



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

## البيئة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي

\_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة \_

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف :

أ. د. بشيري زين العابدين

إعداد الطالبين :

❖ جليل محمد الأمين

❖ براهيم يوسف

السنة الدراسية : 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

## البيئة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي

\_ دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة \_

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف :

أ. د. بشيري زين العابدين

إعداد الطالبين :

❖ جليل محمد الأمين

❖ براهيم يوسف

السنة الدراسية : 2024/2023



## الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾  
الحمد لله على احسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد ان نبينا و سيدنا محمد عبده و رسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله و اصحابه و اتباعه و سلم .

### الشكر والعرفان:

✓ أشكر أستاذي المشرف البروفيسور بشيري زين العابدين على إشرافه المباشر على هذه المذكرة ، وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة، ومساعدته لي في التغلب على جميع الصعوبات التي واجهتها ، أستاذاً فاضلاً وأباً روحياً ، شكراً لك لأنك لم تبخل علينا بأي معلومة ولم نشعر يوماً بشعورك بالضيق رغم كثافة الاتصالات و تكرار الاسئلة و.. حفظه الله ورعاه

✓ أشكر جميع من ساهم في إنجاز هذه المذكرة : من أفراد عائلتي وأصدقائي وزملائي، ومن أساتذتي الكرام، ومن جميع من قدم لي يد العون والمساعدة.

في الختام، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجميع من ذكرتهم، ولجميع من ساهم في إنجاز هذه المذكرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

## الاهراء الاول

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه و بالوالدين احسانا }

الاسراء الآية 23

الى من حقت فيهم الطاعة بعد الله ورسوله

الى من مهد لي طريق العلم

ويسر لي سبيل النجاح

امي قلبي وروحى وابي قررة عيني

حفظهم الله واطال في عمرهم

واخص بالشكر البروفيسور بشيري نرين العابدين الذي خاض

معنا غمار هذا البحث دون كلل او ملل شكرا جزيلاً

واشدد عضدك بأخيك

اخويا العزيز الغالي محتامر خبيزري واخوتي

مرفيقة الدرب نروجتي وابني اسامة فلذة كبدي

أهدي هذا العمل المتواضع الى مباركي بجنتي مرحمه الله

والى ابنتيه

جقليل محمد الامين

## الاهداء الثاني بسم الله الرحمن الرحيم

بما انه قد أتيح لي ان أقوم بذكر من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع او من كان سبب في وصولي الى هذه الرتبة الشرفية في الدراسة العليا لنيل شهادة الماجستير وأتقدم بالشكر الخاص للجدة الغالية براهيمى مرحمة والفخر الى والديا فلولاهم لما وصلت الى هذه المرحلة فما كتبت فيهم من اهداء ما كفيت .

والشكر الخاص لزميلي ورفيقي في هذه المذكرة جليل محمد

والذي لولاه لما تم هذا البحث

واخص بالشكر البروفيسور بشيري نرين العابدين الذي خاض معنا غمار هذا

البحث دون كلل او ملل شكرا جزيل

وفي الأخير احببي كل زملاء الذين شاركونا مقاعد الدراسة والزميلات

الزملاء ودكاترة والقائمة طويلة واخص بالذكر الحاج جمات جلول الذي كان

لي بمثابة الزميل والوالد الناصح و زميل الكفاح شليحي المختار متمنيا له التوفيق و

النجاح . شكرا لكل من ساندنا قريبا او بعيد

براهيمي يوسف

## ملخص :

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بحي الظل الجميل -الجلفة- والبالغ عددهم حوالي (60) موظفاً، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها (30) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: يوجد تأثير واضح في البيئة التنظيمية على الولاء التنظيمي ، للموظفين الإداريين في مؤسسة سونلغاز ، وكذلك عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: الاهتمام بتحسين جميع عناصر بيئة العمل الداخلية في المؤسسة لنترك أثرا ايجابيا على الولاء التنظيمي للموظفين، وكذلك العمل على معالجة الأسباب المهنية التي تؤدي إلى تحسين ظروف المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير إيجاباً على الولاء التنظيمي للموظفين.

## **Summary :**

This research aims to learn about the impact of the regulatory environment on the organizational loyalty of the Sonelgas Foundation's approximately 60 employees in the beautiful shadow neighbourhood of djelfa. A random sample of 30 identifications was distributed to the individuals of the research sample. The analytical descriptive curriculum was used, as well as advanced statistical tools to test the hypotheses of the study. One of the most important findings of the research: there is a clear impact in the organizational environment on the organizational loyalty of Sonelgas's administrative staff, as well as the lack of differences between the members of the research sample in the impact of internal environmental factors on their organizational loyalty according to a number of personal variables (type, age, scientific qualification, years of experience). One of the most important recommendations made by the research was to focus on improving all elements of the enterprise's internal working environment to have a positive impact on the organizational loyalty of employees, as well as to address professional causes that improve the organizational climate and that could positively affect the organizational loyalty of employees .



## **Résumé :**

Cette recherche vise à connaître l'impact de l'environnement réglementaire sur la loyauté organisationnelle des quelque 60 employés de la Fondation Sonelgas dans le magnifique quartier fantôme du djelfa . Un échantillon aléatoire de 30 identifications a été distribué aux individus de l'échantillon de recherche. Le curriculum descriptif analytique a été utilisé, ainsi que des outils statistiques avancés pour tester les hypothèses de l'étude. L'une des conclusions les plus importantes de la recherche est que l'environnement organisationnel a un impact évident sur la loyauté organisationnelle du personnel administratif de Sonelgas, ainsi que l'absence de différences entre les membres de l'échantillon de recherche quant à l'impact des facteurs environnementaux internes sur leur loyauté organisationnelle selon un certain nombre de variables personnelles (type, âge, qualification scientifique, années d'expérience). L'une des recommandations les plus importantes formulées par la recherche était de mettre l'accent sur l'amélioration de tous les éléments de l'environnement de travail interne de l'entreprise pour avoir un impact positif sur la loyauté organisationnelle des employés, ainsi que de s'attaquer aux causes professionnelles qui améliorent le climat organisationnel et qui pourraient avoir une incidence positive sur la loyauté organisationnelle des employés .

## فهرس المحتويات

..... : الشكر و التقدير

..... : الاهداء الأول

..... : الاهداء الثاني

..... : ملخص

..... : فهرس المحتويات

..... : مقدمة

..... : الفصل الأول : الفصل المنهجي

- 1- الإشكالية : ..... - 1 -
- 2- الفرضيات : ..... - 2 -
- 3- أهداف الدراسة : ..... - 2 -
- 4- أهمية الدراسة : ..... - 3 -
- 5- أسباب اختيار الموضوع: ..... - 3 -
- 5- 1- الأسباب الموضوعية: ..... - 3 -
- 5- 2- الأسباب الذاتية ..... - 4 -
- 6- تحديد المفاهيم : ..... - 4 -
- 6- 1- البيئة التنظيمية : ..... - 4 -

- 2-6- البيئة الفيزيكية ..... - 5 -
- 3-6- البيئة العلائقية ..... - 6 -
- 4-6- الولاء التنظيمي ..... - 7 -
- 5-6- الانتماء ..... - 8 -
- 6-6- الالتزام ..... - 9 -
- 7- الدراسات السابقة : ..... - 10 -
- 1-7- الدراسات المحلية: ..... - 10 -
- 2-7- الدراسات العربية ..... - 15 -
- 3-7- الدراسات الأجنبية ..... - 18 -
- 8- التعقيب على الدراسات : ..... - 21 -

## الفصل الثاني : الإطار النظري للبيئة التنظيمية .....

- تمهيد : ..... 23
- 1- تعريف البيئة التنظيمية : ..... 24
- 2- أهمية البيئة التنظيمية ..... 26
- 3- العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية: ..... 28
- 4- أبعاد البيئة التنظيمية: ..... 30
- 5- عناصر البيئة التنظيمية: ..... 31
- 6 - أنواع البيئة التنظيمية : ..... 33

35 ..... علاقة البيئة ببنية المنظمة : 7

36 ..... 8 - المداخل النظرية المفسرة للبيئة التنظيمية :

37 ..... خلاصة الفصل :

## ..... الفصل الثالث : الإطار النظري للولاء التنظيمي .....

39 ..... تمهيد :

40 ..... 1 - مفهوم الولاء التنظيمي :

41 ..... 2- أهمية الولاء التنظيمي :

42 ..... 3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

43 ..... 3-1- نموذج اترينيوني 1961 : ..

44 ..... 3-2- نموذج ستيرز :

45 ..... 3 - 3 - نموذج كانتر :

46 ..... 3 - 4 - نموذج انجل وبيري .....

47 ..... 4 - ابعاد الولاء التنظيمي :

49 ..... 5 - مراحل الولاء التنظيمي :

49 ..... 5 - 1 - مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوشنان :

52 ..... 5 - 2- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة مودي وبورتر :

55 ..... 6-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

57 ..... 7-قياس الولاء التنظيمي:

8- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي: ..... 59

خلاصة الفصل : ..... 62

## الفصل الرابع : الأسس المنهجية للبحث .....

تمهيد : ..... 64

1. المنهج المستخدم : ..... 65

2. عينة الدراسة : ..... 65

3. أدوات الدراسة : ..... 65

1.3 . الاستبيان : ..... 65

2.3 . المقابلة : ..... 66

4. مجالات الدراسة : ..... 66

1.4 . المجال الزمني: ..... 66

2.4 . المجال المكاني : ..... 67

## الفصل الخامس : عرض و تحليل المعطيات

و استخلاص النتائج ..... 68

1. عرض وتحليل المعطيات : ..... 69

1.1. عرض وتحليل البيانات الشخصية : ..... 69

2.1. عرض وتحليل المحور الثاني البيئة التنظيمية ..... 73

81	.....	3.1. عرض وتحليل معطيات المحور الثالث الولاء التنظيمي
91	.....	4.1. عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى :
100	.....	5.1. عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية :
<b>110</b>	.....	<b>ثانيا . استخلاص النتائج :</b>
110	.....	1. 2 استخلاص نتائج الفرضية الأولى :
111	.....	2. 2 استخلاص نتائج الفرضية الثانية :
<b>113</b>	.....	<b>الخاتمة :</b>
<b>114</b>	.....	<b>قائمة المراجع :</b>
Error! Bookmark not defined.	.....	<b>الملاحق :</b>

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	<u>الجدول رقم 01 : الجنس</u>	71
2.	<u>الجدول رقم 02 : العمر</u>	71
3.	<u>الجدول رقم 03 : المؤهل العلمي</u>	72
4.	<u>الجدول رقم 04 : الحالة العائلية</u>	73
5.	<u>الجدول رقم 05 : الإقدمية</u>	74
6.	<u>الجدول رقم 06 : خصائص مكان العمل</u>	75
7.	<u>الجدول رقم 07 : نوع تجهيز المكان</u>	76
8.	<u>الجدول رقم 08 : تنظيف مكان العمل</u>	76
9.	<u>الجدول رقم 09 : مميزات مكان العمل من حيث التهوية و التدفئة و الإضاءة</u>	77
10.	<u>الجدول رقم 10 : التجهيزات {مكتب . حاسوب . الطابعة ..}</u>	78
11.	<u>الجدول رقم 11 : طريقة تلقي الأوامر</u>	78
12.	<u>الجدول رقم 12 : اكتساب الخبرة</u>	79
13.	<u>الجدول رقم 13 : اختبار المهام</u>	80
14.	<u>الجدول رقم 14 : القيام بمهام خارج المؤسسة</u>	80
15.	<u>الجدول رقم 15 : حل المشاكل التي تحصل بين العمال</u>	81

82	<u>الجدول رقم 16 : طريقة وصول انشغالات الموظفين حول مشاكل العمل</u>	.16
83	<u>الجدول رقم 17 : التعويض عن المجهودات</u>	.17
84	<u>الجدول رقم 18 : الدافع نحو تقديم المزيد من الجهود في المؤسسة</u>	.18
85	<u>الجدول رقم 19 : تقنية مراقبة النفس بخصوص توقيت العمل</u>	.19
86	<u>الجدول رقم 20 : الاشتراك مع الزملاء في تنفيذ مهام العمل بالمؤسسة</u>	.20
87	<u>الجدول رقم 21 : الدافع نحو مساعدة زملاء في العمل بالمؤسسة سونالغاز</u>	.21
88	<u>الجدول رقم 22 : المصلحة التي تشتغل بها افضل المصالح بمؤسسة سونالغاز ؟</u>	.22
89	<u>الجدول رقم 23 : اذا توفرت لك فرصة تغيير المصلحة</u>	.23
90	<u>الجدول رقم 24 : نوع المضايقات التي تتعرض لها من طرف رئيسك في سونالغاز</u>	.24
91	<u>الجدول رقم 25 : التعامل معك عند التغيب على العمل</u>	.25
92	<u>الجدول رقم 26 : تغييرات المهام المخصصة في مؤسسة سونالغاز</u>	.26
93	<u>الجدول رقم 27 :الذي يربط البيئة الفيزيكية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي</u>	.27
95	<u>الجدول رقم 28 :الذي يربط البيئة الفيزيكية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي</u>	.28
97	<u>الجدول رقم 29 :الذي يربط البيئة الفيزيكية بالولاء في بعد</u>	.29



	<u>الانتماء التنظيمي</u>	
99	<u>الجدول رقم 30 : الذي يربط البيئة الفيزيكية بالولاء في بعد</u> <u>الانتماء التنظيمي</u>	.30
101	<u>الجدول رقم 31 : الذي يربط البيئة التنظيمية بالولاء في بعد</u> <u>الانتماء التنظيمي</u>	.31
103	<u>الجدول رقم 32: البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الولاء</u> <u>التنظيمي في بعد الالتزام .</u>	.32
105	<u>الجدول رقم 33 :الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء</u> <u>في بعد الالتزام</u>	.33
107	<u>الجدول رقم 34 :الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء</u> <u>في بعد الالتزام</u>	.34
109	<u>الجدول رقم 35 : الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية</u> <u>بالولاء في بعد الالتزام</u>	.35
111	<u>الجدول رقم 36 :الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية</u> <u>بالولاء في بعد الالتزام</u>	.36

## مقدمة :

ان بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك افرادها والتأثير فيهم بشكل الذي يؤدي الى ولائهم ورضاهم من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم ، والتعامل معهم يضمن توجيه جهودهم لخدمة اهداف المنظمة أيضا .

ان ولاء الافراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والاعمال المخولة اليه وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

انا الوصول الى أداء راق وعال من جانب العمال لا يتم الا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة ويعد موضوع البيئة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ، و لعل السبب في ذلك هو ان بيئة العمل تعتبر احد اهم المتغيرات التي تساهم بانعكاساتها على ولاء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري .

ان رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون ادنى شك تصبح احدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية اثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب و بتبعية أداء المنظمة .

فوجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومشجعة تعتبر مقوما أساسا لنجاح أي منظمة فالمنظمة اليوم تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق مستويات عالية من الولاء لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم.

ويعد العنصر البشري الأهم في بيئة العمل فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق المنظمة المسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق اهداف العاملين وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح افرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية و لان نجاح المنظمة اليوم في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل على جهود العاملين بها ومدى تفانيهم في القيام بمهام والاعمال الموكلة لهم، وكان لابد من توفير البيئة الداخلية التي تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي من خلال دعم الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي وعدالة نظام الأجور والرواتب، وقد تناولنا في هذه الدراسة الفصول الخمسة التالية :

الفصل الأول تناولنا فيه الاطار العام للدراسة اما الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للبيئة التنظيمية و فيما يخص الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الاطار النظري للولاء التنظيمي يليها الفصل الرابع و تناولنا فيه الأسس المنهجية للبحث وأخيرا الفصل الخامس حيث تناولنا فيه عرض وتحليل المعطيات و استخلاص النتائج .

# الفصل الأول : الفصل المنهجي

1. الإشكالية
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أسباب الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات

## 1. الإشكالية :

البيئة التنظيمية تشمل جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتشكل بيئة يتأثر فيها الأفراد والمجموعات وتتفاعل معها. وتلعب البيئة التنظيمية دورًا حاسمًا في بناء الولاء التنظيمي، يشير الولاء التنظيمي الى مجموعة السلوكيات ذات المعنى ويستمر العامل في العمل داخل التنظيم من اجل المزايا التي يحصل عليها . بالاضافة الى ان الولاء التنظيمي يعبر عن التطابق بين اهداف الفرد والتنظيم الامر الذي يؤدي الى الفرد والتنظيم وحدة واحدة ومن اجل تحقيق اهداف البيئة التنظيمية وما يترتب عليه من نموها ينبغي عليها ان تسعى الى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك يرتبط بالاحساس بالانتماء الثقة وقبول اهداف وقيم المنظمة ويكون مصحوبا برغبة العاملين في بذل الجهد لتحقيقها وثقة العاملين في بيئة العمل تكون لديهم اكثر واهم من تحقيق الرفاهية والرضا عن العمل.

علاقة البيئة التنظيمية بالولاء التنظيمي تعكس الارتباط العاطفي والتعاوني بين الفرد والمنظمة. فعندما تكون البيئة التنظيمية ايجابية وصحية، وتوفر فرص التطوير والتقدم، وتشجع على المشاركة والمساهمة، يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد.

ومن ناحية أخرى، عندما تكون البيئة التنظيمية سلبية، وتسود فيها الفوضى وعدم اليقين، وتفتقر إلى الدعم والتقدير، قد ينخفض مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويزداد احتمال مغادرتهم للمنظمة.

**وهو ما يجعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:**

ما مدى تأثير البيئة التنظيمية على الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة ؟

ويتفرع عنه السؤالين الفرعيين التاليين:

- التساؤل الفرعي الأول:

ما مدى تأثير البيئة التنظيمية الفيزيقية على بعد الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة؟

- التساؤل الفرعي الثاني:

ما مدى تأثير البيئة التنظيمية العلائقية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة؟

## 2. الفرضيات :

الفرضية الأولى:

البيئة التنظيمية الفيزيقية تؤثر على بعد الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

الفرضية الثانية:

البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.

## 3. أهداف الدراسة :

إن الهدف من إجراء هذا البحث يكمن في أننا نريد أن نوضح دور البيئة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على النقاط الآتية:

- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين البيئة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

#### 4- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي نتناوله .
- تزايد الإهتمام من قبل مفكري الإدارة والتنظيم في العقود الأخيرة بمتغير البيئة التنظيمية كأحد المتغيرات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها .
- إبراز القواعد والطقوس التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وأثر ذلك على الولاء التنظيمي لدى موظفيها .
- إبراز الإنطباعات المشكلة لدى الموظفين فيما يخص المنظمة التي يعملون بها.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع للبحث دون غيره من المواضيع لا يكون وليد الصدفة، بل انطلاقاً من اعتبارات مختلفة كأن يكون نابعا من واقعنا الاجتماعي أو يدرس ظاهرة أو مشكلة لها تأثيرات سلبية على المجتمع .انطلاقاً من هذا وقع اختيارنا على الموضوع وتحديد معرفة العلاقة بين متغيراته والبحث فيها ودراستها وهذا اعتباراً للأسباب التالية:

#### 5 - 1 - الأسباب الموضوعية:

- يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة نظراً لما يطرح حوله من إشكالات .

- تسليط الضوء على البيئة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- أهمية موضوع البيئة التنظيمية والولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة والاقتصاد ككل.

## 5-2- الأسباب الذاتية

- الرغبة والميل الشخصي لهذا الموضوع.
- الفضول العلمي للتعرف على خبايا الموضوع ومستجداته .
- التعرف ميدانيا على البيئة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة .
- المساهمة الشخصية في إثراء الموضوع معرفيا في حدود تخصصنا.

## 6- تحديد المفاهيم :

### 6-1- البيئة التنظيمية :

**التعريف اللغوي :** البيئة: يرجع الأصل اللغوي لكلمة البيئة للجذر "بوا" الذي يعني "حل ونزل وأقام" والذي اسمه "البيئة" المرادف للباءة أو المنزل، كما يعني التبوؤ أي الحلول أو النزول أو السكن، أو المحيط، أو الوسط الشامل. **1**

**التنظيم:** نظم تنظيميا، اللؤلؤ أو الشعر: نظمه، الأمر: رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة، نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال. **2**

---

**1** محمد بودور، مفهوم البيئة وأهم أنواعها في التشريع الجزائري، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6 العدد 2، 2022، ص 540.

**2** عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم عمم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص 24.



## التعريف الاصطلاحي:

تُعرّف البيئة التنظيمية بأنها: "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل.1

## التعريف الإجرائي :

وهي مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والخصائص التي يشترك في تكوينها الموظفون والإدارة داخل بيئة العمل في المؤسسة، والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً في سير العمل الإداري داخل المؤسسة.

## 6-2- البيئة الفيزيائية

**التعريف اللغوي:** لفظٌ معرَّبٌ من أصلٍ لاتينيٍّ صيغٌ على اللسان العربيّ، يُعنى بدراسة علوم الطبيعة استخدمه عدد من العلماء العرب في فجر الإسلام، كما استخدم بعضهم لفظَ فيزياء سجعاً مع لفظ كيمياء وتُعنى الفيزيكا الحديثة بدراسة المادة والطاقة وتفاعلاتهما في مجالات الميكانيكا، والحرارة، والصوت، والضوء، والمغناطيسية، والكهرباء، والإشعاع، والتركيب الذريّ والظواهر النوويّة.2

---

1 عكاشة، أسعد أحمد محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 11.

2 موقع المعاني الجامع على الرابط التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar>

<ar/%D9%81%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D9%82%D8%A7/>

**التعريف الاصطلاحي:** يقصد بالظروف الفيزيائية في بيئة العمل العوامل التي يتأثر بها الإنتاج، والعوامل المحيطة التي قد تكون مشجعة ومحبطة وهي عديدة ومتشابهة، ويتداخل بعضها مع بعض أشد تداخلاً، منها: درجة الحرارة، الرطوبة، والإضاءة، والضوضاء، وهي عوامل من شأنها تحسين العملية الإنتاجية، إلا أن ذلك قد لا يحدث إذا كانت هذه الظروف البيئية غير ملائمة،<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي

بأنها تلك الظروف التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة، وتؤثر على منسوبها، كالإضاءة، ودرجة الحرارة، والتهوية، والضوضاء المنبعثة من المصادر الداخلية للمبنى، أو المنبعثة من مصدر خارج المبنى، فضلاً عن ألوان الجدران والمساحات والذي يعد أحد العوامل التي ربما تنعكس إيجاباً أو سلباً على أداء منسوبي تلك المؤسسة.

### 3-6- البيئة العلائقية

#### التعريف اللغوي: علائق: جمع علاقة<sup>2</sup>

**التعريف الاصطلاحي:** يشير مصطلح "البيئة العلائقية" إلى البيئة التي تؤثر فيها العلاقات الاجتماعية على سلوك الفرد وتكوينه الاجتماعي. تتأثر الفرد بالعديد من

---

<sup>1</sup> شحاتة محمد ربيع، علم النفس الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 175.

<sup>2</sup> موقع المعاني الجامع على الرابط التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[ar/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%A6%D9%82%D9%8A%D8%A9/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%A6%D9%82%D9%8A%D8%A9/)

العوامل الاجتماعية في بيئته العلائقية، مثل الأسرة، والأصدقاء، والمدرسة، والعمل، ووسائل الإعلام، والمجتمع بشكل عام.1

**التعريف الإجرائي :** البيئة العلائقية" تشمل هذه العلاقات العديد من العناصر مثل الدعم الاجتماعي، والتوجيه، والتأثيرات الثقافية، والتقاليد، والقيم، والمعتقدات. يؤثر كل هذا على سلوك الفرد، وطريقة تفكيره، وتصرفاته، وشعوره بالانتماء والهوية.

#### 6-4- الولاء التنظيمي

**التعريف اللغوي :** الولاء هو: الملك، القرب، العهد والقرابة والنصرة والمحبة.2

**التعريف الاصطلاحي :** يعرف بأنه احد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل و جهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو التنظيم ككل، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به، وهو كذلك حالة الاتساق والاندماج و النصره والتضامن بين أعضاء التنظيم و التي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة و أهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من اجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة و بأنها الروابط و العواطف التي تربط شخصا ما بأخر أو بجماعة أو برموزها،3

**التعريف الإجرائي:** هو استعداد العاملين بالمؤسسة لبذل طاقتهم والوفاء لمؤسستهم وعدم التخلي عنها أو تركها لأية أسباب، لأن الولاء التنظيمي يعتبر بمثابة قوة إيمان

---

1 بوبكر منصور، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغير التنظيمي داخل المؤسسات القطاع الخاص، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 10، مارس 2015. ص 201.

2 مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2011، ص 1058.

3 الصالح مصلح، الشامل قاموس مصطلحات علم الاجتماع (عربي- إنجليزي)، دار الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 36.

لديهم بقيم المنظمة ورغبتهم في الاستمرارية من اجل البقاء فيها، وذلك من خلال بذل كل جهودهم من أجل تحقيق أهدافها .

**6-5-الانتماء :** **التعريف اللغوي:** يعرّف مفهوم الانتماء لغةً بمعنى الانتساب، شعور المرء بأنه ينتمي الى البيئة. **1**

**التعريف الاصطلاحي:** يعرف "ماكشيلي" الانتماء بأنه: "الإحساس بالجماعة التي نوجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، وعليه فالانتماء هو عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبني قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمية للجماعة مع مواداتهم وتقديرهم" **2**

يعرف "بوشانان" الانتماء التنظيمي بأنه: "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطبيق أهدافهم مع أهدافه، ومن المنظور السلوكي يحدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم. **3**

---

**1** بوعلاي عباس، العدالة التنظيمية واثرها على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ادار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 17.

**2** محمدي عبد القادر، الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم، مجلة السنة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 7، العدد 1، 2016، ص 103.

**3** عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 103.

**التعريف الإجرائي:** استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

## 6-6- الالتزام

**التعريف اللغوي:** الالتزام لغة مصدر التزم الشيء يلتزمه التزاما، والتزامه اعتناقه. والالتزام من الفعل المزيد فيه الهمزة والتاء، وأصله الفعل الثلاثي لزمه الشيء من اللزوم، وهو الوجوب والثبوت وعدم الانفكاك، فإذا دار هذا اللزوم بين جهتين جهة طالبة وأخرى مستقبلة للطلب، كان الطالب ملزما، من الفعل المعدي بالهمز ألزم، من الإلزام، وهو

الإيجاب، وكان المستقبل للطلب ملتزما من الفعل المزداد فيه الهمزة والتاء للدلالة على قبول المطالبة به، كما يدل لفظ "التزم" على أن الأمر واقع باختيار الملتزم لا غير. **1**

**التعريف الاصطلاحي :** يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط الفرد الشديد بمنظّمته واعتزازه وفخره وتعلقه بها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها، وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها من خلال تكريس جل وقته لإنجاز مهام العمل المكلف بها مع المحافظة

---

**1** إبراهيم بلبالي، مفهوم الالتزام في الفقهين القانوني والإسلامي، مجلة السنة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 2، 2017، ص 135.

على مرافقها والأدوات التي يستخدمها وسعيه لزيادة مواردها وترشيد استهلاك المواد المستخدمة في العمل بقدر الإمكان"1.

**التعريف الإجرائي :** يُعرف الالتزام بأنه : الرغبة التي يمتلكها الموظف الإداري في المؤسسة نحو وظيفته ومدى حبه لها ولبينة عمله وللمجتمع من حوله، بالإضافة إلى حجم الالتزام الذي يقدمه لمؤسسته، من خلال تفاعله مع عادات وتقاليده الجامعة وسياساتها وإجراءاتها التنظيمية، وتفاعله الإيجابي مع زملائه في العمل، بهدف تقديم أفضل الأداء في مجال عمله داخل المؤسسة.

#### 7- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، حيث تكمن في مساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة، إنطلاقاً من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح إلى تلمس الباحث الخطوات المنهجية التي يتقيد بها، والأدوات التي يجب أن يستخدمها، وصولاً إلى النتائج التي تحصل عليها.

وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا.

#### 7-1- الدراسات المحلية:

**الدراسة الأولى:** دراسة ساخي بوبكر بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي " 1 تحت اشراف الدكتور: أحمد تيغرة

---

1 الشمري، عايد رحيل عيادة، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 30.

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. فهم العلاقة بين التمكين، وجودة الحياة الوظيفية، والثقة التنظيمية، وتوضيح العلاقة بينها في سياق الثقة التنظيمية.
2. قياس مستوى التمكين، والثقة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية في ولاية وهران.
3. توجيه الانتباه إلى أهمية الدراسة للمسؤولين وصناع القرار في المنظمة.
4. إثراء البحث العلمي من خلال توفير مادة علمية تسهم في تطوير البحوث القائمة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث قام بوصف المنهج المتبع وطرق معالجة البيانات، وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمقاييس والنموذج العام للدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وكذلك عرض أداة الدراسة المستخدمة، وطرق تصميمها، وتحليل فقرات الاستبانة، واختيار نماذج الفرضيات، واستخلاص النتائج لتحقيق الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة كان يتكون من أفراد الحماية المدنية في ولاية وهران، بإجمالي عددهم 1475 فرداً، موزعين على مختلف مناطق الولاية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، حيث تم توزيع 739 استبانة خلال زيارة الباحث لـ 12 وحدة من وحدات الحماية المدنية في الولاية. تم استرجاع 686 استبانة، منها 586 كانت صالحة للتحليل، بينما تم إلغاء 100 استبانة بسبب الأخطاء المتكررة أو عدم اكتمال الإجابات.

