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

41 تمهيد :

41 المبحث الاول : مفهوم الولاء التنظيمي

41 المطلب الاول : تعريف الولاء التنظيمي

43 المصطلحات المرتبطة بالولاء :

43 الولاء التنظيمي:

45 المطلب الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي

48 المطلب الثالث :. أهمية الولاء التنظيمي

49 المبحث الثاني : محددات الولاء التنظيمي

فهرس المحتويات

| | |
|-------------------------------------|---|
| 49 | المطلب الاول : خصائص الولاء التنظيمي |
| 51 | المطلب الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي |
| 53 | أنواع الولاء التنظيمي |
| 56 | المطلب الثالث : العوامل المساعدة و المؤثرة في الولاء التنظيمي |
| 58 | المبحث الثالث: الولاء التنظيمي في المؤسسات |
| 58 | المطلب الاول : الولاء التنظيمي ونمط القيادة الادارية |
| 60 | المطلب الثاني : قياس الولاء التنظيمي في المؤسسة |
| 62 | المطلب الثالث : تأثير الولاء على المستوى البشري و المؤسساتي |
| الباب الثاني الجانب التطبيقي | |
| 73 | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 73 | المبحث الأول : تقديم المؤسسة |
| 73 | المطلب الاول : المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة |
| 74 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الموارد البشرية في المؤسسة |
| 75 | المبحث الثاني : الإجراءات التطبيقية للدراسة |
| 75 | المطلب الاول : المنهج و عينة الدراسة |
| 75 | المطلب الثاني : أدوات القياس |
| 80 | المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية |
| 83 | الفصل الخامس: عرض وقراءة وتحليل النتائج ومناقشتها |
| 83 | المبحث الاول: عرض النتائج ومناقشتها |
| 83 | المطلب الاول : عرض النتائج الاحصائية |
| 83 | المحور الاول : البيانات الشخصية |
| 86 | المحور الثاني : مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة |
| 91 | المحور الثالث : مساهمة الصحة النفس اجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة |
| 97 | المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافر بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة |
| 104 | المطلب الثاني : دراسة الفروض على ضوء النتائج |
| 109 | خاتمة |
| 112 | قائمة المصادر و المراجع |
| 117 | الملاحق |

- 75..... جدول رقم 01 : عدد العمال في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة :
- 83..... جدول رقم 01: توزع أفراد عينة الدراسة
- 84..... جدول رقم 02: توزع أفراد عينة الدراسة
- 85..... جدول رقم 03: توزع أفراد عينة الدراسة
- 85..... جدول رقم 04: توزع أفراد عينة الدراسة
- جدول رقم 05 : يمثل اجابات العاملين من خلال معاشتك لحو العمل، كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه ؟
- 86..... جدول رقم 06 : يمثل اجابات العاملين. هل تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية؟
- 87.....
- جدول رقم 07 : يمثل اجابات العاملين حسب رأيك ، هل لدى العاملين الرغبة في تقديم قصى جهودهم لإنجاح أهداف المؤسسة ؟.....
- جدول رقم 08 : يمثل اجابات العاملين هل يقوم المسؤولون في المؤسسة بتشجيع العاملين لبناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة ؟
- 89.....
- جدول رقم 09 : يمثل اجابات العاملين. حسب رأيك هل ترى انضباط وتفاني من طرف العاملين داخل المؤسسة
- جدول رقم 09 : يمثل اجابات العاملين. الادارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال ؟
- جدول رقم 10 : يمثل اجابات العاملين. هل يوجد تعاون متبادل مع زملائك في أداء العمل ؟
- جدول رقم 11 : يمثل اجابات العاملين. هل هناك جو مناسب داخل المؤسسة يساعدك على تقديم أفضل ما لديك ؟
- جدول رقم 12 : يمثل اجابات العاملين. هل تحس بالارتباط الداخلي اتجاه مؤسستك ؟
- جدول رقم 13 : يمثل اجابات العاملين. هل تشعر بأنك عضو وفعال في هذه المؤسسة؟
- جدول رقم 14 : يمثل اجابات العاملين هل تشعر بالفخر أمام أصدقائك بأنك تعمل في هذه المؤسسة
- جدول رقم 15 : يمثل اجابات العاملين. هل هناك توافق بين مؤهلاتك وخصائص المنصب الذي تشغله ؟
- جدول رقم 16 : يمثل اجابات العاملين. هل تتمتع بالراحة النفسية في بيئة عملك؟
- جدول رقم 17 : يمثل اجابات العاملين. هل تعتقد أن علاقاتك الإيجابية مع زملاء عملك تزيد من مستوى ارتياحك النفسي داخل المؤسسة؟
- 96.....
- جدول رقم 18 : يمثل اجابات العاملين هل انت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟.....
- جدول رقم 19 : يمثل اجابات العاملين. حسب رأيك هل نظام الحوافز في المؤسسة يتم من خلال:
- جدول رقم 20 : يمثل اجابات العاملين. هل تساهم المنح المقدمة في خلق استعداد ايجابي للبقاء والشعور بالانتماء للمؤسسة؟.....
- جدول رقم 21 : يمثل اجابات العاملين. هل ترى أن المؤسسة تركز على المكافآت كأولوية خاصة لتحقيق استمرار دائم داخل المؤسسة
- جدول رقم 22 : يمثل اجابات العاملين. على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة؟
- جدول رقم 23 : يمثل اجابات العاملين. هل تقدم المؤسسة شهادات تقديرية؟
- جدول رقم 24 : يمثل اجابات العاملين هل ترغب في الإستمرار في عضوية المؤسسة؟
- جدول رقم 25 : يمثل اجابات العاملين. في رأيك، ما الذي يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الولاء التنظيمي؟
- الجدول رقم 26 : يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة.
- جدول رقم 27: يبين مستوى الولاء التنظيمي.....
- جدول رقم 28: يبين العلاقة بين الولاء التنظيمي و بيئة العمل الداخلية

مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم الى تحقيق الهدف الذي أسست من أجله والذي يمثل الغرض الأساسي من إنشائها 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.

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 وانماء مشاعر الانتماء والوفاء والولاء التنظيمي ، ولعل أفضل وأنجع الاستراتيجيات هي توفير بيئة عمل داخلية مناسبة والتي تعتبر الاتصال الفعال والواعي أساس نظمها الاجتماعية ، وهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الافراد والجماعات ، كذلك العوامل النفسية والاجتماعية والتي هي مصدر الروح المعنوية العالية والشعور بالارتياح أثناء أداء العمل ، في حين يعتبر نظام الحوافز أحد الدعائم الاساسية للمؤسسة اذ يقوم بتشكيل الروابط بين المؤسسة وموظفيها ومن ثم الشعور بالرضا والانتماء والولاء للمؤسسة .

فالمؤسسة الواعية هي تعمل ادارتها على استغلال جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين أنهم أحد اركانها الهامة ، فكلما توفرت مشاعر الانتماء والولاء والالتزام من قبل العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول الى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمؤسسة وعمالها .

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

ومن هذا المنطلق تحوال الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لموضوع بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ، ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة الى خمسة فصول أساسية كانت على النحو التالي :

الفصل الاول : تقديم الدراسة وتطرقنا فيه الى الاشكالية كأول عنصر والتي تعتبر من أهم عناصر البحث نظرا لما تقدمه من تفاصيل عن الموضوع، تليها فرضيات الدراسة ، ثم اسباب اختيار الموضوع وجاءت بعدها أهمية الدراسة لتعريف بالقيمة التي يكتسبها الموضوع ، ثم تناولنا أهداف الدراسة التي أدت بنا إجراء هذه الدراسة ، وامتد الفصل ليشمل المفاهيم الاساسية للدراسة وكذلك المقاربة السوسولوجية ، ونظرا لتسلسل البحث العلمي وتشابكه كان من المهم التطرق لأهم الدراسات السابقة.

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 الى المنهج المستخدم في الدراسة ، تليها أدوات جمع البيانات ،أما العنصر الاخير من هذا الفصل هو عينة الدراسة وكيفية اختيارها .

الفصل الخامس: وقد خصص لتحليل ومناقشة البيانات فقد لخصت فيه اهم نقاط الدراسة الميدانية والتي أجريت داخل أسوار مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ، 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 الاخير قمنا بوضع خاتمة عامة ثم تسليط الضوء على معظم نقاط البحث مع بيان أهم النتائج

التي هدفت الدراسة للوصول اليها .

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة

1.1- الاشكالية:

شهد العالم العديد من التغيرات التي كانت لها تأثيرات على كافة جوانب الحياة في المجتمعات المتقدمة والنامية سواء الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية وهذا ما انعكس على العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة الى تحقيق اهدافها التي أسست من أجلها فكان لزاما عليها أن تواكب تلك المتغيرات وتحديث طفرة من أجل البقاء والإستمرار .

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 الأفراد وتحفيزهم على بذل أقصى طاقتهم لخدمة التنظيم الذي يعملون فيه.

وتشير بيئة المؤسسة الى كل ما يحيط بالفرد في مكان عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه ، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة الي يعمل معها والإدارة التابع لها والمشروع الذي ينتمي إليه ، لذا يتوجب العناية بمختلف مكونات البيئة الداخلية سواء المادية أو المعنوية لمنح العمال دافعية أكبر لأداء المهام بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

ويتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري. فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها. ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها: الإيمان بقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عال من الانخراط فيها، والولاء لها، ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها، والميل لتقويمها بشكل إيجابي.

فالمؤسسات الاقتصادية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: إرتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع ، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق المؤسسات الاقتصادية مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري ، وتكييف بيئة العمل لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والإبتكار، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ؟
- هل تساهم الصحة النفسية و الإجتماعية في تكوين الولاء التنظيمي للموظف في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ؟
- هل يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة ؟

2.1-الفرضية العامة:

الفرضية العامة:

تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة.
- تساهم الصحة النفسية و الإجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة.
- يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته.

3.1-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع الدور الوظيفي في المؤسسة وتأثيرها على ظهور الصراع إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

- المبررات الذاتية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
- الرغبة الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع الي تركز على البيئة التنظيمية .
- الطموح العلمي لمعرفة كيف تحقق لنا بيئة العمل الداخلية الولاء التنظيمي .

- إمكانية دراسة الموضوع في أجاله المحددة.
- موضوع جديد و متطور نال اهتمامنا
- المبررات الموضوعية:
- محاولة معرفة و تشخيص بيئة العمل داخل المؤسسات.
- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الولاء التنظيمي.
- الاهتمام و الميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري و نظيره في الجانب التطبيقي.
- 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.
- جدية الموضوع و حدائته دفعتنا الى الاستمرار في البحث حول تفاصيل هذه الاشكالية
- قلة الدراسات السوسولوجية التي ربطت بين الدور الوظيفي في المؤسسة و ظهور الصراع.
- شعور الباحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في التخصص.

4.1- أهداف الدراسة:

- تتبلور اهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية :
- التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي.
- التعرف على مفهوم بيئة العمل الداخلية .
- فهم الأساليب البشرية التي تسم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين والتي تنعكس على سلوكياتهم
- محاولة التعرف على أهم المشاكل و المعوقات التي تعاني منها المؤسسة العمومية للنقل الحضري في بيئتها الداخلية.
- محاولة التعرف على مستويات الولاء لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بالجلفة.
- معرفة اسهام بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري
- وشبه الحضري بالجلفة.

5.1- أهمية الدراسة:

تتوقف الجدوى من أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة، وعلى قيمها 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

- بيئة العمل الداخلية للعمل التي تمثل عنصرا هاما في تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي داخلها،
- تقادي العديد من المشاكل وبالمقابل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها المؤسسة .
- خلق الكثير من الآثار الايجابية بالنسبة للفرد و المنظمة وجماعة العمل ككل.

6.1- مفاهيم الدراسة

أولا: بيئة العمل الداخلية:

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

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

بيئة العمل الداخلية

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها، على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم لها، وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية أهدافها وأغراضها، ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة، وأنشطة متنوعة، مما يجعلها تستقطب خيرة الكفاءات للعمل فيها، والمحافظة على هذه الكفاءات².

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

² حماد بن صالح الظاهري، 2007، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.، ص23

2. تعريف بيئة العمل الداخلية:

لقد عرفت بيئة العمل الداخلية على أنها: «مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة بصورة سلسلة متواصلة دون إنقطاع وتعطيل»¹، كما عرفت بيئة العمل الداخلية بأنها: «مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية»²، وعرفت أيضا بيئة العمل الداخلية على أنها: «مجموعة من الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة»³.

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 والاورام الخاصة بالموظفين .

6. المفاهيم المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

1-بيئة العمل المادية: تشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالهوية، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، ساعات العمل، فترات الراحة..... الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفعالية اداها. وتؤثر 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.

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 والمهام و الوظائف وبيئات العمل لتحقيق وضمان الاستخدام البشري الآمن و

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن. ، ص292

² ظاهر محسن المنصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص283

³ محمد سرور الحريري، 2012، ثقافة العلاقات الاستراتيجية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ، ص70

المرح و الفاعل.¹

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 ،فذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة،²

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

• 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 ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية

تساعدانه على تحمل أعباء العمل والتقليل من حدها.⁴

3-الحوافز والمكافآت : يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر وراتب او حافز في زيادة الالتزام

¹ فوائد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد91، العراق، 2012،ص 17

² عقياي ، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص268،

³ خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، العدد11، جامعة بليدة2، 2018، ص 79

⁴ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2014، ص 350.

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.¹

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 يوجما الفرد الى موضوع معين مثل الذات او الاسرة او الوطن. بحيث يضي الفرد لصالح ولائه بمصالحه الخاصة ،وقد يصل الولاء الى ان يضي الفرد بحياته ذاهبا لصالح موضوع ولائه او دفاعه عنه او الدعوة اليه.²

في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة³.

ينطوي الولاء التنظيمي على أهمية قصوى لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته، ووقوعه في أهم المرتكزات التي تواصل بها المؤسسة عملها بطريقة يتحقق معها التقدم، وتحقيق النجاحات في جميع المجالات سواء الربحية المادية أو المعنوية المتعلقة بارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم وتمسكهم بالعمل فيها هذه العلاقة الحساسة تدفع بنا إلى محاولة فهم الولاء التنظيمي وأهميته، وكيف يتم بناؤه داخل المؤسسة ليصبح متمثلا من قبل الأفراد لتسهيل التواصل وتفعيل الأداء وتحقيق الرضا إلى غير ذلك من الجوانب الإيجابية.

على الرغم من التطور الذي عرفته العلوم الاجتماعية والإدارية عقب الحرب العالمية الثانية، فإن

¹ خالد زحراح، ، مرجع سابق، ص80.

² كرمي كريمة، التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغازدراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص25،

³ معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص457.

موضوع الولاء التنظيمي لم يحظى إلا بالنذر اليسير من الدراسات، والمفاهيم المرتبطة به غالباً ما بجانبها الغموض ويكتنفها نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن اهتمام العلماء والباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات.

عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" أما ريلي وتشاتمان فيعرفه على اعتبار أنه "يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها، وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون وتشاتمان إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتزام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالترام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد¹

التعريف الاجرائي: هو حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الاخلاص والوفاء ، والارتباط والانسجام والمساهمة الفعالة الذي يوليها الفرد اتجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكاته ، وتقبله 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:²

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

2- الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد تقاس هنا بالقيمة الاستثمارية و الي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى ،اذ 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 .

¹ عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض ، ، 1998، ص18

² عبد الوهاب بن بركة سميرة هيشر، نفس المرجع ص 126.

7.1. الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية :

أ: الدراسات الوطنية:

الدراسة 01: هذه الدراسة لعمور رميلة، بعنوان اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الادارة، في ولاية غرداية، الجزائر، 2019.¹ 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 .

الدراسة 02: هذه الدراسة أحمد بونقيب، بعنوان أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظي دراسة تحليلية لأفضل اماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية

¹ 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،

والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مهد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019.¹
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.

منج 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 :

أناثقة 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 01 : هذه 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، 2006.²

تدف 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.

منج الدراسة :استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

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

¹ أحمد بونقيب، اهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والبشرية والعلوم التجارية، جامعة مد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019،

² 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

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 02: هذه الدراسة الدكتور منصور عبد القادر عد منصور، تحت عنوان أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الاقصى بغزة)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الاقى بغزة، 2012.¹

ركزت اشكالية الدراسة على معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الاقى بغزة .يندرج السؤال الرئيسي حول: هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الاقى بغزة ؟
منج الدراسة : استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أدوات احصائية متقدمة لاختبار فرضية الدراسة .

عينة الدراسة: بلغ عدد المبحوثين 149موظف 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)
يوجدتأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معا على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة .

الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

¹ منصور عبد القادر مد 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 والمالية، جامعة الاقى بغزة، 2014،

أ:الدراسات الوطنية :

الدراسة 01 : هذه الدراسة مهدي خثير ود زوبر، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين مائة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفای، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر 2018،¹ .

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفای؟
هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين
بقطاع الصحة بولاية عين الدفای .

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي (الوصفي المسمي 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:
وجودثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة ومستوى ولاء تنظيمي متوسط
-وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي .

الدراسة 02: هذه الدراسة كمال برياو، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، جامعة طاهري عد، بشار الجزائر، 2016²

تمثلت اشكالية البحث في: ما علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي ؟ هدفت هذه الدراسة

¹ محمد خثير،د زوبر، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفای، مجلة الباحث، العدد(17)، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2017،
² كمال بريايو، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد(16)، جامعة طاهري مد، بشار، الجزائر، 2016.

الى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
 منج الدراسة: استخدم الاستبيان من أجل منج 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 اجرائية و الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي .

ب : الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: قامت ذه الدراسة بثينة الياس موى عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمدير المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لدمم، جامعة عجلون الوطنية، الاردن، 2019¹
 تمحورت اشكالية الدراسة حول التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس بالأداء المتميز لدهم ؟ هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي والتعرف على مستوى الأداء المتميز لدى مديري المدارس والتعرف على الفروقات في طبيعة مستوى الولاء التنظيمي والأداء المتميز.

منج الدراسة: اتبعت الدراسة المنج الوصفي التحليلي

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

¹ بثينة الياس مومى عويس، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لدهم، مجلة كلية التربية السياسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد (45)، جامعة عجلو الوطنية، الأردن، 2019،

الوظيفي لمديري المدارس.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء المتميز عالياً .
الدراسة 02: هذه الدراسة للطالب 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، 2012.¹

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في التعرف على مستوى العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين؟
منج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنج المسي الارتباطي.
عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 417 معلم ومعلمة من الدارس الحكومية في قرى الناصرة، اختيرت العينية بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددها 2088 معلم ومعلمة بنسبة 20%.

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.

التعقيب 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

¹ ابراهيم عمر دراوشة، مرجع سابق .

ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء و معرفة الصعوبات الي يضعها في الحسبان حيث أفادتنا الدراسات السابقة "وطنية و عربية" التي اعتمدناها في البحث على جمع التراث النظري حو 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 .

8.1-المقاربة النظرية:

تعتبر التبادلية الاجتماعية إحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في أوائل الستينات من القرن العشرين ،جاءت كنتيجة لإخفاق البنائية الوظيفية التي تعكس الواقع الامبريقي ، وتفسير السلوك الانساني في مستوياته المختلفة.

قامت هذه النظرية على دراسة عملية التفاعل ومايمكن أن تتضمنه من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل هذا من جهة ، وإمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية الى البحث في مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي من جهة اخرى ،ومن أهم رواد هذه النظرية آدم سميث وريكاردو، والأنثروبولوجيين من بينهم ليفي شتراوس ،ملينفويسكي ، راد كليف براون¹، ورغم ماتوصل اليه هؤلاء الباحثين في تفسيرهم لسولوكيات وحاجات الفاعلين ، إلا أن الذي يهمننا في بحثنا

"بيتربلو" ، ومن مؤلفاته كتاب صدر سنة 1964م بعنوان " التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية" ، حيث شكل ركنا أساسيا من أركان نظرية التبادل المعاصرة² ، كما يرى "بيتربلو" ، أن الفاعلين يدخلون في تبادل اجتماعي لانهم يحصلون على مكافآت وسميت عمليات ادراك المكافآت بالتجاذب الاجتماعي ، وإذا جردت هذه العلاقات من التجاذب لن يكون هناك تبادل فمن خلال الاحتكاكات التي تحصل بين الفاعلين يستطيع الواحد منهم أن يدرك حاجة الاخر ثم يقدم له ذاته ويشعره بأن له مؤهلات لذلك يقنعه بأنه يمثل أفضل الصفات ذات القيمة ويرغب فيها الآخر ، بالتالي يتحقق التبادل ويحصل التوافق في

إبراهيم عيسى عثمان ،النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن،2008م،ص

1.211

مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009م، ص

2.417

الدور ويحتفظ كل فاعل بحق مطالبة الآخر بالمكافأة ، وفي نفس الوقت نجد الفاعلين يؤثرون في بعضهم البعض من خلال التنافس، حيث يظهر كل فاعل مزاياه التي يمتلكها ليضغط ويجبر الآخر على تبادل المكافأة بأكثر قيمة وتتمثل في الأجر ، التقدير ، الاحترام ، القبول الاجتماعي .
ومن أهم افتراضاته :

1. كلما زاد انتهاك القادة لمعايير التبادل ، زاد اختلال التوازن .
 2. كلما زاد اختلال التبادل بين الرؤساء والمرؤوسين ، ازداد احتمال معارضتهم للقوة.
 3. كلما ازدادت تجربة الجماعة للاختلال التوازن مع القادة ، ازداد الشعور بالحرمان وازدادت معارضتهم .
 4. كلما قل تشتت المرؤوسين في المكان ، ازدادت معاناتهم بسبب الاختلاف مع القادة.
 5. كلما ازداد اتصال المرؤوسين ، ازداد تفاوت واختلال العلاقات مع القادة.
 6. كلما ازدادت خبرة المرؤوسين لمظاهر الحرمان من خلال علاقات التبادل مع القادة، ازداد احتمال تقنين مظاهر الحرمان وازدادت معارضتهم للقادة.
 7. كلما ازداد التقنين لمظاهر حرمان المرؤوسين، ازداد تماسك المرؤوسين وازدادت المعارضة .
 8. كلما ازداد تماسك المرؤوسين ، ازدادت معارضتهم¹.
- تظهر أهمية نظرية التبادل في كونها تفسر العلاقات المتبادلة الناتجة عن تفاعلات التي تحدث بين الفاعلين داخل المؤسسة، ومدى قوة التأثير فيما بينهم حسب المكافآت التي يمتلكونها.
وبما أن موضوع دراستي يتعلق ببيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي ، فقد اخترت هذه المقاربة لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع ، حيث أن أي فاعل قبل دخوله للمؤسسة التي يريد أن يعمل فيها يتوقع المكافأة التي سوف يحصل عليها سواء كانت مادية كالأجر او معنوية كالتقدير والاحترام ، وبالتالي نجد الفاعل يقوم بمجهودات كبيرة أثناء ممارسته لوظائفه واطهار نفسه أمام المدير .
وعلى هذا الأساس نجد الحوافز او المكافأة تمثل أحد المعايير والضوابط التي توجه وتحكم سلوك الفاعلين نحو ما هو مرغوب فيه داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل :

. من خلال ما سبق و بعد عرضنا لمختلف عناصر الدراسة و تحديد اشكاليها، وتعرفنا على

ناصر قاسيمي ،سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014م، ص167-117.¹

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 من الجوانب الضرورية للموضوع، وهذا انطلاقاً من ربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة ببيئة العمل الداخلية أو الولاء التنظيمي .

الفصل الثاني:

بيئة العمل الداخلية

الفصل الثاني : بيئة العمل الداخلية

تمهيد :

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملاً مهماً لف تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل ولاحتكاك بالآخرين وسنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية بيئة العمل الداخلية وخصائصها، أنواعها وذكر عناصرها و التطرق إلى مكونات وابعاد البيئة الداخلية للعمل و أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع.

المبحث الاول : بيئة العمل الداخلية أهميتها عناصرها و و خصائصها

تعد بيئة العمل الداخلية قاعدة هامة وأساسية تعتمد عليها المنظمات المعاصرة و خاصة الجامعات لتحقيق النجاح في أهدافها التي أنشئت من أجلها لذلك لا بد للمنظمة من التعاطي والتكيف مع هذه البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الاول :بيئة العمل الداخلية و اهميتها

فبيئة العمل الداخلية تظهر مدى التفاعل بين ظروف العمل الفيزيائية من إضاءة وحرارة وتهوية ومكان العمل و درجة تأثيرها على النشاط الذي يقوم به الأفراد في المنظمة والعلاقات ومدى توافر العوامل التكنولوجية والتي تميز المنظمة عن غيرها.

وليس هذا فحسب فلا بد للمنظمة من اكتشاف الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية حتى يمكن أقتناسها واستغلالها لتطويعها لخدمة أغراض المنظمة والتعامل مع أي تهديدات قد تلحق بها والاستعداد لها ومواجهتها وحتى تستطيع تحقيق أهدافها والوصول لغايتها ولتحقيق ذلك لا بد من وجود بيئة عمل داخلية مناسبة.

ويري سمبسون وإسرتيكلاند (StricklandThompson &) أن استجابة المنظمات

وتكيفها مع متغيراتها الخارجية

التي تحدث في البيئة الخارجية يعد من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المنظمات لدراستها وفهمها وتحليلها حتى يمكن رسم السياسات المستقبلية لهذه المنظمات والتي تتميز بوجود بيئة تنظيمية

تساعد علي تحسين مستويات الأداء بها مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية¹

أهمية بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية كالتالي :

وتتمثل أهمية بيئة العمل الداخلي فيما يلي:²

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية الإمكانية للإدارة العليا لجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية، وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى

أقصى حدود الاستخدام

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات

المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي

تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال

- يساهم فهم بيئة العمل الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي

تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

لبيئة العمل الداخلية دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي ، في تعتبر مؤشرا هاما يمكن من

خلاله قياس مدى رضا الافراد عن المؤسسة.³

بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي الى

زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر⁴

المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف على نفسها والتحكم في عوامل

¹ Thompson, A. A, and Strickland. A. J, *Strategic Management concepts and Cases*, New York: Boston McGraw Hill, 2015

² ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ص184).

³ محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات،

لعدد(5)، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017، ص24.

⁴ لعمور رميلة، مرجع سابق ص4

الانتاج

تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، وهي الميدان الإداري 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 .¹

المطلب الثاني : خصائص بيئة العمل الداخلية

من أهم خصائص بيئة العمل الداخلية ما يلي:² .

- تمتاز بيئة العمل الداخلية للمنظمة بالثبات النسبي بمعنى أن خصائصها تمتاز بدرجة من الإستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة؟

-تؤثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة بشكل مباشر في سلوكيات العاملين

-يدرك العاملون بيئة العمل الداخلية وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، وتكون إتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم إنعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص

- تضم بيئة العمل الداخلية للمنظمة عناصر القوة والضعف للمنظمة، وتحليل هذه العناصر هو الذي يصنع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة.

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة عناصر تؤثر على الأداء العام للمنظمة 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: يبي 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

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص3.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص295

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.¹ وهو عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و يبين نوع الصلاحيات وتدفق العمل .²

تكمّن 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 مثبّطة.³ 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 تلويث المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف انه يمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها.⁴

2: الثقافة التنظيمية السائدة: إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت الى

كتب العلوم الادارية، في تعتبر عنصرا هاما لتكوين منظمات الأعمال، ولكل منظمة ثقافتها

الخاصة ها⁵

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 177.

² محمد بن حسن راجي 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.

³ خالد زحراح، مرجع سابق، ص8.

⁴ لعمور رميلة، مرجع سابق، ص5.

⁵ منصور عبد القادر ± منصور، مرجع سابق، ص80.

وفي 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 الموظفين 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.¹

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 فو أحد المفاهيم الأساسية في نظريات المنظمة و هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك الموظفين اثناء العمل، وتتضح 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 الأخلاق و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و التعديل

،وتغير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك²

4:مركزية اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة انما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لدمم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويها.³

¹ 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، ص14.

² خالد زحزاح، وهيبة عيشاوي ، مرجع سابق، ص141.

³ لعمور رميلة ، مرجع سابق، ص453.

المطلب الثالث : 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،¹ 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 الإبداع والابتكار 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، والتقييد بالروتين والاجراءات المطولة.

-البيئة المرنة: هي التي تتسم بالمرونة والتشجيع على «إبداع 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

¹ محمد الدهان، هاجر القريشي، مرجع سابق، ص469.

أدوار أرق، فلا يسود الخوف من الوقوع في الخطأ والتعرض للعقوبات.¹

المبحث الثاني : عناصر بيئة العمل الداخلية و نظرياتها

المطلب الاول : 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 يوجهها 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 الي يساعدها على تحقيق هدفها الي 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) اهداف مشتركة.

وجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة .
واعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأ تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة، ويمارس كل فرد بدوره قدراً من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد. وعموماً يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة يجمعهم هدف مشترك، كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجههم 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

¹ نيفين حسن أحمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطور الأداء المي بالصحف الفلسطينية اليومية "دراسة على القائم بالاتصال"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الآداب، فلسطين، 2017، ص77

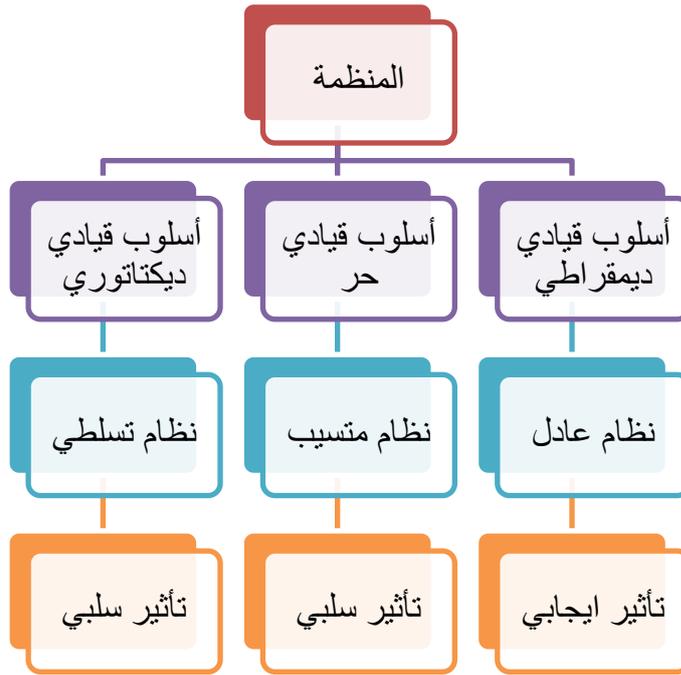
. الأسلوب القيادي المتساهل المتسيب الحر .

اسلوب القيادي الديمقراطي 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 .



تحقيق أهداف المنظمة

المصدر: اعداد الطالب.

2- النظم واللوائح: منذ ان بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جد 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 يعي 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 فمما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقيات وحوافز 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.¹

3- الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسي 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 جبهة 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 اها 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 . هدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الداخلية بشكل فعال لابد من أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال الظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة .

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص34

وهذا ما دعا إليه كل من توم برز 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 مها 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 هدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل ،وفهم بيئة العمل الداخلية و العمل فيهما 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 مهم وهذا يسمح للقائد لاكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز ا مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس لاستعمال قدراته ومواهبه.¹

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 وتعيها بشكل واضح و مناسب
- لإمكانياتهم . - منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحيات الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات واصدار التعليمات للقيام بالواجبات .. « خلق التزام لدى المرؤوس اتجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه هذه الواجبات نفسها .
- تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة ،فكلما اتجهت المؤسسة الى المركزية فإن عملية التفويض تقل و القرارات تتخذ في متوى واحد و إذا اتجهت المؤسسة الى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل.

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص38

وكذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب نوعية المدراء ،فناك من المدراء من يحب تدريب مرؤوسيه حتى يني قدراتهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية الثقة بنفسه والإبداع ، وهذا بدوره ينعكس على أدائه بشكل ايجابي والعكس صحيح تماما.¹

5- الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكويا 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 في الأوامر، القرارات، التعليمات، التوجهات 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 وبطر مختلفة. لأ قد تتم تلقائيا عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة و الموم 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 ،²

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 45.

² سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص50.

ثانياً: العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية في تميزها عن غيرها من البيئات

الأخرى للعمل وهي كالآتي :¹

1. الإضاءة : يعد الضوء المهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من السخب بخلاف الضوء الهادئ 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 لا بد 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 يراي 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 يراي 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 وكثرة عددها .

• جودة الموارد الخام و كثرها.

• توفير مطاعم نظيفة وكافية .

• نظافة دورات المياه و توفيرها وحسن مظهرها.

¹ 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، ص 14.

حسن المظهر الخارج للمؤسسة .

المطلب الثاني : 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 وسادة اللامبالاة و الاهمال وغيرها من المظاهر داخل بيئة العمل فأها تعطي النتائج ذاتها ،ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:¹

- التكنولوجيا : هي المعرفة والأدوات والأساليب المستخدمة في تحويل المدخلات داخل المنظمات الى المخرجات بما يتفق مع وسائل التطور الحديث .

- التدريب : تحسين الأداء وتطويره من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص.

- الهيكل التنظيمي : و يقصد هذا 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 والأدلة 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 ومدى عدالة تطبيق هذا النظام و ربطه بمستويات الأداء والكفاءة للعاملين .

- ظروف العمل : يشير هذا البعد الى مدى توفير الشروط المناخية المناسبة ماديا ومعنوبا 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. خز الاعتراف والتقدير: إن تبغي المنظمة لنظام الاعتراف والتقدير وما يمثله ذلك من استخدام

¹ 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، ص61،

أجور عادل وحوافر مادية معنوية مرضية يشجع الأفراد على الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها.

ز الاتصالات الفعالة : تسهم في تكوين بيئة عمل ايجابية وتحديد خصائصها، وفعالية الاتصالات تعي ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت الى بيئة العمل وتعد الاتصالات بمنزلة

الجاز العصي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي لبيئة العمل .

خ- العدالة والانصاف : وتعي إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة في ما يتعلق

بنظام المكافآت والترقيات مما يدفع العاملين للمزيد من العطاء والعمل.¹

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 مدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية

المتوفرة في المنظمة ،فضلا عن اتخاذ الاجراءات الازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار و

التعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكهم 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 و إشعارهم بالثقة، بخلاف

الضيق

¹ هبة عبد الكريم، يوسف زيدان، مرجع سابق، ص 61.

و العسر الاقتصادي الذي دد 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 والابداع .

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 موجودة.¹

6- نوعية العمل : يحدث عبء العمل النوي 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 الضغوط²

المطلب الثالث : . 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 وظروفا ،ومن أهم النظريات التي اهتمت بالبيئة الداخلية للعمل ما يلي³:

1. حركة الإدارة 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 فريدريك تايلور بالصيغة التالية: أن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل). ان عمل كل فرد يجب ان تخططه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة وبصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب انجازها و الأساليب

¹ محمد بن حسين بن راجحي عاتي، مرجع سابق، ص14

² خاك زحراح، مرجع سابق، ص34.

³ نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص52.

الي يجب استخدامها

فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لإنجازه .

لقد أكد تاييلور أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريقة الأمثل لإرضاء العمال الذين مهم الحصول على الأجور المرتفعة و مختلف الحوافز المادية من جهة و إرضاء أصحاب العمل الذين يسعون لتحقيق الأرباح من جبة 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 الإلتقان، 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.¹

3.نظرية العلاقات الإنسانية: لقد اهتم التون مايو بالمتغيرات المؤثرة في التنظيم و بيئته ومنها: القيادة،الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات، فالفعالية والانتاجية في نظره لا تتحقق إلا من خلا ل 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 كالاحترام،

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص53.

التعاون، الولاء للمؤسسة .

فاهتمامه 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 .

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 وجماعة العمل .
لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لإهمال العامل الإنساني و الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد.¹
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 بالوي 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، في في أدبيات النظرية أهم بكثير من التنظيمات الرسمية، بل إن التنظيمات الرسمية يجب أن توظف من أجل إنتاج التنظيمات غير الرسمية (العفوية العلائقية) في 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

¹ فاتن عوض الغزو، مفهوم القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص42-45

وفسح المجال للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية .¹
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 فهما في اطار العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

وقد أكد على ضرورة تعاون أفراد جماعة العمل وكذا التوفيق بين طموح الفرد ومنظمتة و خلق الثقة بين الزملاء والرؤساء والمسؤولين .

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 :²

- المدخلات : وتضم المواد الخام ،راس مال القوى البشرية و يحصل على هذه الموارد من البيئة الخارجية ،فالمراد 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 في كل ما يتعلق بالبيانات الواردة مع معالجتها وحذفا و استعادتها .

خ- النشاطات والعمليات : وتضم القرارات، الاتصالات و تضع جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم ها 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 لها المبادرة الشخصية أو حرية التصرف للأفراد، والابتعاد عن أي اعتبارات شخصية أو انفعالات عاطفية بحيث أن المشرف

¹ العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن، 2012، ص383.

² كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، (ط3)، الأردن، 2004، ص49.

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 الرسمية¹

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 أدائهم نحو الأحسن. ومن هنا انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية.²

9. المدراس 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 هتم بالجانبين الرسي و غير الرسي. و يكون أسلوب العمل مرنا متبعا طرق مختلفة في التعامل مع العاملين³.

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 لقرارات 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 و دوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم

¹ ايمان قماص، اسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي "الأبعاد والتجليات" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد(3)، الجزائر، 2019، ص46.

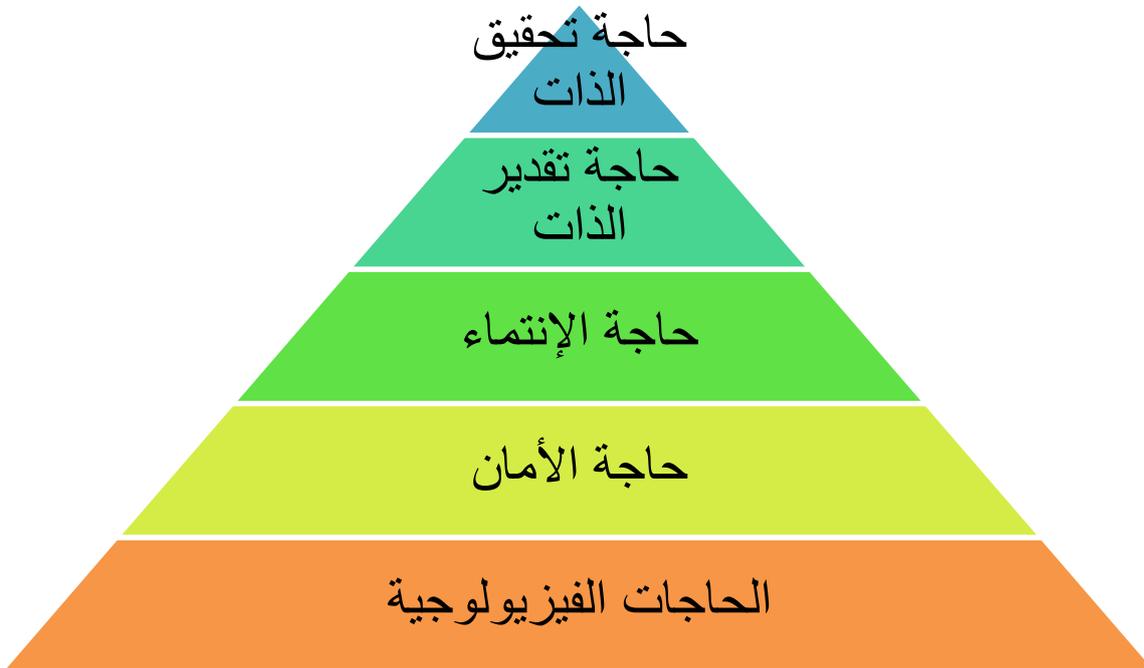
² سهام بن رحمون، ص59.

³ العربي بلقاسم فرحاتي، مرجع سابق، ص390.

اشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي 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:

شكل رقم 02: يوضح سلم الحاجات لماسلو.



سلم الحاجات لدى ماسلو

- الحاجات الفسيولوجية: 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 الجسي 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 في العمل على

الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوم وتدفعه.¹

خلاصة

بيئة العمل الداخلية تمثل احدى التحديات الي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها، وتشمل العديد من العناصر الي 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 أهدافا وغاايا، كما أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن البيئة الخارجية ولا يمكنها التحكم في عناصرها .

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 81-82.

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد :

يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على وجود تعريف موحد وشامل لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين ، رغم الكتابات والأبحاث المتوفرة في هذا الموضوع خاصة في الأدبيات الأجنبية، ويمكن رد ذلك إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان ولا يزال موضع اهتمام الباحثين في مختلف الحقول كعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا السلوك التنظيمي ، حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه ، ويظهر الولاء التنظيمي من خلال بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعتبر الأفراد الملتمزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

المبحث الاول : مفهوم الولاء التنظيمي

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، لما له من علاقة بفعالية هذه الأخيرة ودرجة إنجاز العمل فيها ، كما يمثل العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الاول : تعريف الولاء التنظيمي

لا بد من الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة وقد حظي هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك أفراد التنظيم ، ولذلك يمكن القول انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الولاء التنظيمي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أن توضيح المفهوم قد صاحبه بعض التعقيد وتضمينه مجالات عدة كالواجبات والمهام الداخلية وجماعة العمل وغيرها، وهذا ما يجعل هذا المفهوم يعرف عدة تطورات.

إن عدم دقة الولاء التنظيمي شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة، ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء و الانتماء والالتزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

1- المفهوم اللغوي للولاء: لغة: بفتح الواو، وفي اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة.¹

ويعني أيضا الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير...،فهو إذا جعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه.

كما يقصد بالولاء لغة : العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة².

إن المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

وقد جاء في لسان العرب أن الولاء من الموالاة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي الأمور الخلائق ، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير ، والولاية بالفتح تعني النصرة.

إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

ويرى "مدحت أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :³

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
2. شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.
3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء هامه.
5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

¹ معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص 457.

² خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع ،2008،ص 86.

³ مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005،ص 38، 39.

وعليه يمكن القول أن الولاء هو نوع من الشعور والإحساس ينتاب الفرد اتجاه شيء معين فيخلص له ويشعر بالانتماء نحوه والإخلاص له.

المصطلحات المرتبطة بالولاء:

هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها :

1-2-الانتماء: لغة: يقال إنماء الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال انتمى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء.¹

أما اصطلاحاً : الانتماء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين ، وان غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز. وعليه فالانتماء هو شعور لدى الفرد بحيث انه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء.²

2-2-الالتزام: لغة: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء المداوم عليه.³
أما اصطلاحاً: هو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف أو الأهداف ويسعى لتحقيقها⁴

وهو أيضا شعور ايجابي في أقصى شدته ، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها. وعليه يمكن القول انه على غرار هذا وما ورد في الأدبيات النظرية والبحوث نجد هناك مصطلحات أخرى مرتبطة بالولاء كالإخلاص والوفاء وغيرها ولكننا اكتفينا بمفهومي الانتماء والالتزام لقربهما أكثر من مصطلح الولاء.

الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي يعني الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها فكثير من الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاث جوانب للولاء التنظيمي: هي الشعور

¹ نائف بن ناصر العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006، ص 14

² نفس المرجع، ص 15.

³ عادل السيد، الالتزام التنظيمي الأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، الإسكندرية، 2003، ص 96

⁴ صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ورسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين، 2010، ص 196

بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والافتتاع بأهدافها وقيمتها ،والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد الذي يقوم به ، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال.¹

ويعرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه: "الحالة التي يكون الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها ، ويرغب في الاستمرار بها كموظف".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.² وعرفت "ماري شيلدون" الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة ، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترب عليه.

لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من الشيلدون" وتشاتمان" إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد.³

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهومين قديماً وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي والمتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.⁴

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، حيث أن المفهوم يتصف بالاجابية والديناميكية، ويقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات

¹ حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمجلد 13، العدد 2006، 3، ص308

² سعد الدوسري ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، جامعة نايف العربية، 2005، ص 71

³ عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض ، 1998، ص18.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان ،دار وائل ،1994،ص118.

التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة ،بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه.¹

وتأسيسا لما سبق يمكن أن نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة للولاء التنظيمي فنجد أنها تتدرج ضمن سياق واحد وهو سعي الفرد إلى تقوية العلاقة بينه وبين مؤسسته وفق ما يخدم المصلحة العامة وحفاظا على الأهداف المسطرة لبلوغها على نحو معقول.

المطلب الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي

يرى معظم العلماء والباحثون أن هناك عدة مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه المنظمة، ويرى استيرز" أن الأفراد يدخلون المنظمة وعندهم مهارات محددة ، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة²

وهناك من يرى أن للولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد 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. وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل للولاء التنظيمي كالاتي :

1- مرحلة الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام 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.

3-مرحلة التبني

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 181

² عوض طلق السواط وآخرون ، الإدارة العامة - المفاهيم ، الوظائف، الأنشطة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000،ص88.

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه ، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم..¹

ويمكن أن تصاغ هذه المراحل الثلاث كما يلي :

1- مرحلة التجربة: أي ما قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة ، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم وأفكار واتجاهات . ففي هذه المرحلة يهدف من التوجه نحو العمل إلى تحقيق المن والشعور به.

2- مرحلة العمل : تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام وهي تلي مرحلة التجربة فالفرد يسعى إلى تأكيد مفهومه للانجاز، ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.²

3- مرحلة الثقة بالتنظيم: في هذه المرحلة يزداد ولاء الفرد للتنظيم وتتقوى علاقته به، وينتقل إلى مرحلة النضج وهي تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل والشكل التالي يوضح هذه المراحل الثلاث:

المرحلة الأولى فترة التجربة

المرحلة الثانية العمل والانجاز

المرحلة الثالثة الثقة في التنظيم

تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات التالية:

تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

1- الخوف من العجز

2- ظهور قيم الولاء

3- ظهور قيم الولاء للعمل والتنظيم

1- تحديات العمل

2 تضارب الولاء

3- وضوح الدور

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص117.

² أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996، ص 23.

4- ظهور الجماعة التلاحمية

5- نمو اتجاهات الجماعة

ويمكن أن نركز على أربعة عوامل كفيلة لتهيئة الأجواء أمام الأفراد وفي بيئات أعمالهم المختلفة لكي يظهر ولائهم المؤسسي بشكل طبيعي وتلقائي :

1- يتمثل في المبادئ التي ينبغي أن تعتقدها وترفعها المؤسسة لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى ، والتي تجعل الأفراد يشعرون بالفخر في انتمائهم المؤسستهم.

2- توفير نماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي. 3- توفير الحوافز المادية والمعنوية لأفراد المؤسسة والتي تهدف إلى دفع المضرات عن الأفراد قبل جلبها لهم.

4- إيجاد جو تنافسي شريف يمكن لأي فرد أن يعيش فيه داخل المؤسسة والذي من خلاله تزداد نسبة الولاء المؤسسي ويتم المحافظة عليه مدى الأيام. نلاحظ مما سبق أن الفرد قبل التحاقه بالعمل يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مرحلة العمل والبدء فيه ، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته أمام الآخرين ، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي الثقة في التنظيم ، والتي تكون في السنة الخامسة عن عمر الفرد العامل لحياته المهنية حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة.¹

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطرق غير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون ، والمنافسة الايجابية ، العلاقات الطيبة.²

وهذا الأمر يجسد لنا الدور الذي يلعبه كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة من اجل بلوغ درجة كبيرة لمستوى الولاء التنظيمي للوظف ، فأهم ما يسعى الفرد إلى بلوغه هو الشعور

¹ موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية ، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 100

² شريط محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت إشراف بويابة محمد ، قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ،2009-2010، ص78

بالأهمية والرضا والمكانة، وهذا ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى إعادة بناء إستراتيجيتها وفق ما يخدم المصلحة العامة.

المطلب الثالث :. أهمية الولاء التنظيمي

إن لكل منظمة مهما كان نوعها هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود وتوحيد الهدف ، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استقرار المنظمة وبقائها. وللولاء التنظيمي أهمية كبرى تتمثل في ما يلي :

للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .

لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب ،الفعالية في العمل كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي ، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل ، وصراع الأدوار ، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر ، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ لهذه القضايا الهامة في مجال العمل.¹

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها، وذلك إيمانا منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير .

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل إلى أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار

والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه بأهدافها وقيمها.

- ارتباط الولاء بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والغياب والفاعلية .

¹ سليمان خلف الرواشدة ، مرجع سابق ، ص92.

- ارتباط الولاء بسمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.¹

- علاقة الأفراد بمنظماتهم وولائهم لها هو احد العوامل المهمة لنجاح تلك المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات يعد عاملا هاما في تقدم وازدهار المنظمات وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.²

وعلى اثر ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء ، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهذا يعني اختيار معايير دقيقة وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين .³

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على انه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع يحتوي الأفراد والمنظمات والقي والمبادئ والأفكار والمنظمات، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.

وهو (الولاء التنظيمي) يمثل الأهمية القصوى لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته وفاعليته بالنسبة لمكانة الأفراد اتجاه مؤسستهم.

المبحث الثاني : محددات الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي بمفهومه العام هو نتيجة ما يحدث من تفاعل الكثير من العوامل المختلفة كالإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

المطلب الاول : خصائص الولاء التنظيمي

إن مسألة الولاء التنظيمي قد أخذت اهتمام الكثير من خبراء الإدارة الذين يسعون إلى إيجاد طرق جديدة وابتكار أساليب مختلفة تمكن من جعل الموظف يشعر بالرغبة في تقديم جهد كبير للحفاظ على أهداف مؤسسته ، وبالتالي وصوله إلى درجة كبيرة من الولاء التنظيمي من حيث رغبته في الاستمرار بالمؤسسة.

¹ عبد الرحمان احمد الهيجان ، مرجع سابق ، ص 08

² سعد الدوسري ، مرجع سابق ، ص 80.

³ طارق السويدان ، محمد العدلوني ، مرجع سابق ، ص 37.

إذا فالعملية تبادلية بين الطرفين ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه. يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في: : إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. : إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. : الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم. : الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. . وهناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. : يوجد داخل المنظمة في العادة كتكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة الأخرى ومن تكتل إلى آخر، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف¹

يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل .²

إن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية: - قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها .

بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة

¹ اسعد الدوسري، مرجع سابق، ص 75.

² سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق، عدد 1، 2011 ص78.

وجود ميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي. - الولاء التنظيمي يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية¹

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن الولاء التنظيمي بمفهومه العام هو عبارة عن حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر ، وهو بذلك نسبي من حيث معرفة المستوى الذي يبلغه الفرد، فهو إذن مختلف الأنماط والأبعاد وذلك باختلاف الرؤى والزوايا والباحثون من حيث طبيعة الطرح والدراسة.

المطلب الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي.

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وحسب الأدبيات المهمة بدراسة السلوك التنظيمي ، فهناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .

1-الهوية : يسعى الولاء إلى توطيد الهوية وهي بالمقابل دليل على وجوده ، ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الولاء .

2- الجماعة : إن الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية يعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها ، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون والتكافل والتماسك ، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد ، وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة ، والتفاعل والاجتماعية ، وجميعها تسهم في تقوية الولاء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.²

3-الانتماء: هذا المفهوم حاز على اهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي ،فهو يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل العمل ، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها³. لذلك فالإحساس الذي ينتاب الفرد بالانتماء هو مؤشر قوة بالنسبة للمؤسسة حيث تهدف من خلال إستراتيجيتها إلى غرس حب البقاء والاستمرار في موظفيها وهو يعد ضمن أهدافها.

¹ طارق السويدان ، محمد العدلوني ،خماسية الولاء ،كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، الرياض ، قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليجي ، ، 2003،ص 36.

² خضر لطيفة إبراهيم ،دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الكتب، 2000، ص28.

³ عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005،ص 316.

4- الالتزام :

يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام والإجماع ،لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة الإمكانية الإقبال والإذعان كالية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

5- التواد:

يشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة ، والعطاء والإيثار ، والتراحم بهدف التوحد وينمي لدى الفرد تقديره لذاته ، وإدراكه لمكانته ، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى ، ويدفعه العمل للحفاظ على الجماعة وحمايتها الاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر الانتساب إليها.¹

6-الديمقراطية: هي أحد الأساليب التفكير والقيادة وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاث عناصر وهي:

- تقدير قدرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية وتكافؤ الفرص والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام ، وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير وان تتاح له الفرصة للنقد وتقبل نقد الآخرين بصدر رحب ، أن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات ، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه. ومتابعته .

- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير².

من الملاحظ أن الديمقراطية تقوم على مجموعة من الأسس لأنها نظام سياسي ويتمثل في: إعطاء الناجحين الحق في اختيار حكامهم بطريقة حرة وسليمة.

ضمان التداول على السلطة بطرق سلمية ، وبالتالي فإن التسلط والتشبهت بكرسي الحكم السنوات طويلة والحصول عليه بطرق غير سلمية لا تحترم فيها الحرية والقوانين ، تعتبر كلها مناقضة ومعاكسة لمفهوم الديمقراطية . - إمكانية تقرير المحكومين تغيير الحكام من توافرت الأغلبية المطلوبة قانونا .

¹ عبد السلام حمادوش ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2014، ص 201.

² خضر لطيفة إبراهيم، مرجع سابق، ص 30.

ضرورة الاعتماد في ذلك التعددية الحزبية والجمعيات السلمية. تمتع المواطنين بكافة حقوقهم المدنية والسياسية.¹

وتأسيسا لما سبق يمكن القول أن أبعاد الولاء التنظيمي تتعلق بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل...، بحيث أن المنظمة تمثل بالنسبة له الجزء الكبير من حياته ووقته، فالانتماء يحقق له هويته من خلال إبراز إمكانياته وشخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها مادام كائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية من خلال الانجاز، وكذا للجماعة دور في ضمه إليها وتكوين علاقة محبة وتواد وجو من التفاهم والتعاون ليصبح ذو ولاء والتزام وهذا يكون لصالحه وصالح التنظيم.² ف كثيرا ما سعت أغلب الدراسات للوقوف على أهم الأسباب التي تمكن منظمات الأعمال من بلوغ الاستقرار وفق ما بنته من إستراتيجية ، فالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة يتأثر بعدة متغيرات تستلزم على رواد الإدارة أن يقفوا على أهم النقاط التي تمكن من جعل الفرد يشعر بانتمائه وحبه لعمله ولمؤسسته.

أنواع الولاء التنظيمي

ورد في أدبيات الولاء التنظيمي أنواع كثيرة للولاء التنظيمي والمداخل التي تم اعتمادها.

1-الولاء الموقفين

ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على أنه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب ، والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

2-الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

¹ أحمد صابر حوجو ، مبادئ ومقومات الديمقراطية ، مجلة المفكر ، العدد الخامس ،جامعة بسكرة، الجزائر ،ص324

² عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص103.

3-الولاء التلاحمي:

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.¹

4- الولاء المستديم:

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها.

5- الولاء الاغترابي :

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة ، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى. فمن خلال هذه التصنيفات يمكن القول أن علاقة الفرد بمؤسسته وبيئة العمل تتحدد بمدى حبه وتمسكه بها وتقانيه في عمله، فهذه العلاقة القوية تحدد انتمائه وولائه للمؤسسة. وهناك تقسيم اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990 والمتمثل في :

1-الولاء العاطفي (الوجداني):.

وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

¹ عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مرجع سابق ، ص 30.

2-الولاء المستمر:

وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل ان سببها هو تركه للمنظمة..¹، وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها².
بمعنى أن هذا النوع هو الذي يجعل من الفرد متمسكا بالمؤسسة ويرغب بالاستمرار بها دون ان يفكر بأمر آخر.

3- الولاء المعياري:

يعبر عن شعور الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة ويكون غالبا المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاس لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال³
وتظهر أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك كما يلي:

تلعب الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته دورا مهما في تطور المكون العاطفي للولاء التنظيمي كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية.
أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة ولذلك فهو يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل : مستوى التعليم ، الجهد المبذول في العمل ، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة، في حين أن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالتدريب والترقية ، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة.⁴

¹ محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، قيم وأخلاقيات العمل ، عمان ، زمزم ،ناشرون وموزعون، 2011،ص 69.

² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011،ص240.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008،ص222.

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلا ، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009،ص 46.

المطلب الثالث : العوامل المساعدة و المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها ، فالولاء التنظيمي من أهم وأرقى ما يمكن ان يحدث للفرد داخل المؤسسة خاصة حينما تكون لديه رغبة كبيرة في خدمة مؤسسته مغلبا في ذلك الصالح العامة على أهدافه الخاصة خدمة للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1-السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، وتحقيق التوازن ، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ولقد رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية ،الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات).

2- وضوح الأهداف :

كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة اكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

3-مشاركة العاملين في التنظيم:

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة ، وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها ، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له ، ويزداد شعورهم بالرضا ونقل مقاومتهم للتغير وترتفع روحهم المعنوية ، وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.¹

4-نمط القيادة:

يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز ...، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته ، عمان ،دار المشرق العربي، 2006،ص213

يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين وإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ، ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي ، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية ، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي ، فتمتع العاملون بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة ، والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.¹

6- نظام الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء ، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.²

7- التطبيع التنظيمي :

ونعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها ، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق

¹ نفس المرجع ، ص 213

² موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سابق ، ص 128

كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.¹

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي في المؤسسات

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع المجالات والميادين ولذا وجب على منظمات الأعمال أن تأخذ بهذا المفهوم وتولي له عناية وتدركه وتعمل به

المطلب الاول : الولاء التنظيمي ونمط القيادة الادارية

، فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع الحب والولاء في أصحابها من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي يتحقق ذلك لابد من إتباع الاستراتيجيات التالية:

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها ، فستتمكن من أن تقدم هذه الموارد إلى أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه ، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا السلوك الفرد داخل المنظمة ، بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور

جذور حب الموظف لمنظّمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظّمته ، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ . فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2- التلاحم والاندماج :

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية ، فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته - مرجع سابق، ص 215

شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالانتماء والتلاحم، فالعامل يحب أن تكون هناك رابطة تشده إلى عمله

وتشعره بأنه جزء من حياته، ولا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الراحة النفسية والهدوء.¹

3- تحقيق الاستقرار العائلي: إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي السكن ، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج عن متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثم الحياة الاجتماعية²

4- تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات والمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى ، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ، وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر ، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يتحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة ، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب ، الاجتماعات العلمية الهادفة ، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5- التمكين وتحريير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك ، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد ، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين.³

¹ طارق سويدان ، محمد العدلوني ، مرجع سابق، ص 69.