---

1 ساخي بوبكر بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، السنة الجامعية 2015/2016

**الدراسة الثانية :** دراسة سوفي نبيل بعنوان " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية".<sup>1</sup> إشراف الدكتور: علي دبي.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين متغيرات بيئة العمل، أداء الموظفين، وفعالية الإدارات العمومية، ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، وذلك من خلال:

- تقييم واقع بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- تقييم مستويات أداء موظفي المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- دراسة تأثير بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية على أدائها.
- تقييم فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- استكشاف تأثير أداء الموظفين في بيئة عملهم على فعالية المصالح الخارجية لوزارة المالية.
- إثبات أو نفي الاعتقاد السائد حول تدني مستويات أداء الموظف العمومي وفعالية الإدارات العمومية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها:

- أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أن بيئة عمل المصالح الخارجية لوزارة المالية تسهم إلى حد ما في تحقيق الأهداف.
- يتمتع موظفو هذه المصالح بمستويات عالية من الأداء.

---

<sup>1</sup>نبيل سوفي، اثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إشراف علي دبي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.



• تظهر المصالح الخارجية لوزارة المالية بفعالية عالية في تحقيق مطالب الموظفين.

• أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين.

• فيما يتعلق بتأثير متغيرات بيئة العمل المادية على أداء الموظفين، جاء تصميم مكان العمل في المرتبة الأولى، تليها الضوضاء، بينما كان أثر تكيف المكاتب ضعيفًا جدًا وغير معنوي.

• بالنسبة لتأثير متغيرات بيئة العمل التنظيمية على أداء الموظفين، جاء التمكين في المرتبة الأولى، تليها الرقابة، وأخيرًا الاتصال.

• أما بالنسبة لتأثير متغيرات بيئة العمل الاجتماعية على أداء الموظفين، فجاءت العلاقة بين الموظفين في المرتبة الأولى، تليها علاقة الموظف بالقائد، وعلاقته بالإدارة، ثم تحقيق الموظف للتوازن بين عمله وأسرته، الذي بدأ أنه غير مؤثر بشكل كبير في الأداء.

تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث قام الباحث بوصف المنهج المتبع وطرق معالجة البيانات، وتفسير نماذج القياس الخاصة بالمقاييس والنموذج العام للدراسة، بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها، وتحليل فقرات الاستبانة، واختيار نماذج الفرضيات، واستخلاص النتائج لتحقيق الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة كان يتكون من موظفي وزارة المالية، بإجمالي عددهم 182 فردًا. وتم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، حيث تم توزيع 100 استبانة خلال زيارة الباحث.

**الدراسة الثالثة :** دراسة : بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لولايات: المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة. 1 اشراف الدكتور: بوسكرة أحمد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لمديرية الشباب والرياضة، وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. تم توزيع الاستبيانات لجمع البيانات، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 196 استبانة، وتم استرداد 147 استبانة، بنسبة استجابة تبلغ 75%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي مديرية الشباب والرياضة.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لمديرية الشباب والرياضة.
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.

---

1 بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لولايات: المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2018 .

## 7-2- الدراسات العربية

الدراسة الأولى : دراسة نبيل علي مبخوت حسن حمادي بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"<sup>1</sup> اشراف الدكتور جمال درهم زيد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد أثر بعض المتغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز، وصراع الدور وغموض الدور)، وتحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

لتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 410 ضابط، واسترجعت 304 استبانة بنسبة استجابة بلغت 74.15%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك ولاءً تنظيمياً عالياً لدى أفراد العينة.
- توضح النتائج وجود أسلوب إشراف يعكس اتجاهًا متوازنًا بين نظرية (y) ، (X) لوجلاس وماكجورجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة، حيث يمارس نسبة 55.83% من أفراد المجتمع أسلوب الإشراف المتوازن ضمن الأوتوقراطية (y) وأسلوب الإشراف المباشر (X) داخل بيئة العمل المباشرة.
- لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والعمر، والولاء التنظيمي.

---

<sup>1</sup>نبيل علي مبخوت حسن حمادي بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، اشراف الدكتور جمال درهم زيد، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، 2018،

الدراسة الثانية: هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية الأردن. 1 إشراف الدكتور: محمود احمد النجار .

ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد = 67%.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية الأردن..

• توفر دليل إحصائي عند ( $a, U=3.5 = 0.05$ ) على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وأظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية الأردن.

• لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة  $a = 0.05$ ) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية الأردن.

---

1 موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار، " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية الأردن، جامعة البترا . عمان . المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسة الثالثة: دراسة الشمالي بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة"1 اشرف الدكتور: وحيد حمزة هاشم.

هدفت الدراسة الى التعرف:

- مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
- علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
- علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

-التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديمغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبيانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانة وبنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا.

- وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.

---

1 الشمالي، عبد الله محمد، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة،- رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

-هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.

-وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

- توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

- إن مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالي على الالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

**7-3- الدراسات الأجنبية :** الدراسة الأولى: - دراسة A.Khavan peyman بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على إدارة المعرفة في منظمات بحثية مختارة<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 244 موظف من 4 مراكز بحوث مختارة في إنونيسيا. حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في الثقافة التنظيمية والنمط القيادي، حيث تمثلت الثقافة التنظيمية في 4 أبعاد (ثقافة المشاركة، الإبتكار، العقلانية والإستقرار)، والنمط القيادي في البعدين (النمط الديمقراطي، النمط الأستقراتي). أما المتغير التابع فقد كان المعرفة الإدارية، التي شملت 4 أبعاد (الإبداع المعرفي، التنظيم، المشاركة، التطبيق).

---

<sup>1</sup> Selda TAŞDEMİR AŞAR. (2014). *Impact of Work Environment on Organizational Commitment: A Comparative Study of Academicians Working in Public and Private Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol. III (4), 2014.*

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لها تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية.
- كما أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عملية إدارة المعرفة، حيث أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على عمليات إدارة المعرفة.

الدراسة الثاني: دراسة Selda TAŞDEMİR AFŞAR بعنوان تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة عن أكاديميين يعملون في الجامعات الحكومية والخاصة في تركيا. **1**

أظهرت دراسة نشرت في مجلة كلية الآداب في جامعة تركيا عام 2014 أن جودة البيئة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي للأكاديميين. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي، ومن بين هذه العوامل: اللقب الأكاديمي، الراتب، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، نوع العمل، نوع نظام العمل (دوام كامل، دوام جزئي، إلخ)، العمل الإضافي، الحماسة التنظيمية المدركة، والخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

---

**1** Selda TAŞDEMİR AFŞAR. (2014). *Impact of Work Environment on Organizational Commitment: A Comparative Study of Academicians Working in Public and Private Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol. III (4), 2014.*

• أن البيئة التنظيمية تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على الالتزام التنظيمي للأكاديميين العاملين في جامعات الولايات والأقاليم، بينما تؤثر سلباً على الالتزام المستمر.

• تبين الفحص الشامل لجميع المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي أنها تؤثر بشكل كبير على الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري، وأن العوامل المؤثرة تختلف بحسب نوعية حياة العمل للأكاديميين في جامعات الولايات، إلا أن عدد سنوات الخدمة في المنظمة يلعب دوراً أكبر في الالتزام المستمر لهؤلاء الأكاديميين.

### الدراسة الثالثة :

-دراسة (yafang tooai) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي. **1**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم استخدام منهج الوصفي وركزت الدراسة على الممرضين في مستشفيات مركزيين في تايوان وتحددت عينة الدراسة 200 فرد (199 من الإناث، 1 من الذكور) واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من أهم النتائج التي توصل إليها كالتالي:

- أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

- أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي.

---

**1** yafang tooai. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Services Research volume 11, Article number: 98 (2011)



## 8- التعقيب على الدراسات :

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تتناول موضوع البيئة التنظيمية، نجد تبايناً وتتنوعاً في الأهداف والمناهج المستخدمة. على الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع بعض البحوث السابقة في التركيز على البيئة التنظيمية، إلا أنها اختلفت في الطرق المستخدمة والمتغيرات المدروسة. وقد تميزت الدراسة الحالية بتطبيق منهج وصفي، بينما شملت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من المناهج.

ساهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول أهمية موضوع البيئة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي، حيث كانت مصدر إلهام لتصويب التساؤلات وصياغة الفرضيات في الدراسة الحالية. وقد تبيننا الأدلة والنتائج السابقة كأساس لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية وتحليلها بشكل أكثر عمقاً.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للبيئة التنظيمية

1. مفهوم البيئة التنظيمية
2. أهمية البيئة التنظيمية
3. العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية
4. ابعاد البيئة التنظيمية
5. عناصر البيئة التنظيمية
6. أنواع البيئة التنظيمية
7. علاقة البيئة التنظيمية ببيئة المنظمة
8. المداخل النظرية المفسرة للبيئة التنظيمية

## تمهيد :

يرتبط النجاح والاستمرارية لأي منظمة بفهمها الجيد للبيئة التنظيمية التي تعمل فيها. تعد البيئة التنظيمية مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة وأفرادها. وتشمل هذه العوامل القيم والثقافة والبنية التنظيمية والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية الخارجية.

يتفاعل أفراد المنظمة مع بيئتهم التنظيمية بطرق متعددة، ويتأثرون بتلك العوامل في اتخاذ القرارات وسلوكهم العام داخل المنظمة. إذا كانت البيئة التنظيمية إيجابية وصحية، فإنها تشجع على التعاون والابتكار وتعزز رضا الموظفين والأداء الممتاز. بينما إذا كانت البيئة سلبية أو مضطربة، فقد تؤدي إلى عدم الرضا والاستقطاب وانخفاض الأداء.

## 1- تعريف البيئة التنظيمية :

تُعد البيئة التنظيمية وسيطاً بين رضا العاملين عن العمل وأدائهم. فالرضا العالي يُظهر وجود بيئة تنظيمية إيجابية تُسهم في تحقيق مستويات أداء متميزة، بينما العكس صحيح. وتُعتبر البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يمكن للإدارة تأثير العنصر البشري داخل المنظمة، الذي يُعتبر جوهر عملية رفع مستوى أداء العاملين فيها، من خلال تحسين البيئة التنظيمية.

يعرف الدكتور محمود سلمان العميان البيئة التنظيمية بأنها "البيئة الداخلية -مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها".<sup>1</sup>

قد عرف كاتز وكان البيئة بأنها كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها" وعرفها جاكسون بأنها "أي شيء يقع خارج المنظمة"، وعرف دافت البيئة التنظيمية بأنها "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها"<sup>2</sup>.

أما في تعريف آخر لدكتور أحمد يوسف دودين الذي يعرف البيئة التنظيمية من زاوية الأحداث التي تدور في المنظمة إذ يرى بأنها "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته، ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً

---

1 عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022، ص 43.

2 تومي حسينة قديرة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، جامعة الجلفة، د.س، ص 60.

لمفهوم المناخ التنظيمي ،والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم "1.

ويعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية بالمنظمات"2.

ويرى ذنبيات أن البيئة التنظيمية "هي تعبير مجازي يُستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، بما في ذلك نمط القيادة وطبيعة الهيكل الإداري"3.

بناءً على التعاريف السابقة، يمكننا تحديد خصائص البيئة التنظيمية على النحو التالي4:

- بيئة المنظمة وفق إدراكات العاملين :بيئة المنظمة هي تلك التي يرونها العاملون فيها وفقاً لإدراكاتهم الخاصة وتجاربهم.

---

1 عبد القادر حبيتر، مرجع سابق، ص 43.

2 بجقينة مصطفى، بن العايب بلقاسم، اثر العوامل التنظيمية الداخلية على الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 4، د.س، ص 256.

3 أمجد عبد الرحمان الأهل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 8.

4 سهى محمود جابر جابر، أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة الأردنية، 2011، ص 34.

- تأثير البيئة التنظيمية على سلوك العاملين :تؤثر البيئة التنظيمية بشكل مباشر على سلوك العاملين، وتكون معرضة للتغيير عبر الزمن.

- ثبات نوعية البيئة التنظيمية :تتميز البيئة التنظيمية بثبات نوعيتها، وذلك بمعنى أن شخصية المنظمة تكون عملية مكتسبة. فالبيئة التنظيمية تتشكل من خلال تفاعل الموظفين معها وتأثيرهم عليها.

## 2- أهمية البيئة التنظيمية :

تكتسب البيئة التنظيمية أهمية خاصة نظرًا لتأثيرها على الوظيفة، والأداء، والرضا الوظيفي. ففي المنظمات التي تتمتع ببيئة تنظيمية جيدة، يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضاً. وأصبح موضوع البيئة التنظيمية من بين المواضيع الهامة التي يوليها المديرون اهتمامًا كبيرًا، نظرًا لتأثيرها على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، الذي يُعتبر أساس العمل.

يمكن تجميع أهمية البيئة التنظيمية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

-تحقيق أهداف المنظمة :تؤثر البيئة التنظيمية على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل .  
وذلك من خلال مشاركة الموظفين في عملية تحديد الاهداف ووضع خطط و مكافأتهم و تقديرهم .

---

<sup>1</sup>سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 35.

-تحسين سلوك العاملين وأدائهم : هناك علاقة بين البيئة الإيجابية داخل المنظمة وتحسين سلوك العاملين وأدائهم في تنفيذ أهداف المنظمة.

فالموظفون هم الركيزة الأساسية لعمل أي منظمة ولخلق بيئة عمل ايجابية يجب ان يكون هناك شعور بالانتماء ،الثقة و الاحترام ،التواصل الفعال ،التوازن بين العمل و الحياة الشخصية .

- تأثير البيئة التنظيمية على سلوكيات الأفراد : يقضي الفرد معظم وقته في العمل، حيث يتفاعل مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات. وبالتالي، يخضع سلوك الفرد لتأثيرات البيئة التنظيمية بكافة أبعادها المختلفة.