² شريبط محمد الشريف ، مرجع سابق، ص 89.

³ طارق سويدان ، محمد العدلوني ، مرجع سابق، ص 70.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة الناجحة والتي تسعى إلى التميز وتطبيق منهج إدارة قائم على الولاء التنظيمي، هي التي تعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار ، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.

المطلب الثاني : قياس الولاء التنظيمي في المؤسسة

إن للولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى الأفراد داخل المؤسسة ، ولما له من آثار إيجابية على تحقيق الأهداف ،لذلك كان لزاما على المؤسسة معرفة مستوى الولاء التنظيمي من خلال مجموعة من الإجراءات والطرق، فالولاء التنظيمي يعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة وله فوائد منها:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية معنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة شخصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود على العاملين والمنظمة بالنفع حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم ،مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.¹
- والكثير من المنظمات تستخدم أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها:

1-المقاييس الموضوعية : وهي من الطرق البسيطة والشائعة والتي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي ، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها

مقاييس سلوكية ونذكر على سبيل المثال :

- رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص139

- مستوى أداء العاملين.

- معدلات الغياب ودوران العمل.

- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة.

- عدد حوادث العمل.

ويرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث ، لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.¹

2- المقاييس الذاتية :

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم ودرجة ولائهم.

يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الاستبيان ، وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عدد من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة ، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها: 1-مقياس بورتر 1969:

وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي "OCQ" وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها ، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ، وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

2-مقياس مارش ومانري 1977:

وهو الذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (04) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء له حتى إحالته على التقاعد.

3-مقياس جوش 1978:

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال (06) فقرات عبرت كل منها على واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية بناء

¹ سعود العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري ، العدد السابعون،

سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
4- مقياس سكوردن :

ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.
القيم والمعتقدات.

الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة.¹

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ركزت على قياس الولاء والخروج منها 20 فقرة استهدفت ولاء الأفراد بالمؤسسة.²

المطلب الثالث : تأثير الولاء على المستوى البشري و المؤسساتاتي .

يعتبر الولاء التنظيمي الخاص بالعاملين بمثابة النتيجة النهائية والتي تعبر عن تمسك هؤلاء الأفراد بالمؤسسة التي يشعرون بالانتماء لها.

تشجيع الإبداع بالمؤسسة

يمثل الإبداع احد أهم الضرورات بالمؤسسة اليوم، وهذا التنوع الرغبات والحاجات للفرد حيث أصبحت هذه المؤسسات تؤدي نشاطها بالطريقة الروتينية والتي لا محالة بأنها سوف تؤدي بها إلى الفشل ، ولهذا أصبح الإبداع أمرا حتميا لضمان بقاء المؤسسة.

1- مفهوم الإبداع : وجد الإبداع منذ وجود الإنسان الذي كان دائما يعمل على تحقيق

العيش الأفضل له، و لا يمكن تحديد مفهوم واحد للإبداع وذلك نظرا لارتباطه بالعمليات الفكرية المختلفة . الإبداع مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه" ، ويعني أنشأه وبدأه أولا ، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.³

¹ نفس المرجع، ص 82

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010، ص28

³ عبد الله بن محمد العواد ،واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص ،رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 11.

والإبداع يخص تقديم أو إدخال شيء جديد غير معروف من قبل ، فهو الأفكار التي ترتبط بطريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذا التغيير في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹. فالأمر هنا يتعلق بما جاهزية الأفراد العاملين داخل المؤسسة ومدى حبهم لعملهم وسعيهم إلى تطوير المؤسسة، وذلك من خلال بذل أقصى الطاقات وتسخير القدرات البدنية والعقلية بغية تحقيق الأهداف التي تم رسمها عبر إستراتيجية المؤسسة.

2-أهمية الإبداع: إن للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات ويمكن إبراز الأهمية كما يلي:

إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية ، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هذه الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هذه الأفكار.

• تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم ، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.²

3-مستويات الإبداع:

لقد تم تصنيف مستويات الإبداع إلى ثلاث مجموعات هي :

- 1-3-الإبداع على مستوى الفرد: وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميزه عن الجماعة مثل :
- حب الاطلاع: فهو دائم البحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف .
 - المثابرة: المبدع هو إنسان مصر على تحقيق النتيجة ويطور أفكاره.
 - الثقة بالنفس: أي لدى المبدع ثقة كاملة بنفسه وقدراته ويؤمن بما يفكر فيه. - الاستقلالية في الحكم: أي أن المبدع لا يتشبهت بآراء الآخرين وإنما يسعى إلى إيجاد أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار ويطور فيها.
 - الشخصية : فالفرد هنا يتمتع بدافعية ومنتفتح على الآراء الجديدة.

¹ طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم التجارية ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2007،ص03

² سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر،2013،ص10

- المرونة في التفكير: ويقصد بها طرح أفكار جديدة وتغادي التفكير الروتيني في حل المشاكل.
- حب المخاطرة والطموح لدى الفرد: فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها حتى وإن كان هناك احتمال في الفشل وعدم تحقيق نتيجة فهم شخص مغامر ولا ييأس بطبعه.
- الذكاء: والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حل مشكلة صعبة الحل، وهو القدرة على التكيف مع البيئة ، وهنا ليس بالضرورة أن يكون الفرد عالي الذكاء ولكن يجب أن تكون لديه قدرات تفكيرية.¹

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة ، وناتج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة وهو يتأثر بالعوامل التالية :

- الأهداف حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشارك أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة : إن البيئة التي تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعزز من الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراء العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير.

- عمر الجماعة: لما تكون الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة :

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة ،ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض ، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي.²

أصبح الإبداع بالمؤسسات ضرورة إذا ما أرادت البقاء فيجب عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

¹ طارق كمال الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص 39.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص 313.

- ضرورة أدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير ولهم رغبة الاستطلاع ولتوسيع ذلك لا بد أن تعمل المؤسسة على تدريب أفرادها.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية أي العمل على تشجيع التفكير والتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة ببدائل جديدة غير مألوقة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حلول للمشكلات وهنا يجب تنمية هذه المهارات لاكتشاف المشكلات التعود على التفكير الشامل وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمؤسسة في كل جوانبها.¹

- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- توضيح القيم والمعتقدات الخاصة بالعمل للجميع للتمسك بها واحترامها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.
- استمرار تركيز الاهتمام بمجال العمل الذي تعرفه المؤسسة وتجنب الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المؤسسة مهارة عنها وإنما تركز إمكاناتها على مجال عملها فقط.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح الإبداع²
- من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع كمفهوم عام مهم بالنسبة للمؤسسات وذلك لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء أفرادها ، ولابد على المؤسسة من التعرف على خصائص الأشخاص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها. المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي الإنسان يسعى بطبعه دائما إلى تحقيق الأفضل ، ويسطر دائما أهدافها ويعمل دائما للوصول إليها فهذه الأهداف بمثابة الدافع الذي يحركه للقيام بسلوك معين.

1-تعريف

- الحوافز: تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الرؤى وطريقة تناول ومنها مايلي : لغة: من "حفز" وتعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه وأستعد.
- اصطلاحا: هو الفرصة أو الوسيلة (مكافأة، علاوة،.... الخ) توفرها أمام الفرد لنثير رغبته، ونولد لديه الدافع للحصول عليها ، وإشباع حاجة يحس بها الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع

¹ حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ،لبنان، دار النهضة، 2005،ص 346.

² حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق ،ص 360.

الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته.

- الحوافز عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدافع وتحريكه.

- الحافز : هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع الباعث فالحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ، ويقلل أو يبطل مفعول الدافعة.¹

- الحوافز مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام اتجاه عملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجتهم.

2- تعريف عملية التحفيز :

تعرف كما يلي : بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التفسير في السلوك المرغوب. - التحفيز هي العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين بها، وتولد لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها ،وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم. - عملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع.²

3- أهمية الحوافز : للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكجماعة وبالنسبة للمؤسسة ككل وهذا من خلال :

أ- على مستوى الفرد:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبة الجزء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا.

- زيادة مداخل العاملين وإحساسهم بالاستقرار والولاء للمؤسسة.

¹ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2012-2013،ص10.

² نفس المرجع، ص 12

- زيادة الرضا الوظيفي .
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال. ب- على مستوى الجماعة:
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون .
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- ج- على مستوى المؤسسة ككل:
- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين الى زيادة الإنتاجية بالمؤسسة.
- انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري من المؤسسة الصالح المؤسسات الأخرى.¹
- تهيئة المناخ التنظيمي: حيث يؤدي إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة²
- 4- دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي: يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقباها ، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباعه لحاجاته المتعددة والوصول إلى الأهداف التي يريد بلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال بالمؤسسة ، وتجسيد روح الانتماء والولاء في نفسيهم . وهناك بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي، من خلال ارتفاع الشعور بالاستقرار الوظيفي و ارتفاع الروح المعنوية وارتفاع معدلات الأداء³
- المشاركة في صناعة القرارات**
- لا شك في أن هناك ارتباط وثيق بين مفهوم القرار وعملية اتخاذ وصناعة القرار ذاتها، لكن رغم ذلك فإن هناك من يفرق بينهما.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان ،دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 253.

² مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 13.

³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص 81.

1- مفهوم المشاركة في صنع القرار :

يعتبر صنع القرار عملية معقدة ذات آثار واضحة على المؤسسة إذ أنها تمثل إجراءات التفاعل بين المدخلات والمخرجات النهائية. قبل التطرق لمفهوم صنع القرار لا بد من تحديد المفهوم الدقيق للقرار .

فالقرار لغة هو: "فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف¹.

أما اصطلاحاً: "هو مسار فعل يختاره القائد ، في أي مستوى من مستويات التنظيم باعتباره أفضل الحلول البديلة لضوء الحقائق التامة لتحقيق الهدف، أو الأهداف الكفيلة بحل المشكلة التي واجهته"². ويعرف صنع القرار بأنه : سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية ، التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين³

فعلى سبيل المثال يعرف (فهيم 1976) المشاركة من وجهة نظر قانونية بأنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور دائم ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة السير المشروع أو في إدارته العادية على نحو ينتقض من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً لنظرية التقليدية.

وهذا التعريف وإن كان يشير إلى أن المشاركة هي إجراء يتم انتزاعه من المدير أو صاحب العمل، إلا أن المفهوم الحديث للمشاركة يشير إلى أنها تتم عن إرادة ورغبة في تحقيق الأهداف وليس كونها حقاً قانونياً.⁴ فهي إذن عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية و منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير على القرار، فالمشاركة في اتخاذ القرار تأتي في مقدمة الاهتمام لأي مؤسسة وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار .

2- متطلبات المشاركة في صنع القرار :

حتى تكون المشاركة فعالة وتحقيق الأهداف المتوخات منها فإنه يتطلب توفر المتطلبات اللازمة لذلك وهذه المتطلبات متمثلة فيما يلي : - توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين حيث تكون للمشاركة أثارا

¹ حسن بلعجوز ، مداخل لنظرية القرار، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،ص99.

² أحمد توفيق ،صنع القرار في إدارة الأزمة، مصر، دار النهضة العربية، 2008،ص 100

³ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفكر الجماعي، 2008،ص 306.

⁴ فهيم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976، ص126.

إيجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين من الخبرة والمعرفة ، وما لا يكون متوافر لدى الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة ، وميدان التطبيق (التنفيذ). - رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة ، أي أن يتوافر لدى الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة ، وبذل الوقت والاهتمام اللازمين لها ، فالمشاركة لا تنجح إذ ساد جو من عدم الاكتراث والأنانية ، كما أن العامل أو الموظف بحاجة إلى أن يشعر بالأمن جراء مشاركته ، فإن شعر بتهديد فإن احتمال مشاركته يضعف أو ينعدم ، كذلك فإن الموظف يحتاج إلى أن يعطي الوقت الكافي قبل اتخاذ القرار لكي يستطيع أن يشارك مشاركة فعلية .

- ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت ، فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ والأزمات ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا، وتكون السرعة في صنع القرار أحد العوامل النجاح والبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة مناسبة أكثر عندما لا تكون السرعة في صنع القرار ضمن معايير الفعالية .

- ثقة القائد بجدوى المشاركة فلكي تحقق المشاركة أثارا إيجابية لا بد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه.

- الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإجراءات لكي تنجح المشاركة يجب أن تصدر عن المؤسسة أي أن تصبح وظيفة معترفا بها رسميا في التنظيم ،ولها موقع واضح في الأنظمة والقوانين أو في الهيكل التنظيمي ،ولها إجراءات محددة ومعروفة فإيمان المسؤولين ورغبة العاملين في المشاركة، قد تكفي لتجربة مؤقتة في المشاركة ولكن المحافظة على الاستمرارية التعميم فوائد المشاركة، لا بد أن يكون لها الشكل المؤسسي.¹

3-العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في صناعة و اتخاذ القرار:

طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشموليته ومضامينه. / عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به. الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم. مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربيهم. طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.

النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها.²

¹ خلف حجابة، اتخاذ القرار الإداري ، الأردن، دار فنديل للنشر والتوزيع، 2010،ص 206.

² عادل الكبيسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد19، بغداد ، التنمية الصناعية العربية، 1989،ص 9.

إطلاع المرؤوسين على مشكلات التنظيم و تفهم الأسباب الداعية لاتخاذ القرار ، إضافة إلى إكساب المرؤوسين الشعور بأن آرائهم محل تقدير و اهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين و الذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المنظمة. لا تحسن نوعية القرار وترشيده. تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين، مما يوفر جو من الاطمئنان النفسي.

الباب الثاني
الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

المطلب الاول : المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري

لمدينة الجلفة

1/تعريف المؤسسة:

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تقع بمنطقة النشاطات والتخزين (المنطقة الصناعية) أنشأت بتاريخ 24/12/2006 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 500-06 بتاريخ 24/12/2006 .

* حيث تتربع مساحتها:

- إجمالي السطح: 13.614.87 م²

- المساحة الكلية:(149م × 90.79 م)

- اجمالي المساحة المبنية 1538.67م²

2/ أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه ان المؤسسة هي ذات طابع خدماتي حيث تسعى دائما الى راحة زبائنها للحفاظ على سمعتها ومكانتها وجذب اكثر للمتعاملين ا حيث تهدف الى:

- سهولة التنقل وتوفير الحركات اليومية لعشرات من الناس

- تقليص الوقت المستعمل خلال التنقل

- الأمن والراحة

- توسع انشطتها الى المراكز الحضرية الجديدة التي تعرف ولادتها مدينة الجلفة

-تقدم هذه المؤسسة حلول للتنقل مبتكرة و تتكيف مع كل حركة و اشكالية

- تسعى لتغطية شاملة للخطوط لتوفير الحركات اليومية لعشرات من الناس .