حيث تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات الافراد في مكان العمل وذلك من ناحية القواعد واللوائح و ايضا الانظمة و الاجراءات و الهيكل التنظيمي ...

- مفتاح النجاح للإدارة الفعالة : توفير البيئة التنظيمية الملائمة يعتبر مفتاح النجاح للإدارة الفعالة. فالاهتمام المستمر بخلق بيئة تنظيمية صحية تساهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

حيث يعتمد ذلك على العديد من العوامل مثل : نوع المنظمة و صناعة العمل و شخصية المدير و مع ذلك هناك بعض الصفات يتمتع بها المدراء الناجحون بشكل عام تشمل ماييلي كالتواصل و التحفيز ،التنظيم ، ادارت الوقت ، تحديد الاهداف و وضع خطط و الاعتراف بالانجازات .

ان النجاح في الادارة يتطلب مزيجا من الصفات و المهارات و السلوكيات .

### 3- العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية:

العوامل التي تؤثر في البيئة التنظيمية تتضمن<sup>1</sup>:

- **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:** تشمل هذه العوامل الموارد المالية والمواد والمعدات التي يحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها كالتقيد والاحتياطات و الاستثمارات و القروض .

و ذلك من اجل القيام بأنشطتها و الحفاظ على قدرتها التنافسية و تحقيق أهدافها، للحصول عليها بعدة طرق منها : التمويل الذاتي ، المنح ، القروض ، الشراكات .

- **النمط القيادي والإشرافي:** يشير هذا النمط إلى كيفية توجيه وإدارة الموظفين داخل المنظمة، ويؤثر بشكل كبير على البيئة التنظيمية وسلوك العاملين.

وهو يلعب دورا كبيرا في البيئة التنظيمية و ذلك من خلال تفاعل القائد مع مرؤوسيه و ذلك من ناحية اتخاذ القرارات و التواصل المفتوح و التعاون و الحرية في العمل بشكل مستقل او عكس ذلك فهو يؤثر على البيئة و ذلك من خلال اتخاذ المدير قراراته بنفسه و اتباع اوامره دون سؤال ، أي باختصار هناك نمطين قياديين داخل البيئة التنظيمية : نمط ديموقراطي و نمط استبدادي .

- **السياسات الإدارية:** تشمل السياسات الإدارية القواعد والإجراءات والترتيبات التي تحدد علاقة الموظفين وتحدد مستقبلهم داخل المنظمة.

من خلال تحديد المسؤوليات وصلاحيات و توضيح اليات العمل .

---

<sup>1</sup>أمجد عبد الرحمان الأهدل، مرجع سابق، ص 9.



- **القيم المهنية** : تشمل قيم الإداريين والعاملين في جميع المستويات داخل المنظمة.

حيث تعتبر مجموعة من المبادئ و المعايير الأخلاقية التي تواجه سلوكيات الافراد في بيئة العمل ، وتساهم القيم المهنية في خلق بيئة عمل إيجابية يشجع فيها الموظفون على الابداع وتحقيق اهداف المنظمة .

- **الهيكل التنظيمية** : تتعلق بترتيب وتنظيم السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة.

فهو يشير ايضا الى كيفية تنظيم المنظمة و توزيع السلطات و المسؤوليات بين مختلف الادارات و الاقسام ، فهو يحدد هيكل المنظمة و كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض و كيفية اتخاذ القرارات .

- **خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية** : تشمل هذه الخصائص مهارات العمل والسلوكيات الشخصية للأفراد داخل المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة على النحو التالي **1:**

- **البيئة الخارجية** : وهي تلك البيئة التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها، مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية

- **البيئة الاقتصادية** : كمعدلات النمو الاقتصادي ، التضخم والأسعار الفائدة وسعر الصرف

---

1 عبد الحفيظ القيري، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2018-2019، ص 92.

– البيئة الاجتماعية: – القيم الثقافية ،المواقف الاجتماعية تجاه الاعمال .

– البيئة السياسية : – الاستقرار السياسي

– الأنظمة الحكومية

– السياسات العامة.

– البيئة القانونية : – مثل القوانين واللوائح والتشريعات التي تؤثر على المنظمة.

– البيئة الداخلية : وهي تلك البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتضمن النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والتقنيات المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصال وأساليب القيادة وأنظمة الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية.

#### 4- أبعاد البيئة التنظيمية:

تأثير البيئة التنظيمية يمكن تلخيصه في النقاط التالية<sup>1</sup>:

– مرونة التنظيم : يشير هذا المفهوم إلى قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع

تغيرات الظروف الداخلية والخارجية وتتمتع ايضا المنظمة المرنة بالقدرة على :

---

1 عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92 ، (نقلا عن عبد الحفيظ القيوي،

البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي، مرجع سابق، ص 94).

- **تغيير هيكلها التنظيمي** : مثل اضافة او حذف الاقسام او تغيير خطوط السلطة .
- **تغيير ثقافتها التنظيمية** : مثل تعزيز قيم جديدة او تغيير السلوكيات المتوقعة .
- **تغيير ممارساتها**: مثل تبني تقنيات جديدة او تغيير طريقة الاداء .
- **طبيعة العمل** : تؤثر طبيعة الأعمال المُنجزة في المنظمة على سلوك العاملين، فالأعمال الروتينية والمتكررة قد تؤدي إلى الشعور بالملل وقلة الإبداع، بينما الأعمال المتنوعة والحيوية تثير التحدي وتشجع على التفكير الإبداعي والابتكار مثلا شركة جوجل : ادى تحسين طبيعة العمل في شركة جوجل من خلال توفير بيئة عمل ابداعية وتقديم مزايا سخية للموظفين الى زيادة رضاهم وتحسين ادائهم ، مما ساعد شركة على ان تصبح واحدة من افضل اماكن العمل في العمل .
- **أهمية الإنجاز** : تولي المنظمات أهمية كبيرة للإنجاز والإنتاجية، وتعتبرهما أساساً للمكافأة المادية والمعنوية للعاملينو فهو يعد عنصرا هاما للنجاح في أي بيئة تنظيمية من خلال تعزيز الانجاز .

## 5- عناصر البيئة التنظيمية:

تأثير العوامل التنظيمية على بيئة العمل يمكن تلخيصها في النقاط التالية **1**:

---

1 سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 36.

**الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي في نمط تنظيم الأقسام والوحدات داخل المنظمة، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف و زيادة الكفاءة وتعزيز الرضا الوظيفي .

**نمط القيادة:** يشير إلى طريقة التأثير في المرؤوسين، ويتنوع بين القيادة الديكتاتورية والاتوقراطية والديمقراطية

القيادة الديمقراطية: يشجع هذا النمط من القيادة على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار .

القيادة الاتوقراطية: يتخذ القائد في هذا النمط من القيادة لجميع القرارات بنفسه دون استشارة الموظفين.

**نمط الاتصال:** يشير إلى طريقة التواصل داخل المنظمة، ويتضمن الاتصال الفعال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار والمعلومات

الصاعد: يكون بين المستويات الدنيا في المنظمة الى المستويات العليا.

الهابط: هو نوع من الاتصال يتدفق من المستويات العليا في المنظمة الى مستويات الدنيا.

**المشاركة في اتخاذ القرارات :** يؤدي التشجيع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إلى رفع معنوياتهم وتحقيق الانسجام في بيئة العمل .

**طبيعة العمل:** تؤثر طبيعة العمل المُنجز في المنظمة على سلوك العاملين، حيث يمكن أن يؤدي العمل الروتيني إلى الملل والإهمال وعدم الاكتراث بالتحديث والتطوير.

**التكنولوجيا:** توفر التكنولوجيا العديد من المزايا في المنظمات، ولكنها في الوقت ذاته قد تؤدي إلى زيادة معدلات البطالة والانعزالية، حيث يتعامل الفرد مع الآلات بدلاً من التفاعل مع الزملاء في فريق العمل.

## 6 - أنواع البيئة التنظيمية :

أنواع البيئة التنظيمية تصنّف إلى أربعة أنواع<sup>1</sup>:

- **ثقافة التكيف :** تتسم هذه الثقافة بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير للاستجابة لاحتياجات العملاء. تشجع هذه الثقافة الأفكار الرائدة وتعزز القيم والأعراف والمعتقدات التي تعزز قدرة المنظمة على تحديد وتفسير وترجمة المؤشرات الموجودة في البيئة إلى استجابات جديدة. تركز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة على الابتكار والإبداع والمخاطرة، وتحفز وتكافئ على ذلك .

من خلالها تحقق المنظمة اهدافها و تحسن العلاقات و تعزز الرفاهية و تحسن الصحة العقلية

- **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة التنظيمية على وجود رؤية توضح أهداف المنظمة مثل تحقيق الربح أو زيادة الحصة السوقية أو تحقيق النمو. يُطلب من الموظفين تحقيق مستويات محددة من الأداء، ويكون على المدراء تحفيزهم

---

<sup>1</sup> سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 36.

ومكافأتهم. تندرج هذه الثقافة في البيئة التنظيمية المستقرة، مما يسهل على المدراء تحويل رؤية المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس وتقييم أداء الموظفين بما يخدم تحقيق تلك الأهداف. قد تعكس هذه الثقافة قدرًا عاليًا من التنافسية والتوجه نحو زيادة الربح. و مع ذلك من المهم ان تكون على دراية بالعيوب المحتملة لثقافة المهمة و اتخاذ خطوات للتخفيف منها .

- **ثقافة القبيلة** : تتركز هذه الثقافة على اندماج ومشاركة أعضاء التنظيم، وعلى التوقعات المتغيرة بشكل متسارع في البيئة الخارجية. تركز هذه الثقافة بشكل كبير على الاستجابة لاحتياجات الموظفين كأساس لتحسين الأداء، حيث يزيد كلٌّ من الاندماج والمشاركة من الشعور بالمسؤولية والملكية لدى الموظفين، ويزيد من ولائهم والتزامهم تجاه التنظيم. كما يتيح تمكين الموظفين تعزيز روح المبادرة لديهم ويدفعهم نحو الإبداع والابتكار .

- **الثقافة البيروقراطية** : تستند هذه الثقافة إلى التركيز على الجوانب الداخلية والتعامل المستمر مع البيئة المستقرة. يُستخدم الرموز والاحتفاليات لتعزيز قيم التعاون، والتقاليد للالتزام بالسياسات والممارسات التنظيمية كوسيلة لتحقيق الأهداف. قد تكون درجة الاندماج لدى الأفراد في هذه الثقافة التنظيمية أقل.<sup>1</sup>

وتتميز بكفاءة الفعالية ، العدالة و المساواة ، الموضوعية الاستقرار ، سهولة التنبؤ .

---

<sup>1</sup> تومي حسينة قديرة، مرجع سابق، ص 67.

## 7 علاقة البيئة ببنية المنظمة :

المنظمات تعتمد على بيئتها للبقاء والنمو والاستمرار، وهناك علاقة واضحة بين البيئة وبنية المنظمة، وتحديد الأبعاد الأساسية لبنيتها، وهي التعقيد والرسمية والمركزية.1

- **علاقة البيئة بالتعقيد** : أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية بين تأكيد البيئة ومستوى التعقيد، حيث يجب أن تكون الوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة أقل تعقيدًا لتتفاعل بشكل أفضل مع البيئة. وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على البيئة تمتلك مستويات إدارية أقل.

- **علاقة البيئة بالرسمية** : تتجه البيئة المستقرة نحو الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليل الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعًا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، بينما الأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تزيد المنظمة من رسميتها فيها.

- **علاقة البيئة بالمركزية** : كلما زاد تعقيد البيئة، زادت اللامركزية في بنية المنظمة. وبغض النظر عن الاستقرار أو الديناميكية، فإن العوامل البيئية المختلفة تظهر أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مواجهة عدم الاستقرار باللامركزية .

---

1 سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 38.

8 - المداخل النظرية المفسرة للبيئة التنظيمية : لقد أدى اختلاف طبيعة عناصر ومكونات البيئة التنظيمية الى تعدد المداخل النظرية المفسرة للعلاقات القائمة بين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وخصائص بنياتهم التنظيمية ،ضمن هذا السياق اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في تحقيقها لكفاية التنظيم الإدارية والإنتاجية على المكونات المادية للبيئة التنظيمية وحيث نظرتالى العامل على انه كائن اقتصادي عاقل يحرك بواسطة الاجر والذي تعتبره الحافز الوحيد القادر على التأثير في سلوك العامل ، حيث يرى "ماكس فيبر" ضمن هذا الاطار انا النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة و لذلك نجده يهتم بتحقيق اهداف التنظيم اكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال ، وهذا ما اشار اليه "فريديريك تايلور " من خلال نظرية الإدارة العلمية ، حيث يعتقد ان توفير بيئة العمل الملائمة للعمال من حيث الظروف الفيزيائية {الإضاءة، التهوية، الرطوبة} تفقده الحق في التذمر او الشكوى .وعليه يمكن القول ان النظرية الكلاسيكية اولت اهتماما كبيرا بالبيئة التنظيمية من خلال تاكيدها على أهمية الجانب المادي في تحقيق فعالية التنظيم ، وذلك في ضوء تركيزها على الضبط الصارم و المركزية وفضلا على اهتمامها بالجانب الرسمي وإقرارها لمبدأ الرشد والعقلانية في تحقيق الكفاية الادارية .



## خلاصة الفصل :

في الختام، يمكن القول إن البيئة التنظيمية تعد عنصرًا أساسيًا في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق. فهي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتشكل الإطار الذي يتفاعل معه الأفراد والمجموعات. تصبح البيئة التنظيمية الإيجابية والصحية مصدر إلهام ودافع للأفراد لتحقيق الأهداف المنظمة، بينما تكون البيئة التنظيمية السلبية عائقًا أمام تحقيق الأهداف وتقدم المنظمة. لذا، من الضروري على القادة والإداريين أن يولوا اهتمامًا كبيرًا لبناء بيئة تنظيمية إيجابية، تشجع على التعاون والإبداع وتعزز الولاء التنظيمي، وهو ما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

## الفصل الثالث : الإطار النظري للولاء التنظيمي

1. مفهوم الولاء التنظيمي
2. أهمية الولاء التنظيمي
3. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
4. ابعاد الولاء التنظيمي
5. مراحل الولاء التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
7. قياس الولاء التنظيمي
8. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي

## تمهيد :

الولاء التنظيمي يعد أحد المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي، وهو يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنظّمته ومدى استعدادّه للبقاء فيها وتقديم أفضل أداء ممكن. فهو يعكس الارتباط العاطفي والمعرفي والسلوكي للفرد مع منظّمته.