جدول رقم 01 : عدد العمال في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بالجلفة :

| العينة | الاداريين | 17 |
|----------------|-----------|-----------|
| أعوان التنفيذ | سائق | قابض |
| اعوان التحكم | 57 | 57 |
| العدد الاجمالي | 09 | 140 موظفا |

المبحث الثاني : الإجراءات التطبيقية للدراسة

المطلب الاول : المنهج و عينة الدراسة

-إن اختيار المنهج المتبع في البحوث الموارد البشرية لا يمكن مناقشته باتباع منهج وحيد ، فكل المناهج تبقى لها أهميتها في تحليل هذا الموضوع للوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة ، لذلك سنعتمد المنهج الوصفي لدراسة علاقة التفاعل بين الإدارة والموارد البشرية ، وكذا العلاقة مع المحيط الذي تعمل فيه هذه الأخيرة ، وتحديد العلاقات بين العمال و الاعوان في إدارة الموارد البشرية ، كما سنعتمد المنهج التحليلي لتحديد وظيفة المؤسسة اتجاه العنصر البشري الذي يعمل داخلها ، وكذلك في علاقتها بالموارد البشري و معيار الولاء التنظيمي التي تقدمها لهم .

عملت الدراسة على إختيار قطاع المؤسسة الاقتصادية ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة عبارة عن عينة مسحية من جميع الموظفين العاملين في الإدارة العامة أو المراكز الرئيسية لهذه المؤسسة البالغ ، وذلك حسب بيانات ولاية الجلفة . ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم إختيار عينة مؤلفة من (140) عاملا.

المطلب الثاني : أدوات القياس

تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على مقياس (Herscovitch & Meyer, 2002)، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير. وقد استخدم مقياس الاسئلة المغلقة.

منهج الدراسة

من الواضح أن موضوعات العلوم الاجتماعية متعددة ومتنوعة وهذا يستدعي استخدام طرق وأساليب تتناسب معها وعليه فإن اختيار المنهج يرتبط ارتباطاً وثيقاً 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"¹

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. 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.²

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة وتفسير العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة ، ونظرا لارتباط المنهج المستخدم بالمنهج الوصفي وطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم توظيف المنهج في الدراسة كالتالي:

وصف بيئة العمل الداخلية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه

الحضري لمدينة الجلفة ، وبيان أبعادها وكيفية سير نمط التنظيم.

تحليل بيئة العمل في مؤسسة نفضال واستخراج أبعادها.

الكشف عن اسهام بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية

للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة.

¹ خالد حامد، منج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص119

² حمد بكر نوفل، فريال أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص219،

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.

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"¹.

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 التنظيمي .
- المحور الثالث: مساهمة الصحة النفسية و الإجتماعية في تكوين الولاء العاطفي.
- المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة

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 وإعادة صياغة مجموعة

¹ وائل عبد الرحمان التل، عبي مد قحل، البحث العلي في العلوم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص67

أخرى من الأسئلة .

بعد ذلك تم إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وضبطه ووضع في شكله الهائي .

توزيع الاستمارة على أفراد العينة .

تم توزيع 104 استمارة على الموظفين العاملين حاليا (36 عاملا في عطل سنوية و مهمات خارج المؤسسة)، واسترجاع 93 استمارة فقط.

المقابلة:

تعد المقابلة ثاني خطوة، وأداة تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي لجميع البيانات الميدانية، وتعد من أهم الأدوات والوسائل التي يتم الاعتماد عليها للكشف عن الاتجاهات وسلوكيات المبحوثين اضافة إلى ذلك فقد كانت تكشف عن طبيعة العمل في المؤسسة اعداد مجموعة الأسئلة المتعلقة بالموضوع والتي سوف نعتمد 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"¹

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 .

الملاحظة بالمشاركة:

هي من أهم الوسائل الي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع

¹ 'ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشرق للنشر، مصر، 2008،ص99.

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 .¹

كذلك تم الاستفادة من الملاحظة في هذه الدراسة مما يلي:

التعرف على المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة عن قرب.

التعرف على المصالح المتوفرة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة .

التعرف على التركيبة البشرية لعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة.

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 الوسيولوجية لظاهرة الاجتماعية على حسن وسلامة اختيار العينة وكيفية استخراجها، تم اعتماد العينة القصدية الفرضية و العمدية المسحية يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصا باختيار مفرداتها الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره المهمة التي تمثله تمثيلا صحيحا.

حتى يكون مجتمع البحث ممثلا للمجتمع الكلي، ومن ثم الحصول على بيانات هامة، تمكننا من تشخيص إلى جانب التعرف على تكوينه تعرفا دقيقا يشمل طبيعة وحداته

¹ أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط) ، الجزائر، 2006، ص 131.

هل هي متجانسة أم متباينة ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الدقيقة من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة ان دراستنا هذه هي من الأبحاث الاستكشافية والدراسات المسحية حيث شملت عينة الدراسة 104 عامل وهي ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة.

وهنا يمكن الإشارة إلى أنه على مستوى بعض الحالات الدراسية كما سبق التطرق إلى ذلك يمكن حصر مفردات مجتمع البحث الأصلي نظرا لصغره أو توفر إمكانيات تعداد وحداته وإعداد قائمة بجميع وحداته، لكن في بعض الحالات الدراسية الأخرى يصعب تحديد حجم مجتمع البحث.¹

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.²

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية.

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

1 . **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2 . **معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha):** لاختبار ثبات أداة الدراسة.

¹ فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.

² 'رشد زرواي، تدريبات منهجية البحث العلي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص267،

3 . تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لإختبار أثر الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

الفصل الخامس:

عرض وقراءة وتحليل النتائج

الفصل الخامس: عرض وقراءة وتحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الاول: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الاول : عرض النتائج الاحصائية

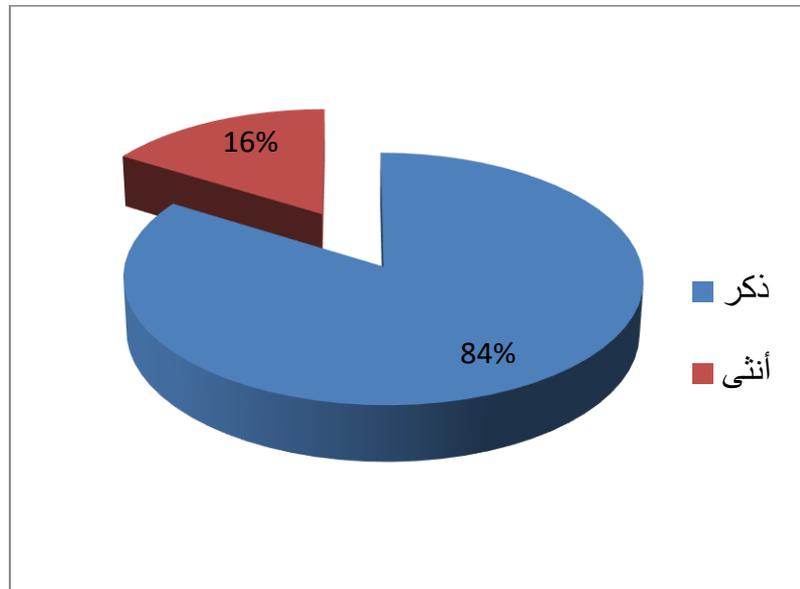
المحور الاول : البيانات الشخصية

أولاً: من حيث الجنس:

جدول رقم 01: توزيع أفراد عينة الدراسة

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| إناث | 15 | %16.1 |
| ذكور | 78 | %83.8 |
| المجموع | 93 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب وفق المعطيات الاستبيان



الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة

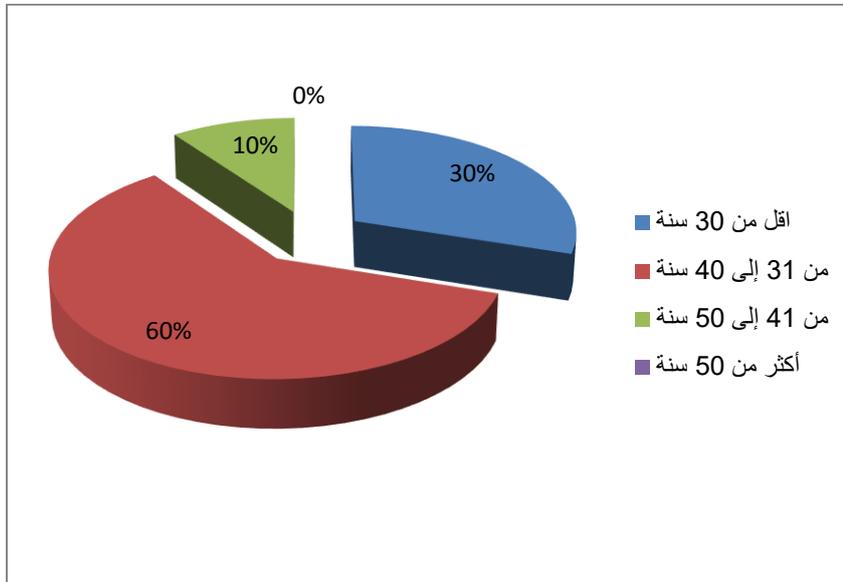
يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 84 % من مجموع أفراد العينة، ويأتي ذلك الإناث بنسبة 16% وهذا يعني أن المؤسسة استقطبتها إلى الرجال أكثر من الإناث وذلك راجع لطبيعة الشغل.

ثانياً: من حيث العمر:

جدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 27 | 29.0% |
| من 31 إلى 40 سنة | 54 | 58.1% |
| من 41 إلى 50 سنة | 9 | 9.7% |
| أكثر من 50 سنة | 0 | 0% |
| المجموع | 93 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب وفق المعطيات الاستبيان



الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة

يظهر من الجدول أعلاه توزيع الأفراد العينة حسب عمر حيث نجد الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة أعلى نسبة بواقع 58.1% تليها ذلك الفئة العمرية من أقل من 30 سنة بنسبة 29% من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان .

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 2.8% | 3 | اقل من ثانوي |
| 66.7% | 63 | ثانوي |
| 30.6% | 27 | جامعي |
| 100% | 93 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي فقد وجد أن 66,7 % من مستوى ثانوي ونسبة 30.6 % من المستوى جامعي، وهذا مؤشر دال على أن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة.

رابعاً: من حيث الخبرة:

جدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرارات | الخبرة المهنية |
|----------------|-----------|----------------|
| 36.1% | 36 | اقل من 5 سنوات |
| 52.8 % | 51 | 5 - 10 سنوات |
| 11.1% | 9 | أكثر من 10 سنة |
| 100% | 93 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة، حيث تحصلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة بواقع 52,8 % يلي ذلك فئة اقل من 5 سنة بنسبة 36,1 % من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم والازدهار.

المحور الثاني : مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي للموظف في المؤسسة.
 . جدول رقم 05 : يمثل اجابات العاملين من خلال معايشتك لحو العمل، كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه ؟

| نوع الاتصال | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| اتصال قوي | 54 | 58.1 |
| اتصال متوسط | 15 | 16.1 |
| اتصال ضعيف | 24 | 25.8 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 58.1 % من المبحوثين صرحوا أنه يوجد اتصال قوي بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه، في حين نجد نسبة 25.8 % من المبحوثين صرحوا أن الاتصال ضعيف بين المسؤولين والعاملين، بينما صرحت نسبة 16.1 % 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 لكويا تتعلق كثيرا بطبيعة واسلوب القيادة السائدة، 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 06 : يمثل اجاباث العاملين. هل تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية؟

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 57 | 61.3 |
| لا | 9 | 9.7 |
| أحيانا | 27 | 29.0 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 61.3 % من أفراد العينة كانت اجابتهم بنعم أي أن المؤسسة تؤمن بأن الاتصال بين الأفراد العاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية، تلتها نسبة 29.0% تمثلت اجابتهم ب أحيانا، بينما قدرت الاجابات ب لا بنسبة 9.7 %.

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 التومايومن 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 07 : يمثل اجاباث العاملين حسب رأيك ، هل لدى العاملين الرغبة في تقديم قسارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة ؟

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 66 | 71.0 |
| لا | 3 | 3.2 |
| أحياناً | 24 | 25.8 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 71.0 % من المبحوثين صرحوا أن لديهم الرغبة في تقديم قسارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، تلهها نسبة 25.8 % بأحياناً تكون لديهم الرغبة في تقديم قسارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، وأخيراً نسبة 3.2 من المبحوثين صرحوا أنهم لا يملكون الرغبة في بذل قسارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة . وانطلاقاً من المعطيات في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث مستعدون لبذل قسارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة، ويعود ذلك إلى توفير المؤسسة لوسائل العمل والظروف المناسبة لأدائه وهذا ما يجعلهم أكثر نشاطاً ويزيد من مستوى ولائهم للمؤسسة والرغبة في الاستمرار في عضويتها. وهذا ما لاحظناه في فترة التبرص في المؤسسة أن تمثلات العاملين تكمن في تعلق أهدافهم الفردية بالأهداف التنظيمية خاصة أن المؤسسة توفر لهم مناخاً تنظيمياً يتناسب مع متطلباتهم واحتياجاتهم لضمان استقرارهم في العمل والزيادة في مستوى أدائهم و ضمان فعاليتهم في الإنتاج وتقديم قسارى جهدهم للحفاظ على المؤسسة من المخاطر الخارجية المحيطة بها.

جدول رقم 08 : يمثل اجاباث العاملين هل يقوم المسؤولين في المؤسسة بتشجيع العاملين لبناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة ؟

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 42 | 45.2 |
| لا | 9 | 9.7 |
| أحيانا | 42 | 45.2 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة 45.2 % من أفراد العينة صرحوا أن رؤسائهم يشجعون على التعاون مع بعضهم البعض وبناء علاقات أخوية مبنية على الثقة المتبادلة بينهم، ولاحظنا تساوي في النسب حيث صرح نسبة 45.2 % من أفراد العينة أنه أحيانا يشجعهم رؤسائهم على بناء علاقات أخوية بينهم، في حين صرح نسبة 9.7 % من أفراد العينة أنهم لا يتلقون التشجيع من الرؤساء وكل ما هم هو أداء وظائفهم وإنجاز الأعمال المطلوبة مهم 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 وتني فهم الولاء والثقة والانتماء للمؤسسة ولو بشكل نسبي في بيئة العمل الداخلية.