يعتمد الولاء التنظيمي على عدة عوامل، منها بيئة العمل وثقافتها التنظيمية والتطوير المهني وجودة الإدارة وعلاقات العمل والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي والمزايا المادية وغيرها من العوامل.

إن الولاء التنظيمي هو عنصر أساسي لاستقرار المنظمات ونجاحها، حيث يؤدي العمال المخلصون والملتزمين إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر ويسهمون في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. في هذه المقدمة، سنستكشف أكثر حول أهمية الولاء التنظيمي وعوامل تأثيره وكيفية تعزيزه في بيئة العمل.

## 1 - مفهوم الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفاته وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتاب والباحثين في مجال الإدارة رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات، فنجد ما يلي:

"تعريف بورتر وستيرز وماودي 1978 إنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيامها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية فيها.<sup>38</sup>

أي ان الموظف يسعى في تحقيق اهداف المنظمة قبل أهدافه من خلال جهود مبدولة داخل منظمته وهذا يدل على ولاه لها .

"يقصد بالولاء إحساس للفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهو يدفع المورد البشري للعمل دون أي ضغط، مما يدفعه إلى أداء عمله بالمنظمة إحساسا منه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها، ومن هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع.<sup>39</sup>

لان الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء داخل المنظمة و ان الفرد جزء لا يتجزء من المنظمة التي يعمل فيها و ان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة .

---

<sup>38</sup> تركية صغير، كوثر حفصي، الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري، مطمرة ليسانس، جامعة الوادي، 2013، ص 3.

<sup>39</sup> حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية الخاصة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2017-2018، ص 69.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة من الارتباط بين الافراد و لها قيم وأهداف التنظيم ويتبناها ويفتخر بها ، كما يفضل الاستمرار بالعمل داخل التنظيم على الانتقال إلى غيره".<sup>40</sup>

## 2- أهمية الولاء التنظيمي :

تمثل العديد من الأسباب الهامة التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الولاء التنظيمي، ومن هذه الأسباب<sup>41</sup>:

- **مقوم للإبداع الإداري:** يُعتبر الولاء الوطني وبالتالي المؤسسي والأسري أساسياً للإبداع على مستوى الدولة والمؤسسة والعائلة. اليابان تُعد مثالاً حياً على أهمية الولاء في عملية الإبداع وبشكل عام يعتبر الولاء التنظيمي احد اهم مقومات الابداع الإداري

- **مؤشر للسلوك السلوكي:** يُعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً أساسياً لتنبؤ العديد من النواحي السلوكية، خاصة فيما يتعلق بمعدل دوران العمل. فالأفراد الملتزمون يظلون في المنظمة لفترات أطول ويعملون بفاعلية أكبر نحو تحقيق أهدافه فالموظف المخلص يظهر سلوكيات ايجابية تجاه العمل والادارة ويلتزم بالمنظمة على المدى الطويل ويشارك في فعاليتها خارج مكان العمل .

---

<sup>40</sup> محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الادب، مج 11، العدد 4، 2022، ص 9.

<sup>41</sup> سالم رشيد عزيمة، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين، مجلة الفتح، بغداد - العراق، العدد 31، 2007، ص 52.

- جذب انتباه المديرين وعلماء السلوك الإنساني: قد جذب مجال الولاء التنظيمي اهتمام المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرًا للقيمة الكبيرة له كسلوك مرغوب ذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم حلول قيمة . والتواصل بوضوح وفعالية المثابرة ....

- دور في تفسير الأهداف الشخصية : يمكن للولاء التنظيمي أن يساعد في فهم كيفية وجود أهداف شخصية للأفراد في حياتهم، مما يسهم في توجيهه الإيجابي لجهودهم وطاقتهم وذلك من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتوفير فرص التطوير المهني للموظفين ومكافأة الموظفين على انجازاتهم والتواصل الفعال معهم.

- ربط فاعل بين المنظمة والأفراد : يُعتبر الولاء التنظيمي عنصرًا مهمًا في ربط المنظمة بالأفراد والعاملين لديها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات توفير الحوافز المالية، حيث يُظهر الولاء تأثيره في تحقيق الفاعلية.

بشكل عام، يُظهر الولاء التنظيمي أهميته كعامل حيوي في تفسير وتحفيز السلوك الفردي داخل المنظمات، ويسهم في بناء علاقات قائمة على الالتزام والإبداع فمن خلال ربط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد يمكن للمنظمة خلق بيئة عمل إيجابية وتحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق افضل النتائج.

### 3-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

تمت دراسة موضوع الولاء التنظيمي بشكل واسع، وقد أظهرت الدراسات أن ولاء العاملين لمنظماتهم يتأثر بمجموعة متنوعة من المحفزات والقوى الدافعة. ورغم وجود

اتفاق عام بين الباحثين في هذا المجال حول تعدد أبعاد الولاء، إلا أن هناك اختلافات في التحديد الدقيق لهذه الأبعاد

نستعرض بإيجاز بعض الأبعاد التي تم ذكرها في دراسات سابقة، ومن ثم سنتبنى نمطاً يتمتع بأهمية وشهرة كبيرة في مجال دراسات الولاء التنظيمي.<sup>42</sup>

**3-1- نموذج اتزيوني 1961 :** يمثل هذا الأبعاد التواصل العميق بين الفرد والمنظمة، وينبع من اندماج الشخص بشكل حقيقي مع أهداف وقيم المنظمة، يظهر هذا الاندماج نتيجة لقناعات الفرد بأهداف وقيم المنظمة والتزامه الشخصي بها.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :** يُعتبر هذا النوع من الولاء أقل درجة، حيث يرى الفرد أن علاقته مع المنظمة تعتمد على تحقيق المزايا المتبادلة. يعمل الشخص على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وتكون العلاقة بينهما على أساس منفعة متبادلة مثال برامج الولاء أي انها تقدم للمستهلكين نقاطا او مكافآت مقابل عمليات الشراء ،مما يشجعهم على الاستمرار في شراء من نفس المتجر العروض الترويجية ،حيث تقدم للمستهلكين خصوما او هدايا مجانية مما يجذبهم الى الشراء منتجات او خدمات معينة... الخ

- **الولاء الاغترابي :** يمثل هذا النوع الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة. يظهر اندماج الفرد مع المنظمة هنا بشكل يعبر عن عدم رضاه أو إرغامه على الالتحاق بها، ويعود ذلك إلى القيود والضغوط التي تفرضها المنظمة والتي قد تكون خارجة عن إرادة الفرد وذلك بسبب شعور الفرد بعدم العدالة وأيضا لم يتم مكافأة

---

<sup>42</sup> طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة ، محلة العربية للإدارة ، الرياض - السعودية ، العدد الأول ، 2004 ، ص 38.

بشكل عادل مقابل عمله او اذا تم تفضيل الاخرين عليه او ضعف التواصل ،قلة فرص التطوير شعور بالظلم عدم وجود قيم مشتركة.

3-2- نموذج ستيرز: في هذا النموذج، يتألف الولاء التنظيمي من البُعدين التاليين<sup>43</sup>:

- **الولاء الموقفي (الاتجاهي)** :يُقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تناغم أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يُعزز رغبته في الالتزام والاستمرار فيها. على عكس هذا النوع من الولاء، يُشبهه وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي "الصندوق الأسود"، الذي يضم عوامل من الطابعين التنظيمي والشخصي، مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي وتجارب العمل. ويحدد مستوى الولاء الناتج عن هذه العوامل سلوك الأفراد في المنظمة، مثل التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهد المبذول في العم

- **الولاء السلوكي** :يشير إلى العمليات التي تجعل الفرد يرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق. يكون الارتباط بالمنظمة نتيجة للجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخلها، ويعكس هذا الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي. يستند هذا المفهوم إلى العمليات التي يعمل من خلالها الفرد على تطوير علاقته بالمنظمة، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع محددة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات. يُنشأ هذا الاتساق نتيجة لتجاربهم السابقة والمزايا التي يحصلون عليها، مما يُثبتهم في الالتزام بالسلوك الذي قاموا به ويخشون فقدان تلك المزايا عند التخلي عن هذا السلوك. فمن منظور الفرد يمكن ان يساهم الولاء السلوكي في :

---

43 المرجع نفسه، ص 39.



- تحقيق الشعور بالرضا والمغامرة .
- الحصول على فوائد ومكافآت حصرية .
- دعم القضايا المهمة .
- تعزيز الاستقرار قاعدة العملاء .

### 3 - 3 - نموذج كانتر:

يتألف الولاء من الأبعاد الثلاث التالية :<sup>44</sup>

- **الولاء المستمر**: يشير إلى تقاني الفرد وتفرغته لحياته وتضحيته بمصالحه الشخصية من أجل بقاء الجماعة أو المنظمة. في هذا السياق، لا ينظر الفرد إلى المكاسب التي قد يحققها في حالة الانتقال إلى تنظيم آخر، حيث يكرس نفسه تمامًا لاستمرارية الارتباط بالجماعة الحالية حيث انه يتميز ب القوة أي انه يعد رابطًا قويًا يصعب كسره .

- **الولاء التلاحي**: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتسم بالتماسك والتضامن. يظهر هذا النوع من الولاء عندما يتخذ الفرد موقفًا يتسم بالتخلي عن التصرفات التي تؤدي إلى التناحر والتباغض، مع التركيز بدلاً من ذلك على السلوك الذي يعزز التضامن الاجتماعي داخل الجماعة ،يتميز الولاء التلاحي: بالقوة التضحية، التماسك، الانتماء.

---

<sup>44</sup> سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية ،دمشق، سوريا ، العدد الأول، 2011، ص 13.

- **الولاء الموجه**: يتجلى في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، مع الامتثال لسلطتها والالتزام بالمعايير التي تحددها، يظهر هذا النوع من الولاء عندما يكون الفرد ملتزمًا بالقيم والمبادئ الأساسية للجماعة، ويتبنى سلوكًا يعكس امتثاله للسلطة والقوانين الداخلية المعتمدة في هذا السياقينع أساسه من القناعة عميقة بأهمية القيم والمبادئ والاهداف التي تؤمن بها المنظمة ورغبة في المساهمة في تحقيقها.

### 3 - 4 - نموذج انجل وبيري

هذا النموذج، المشهور باسم "نموذج الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي"، يعد أحد النماذج البارزة في فهم الولاء في سياق المنظمات، يقسم الباحثين الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، مما يميز هذا النموذج:

- **الولاء الاستمراري**: يحدد هذا البعد درجة الولاء للفرد من خلال تقدير القيمة النفسية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها في حال بقاءه في المنظمة مقابل ما قد يفقده في حال انتقاله إلى جهات أخرى. يتأثر تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة بعوامل مثل الخبرة الوظيفية، وتقدم العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل.

- **الولاء العاطفي**: يُعبر عن الاتصال الوجداني مع المنظمة وتأثره بمدى انسجام الفرد مع خصائص عمله، مثل استقلاليته واكتساب مهاراته، وعلاقته مع المشرفين. يتأثر أيضًا بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

- **الولاء المعياري**: يُعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة، ويتأثر بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل انضمامه للمنظمة. يمكن أن يكون مصدر هذا

الإحساس نابغًا من القيم الأسرية أو التطبيع الاجتماعي. يُعزز هذا الإحساس بالولاء بشكل كبير من خلال الدعم الجيد من المنظمة وتشجيعها للمشاركة الفعّالة والتفاعل الإيجابي للموظفين في تحديد الأهداف والتخطيط ووضع السياسات العامة للتنظيم.

#### 4 - أبعاد الولاء التنظيمي :

يعدّ فهم أبعاد ولاء الأفراد للمنظمات مسألة هامة، وتختلف هذه الأبعاد وفقًا لعدة عوامل. يشير الأدب البحثي إلى أن هناك أبعادًا متعددة للولاء التنظيمي، ويمكن تلخيص ذلك بواسطة تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:<sup>45</sup>

##### - البعد العاطفي (المؤثر):

يتأثر هذا البعد بإدراك الفرد لخصائص العمل واستقلاليته، وأهمية المهارات المطلوبة. كما يتأثر بقرب المشرفين وتوجيههم، وقدرة الموظف على المشاركة في صنع القرارات. البعد العاطفي يعكس مدى ارتباط الموظف عاطفيًا بالمنظمة مؤشرات:

- الشعور بالرضا عن العمل

- الفخر بالانتماء الى المنظمة

- الاستعداد للتضحية من اجل المنظمة

---

45 باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد13، 2013، ص 61.

## - البُعد الأخلاقي (المعياري):

يشير إلى إلتزام الموظف تجاه استمرار العمل في المنظمة، ويُعزز بشكل كبير من خلال دعم المنظمة للعاملين فيها ومشاركتهم في وضع الأهداف وتخطيط العمل. يتعلق هذا البُعد بالشعور بالالتزام والمسؤولية نحو تحقيق أهداف المنظمة، مؤشرات:

- الإلتزام بالعمل الجاد .

- التعاون مع الزملاء العمل .

- الدفاع عن سمعة المنظمة .

## - البُعد المستمر:

يعني درجة الإلتزام التي يشعر بها الموظف نحو المنظمة بناءً على المكافآت والفوائد التي يمكن أن يحققها من الاستمرار في العمل معها. يشمل هذا البُعد الاستثمار الشخصي للموظف في المنظمة والخسائر المحتملة في حالة الرحيل، مؤشرات:

التكيف مع التغييرات

المثابرة في مواجهة التحديات

الرغبة في الاستمرار مع المنظمة على مدى طويل

فهم هذه الأبعاد يلقي الضوء على مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على ولاء الأفراد، مثل الدعم الإداري، وجود الفرص للمشاركة، والتقدم في العمل. كما يظهر

أن العوامل الشخصية مثل العمر والخبرة الوظيفية تلعب أيضًا دورًا في تحديد مستوى الولاء التنظيمي<sup>46</sup>.

## 5 - مراحل الولاء التنظيمي :

تعتبر عملية تكون الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول العديد من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية، وسوف نحاول أن نستعرض ذلك:

5 - 1 - مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوشنان: من خلال بحثه الذي قام به حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل في عام 1974، أوضح بوشنان أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:<sup>47</sup>

- **مرحلة التجربة:** تمتد هذه المرحلة منذ لحظة انضمام الفرد إلى العمل حتى مضي عام واحد. خلال هذه الفترة، يكون الفرد خاضعًا لعمليات التدريب والإعداد، حيث يتعين عليه اجتياز اختبارات وتكامل مع بيئة العمل الجديدة. يكون توجه العامل في هذه المرحلة هو تحقيق قبوله في التنظيم والتكيف مع البيئة الجديدة، وتأكيد التوجهات والتوقعات التي يتوقعها التنظيم منه. يظهر العامل خلال هذه المرحلة استعراضًا لخبراته ومهاراته لإظهار جاهزيته للأداء.