جدول رقم 09 : يمثل اجاباث العاملين. حسب رأيك هل ترى انضباط وتفاني من طرف العاملين داخل المؤسسة

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| دائما | 24 | 25.8 |
| أحيانا | 60 | 64.5 |
| أبدا | 9 | 9.7 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 64.5 % من أفراد العينة صرحوا أنه أحيانا

يكون انضباط وتقاني العاملين في أداء العمل والمهام والعمل بروح الفريق، تلتها نسبة 25.8 % من أفراد العينة صرحوا أنه دائماً يوجد انضباط وتقاني واتقان للعمل داخل المؤسسة ، في حين صرح نسبة 9.7 % من أفراد العينة أنه لا يوجد انضباط فب العمل بمعنى عدم رضاهم عن التعاون بسبب الكسل والتواكل لدى البعض مهم.

ومن هنا نستنتج من خلال هذه النتائج أن رضا العاملين عن العمل بروح الفريق والالتزام والانضباط والتقاني 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 والتأزر في تتجاوز الصعوبات بسهولة .

جدول رقم 09 : يمثل اجابات العاملين. الادارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال ؟

| اجابات العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 54 | 58.1 |
| لا | 6 | 6.5 |
| أحيانا | 33 | 35.5 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين الاحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة 58.1 % من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال، تلتها نسبة 35.5 % من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة أحيانا تكون قادرة على حل الخلافات والمشاكل بين العمال في حين بلغت أقل نسبة 6.5 % من أفراد العينة صرحوا أن الإدارة غير قادرة على حل الصراعات والنزاعات بين العمال داخل المؤسسة.

ومن هنا 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 10 : يمثل اجاباث العاملين. هل يوجد تعاون متبادل مع زملائك في أداء العمل ؟

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 78 | 83.9 |
| لا | 15 | 16.1 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.9 % من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد تعاون متبادل بين الزملاء في أداء العمل، أما نسبة 16.1 % 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 ينتهي 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 النفسية والإجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف داخل المؤسسة .

جدول رقم 11 : يمثل اجاباث العاملين. هل هناك جو مناسب داخل المؤسسة يساعدك على تقديم

أفضل ما لديك ؟

| اجاباث العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| نعم | 75 | 80.6 |
| لا | 18 | 19.4 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 80.6 % من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد جو مناسب داخل المؤسسة بما فيه من "إضاءة، 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 19.4% 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 مستو 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 12 : يمثل اجابات العاملين. هل تحس بالارتباط الداخلي اتجاه مؤسستك ؟

| اجابات العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| دائما | 57 | 61.3 |
| أحيانا | 33 | 35.5 |
| أبدا | 3 | 3.2 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 61.3% من أفراد العينة صرحوا أنهم يملكون ارتباط داخلي بالمؤسسة وأكدوا أهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وصرح نسبة 35.5% من أفراد العينة أهم أحيانا يكون لديهم احساس بالارتباط الداخلي بالمؤسسة، في حين صرح نسبة 3.2% من أفراد العينة أهم 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 ، بناء على هذا الشعور العاطفي المتمخض لدى العامل والناجم عن انسيابية الانضباط والرغبة القوية في العمل وضمان السير الحسن داخل بيئة الداخلية للمؤسسة، تنتشاً مفاهيم معرزة مبنية على التشارك الجماعي والدراية الكلية بما تحتاجه المؤسسة من مواردها البشرية، وكلما زاد الارتباط العاطفي بالمؤسسة زاد التقاني في العمل وعدم التفكير في تركه وزاد مستوى ولاء العاملين

اتجاه المؤسسة.

جدول رقم 13 : يمثل اجابات العاملين. هل تشعر بأنك عضو وفعال في هذه المؤسسة؟

| النسبة المئوية | التكرار | في حالة الاجابة ب: نعم | | اجابات العاملين | |
|-------------------|---------|------------------------|---------|---|---------|
| | | النسبة % | التكرار | الاحتمالات | |
| 66.66 | 218 | 30.76 | 30 | - انجاز الأعمال في وقتها المحدد | |
| | | 42.30 | 36 | - العمل على تحقيق أهداف المؤسسة | |
| | | 26.92 | 24 | - ثققت بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل | |
| 33.33 | 9 | / | / | / | لا |
| 100 | | 100 | 93 | / | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 66.66% من أفراد العينة صرحوا أنهم يشعرون بعضوم وفعاليتهم في المؤسسة، مهم نسبة 33.33% يعود سبب ذلك الشعور أنهم يعملون جاهدين على تحقيق أهداف المؤسسة، تليها نسبة 30.76% منهم يحسون أنهم أعضاء فعالين كهم ينجزون أعمالهم في أوقاها المحددة وتغانيهم 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، وأهم 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 وفعاليتهم 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 المتوان 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 14 : يمثل اجابات العاملين هل تشعر بالفخر أمام أصدقائك بأنك تعمل في هذه المؤسسة

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|----------------|-----------|------------|
| نعم | 72 | 77.4 |
| ال | 21 | 22.6 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول أن نسبة 77.4 % من أفراد العينة أكدوا أم يشعرون بالفخر أم يعملون في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة ويرجع ذلك إلى نوع نشاطها ومكانتها، في حين صرح نسبة 22.6 % من أفراد العينة بعدم شعورهم بالفخر بأهم 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 ويني فهم حب المؤسسة والالتزام بالقانون الداخلي، ويزيد من احساس العاملين بالافتخار عند الحديث عن العمل بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة 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 15 : يمثل اجابات العاملين. هل هناك نوافق بين مؤهلاتك وخصائص المنصب الذي تشغله ؟

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| نعم | 75 | 80.6 |
| لا | 18 | 19.4 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين الاحصاءات الرقمية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة 80.6 % من أفراد العينة صرحوا أن مؤهلاتهم تتناسب مع المناصب الي يشغلوا، بينما صرح نسبة 19.4 % من أفراد العينة أن مؤهلاتهم لا تتناسب مع المنصب الذي يشغلونه.

ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تضع الشخص المناسب في المكان المناسب في تمتم 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 16 : يمثل اجابات العاملين. هل تتمتع بالراحة النفسية في بيئة عملك؟

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| نعم | 75 | 80.6 |
| لا | 18 | 19.4 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول أن نسبة 80.6 % من أفراد العينة صرحوا أنهم يتمتعون بالراحة النفسية داخل المؤسسة، بينما صرح نسبة 19.4 % 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 العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة ، 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 ولاشهم 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 17 : يمثل اجاباث العاملين. هل تعتقد أن علاقاتك الإيجابية مع زملاء عملك تزيد من

مستوى ارتياحك النفسي داخل المؤسسة؟

| اجاباث العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| نعم | 72 | 77.4 |
| لا | 21 | 22.6 |
| المجموم | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 77.4 % من أفراد العينة صرحوا أن العلاقات الإيجابية" الصداقة، الزمالة، الثقة .. " لها تأثير على متوى ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة في أداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف المنشود، أما نسبة 22.6 % صرحوا ان العلاقات الإنسانية لا تزيد من ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة، فنة تنظر إلى العمل على أنه مهنة وأداء المهام فقط، ليس عمل تسوده علاقات أخوة، وصداقة، وتشاور .. لبلوغ مستو عالي من الراحة النفسية والتخفيف من ضغوط العمل والصراعات وتنمية حب المهنة والانتماء لمشروع المؤسسة.

ومنه فإن العلاقات السائدة داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تلعب دورا هاما في الحياة الوظيفية، فهذه العلاقات تتيح للأفراد اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم كالأمن، والطمأنينة، والتقدير، الاحترام، وغيرها ... فري 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 الإنسانية أنه يوجد ما وراء العمل علاقات صداقة أكثر مها مهنية.

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

جدول رقم 18 : يمثل اجابات العاملين هل انت راض عن الأجر الذي تتقاضاه ؟

| اجابات العاملين | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| دائما | 57 | 61.3 |
| أحيانا | 12 | 12.9 |
| أبدا | 24 | 25.8 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الإحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61.3 % من أفراد العينة راضون عن الأجر الذي يتقاضونه وأنه يلي احتياجاتهم، تلتها نسبة 25.8 % صرحوا أنهم أحيانا يرضون عن الأجر ويكفهم لتلبية متطلباتهم، في حين صرحت نسبة 12.9 % من أفراد العينة أم غير راضون عن الأجر وهم العمال الذين يشغلون المراتب الدنيا.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تتم بشؤون العمال لأن نسبة الموافقين عن الأجر فاقت 50% من اجمالي أفراد العينة، هذا ما يؤكد أن المؤسسة تتم بالحوافز المادية، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لتايلور 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 19 : يمثل اجابات العاملين. حسب رأيك هل نظام الحوافز في المؤسسة يتم من خلال:

| احاباث العمال | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| - منح و علاوات | 15 | 16.1 |
| - شهادات تقديرية | 27 | 29.0 |
| - منح | 18 | 19.4 |
| - تربصات | 33 | 35.5 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة 35.5 % من أفراد العينة صرحوا أن

الحوافز في المؤسسة تقدم على شكل تربيصات، تلتها نسبة 29.0 % من أفراد العينة صرحوا أن الحوافز تقدم على شكل شهادات تقديرية، تلتها نسبة 19.4 % صرحوا أن الحوافز تقدم على شكل منح، ونسبة 16.1 % صرحوا أن الحوافز تقدم في المؤسسة على شكل منح علاوات.

ومنه فإن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تحافظ على نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يعد من أهم الأنظمة التي تهتم بالكفاءات البشرية وتخلق الدافعية والحافز لها، وهي القوة التي تستهدف اثاره الدوافع الكامنة في الأفراد العاملين.

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

جدول رقم 20 : يمثل اجابات العاملين. هل تساهم المنح المقدمة في خلق استعداد ايجابي للبقاء والشعور بالانتماء للمؤسسة؟

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|----------------|-----------|------------|
| نعم | 78 | 83.9 |
| لا | 15 | 16.1 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة 83.9 % من أفراد العينة صرحوا أن المنح تساهم في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في عضوية المؤسسة، في حين أقل نسبة هي 16.1 % 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 كوها تؤثر على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين والتي ركزت عليها النظرية التايلورية لأن المؤسسة تسعى دائما للحفاظ على مواردها البشرية والكفاءات العاملة ها لتحقيق الأهداف المسطرة، والرفع من مستوى انتماء وولاء العمال

جدول رقم 21 : يمثل اجابات العاملين. هل ترى أن المؤسسة تركز على المكافآت كأولوية خاصة لتحقيق استمرار دائم داخل المؤسسة

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| نعم | 60 | 64.5 |
| لا | 33 | 35.5 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 64.5 % من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة، في حين صرح نسبة 35.5 % من أفراد العينة أن المؤسسة لا تعتمد على نظام المكافآت لتحقيق استمرار داخل المؤسسة ويمكن القول أن المستفيدين من هذه المكافآت هم العمال الذين لهم اقدمية في المؤسسة وذلك لرفع الروح المعنوية لدمم 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 22 : يمثل اجابات العاملين. على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة؟

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| الأقدمية | 36 | 38.7 |
| الخبرة | 15 | 16.1 |
| الشهادة | 42 | 45.2 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 45.2 % من أفراد العينة صرحوا

أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الشهادة، تلمها نسبة 38.7 % من أفراد العينة صرحوا أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأقدمية، في حين صرح نسبة 16.1 % من أفراد العينة أن الترقية تتم على أساس الخبرة.

ومنه تبين لنا أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تولي أهمية كبيرة لنظام الترقية وتحرص على تنميتها كوها 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 العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة .

جدول رقم 23 : يمثل اجابات العاملين. هل تقدم المؤسسة شهادات تقديرية؟

| اجابات العمال | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| نعم | 51 | 54.8 |
| لا | 12 | 12.9 |
| أحيانا | 30 | 32.3 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 54.8 % من أفراد العينة صرحوا المؤسسة تقدم شهادات تقديرية، تليها نسبة 32.3 % من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة أحيانا تقدم لهم شهادات تقديرية ، في حين صرح نسبة 12.9 % من أفراد العينة أن المؤسسة لا تقدم لهم شهادات تقديرية .

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تقدم شهادات تقديرية لعمالها خاصة ذوي الأقدمية في العمل، من أجل كسب ثقتهم وولائهم و زيادة رضاهم الوظيفي وتشجيعهم على رفع الكفاية الانتاجية في المؤسسة، في تركز على الجانب النفسي للعمال الذي ركزت عليه نظرية العلاقات الانسانية .

جدول رقم 24 : يمثل اجابات العاملين هل ترغب في الإستمرار في عضوية المؤسسة؟

| اجابات العاملين | حالة الاجابة ب: لا | التكرار | النسبة |
|-----------------|-------------------------------|---------|---------|
| نعم | / | / | 63 67.7 |
| | احتمالات | التكرار | النسبة |
| | عدم ارتياحك في العمل | 18 | 60 |
| لا | عدم ملائمة مؤهلاتك مع منصبك | 3 | 10 32.3 |
| | عدم توفر المناخ المناسب للعمل | 9 | 30 |
| المجموع | | 30 | 93 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67.7 % من أفراد العينة صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالعمل في مؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة ، في حين نجد نسبة 32.3 % من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة ويرجع ذلك إلى أن نسبة 60 % مهم صرحوا أنهم ليسوا مرتاحين في العمل، تلتها نسبة 30 % صرحوا أم لا يرغبون في البقاء في المؤسسة لأن بيئة العمل غير مناسبة، في حين نسبة 10 % من أفراد العينة صرحوا أنهم لا يرغبون في البقاء في المؤسسة لأن خصائص المنصب لا تتوافق مع مؤهلام.

ومنه يتضح لنا أن رغبة العامل في البقاء في المؤسسة والاستمرار بالعمل فمها 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 تنظيبي 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 ها ورغبته في البقاء فيها وولائه لها .

جدول رقم 25 : يمثل اجابات العاملين. في رأيك، ما الذي يجب أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتدعيم الولاء التنظيمي؟

| اجابات العاملين | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| إتصال داخلي قوي | 12 | 12.9 |
| علاقات إنسانية متينة | 15 | 16.1 |
| حوافز مادية ومعنوية | 33 | 35.5 |
| التزام وانضباط العاملين | 33 | 35.5 |
| المجموع | 93 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الإحصاءات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 35.5 % من أفراد العينة صرحوا أنه يجب توفر حوافز مادية ومعنوية كركيزة أساسية في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء التنظيمي، كذلك نسبة 35.5 % من أفراد العينة صرحوا انه يجب التزام وانضباط العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الولاء التنظيمي، تليها نسبة 16.1 % من افراد العينة صرحوا أن العلاقات الانسانية المتينة هي مصدر تكوين الولاء التنظيمي في بيئة عمل داخلية مناسبة، في حين صرح نسبة 12.9 % من افراد العينة أن الاتصال الداخلي القوي هو مصدر تحقيق الولاء التنظيمي وهو الركيزة الأساسية التي تعتمدها المؤسسة.

ومنه يتضح لنا ان المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة تهتم بالحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر الحافز الاسامي لإتقان العمل وإداء 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 اهدافا ويزيد انتماؤه لها ويرتفع مستوى ولائه للمؤسسة.

الجدول رقم 26 : يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة.

| العلاقة | باستمرار في المؤسسة | المجموع |
|---------|---------------------|---------|
|---------|---------------------|---------|

| لا | | نعم | | لاجابات | | | |
|-------|----|------|----|---------|----|--------|----------|
| 54.8 | 52 | 12.9 | 12 | 59.1 | 39 | دائما | الرضا عن |
| 30.76 | 30 | 9.7 | 9 | 31.8 | 21 | أحيانا | الأجر |
| 15.38 | 12 | 6.5 | 6 | 9.1 | 6 | أبدا | |
| 100 | 93 | 29.0 | 27 | 71.0 | 66 | | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت 54.8 % وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات وقد سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه نسبة 59.1 % من العمال الراضين عن الأجر والراغبين في الاستمرار والبقاء في المؤسسة، تلتها نسبة 12.9 % التي تمثل الفئة التي لا ترغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة، أما اجابات التي تمثل الفئة الي أحيانا تكو راضية عن الأجر بلغت 31.8 %، 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 تلى من العمل، فكلما كان الأجر مجزيا وكافيا لتحقيق ذلك زاد ولاؤهم للمؤسسة ورغبتهم بالبقاء والاستمرار فيها.

جدول رقم 27: يبين مستوى الولاء التنظيمي

| المقياس | F | الوسط | الوسط | الانحراف | قيمة ت | مستوى | الخطأ | معنى |
|-----------------|----|--------|---------|----------|----------|---------|----------|---------|
| | | الفرضي | الحسابي | المعياري | المحسوبة | الدلالة | المعياري | الدلالة |
| الولاء التنظيمي | 12 | 65 | 87,5 | 9,75 | 31,06 | 0,05 | 2,81 | معنوي |

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية 12- 1 = 11 وتحت مستوى دلالة 0,05 تساوي 1,796 يوضح الجدول 8 إن الوسط الحسابي لمقياس الولاء التنظيمي يبلغ 87,5 وبانحراف معياري 9,75 وإن الوسط الحسابي عند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس الذي يساوي 65 يكون أكبر من المتوسط الفرضي باستخدام ت للعينة الواحدة و كانت القيمة التائية المحسوبة 31,06 وهي أعلى من

القيمة التائية الجدولية البالغة 1,796 عند مستوى دلالة 0,05 وبدرجة حرية 11 ويدل على معنوية مستوى الدلالة. ومن خلال ذلك تبين أن يتميزون الولاء التنظيمي وتعزوا النتائج ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها العمال حيث بفعل الخبرة من الممارسة والإدراك هي عامل أساس في تكوين مظاهر الشخصية التي تشير إلى الثقة حيث تعد اعتقاد في تحقيق المكسب.

3- علاقة مقياس الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية .

جدول رقم 28: يبين العلاقة بين الولاء التنظيمي و بيئة العمل الداخلية

| الاختبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة R المحسوبة | قيمة R الجدولية* |
|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
| الولاء التنظيمي | 87,50 | 9,75 | 0,355 - | 0,57 |
| العمال | 7,41 | 0,66 | | |

قيمة R الجدولية عند درجة حرية 12 - 2 = 10 وتحت مستوى دلالة 0,05 تساوي 0,57. تبين من الجدول 9 إن قيمة الوسط الحسابي الولاء التنظيمي قد بلغت 87.50 وانحراف معياري 9,75 إما اختبار العمال المهني عالياً فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 7,41 وانحراف قدرة 0,66 وعند حساب قيمة R الاختباري حقوق العمال مع اختبار الولاء التنظيمي ظهرت بقيمة -0,355 وهي اقل من قيمة R الجدولية البالغة 0,57 مما يدل إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين الاختبارين وتعزوا النتائج إلى إن الولاء التنظيمي كلما ازدادت أدت إلى قلة الدقة بالتصويب وذلك لأن الثقة بالمؤسسة هي بمثابة التعبير عن قيمة الشخص لنفسه وإن مميزات ذات أهمية في تشكيل الولاء التنظيمي بالتالي تحفز الدافعية نحو الإنجاز.

المطلب الثاني : دراسة الفروض على ضوء النتائج

وسيتم فيما يلي تناول مستوى كل بُعد من أبعاد الولاء اتجاه التغيير السائدة في المؤسسة ايرل ديقرو من وجهة نظر العاملين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

2.1. حسب البيانات الشخصية:

هدفت دراستنا الى معرفة مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة.

حيث نجد نسبة 55.6% من العمال ينتمون إلى الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة وهذا راجع إلى

ان المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة و الدراسة والكفاءة في العمل.
ونجد نسبة 21% من افراد العينة مؤهلهم ثانوي وهذا راجع إلى أن طبيعة عمل المؤسسة تحتاج ' لعمال ذو اختصاص و شهادات.
كذلك نجد نسبة 5- 10 سنوات % من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة 5- 10 سنوات ومنه فإن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الأقدمية .

2.2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي للموظف في المؤسسة.
خلصت النتائج إلى أن:

- أغلب مجتمع البحث بنسبة 58.1 % 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 61.3 % من افراد العينة يرون أن الاتصال بين افراد العاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية.

- كذلك نجد نسبة 71.0 % من أفراد العينة لديهم الرغبة في تقديم قصارى جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة.

- ونجد نسبة 45.2 % من مجتمع البحث يصرحون أن المسؤولين يشجعون على بناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة، هنا برز دور المسؤول في التخفيف من ضغوطات العمل.

- ونجد نسبة 64.5 % من مجتمع البحث صرحوا أنه أحيانا يكون عناك انضباط وتقاني العاملين في اداء المهام والتزامهم بما هو مطلوب مهم.

- كذلك نجد نسبة 58.1 % 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 83.9 % من افراد العينة صرحوا أنه يوجد تعاون بينهم في أداء المهام، وهذا ما دل على وجود علاقات طيبة في ما بينهم اكثر مها علاقات تنظيمية.

الفرضية الثانية: مساهمة الصحة النفسية و الإجتماعية في تكوين الولاء العاطفي للموظف

داخل المؤسسة.

- حيث بلغت نسبة 80.6% من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة توفر جو مناسب للعمل، بما فيها من ظروف فيزيقية وتنظيمية.
- كذلك نجد نسبة 61.3% من مجتمع البحث لديهم الشعور بالارتباط الداخلي بالمؤسسة. كما نجد نسبة 66.66% من مجتمع البحث يملكون الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة، وذلك لعملهم على تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان نجاحها.
- ونجد نسبة 77.4% من مجتمع البحث يفخرون بتواجدهم في هذه المؤسسة ويملكون الشعور بأهم شركاء حقيقيين في المؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها.
- في حين نجد نسبة 80.6% من مجتمع البحث تتوافق مؤهلاتهم مع خصائص المنصب الذي يشغلونه ومنه فإن المؤسسة تحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- كذلك نجد نسبة 80.6% من مجتمع البحث يتمتعون بالراحة النفسية في بيئة عملهم الداخلية اثناء تأدية مهامهم.
- و نجد نسبة 77.4% 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 61.3% من مجتمع البحث راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة مقابل عملهم.
- نجد نسبة 35.5% من مجتمع البحث صرحوا ان المؤسسة تقدم لهم الحوافز على شكل تربيصات، باعتبار الحوافز المحرك الأساسي والمحفز للعامل في المؤسسة.
- كذلك نجد نسبة 83.9% من مجتمع البحث صرحوا ان المنح تساهم في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة.
- في حين نجد نسبة 64.5% 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 45.2% من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تقدم شهادات

تقديرية لتشجيعهم على رفع مستوى الإنتاج.

- ونجد نسبة 67.7% من افراد العينة يرغبون بالاستمرار في مؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة .

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 التنظيمي للموظف في المؤسسة .

2- مساهمة الصحة النفسية و الإجتماعية 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 المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة.

خاتمة

خاتمة

وفي الأخير نستخلص أن أي مؤسسة مهما كان نوعها فهي تسعى جاهدة إلى تلبية حاجات ورغبات المجتمع، ولهذا كان لابد 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 يركز 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 العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة 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 للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة الجلفة .

كذلك هدفت الدراسة الميدانية إلى التأكد من مدى الصدق 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 وتوجيهاتها، ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها .

-تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التمر وكثرة الشكاوي.

-اتاحة المؤسسة سبل التقدم والترقية في العمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتقادي 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 ولاءه وانتماءه فيها .

وأخيرا هذه الدراسة ليست إلا حلقة من سلسلة الدراسات التي أجريت وأخرى ستجرى بصدد هذا الموضوع.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر و المراجع

- ابراهيم البيومي غانم، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتب الشرق للنشر، مصر، 2008،.
- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م،
- أحمد بونقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيبي دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018، مجلة العلوم الاقتصادية والبشرية والعلوم التجارية، جامعة مد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019،
- أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمة، مصر، دار النهضة العربية، 2008،
- أحمد صابر حوحو، مبادئ ومقومات الديمقراطية، مجلة المفكر، العدد الخامس، جامعة بسكرة، الجزائر،
- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، الجزائر، 2006، .
- 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، ص14.
- ايمان قماص، اسماعيل قيرة، البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي "الأبعاد والتجليات" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد(3)، الجزائر، 2019،
- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، 1996.
- بثينة الياس مومي عويس، مستوى الولاء التنظيبي مديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لهم، مجلة كلية التربية السياسية للعلوم التربوية ولانسانية، العدد (45)، جامعة علجو الوطنية، الأردن، 2019،
- بدر جلامدة، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيبي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006
- حسن بلعجوز، مداخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،.
- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، لبنان، دار النهضة، 2005،.
- حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، .
- حماد بن صالح الظاهري، 2007، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،.
- حمد بكر نوفل، فريال أبو عواد، التفكير والبحث العلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010،
- حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية والمجلد 13، العدد 2006، 3،
- خالد حامد، منج البحث العلي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003،
- خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، العدد11، جامعة بليدة2، 2018،
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003،.
- خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، 2000،
- خلف حجاجة، اتخاذ القرار الإداري، الأردن، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2010،.
- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008،

قائمة المصادر و المراجع

- رشد زرواي، تدريبات منهجية البحث العلي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجماعية، ط3، الجزائر، 2008،
- زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته ، عمان ، دار المشرق العربي، 2006، ص213
- سعد الدوسري ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، جامعة نايف العربية، 2005،
- سعود العتيبي، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه ،مجلة الإداري ، العدد السبعون، الأردن، 1997،
- سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق، عدد 1، 2011.
- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011.
- سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، 2013،
- شريط محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت إشراف بويابة محمد ،قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ،2009-2010،
- صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ورسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين، 2010،
- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2010،
- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004،
- طارق السويدان ، محمد العدلوني ،خماسية الولاء ،كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، الرياض ، قرطبة للإنتاج الفني شركة الخليجي ، ، 2003، ص 36.
- طارق كمال الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 2008،
- طاهر محسن المنصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،
- طراد فارس، مانجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم التجارية ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2007،
- عادل السيد، الالتزام التنظيمي الأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية ، مجلة كلية التربية بالرزايق ، الإسكندرية، 2003،
- عادل الكبسي، عامر حرحوش، الإدارة بالمشاركة، عدد19، بغداد ، التنمية الصناعية العربية، 1989،
- عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008،.
- عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض، ، 1998،
- عبد السلام حمادوش ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير منشورة تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة برج بوعرييج، الجزائر ، 2014،

قائمة المصادر و المراجع

- عبد الله بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاص، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن، 2012،
- عقياي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن، 2005،
- عوض طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة - المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
- فاتن عوض الغزو، مفهوم القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010،
- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.
- فهم مراد منير، مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1976،
- فوائد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية و أثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد91، العراق، 2012، ص 17
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردن، 2011، ص 177.
- كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، (ط3)، الأردن، 2004،
- كرمي كريمة، التغيير 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 والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص25،
- كمال برباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث، العدد16، (جامعة طاهري مد، بشار، الجزائر، 2016.
- لعدد5، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017، ص24.
- 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،
- ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، عمان، زمزم، ناشرون وموزعون، 2011.
- محمد بن حسن راجي عاتي، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي " دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل"، المجلة العربية لنشر العلي، العدد 10، (جامعة جدة، كلية الاعمال، 2019، ص15.
- محمد خثير، د زوبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد17، (جامعة الجليلي بونعامة، الجزائر، 2017،
- محمد دهان، هاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات،
- محمد سرور الحريري، 2012، ثقافة العلاقات الاستراتيجية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

قائمة المصادر و المراجع

- محمد صلاح الدين أبو العلا ، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، دار الفكر الجماعي، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005،
- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2012-2013.
- مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009م،
- معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970.
- منصور عبد القادر مد 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 والمالية، جامعة الاقصى بغزة، 2014.
- منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، ادارة الموارد البشرية، كلية ادارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2020،
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان ،دار وائل ،1994.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق.
- موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية ، سلسلة المهارات الإدارية ، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط1، 2005،
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، (ط2)، عمان، الأردن، 2014.
- ناصر قاسمي ،سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2014م.
- نائف بن ناصر العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006،
- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، (دط)، بن عكنون، الجزائر، 2010،
- نيفين حسن أحمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطور الأداء المي بالصحف الفلسطينية اليومية "دراسة على القائم بالاتصال"، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية الآداب، فلسطين، 2017، 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.
- هبة عبد الكريم، يوسف زيدان، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لسياحة والضيافة، (العدد2)، الاسكندرية، 2019،
- وائل عبد الرحمان التل، عبي مد قحل، البحث العلي في العلوم الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007،

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

الإستبيان

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

الأخت الكريمة /الأخ الكريم أما بعد: تم إعداد هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات بحثنا، ونود إعلامكم بأننا بصدد دراسة ميدانية في الكلية و لهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة و الموضوعية عن الأسئلة المقترحة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تحظى بالسرية التامة و لن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط ، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة ، فضلا ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة، دون ذكر

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: 20-29 سنة من 30-39 40-49 اكبر من 50 سنة
- 3-المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي (ليسانس/ماستر)
- 4-متى التحقت بالمؤسسة: اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 10 الى 15 من 16 الى 20 20 فأكثر

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول :

5/ من خلال معاشتك لجو العمل، كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه ؟

اتصال قوي اتصال متوسط اتصال ضعيف

9/ هل تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية ؟

نعم لا

- 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 وتقاني من طرف العاملين داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا أبدا

11. الإدارة 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

- ثقتك بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل

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

نعم لا

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

دائماً أحياناً أبداً

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

- منح و علاوات - شهادات تقديرية - منح - ترقيات

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 أحياناً

26. هل ترغب في الإستمرار في عضوية المؤسسة؟ نعم

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 ومعنوية
- التزام وانضباط العاملين