بوشنان يشير إلى أن الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال هذه المرحلة تتمثل في:

---

46 لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جعلود، ابعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسكينين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الحادي عشر - تشرين الأول، 2017، ص 111.

47 عبد الله البريدي ، حقائق حول الولاء التنظيمي، مجلة التدريب والتقنية ، الرياض -السعودية، العدد 93، أكتوبر 2006، ص 24.

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجامعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاه الجماعة نحو المنظمة.
- الشعور بالصدمة.

#### - مرحلة العمل والإنجاز :

في هذه المرحلة، التي تلي مرحلة التجربة، تمتد لمدة سنتين إلى أربع سنوات، يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال أدائه في العمل. يتطلع العامل في هذه المرحلة إلى تحقيق النجاح والإنجاز، ويسعى لتحديد مفهومه الخاص للإنجازات التي يحققها.

تتسم هذه المرحلة بعدة سمات، منها<sup>48</sup>:

---

48 عبد الله البريدي ، مرجع سابق، ص 25.

• **تعزيز الذات والتأكيد:** يسعى الفرد إلى تعزيز صورته الشخصية والمهنية من خلال الإنجازات التي يحققها في العمل. يتطلع إلى التأكيد على قدراته ومهاراته.

• **تطوير مفهوم الإنجاز:** يعمل العامل على تطوير فهمه الخاص لمفهوم الإنجاز وكيفية قياسه. يسعى إلى تحديد ما يعتبره إنجازاً شخصياً ومهنياً.

• **التطور المهني:** يستفيد الفرد من الخبرات السابقة ويسعى للنمو المهني. يبحث عن فرص للترقية وتحقيق التقدم في مساره المهني.

• **تعزيز الولاء التنظيمي:** يمكن أن يكون الفرد أكثر ولاءً للتنظيم خلال هذه المرحلة، خاصة إذا شعر بالتقدير والدعم من قبل الإدارة والزملاء.

في هذه المرحلة، يبني الفرد هويته المهنية ويثبت نفسه كعضو فعال وقيم في تنظيمه.

#### - مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأ هذه الفترة بعد مرور خمس سنوات من انضمام الفرد إلى عمله في المنظمة، وتمتد لفترة لاحقة. خلال هذه الفترة، يشدد الفرد اتجاهات ولاءه التي بناها في المراحل السابقة، ويقوي الروابط مع المؤسسة التي يعمل فيها. تتميز هذه المرحلة بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة، حيث تصبح هذه الاتجاهات قوية ومتينة.<sup>49</sup>

في هذه المرحلة، يبدأ الفرد في ترسيخ ارتباطه بالمؤسسة بشكل عميق، حيث يشعر بالرغبة القوية في العمل دون ملل أو إرهاق، وذلك لصالح تطوير المؤسسة. ينطوي

---

49 عبد الله البريدي ، مرجع سابق، ص 27.

ذلك على مزج مصالحه الشخصية بحبه وإخلاصه للمنظمة، ويتمثل هدفه في المساهمة في نجاح المؤسسة والنمو معها.

تمثل هذه المرحلة انتقالاً من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، حيث يصبح الفرد جاهزاً لتحمل المسؤوليات والتقاني في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 5- 2 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة مودي وبورتر:

قدم إبراهيم دراسة تفصيلية حول تكوين الولاء التنظيمي وتطوره للعاملين في المنظمات، مأخوذة من تصنيف مودي وبورتر الذين درسوا هذا الموضوع في عام 1982. تم تصنيف تكوين الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل زمنية تتابعية:<sup>50</sup>

### - مرحلة ما قبل العمل :

- تتميز بالمستويات المتنوعة من الخبرات والميول والاستعداد التي تؤهل الفرد لدخول العمل في المنظمة.

- تعتمد هذه المؤهلات على خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بشأن العمل، وفهمه للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البداية في العمل: يكتسب الفرد خلال هذه المرحلة الخبرات المتعلقة بعمله، خاصةً في الأشهر الأولى، والتي تلعب دوراً هاماً في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه وانخراطه كعضو في التنظيم.

---

50 باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، مرجع سابق، ص 26.



## - مرحلة الترسخ:

تتأثر هذه المرحلة بالخبرات المتتالية التي يكتسبها الفرد والتي تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي.

يتم فيها تمثين اتجاهاته وقيمه وأنماط سلوكه التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. هذه الفترات الزمنية تعكس مسار تكوين الولاء التنظيمي للفرد، بدءًا من مرحلة ما قبل العمل إلى مرحلة الترسخ، مشيرة إلى تأثير الخبرات والتفاعلات مع المنظمة على تشكيل اتجاهاته ولائه والتزامه.<sup>51</sup>

### 5 - 3 - مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر أوريلي وزملائه:

أوريلي وزملائه (Oreily et al) قد أشاروا إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي<sup>52</sup>:

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** في هذه المرحلة، يكون ولاء الفرد مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة. يتقبل الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بتلبية مطالبهم مقابل الحصول على فوائد متنوعة من المنظمة.

- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة، يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، حيث تلبية المنظمة حاجاته للانتماء.

---

<sup>51</sup> المرجع نفسه، ص 27،

<sup>52</sup>نوري نور الدين دودو، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، المجلد 13، العدد 04، 2021، ص 294.

- مرحلة التبني: في هذه المرحلة، يعتبر الفرد أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له. يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد.<sup>53</sup>

من خلال النظر إلى مراحل الولاء التنظيمي وفقاً لـ "بوشنان"، "مودي وبورتر"، و "أوريلي" وزملائه، يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسية:

#### - مراحل بوشنان:

- فترة التجربة: تتميز بتحديات العمل وتضارب الولاء، حيث يظهر وضوح الدور والجماعة.
- العمل والإنجاز: يظهر فيها الخوف من الفشل والعجز، مع بروز قيم الولاء التنظيمي.
- الثقة في التنظيم: في هذه المرحلة، يتم ترسيخ الولاء من خلال تقوية اتجاهات الفرد نحو المؤسسة.

#### - مراحل مودي وبورتر:

- مرحلة ما قبل العمل: تتميز بالخيارات والميول والاستعدادات لدخول مجال العمل.
- مرحلة البداية في العمل: يكتسب الفرد خبرات تؤثر في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه.

---

53 المرجع نفسه، ص 295.

- مرحلة الترسخ : في هذه المرحلة، يترسخ الولاء من خلال تكامل اتجاهات وقيم الفرد مع المنظمة.

#### - مراحل أوريلي وزملاؤه:

- الإذعان والالتزام: الفرد يلتزم بما يطلب منه مقابل الفوائد التي يحصل عليها.
- التطابق أو التماثل: يتقبل الفرد سلطة الآخرين للحفاظ على الانتماء للمنظمة.
- التبني: الولاء يتحقق من خلال تطابق أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد.54

#### 6-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته. ويرى عدد من الباحثين أن العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين تتمثل فيما يلي:55

---

54نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 296.

55محمد سليمان الجرادية، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2019، ص 64.

## - قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

عندما ينضم الفرد إلى أي مؤسسة للعمل، يسعى لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء كانت سيكولوجية أو بيولوجية. إذا قامت المؤسسة بجهود لتلبية هذه الحاجات والرغبات، فإن هذا يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد. وعلى الجانب المقابل، إذا أهملت المؤسسة هذا الجانب الهام في نموها، فإن الفرد قد يتجه نحو البحث عن مؤسسة أخرى تلبي احتياجاته بشكل أفضل.

## العوامل الخارجية:

تشمل هذه العوامل البيئة الخارجية للمنظمة التي تؤثر بشكل متفاوت على الأفراد العاملين. من بين هذه العوامل، يبرز وجود فرص العمل والخيارات المتاحة للأفراد داخل المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم.

يظهر أن العاملين في المنظمات يتطلعون إلى تحسين مستويات معيشتهم ورغبتهم في تلبية حاجاتهم. لذلك، في حال توفرت فرص عمل بديلة ذات مزايا أفضل في الأجر وظروف العمل، قد يكون لديهم رغبة في الانتقال إلى منظمات أخرى.

## - زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

مشاركة العاملين في التنظيم تعني أن يكون لهم دور فاعل في اتخاذ القرارات وإدارة الأعمال داخل المنظمة. يتضمن ذلك مشاركتهم في تخطيط وتنفيذ المشاريع وإدارتها

ومراقبتها ورقابتها. عندما يشعر العاملون بأن لديهم دور فاعل ومسؤولية في نجاح المنظمة، فإن ذلك يزيد من مستوى ولائهم للمنظمة. **56**

### - العوامل الشخصية:

تتعلق بمتغيرات ديمغرافية للأفراد، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل. تظهر الدراسات أهمية بعض هذه العوامل في بناء الولاء التنظيمي للأفراد.

### بعض النقاط الملحوظة:

- قد يكون للنساء ولاء تنظيمي أكبر من الرجال.
- يتزايد الولاء التنظيمي بزيادة عمر الفرد.
- يرتبط المؤهل العلمي بولاء تنظيمي أكبر.
- الخبرة الطويلة في المنظمة تسهم في زيادة الولاء.

بشكل عام، يعتبر فهم هذه العوامل وتحليلها أمرًا حيويًا لتحسين إدارة الولاء التنظيمي وتعزيز أداء المنظمة.

### 7- قياس الولاء التنظيمي:

رغم أن قياس الولاء التنظيمي يتطلب جهودًا وتكاليف، إلا أن الفوائد التي يجلبها للمنظمة تجعل هذه الجهود مستحقة وضرورية. فإن فهم مدى الولاء لدى العاملين

---

**56** حسب النبي رحمة عمر، الأمين الزين الأمين احمد ، قياس المستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة غرب كردفان، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2707، ص 7.

يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها الإدارية، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الانحرافات والأخطاء **57**.

تأتي الفوائد من قياس الولاء التنظيمي بأشكال متعددة، فهي تعود بالفائدة على الأفراد، وعلى المنظمة بالدرجة الأولى، وأيضًا على المجتمع بشكل عام.

من الواضح أن جميع المنظمات تسعى إلى توفير مستويات معيشية جيدة لموظفيها، ولكي تحقق هذا الهدف، يجب على الإدارة متابعة تقدم المنظمة والتأكد من تحقيق العوائد المادية والمعنوية للأفراد، بالإضافة إلى قوة الترابط بينهم.

قياس الولاء التنظيمي يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن للمنظمة من خلاله تحديد موقعها واتجاهها بالمقارنة مع فترات زمنية سابقة، وأيضًا بالمقارنة مع منظمات أخرى.

يتضمن قياس الولاء التنظيمي أبعادًا مادية ومعنوية وإنسانية تتعلق بالمشاعر والاتجاهات نحو العمل والتنظيم، وبالتالي، يمكن للإدارة الجيدة تحليل هذه المشاعر والاحتياجات وتحديد مدى الولاء للمنظمة.

يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة تشخيصية تساعد الإدارة على تحديد المشاكل والعقبات التي قد تؤثر سلبًا على ولاء العاملين، وبالتالي تمكين المنظمة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء **58**.

---

**57** إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر، الأردن، 2016،

ص ص 298-299 (نقلا عن <https://almerja.net/more.php?idm=189469>)

بالإضافة إلى ذلك، فإن البحوث الإنسانية التي تستكشف مستوى الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد على حد سواء، حيث يشعر الأفراد بأهمية ودعم الإدارة لهم، مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وبناء الثقة والمصداقية.

بشكل عام، فإن قياس الولاء التنظيمي يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين بيئة العمل، ويعتبر أداة قيمة للإدارة في فهم احتياجات وتطلعات الموظفين وتحسين تجربتهم في المنظمة.

## 8- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك ثلاث اتجاهات بارزة تناولات الولاء التنظيمي فهناك من نظر الى الولاء التنظيمي من الجانب سلوكي وهناك من نظر اليه من الجانب الموقفي، والاتجاه الثالث نظر اليه من الجانب التبادلي .

### الجانب السلوكي :

يرى علماء هذا المدخل ان العوامل الاجتماعية والنفسية اكثر تاثيرا وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الافراد للامنظمة التي يعملون فيها ، حيث يركز هذا المدخل على ان الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى من حيث القبول الاجتماعي حدود مايتوقعه التنظيم من سلوك افراد العاملين به ان هذا السلوك الذي يظهره الافراد يتجاوز ماينبغي ان ينتظره التنظيم ،وان الافراد العاملين يرتبطون

---

58 ممران صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية

للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 36، المجلد 3، العراق، ص 388

بالمنظمات التي يعملون بها نتيجة لسلوكهم السابق فالجهد والوقت اللذان قضاوهما داخل التنظيم يجعلانهم يتمسكون بالمنظمة وبعضويتها. وهذا الاتجاه لا يركز كثيرا على ارتباط اهداف الموظفين باهداف المنظمة ، بل نجد ان العمال يشتغلون بنوع من الدعم النفسي ، من خلال اللجوء الى توسيع مواقفهم والايحاء انفسهم انهم اتخذوا القرارات الصائبة والصحيحة للالتحاق بالمنظمة.

**الجانب الموقفي:** يؤكد أصحاب الاتجاه الموقفي على ان اعتبار الولاء التنظيمي اتجاها وليس سلوكا ، أي اتجاه الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها و هذا الاتجاه ناتج عن التوافق والتطابق بين القيم الشخصية للعاملين والقيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم ، ويفسر الولاء التنظيمي على أساس مدخل الثقافة التنظيمية والقيم المتبناة والتي تنعكس على وعي العاملين في تحقيق غايات المنظمة وتزيد في ارتباط العامل بالمنظمة ، ومن هذا المنطلق يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية واهداف التنظيم ، وعليه فان الافراد العاملين الذين يؤمنون باهداف المنظمة يشعرون بالانتماء اليها ويظهرون رغبة قوية في العمل على تحقيقها .

**المدخل التبادلي:** يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي ، باعتباره يحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل مايقدمه من جهد وكان ولاءه اكثر لتلك المنظمة .

ويتضح من خلال المدخل التبادلي ان الولاء التنظيمي ينحصر في عملية التبادلية الناتجة من المكافاة والتكلفة التي يحصل عليها الفرد ومايخسر في مقابل انضمامه الى عضوية المنظمة كما ان الولاء التنظيمي للافراد يزيد بزيادة المكافاة و وينقص



بزيادة التكلفة في العمل أي بنقص المكافآت .وينظر للولاء من هذا الاتجاه على انه نتيجة او محصلة لعلاقات تبادلية بين الاسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها و كما انه يمكن تفسيره على أساس المبادلة والمقايضة ، حيث انه مرتبط بمبدا التراكمية و والاستثمارات السابقة سواء كانت معنوية او مادية مقابل الولاء المطلوب .

## خلاصة الفصل :

الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، حيث يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. عندما يشعر أفراد المنظمة بالولاء والانتماء، يزيد مستوى إنتاجيتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. لذا، يجب على القادة التنظيميين أن يعملوا على بناء وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال إظهار الاهتمام بموظفيهم، وتوفير الدعم والتوجيه، وتقديم فرص التطوير والتقدم المهني. إن تعزيز الولاء التنظيمي ليس فقط يعزز أداء الموظفين، بل يسهم أيضاً في بناء هوية المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح .

## الفصل الرابع : الأسس المنهجية للبحث

1. المنهج المستخدم
2. عينة الدراسة
3. أدوات الدراسة
4. مجالات الدراسة

## تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني اهم خطوات البحث العلمي و القاعدة الاساسة له ، ذلك لان قيمة البحث العلمي لا تكمن في الثراء النظري و الاطلاع عليه ، بل يتوقف عند دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة و على مدى صحة الادوات التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما ، وذلك باثبات و نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها ، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكيفية الى احصائات كمية و ارقام حسابية وذا ما سوف نحاول الوصول اليه بعدما عرضنا في هذا الفصل لاجراءات الدراسات الميدانية باعطاء فكرة حول المنهج المتبع في الدراسة اضافة الى الادوات المستخدمة في جمع البيانات و تحديد العينة ثم الاساليب المستخدمة لتحليل النتائج .

## 1. المنهج المستخدم :

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، الذي يهتم بوصف الظواهر لتفسيرها والتنبؤ بها ، فالمنهج الوصفي يعتبر في نظر العديد من الباحثين احد المناهج المناسبة لدراسة الكثير من المجالات الإنسانية ، وهو المنهج الأكثر شيوعا بين جمهور الباحثين في الوقت الحاضر نتيجة لصعوبة استخدام الأساليب الأخرى ، وقد استخدمنا هذا المنهج لدراسة تأثير البيئة التنظيمية على الولاء التنظيمية .

## 2. عينة الدراسة :

لقد اعتمدنا في بحثنا على عينة عشوائية بسيطة المكون من 30 عامل و عاملة من مجتمع البحث المكون من 120 عامل و عاملة ، كما انها من مختلف المراتب المهنية ومختلف الاعمار و الخبرات المهنية .

## 3. أدوات الدراسة :

قبل الشروع في اعداد المقياس الحالي، قمنا بدراسة استطلاعية تمهيدا لهذه الدراسة على العاملين بمؤسسة سونالغاز للتعرف بيئة عملهم وأسباب المؤدية الى رفع مستوى ولاء التنظيمي وذلك باستخدام أسئلة مفتوحة .

### 1.3 . الاستبيان :

صيغة محددة من الفقرات تهدف الى جمع البيانات من افراد الدراسة حيث تطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية حيث اعتمدنا على الاستمارة الموزعة وقد حددنا عدد من الأسئلة 26 سؤال وقد تضمنت البيانات الشخصية خمس فقرات هي الجنس

العمر، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الاقدمية ومحاول الأساسية كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة بحيث محور الأول يحتوي على 11 سؤال والذي كان عنوان هذا المحور البيئة التنظيمية ومحور الثاني قد تضمن 10 الأسئلة وكان عنوان هذا المحور الولاء التنظيمي و ولقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الموظفين ولقد تبين ان الأسئلة ملائمة واللغة مفهومة ومرتبة حسب طبيعة الموضوع.

### 2.3. المقابلة :

اثاء توزيعنا للاستبيان قمنا باجراء مقابلة مع بعض الموظفين لدراسة علاقة البيئة التنظيمية بالولاء التنظيمي .

### 4. مجالات الدراسة :

تشمل مجالات الدراسة المجال الزمني، والمكاني ويلعب تحديد المجالات الخاصة بالدراسة دور كبير في تسهيل عملية الالمام بالدراسة .

**1.4. المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني للدراسة هي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الحالية في شقيها النظري والميداني وحيث استغرقت هذه الدراسة حوالي 4 اشهر مقسمة الى جانبين كما يلي:

- الجانب النظري : يختص هذا الجانب بدراسة مفاهيم الدراسة والدراسات التي تناولتها سابقا والمعلومات بمجرد الموافقة على موضوع الدراسة، حيث استغرقت حوالي 4 اشهر .

- الجانب الميداني : مرت هذه الدراسة 3 فترات زمنية وهي :

الفترة الأولى: كانت في شهر مارس 2024 كانت عبارة عن جولة استطلاعية على ميدان الدراسة واخذ الموافقة على اجراء هذه الدراسة بالمؤسسة ،ولقد تمت مقابلة بعض الموظفين .

الفترة الثانية : كانت في شهر 10ماي 2024 تم توزيع الاستثمارات على جميع الموظفين في المؤسسة .

الفترة الثالثة : 12 ماي 2024 تم فيها استرجاع جميع الاستثمارات .

**2.4. المجال المكاني :** لقد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بحي الظل الجميل بمدينة الجلفة .

**أ . تعريف المؤسسة:**

هي مؤسسة عمومية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. المكونة من اربع وحدات لي هي الوحدة الأولى مكونة من : مديرية الاعمال والضبط تليها مديرية الموارد البشرية ثم مديرية المحاسبة والمراقبة ثم بعد ذلك مديرية الاستراتيجية والتطوير. اما الوحدة الثانية مكونة من: مديرية التنظيم والاعلام تليها مديرية المالية ثم مديرية الإدارة العامة. اما الوحدة الثالثة فهي مكونة من :مديرية انتاج الكهرباء تليها مديرية نقل الكهرباء ثم مديرية قيادة النظام ثم بعد ذلك مديرية التوزيع .اما اخر وحدة فهي مكونة من : مديرية نقل الغاز تليها مديرية التجارة و التسويق ثم مديرية الاتصالات اللاسلكية ثم بعد ذلك مديرية البحث والتطوير.

## الفصل الخامس : عرض و تحليل المعطيات

### و استخلاص النتائج

1. عرض و تحليل المعطيات

2. استخلاص النتائج



## 1. عرض وتحليل المعطيات :

### 1.1. عرض وتحليل البيانات الشخصية :

#### الجدول رقم 01 : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
نكر	21	70 %
انثى	09	30 %
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 01 الذي يدرس الجنس فنجد اغلبية الموظفين داخل البيئة التنظيمية من جنس نكر وذلك بنسبة 70% والباقية اناث بنسبة 30%، من خلال هذه النسب الاحصائية نجد اغلبية الموظفين في المنظمة من جنس نكر.

#### الجدول رقم 02 : العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	10	33,33 %
اكثر من 30 سنة	20	66,67 %
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 02 الذي يدرس العمر فنجد اغلب العمال المؤسسة اكثر من 30 سنة وذلك بنسبة %66,67 اما الفئة العمرية الباقية اقل من 30 سنة قدرت ب %33,33. من خلال النسب الإحصائية نلاحظ ان نصف عمال المنظمة ذوي العمر اكثر من 30 سنة.

### الجدول رقم 03: المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
26,67%	08	ثانوي او أقل
73,33%	22	جامعي
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 03 الذي يدرس المؤهل العلمي لدى الموظفين جامعيين عالي وذلك بنسبة %73,33 على ثانوي ثانوي و باقي مستويات وذلك بنسبة %26,67 من خلال النسب الإحصائية نلاحظ ان اغلب عمال المؤسسة جامعيين .

الجدول رقم 04 : الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
53,33%	16	متزوج و لديك اولاد
16,67%	05	متزوج و بدون اولاد
30%	09	غير متزوج
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 04 الذي يدرس الحالة العائلية فنجد الحالة العائلية للعاملين المتزوجين ولديهم أولاد هم اكثر فئة داخل المنظمة وقدرت بنسبة 53,33% علة فئة الباقية الغير متزوج وذلك بنسبة 30% اما الفئة التي تاليها المتزوج بدون أولاد بنسبة 16,67% من خلال النسب الإحصائية نجد انا اغلبية عمال المنظمة متزوجين ولديهم أولاد .

الجدول رقم 05 : الإقدمية

<u>الإقدمية</u>	<u>التكرار</u>	<u>النسبة %</u>
اقل من 5 سنوات	8	26,67%
من 5 سنوات الى 10	7	23,33%
اكثر من 10 سنوات	15	50%
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 05 الذي يدرس الإقدمية فنجد في مجال العمال اغابهم اكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 50% تليها اقل من 5سنوات بنسبة 26,67% ثم من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 23,33%. من خلال الجدول الاحصائي نجد ان اغلب عمال المنظمة ذوي اقدمية اكثر .

## 2.1. عرض وتحليل المحور الثاني البيئة التنظيمية

### الجدول رقم 06 : خصائص مكان العمل

<u>خصائص مكان العمل</u>	<u>التكرار</u>	<u>النسبة %</u>
حجرة فردية	4	13,33%
حجرة جماعية	22	73,34 %
ليس له مكان ثابت	4	13,33 %
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 06 الذي يدرس خصائص مكان العمل فنجد الموظفين يملكون حجرة جماعية وذلك بنسبة 73,34% اكثر من العمال الذين يملكون حجرة فردية بنسبة 13,33%، اما الباقية الفئة ليس لديهم مكان ثابت حيثو قدرو بنسبة 13,33% ، من خلال احصائيات الاعلاه نجد ان غالبية العمال لديهم حجرة جماعية .

**الجدول رقم 07 : نوع تجهيز المكان**

النسبة %	التكرار	نوع تجهيز المكان
26,67%	8	قديمة
60%	18	حديثة
13,33%	4	لا أعلم
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 07 الذي يدرس مؤسسة العمل ذوي تجهيز حديث وذلك بنسبة 60% على باقي المؤسسات التي نوع تجهيزها قديم حيث قدرت ب 26,67% .بالاضافة هناك فئة خاصة لايعلمون نوع تجهيز مكانهم قدرو بنسبة 13,33% . من خلال النسب الإحصائية نجد انا اغلب المنظمات تملك تجهيز حديث.

**الجدول رقم 08 : تنظيف مكان العمل**

النسبة %	التكرار	تنظيف مكان العمل
50 %	15	يومية
03,33%	1	أسبوعيا
46,67%	14	غير منتظم
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 08 الذي يدرس نظافة مكان العمل يوميا لدى بعض المنظمات بنسبة 50% وهناك منظمات غير منتظم تنظيف مكان عملها وذلك بنسبة 46,67% اما اخر فئة أسبوعيا تنظف مكان عملها وذلك بنسبة 03,33% من خلال النسب الإحصائية نجد اغلب المؤسسات تنظف مكان عملها يوميا.

#### الجدول رقم 09 : مميزات مكان العمل من حيث التهوية و التدفئة و الإضاءة

النسبة %	التكرار	مميزات مكان العمل
40 %	12	وظيفية جدا
6,67 %	2	غير وظيفية
53,33 %	16	متوسطة
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 09 الذي يدرس مكان العمل متوسط من ناحية التهوية والتدفئة.... بنسبة 53,33% اما في بعض المنظمات وظيفية جدا بنسبة 40% وهناك مكان عمل غير وظيفي بنسبة 6,67% من خلال الاحصائيات المدروسة نجد ان اغلب أماكن العمل متوسطة من ناحية التهوية .

**الجدول رقم 10 : التجهيزات {مكتب . حاسوب . الطابعة ..}**

التجهيزات	التكرار	النسبة %
مساعدة	17	56,67 %
غير مساعدة	5	16,67 %
نسبيا	8	26,67 %
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 10 الذي يتناول تجهيزات المنظمة المساعدة للموظفين بنسبة 56,67% ونسبيا بنسبة 26,67% وغير مساعدة بنسبة 16,67% من خلال الاحصائيات النسبية نجد ان اغلب التجهيزات مساعدا لعمل الموظفين داخل مؤسستهم .

**الجدول رقم 11 : طريقة تلقي الأوامر**

طريقة تلقي الأوامر	التكرار	النسبة %
عن طريق وثائق مكتوبة	5	16,67 %
عن طريق الهاتف او الانترنت	6	20 %
بشكل مباشر	19	63,33 %
المجموع	30	100 %



تمثل معطيات الجدول 11 الذي يدرس طريقة لتلقي الأوامر داخل المنظمة بشكل مباشر بنسبة %63,33 تليها منظمات أخرى عن طريق الهاتف أو الانترنت بنسبة %20 ثم بعد ذلك تأتي عن طريق وثائق مكتوبة بنسبة %16,67 ، من خلال الاحصائيات النسبية نجد اننا المنظمات تلقي أوامر بشكل مباشر .

#### الجدول رقم 12 : اكتساب الخبرة

النسبة %	التكرار	اكتساب الخبرة
50 %	15	تكوين ثم شهادة
40 %	12	الاحتكاك بالزملاء
10 %	3	مجهود شخصي خارج العمل
<b>100 %</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

تمثل معطيات الجدول 12 العمال الذين اكتسبوا الخبرة من التكوين ثم شهادة بنسبة %50 تاليها فئة أخرى الاحتكاك بالزملاء بنسبة %40 اما الفئة الأخيرة اكتسبوا الخبرة من مجهود شخصي خارج العمل بنسبة %10 ، من خلال الاحصائيات النسبية نجد التكوين ثم الشهادة هي اكبر نسبة .

الجدول رقم 13 : اختيار المهام

النسبة %	التكرار	اختيار المهام
33,33 %	10	العمل مع الزبائن
66,67 %	20	العمل داخل المكتب بعيدا عن الزبائن
100 %	30	المجموع

تمثل المعطيات الجدول 13 ان اغلب العمال يفضلون العمل داخل المكتب بعيدا عن الزبائن بنسبة 66,67% اما الفئة ثانية تفضل العمل مع الزبائن بنسبة 33,33% ، من خلال الاحصائيات النسبية اغلبية العمال يماسون نشاطهم داخل مكتب بعيد عن الزبائن .

الجدول رقم 14 : القيام بمهام خارج المؤسسة

النسبة %	التكرار	القيام بمهام خارج المؤسسة
66,67%	20	افضل
33,33%	10	لا افضل ذلك
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 14 اغلب العمال يفضلون القيام بمهام خارج المؤسسة بنسبة 66,67% تليها الذين لا يفضلون بنسبة 33,33% . ومن خلال الاحصائيات النسبية التي تدل على ان معظم العمال يفضلون القيام بمهن خارج المؤسسة .

**الجدول رقم 15 : حل المشاكل التي تحصل بين العمال**

النسبة %	التكرار	حل المشاكل التي تحصل بين العمال
20%	6	بتدخل المسؤولين
66,67%	20	تحل بين الموظفين فيما بينهم
13,33%	4	تبقى عالقة
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 15 يحل اغلب الموظفين المشاكل فيما بينهم بنسبة 66,67% ، اما الفئة التي تليها { تحل مشاكلها بتدخل المسؤولين } بنسبة 20% اما الفئة الباقية {تبقى عالقة} بنسبة 13,33% . من خلال الجدول الاحصائي تحل معظم مشاكل العمال فيما بينهم .

**الجدول رقم 16 : طريقة وصول انشغالات الموظفين حول مشاكل العمل**

<u>طريقة وصول انشغالات الموظفين</u>	التكرار	النسبة %
عن طريق النقابة	16	53,33%
بتدخلات فردية	8	26,67%
الكل منسحب ولا يتدخل	6	20%
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 16: ان انشغالات الموظفين تصب عن طريق النقابة بنسبة 53,33% تليها بتدخلات الفردية بنسبة 26,67% ثم بعد ذلك الكل منسحب ولا يتدخل بنسبة 20% , من خلال الاحصائيات النسبية التالية انا انشغالات الموظفين حول مشكل العمل تصل عن طريق النقابة .

### 3.1. عرض وتحليل معطيات المحور الثالث الولاء التنظيمي

#### الجدول رقم 17 : التعويض عن المجهودات

التعويض عن المجهودات	التكرار	النسبة %
تعويض مادي	6	20 %
لا يتم تعويضي عليها	20	66,67 %
لا ازيد من مجهوداتي	4	13,33 %
المجموع	30	100 %

تمثل معطيات الجدول 17 الذي يدرس اغلب العمال لا يتم تعويض مجهوداتهم بنسبة 66,67% بينما هناك مؤسسات تعوضهم ماديا وذلك بنسبة 20% ,وهناك من لايزيد من مجهوداته بنسبة 13,33% , من خلال الاحصائيات النسبية ان معظم العمال يتم تلا يتم تعويض مجهودهم الذي يقومون به داخل مؤسساتهم .

الجدول رقم 18 : الدافع نحو تقديم المزيد من الجهود في المؤسسة

النسبة %	التكرار	<u>الدافع نحو تقديم المزيد من الجهود في المؤسسة</u>
44 %	13	معاملة رئيس المصلحة
40 %	12	علاقتي بزملائي
16,67 %	5	لا اضيف جهود
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 18 الذي يدرس العمال الذين يقدمون جهود في المؤسسة وهذا راجع لمعاملة رئيس المصلحة بنسبة 44% تاليها علاقتي بزملائي بنسبة 40% وهناك من لا يضيف أي جهود وذلك بنسبة 16,67%. من خلال الاحصائيات النسبية انا معاملة رئيس المصلحة تدفع العمال على تقديم جهود داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 19 : تقنية مراقبة النفس بخصوص توقيت العمل**

النسبة %	التكرار	تقنية مراقبة النفس بخصوص توقيت العمل
19,23%	7	على رقابة المسؤول
76,92%	22	على طريقي في العمل
3,85%	1	على مراقبتنا لبعضنا كزملاء
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 19 ان تقنية مراقبة العمل داخل المنظمة تعتمد على طريقي في العمل بنسبة 76,92% وهناك عن على رقابة المسؤول وذلك بنسبة 19,23% وتاليها عن طريقة مراقبتنا لبعضنا كزملاء بنسبة 3,85%. من خلا الاحصائيات النسبية عالية تقنية في طريقة مراقبة الموظف للعمل بنفسه.

الجدول رقم 20 : الاشتراك مع الزملاء في تنفيذ مهام العمل بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الاشتراك مع الزملاء في تنفيذ مهام العمل بالمؤسسة
80 %	24	بالاشتراك مع بعض في نفس المهمة
16,67%	5	بتعويض بعضنا
3,33 %	1	لا احب مشاركة الزملاء
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 20 يشترك اغلب العمال مع بعض في تنفيذ نفس المهم بنسبة 80% تاليها بتعويض بعضنا بنسبة 16,67% ثم بعد ذلك هناك من لا يحبون مشاركة الزملاء بنسبة 3,33%. من خلال الاحصائيات النسبية نجد ان اغلب العمال ينفذون مع بعض نفس المهام .



الجدول رقم 21 : الدافع نحو مساعدة زملاء في العمل بالمؤسسة سونالغاز

النسبة %	التكرار	الدافع نحو مساعدة زملاء في العمل
30 %	9	علاقتي الشخصية
53,33%	16	علاقة العمل
16,67%	5	لا اتدخل في مهام غيري
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 21 الذي يدرس الدافع نحو مساعدة الزملاء، فنجد اغلب دافع يدفع العمال للمساعدة في العمل بالمؤسسة هو علاقة العمل بنسبة 53,33% تاليها علاقتي الشخصية بنسبة 30% و بعد ذلك لا اتدخل في مهام غيري بنسبة 16,67% , من خلال الاحصائيات النسبية نجد ان معظم العمال يساعدون بعض بدافع علاقة العمل .

الجدول رقم 22 : المصلحة التي تشتغل بها افضل المصالح بمؤسسة سونالغاز ؟

النسبة %	التكرار	المصلحة التي تشتغل بها افضل المصالح
43,33%	13	نعم
20 %	6	لا
36,67 %	11	لا اعرف
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 22 الذي يدرس المصلحة التي تشتغل بها افضل المصالح، فنجد اغلب مصالح التي يشتغلون بها افضل مصالح في المؤسسة بنسبة 43,33% تاليها عكس ذلك بنسبة 20% ثم الذين لا يعرفون بنسبة 36,67% من خلال الاحصائيات النسبية نجد ان اغلب العمال لديهم افضل مصلحة يشتغلون عليها داخل المؤسسة .

الجدول رقم 23 : اذا توفرت لك فرصة تغيير المصلحة

النسبة %	التكرار	توفر فرصة تغيير المصلحة
26,67%	8	فستغيير بدون تردد
30%	9	لن تغيير
43,33%	13	لا اعرف
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 23 الذي يدرس نسبة العمال الذين لا يعرفون اذا توفرت لهم فرص تغيير المصلحة بنسبة 43,33% تاليها لن تغيير بنسبة 30% ثم بعد ذلك فستغيير بدون تردد بنسبة 26,67%. من خلال الاحصائيات النسبية ان معظم العمال لا يعرفون اذا اتحت لهم الفرصة حول تغيير المصلحة .

الجدول رقم 24 : نوع المضايقات التي تتعرض لها من طرف رئيسك في سونالغاز

النسبة %	التكرار	نوع المضايقات التي تتعرض لها
26,67%	8	ضغط في العمل
13,33%	4	عدم الاحترام
60 %	18	لا اتعرض لأي مضايقات
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 24 الذي يدرس نوع المضايقات التي يتعرض لها اغلب العمال فنجد انهم لا يتعرضون لاي مضايقات بنسبة 60% تاليها الفئة التي تتعرض لضغط في العمل بنسبة 26,67% ثم بعد ذلك التي تتعرض لعدم الاحترام بنسبة 13,33% . من خلال الاحصائيات النسبية ليس هناك أي تعرض لاي مضايقات من طرف الرئيس .

الجدول رقم 25 : التعامل معك عند التغيب على العمل

النسبة %	التكرار	<u>التعامل معك عند التغيب</u> <u>على العمل</u>
36,67%	11	خسّم من الراتب
23,33%	7	تسامح
40%	12	لا اتغيب
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 25 الذي يدرس التعامل معك عند التغيب ، فنجد اغلب العمال لا يتغيبون عن العمل بنسبة 40% تاليها خسّم من الراتب بنسبة 36,67% ثم تاليها تسامح بنسبة 23,33% ، من خلال الاحصائيات النسبية ان غالبية العمال لا يتغيبون عن العمل.

**الجدول رقم 26 : تغييرات المهام المخصصة في مؤسسة سونالغاز**

النسبة %	التكرار	تغييرات المهام المخصصة في مؤسسة سونالغاز
36,67%	11	بأوامر من رئيس المصلحة
30%	9	بالتشاور معه
33,33 %	10	لم اتعرض لتغيير مهامي
100 %	30	المجموع

تمثل معطيات الجدول 26 الذي يدرستغيير المهام المخصصة في المؤسسة ، فنجد ان أولا العمال الذين تتم تغيير مهامهم باوامر بنسبة 36,67% تاليها لم اتعرض لتغيير مهامي بنسبة 33,33% ثم الفئة التي تقوم بتغييرات المهام بالتشاور معه بنسبة 30% . ومن خلال الاحصائيات النسبية نجد ان الفئة الأكبر هم باوامر من رئيس المصلحة .

#### 4.1. عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى :

التذكير بالفرضية الأولى : البيئة التنظيمية الفيزيائية تؤثر على بعد الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة .

الجدول رقم 27 :

البيئة التنظيمية الفيزيائية / صفات المكان								البيئة	
المجموع		متوسطة		غير وظيفية		وظيفية جدا		التنظيمية	الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
50%	15	45%	9	0%	0	75%	6	معاملة رئيس المصلحة	الانتماء التنظيمي -
33,33%	10	35%	7	50%	1	25%	2	علاقتي بزملائي	زيادة المجهودات
16,67%	5	20%	4	50%	1	0%	0	لا اضيف جهود	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>66,67%</b>	<b>20</b>	<b>6,67%</b>	<b>2</b>	<b>26,67%</b>	<b>8</b>		<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 27 الذي يربط البيئة الفيزيائية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا ب معاملة رئيس المصلحة بنسبة 50% تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم متوسطة بنسبة 75% .

تليها الذين اجابوا بعلاقتي بزملائي بنسبة 33,33% تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم غير وظيفية بنسبة 50% .

تليها الذين اجابوا بلا اضيف جهود بنسبة 16,67% تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم غير وظيفية بنسبة 50% .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة الفيزيائية من حيث صفات المكان تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث زيادة المجهودات .



الجدول رقم 28 :

البيئة التنظيمية الفيزيقية / خصائص المكان								البيئة التنظيمية الولاء التنظيمي	
المجموع		ليس لدي مكان ثابت		حجرة جماعية		حجرة فردية			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
83,33%	25	100%	4	77,27%	17	100%	4	بالاشتراك مع بعض في نفس المهمة	الانتماء التنظيمي - الاشتراك في مكان المهام
13,13%	4	0%	0	18,18%	4	0%	0	بتعويض بعضنا	
3,33%	1	0%	0	4,54%	1	0%	0	لا احب مشاركة الزملاء	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>13,33%</b>	<b>4</b>	<b>73,33%</b>	<b>22</b>	<b>13,33%</b>	<b>4</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول رقم 28 الذي يربط البيئة الفيزيائية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا ب بالاشترك مع بعض في نفس المهمة بنسبة % 83,33 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم **حجرة جماعية** بنسبة % 77,27 .  
تليها الذين اجابوا **بتعويض بعضنا** بنسبة % 13,13 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم **حجرة جماعية** بنسبة % 18,18 .

تليها الذين اجابوا **بلا احب مشاركة الزملاء** بنسبة % 3,33 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم **حجرة جماعية** بنسبة % 4,54 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة الفيزيائية من حيث خصائص المكان تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث الاشتراك في مكان المهام.

الجدول رقم 29 :

البيئة التنظيمية الفيزيائية / تلقي الاوامر								البيئة التنظيمية الولاء التنظيمي	
المجموع		بشكل مباشر		عن طريق الهاتف او الانترنت		عن طريق الوثائق المكتوبة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
23,33%	7	37,5%	6	14,29%	1	0%	0	علاقتي الشخصية	الانتماء التنظيمي
63,33%	19	50%	8	71,43%	5	90%	9	علاقة العمل	دافعية
13,33%	4	12,5%	2	14,29%	1	10%	1	لا اتدخل في مهام غيري	المساعدة للزملاء
100%	30	53,33%	16	23,33%	7	33,33%	10		المجموع

يمثل الجدول رقم 29 الذي يربط البيئة الفيزيائية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا ب علاقة العمل بنسبة % 83,33 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم عن طريق الوثائق المكتوبة بنسبة % 90 .

تليها الذين اجابوا علاقتي الشخصية بنسبة % 23,33 تدعمها نسبة الذين كانت  
بيئتهم حجرة جماعية بنسبة % 37,5 .

تليها الذين اجابوا بلا تدخل في مهام غيري بنسبة % 13,33 تدعمها نسبة الذين  
كانت بيئتهم عن طريق الهاتف او الانترنت بنسبة % 14,29 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة الفيزيقية من حيث تلقي  
الاوامر تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث دافعية المساعدة  
للزملاء .

الجدول رقم 30 :

البيئة التنظيمية / توفير التجهيزات								البيئة	
المجموع		نسبياً		غير مساعدة		مساعدة		التنظيمية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الولاء	
								التنظيمي	
16,67%	5	12,5%	1	0%	0	23,53%	4	تعويض مادي	الانتماء التنظيمي
73,33%	22	87,5%	7	40%	2	76,47%	13	لا يتم تعويضي عليها	— تعويض الزيادات
10%	3	0%	0	60%	3	0%	0	لا ازيد من مجهوداتي	في الجهد
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>26,67%</b>	<b>8</b>	<b>16,67%</b>	<b>5</b>	<b>56,67%</b>	<b>17</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول رقم 30 الذي يربط البيئة الفيزيائية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي

، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا ب لا يتم تعويضي عليها بنسبة % 73,33

تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم مساعدة بنسبة % 76,47. تليها الذين اجابوا

بتعويض مادي بنسبة % 16,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم مساعدة بنسبة  
23,53% .

تليها الذين اجابوا بلا ازيد من مجهوداتي بنسبة % 10 تدعمها نسبة الذين كانت  
بيئتهم غير مساعدة بنسبة % 60 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة الفيزيائية من حيث توفير  
التجهيزات تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث تعويض الزيادات في  
الجهود .

الجدول رقم 31 :

البيئة التنظيمية الفيزيائية / نوع التجهيزات								البيئة	
المجموع		لا اعلم		حديثة		قديمة		التنظيمية	الولاء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16,67%	5	0%	0	23,53%	4	11,11%	1	على رقابة المسؤول	الانتماء التنظيمي —
76,67%	23	100%	4	76,47%	13	66,67%	6	على طريقتي في العمل	مراقبة نفسك في العمل
6,67%	2	0%	0	0%	0	22,22%	2	على مراقبتنا لبعضنا كزملاء	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>13,33%</b>	<b>4</b>	<b>56,67%</b>	<b>17</b>	<b>30%</b>	<b>9</b>		<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 31 الذي يربط البيئة الفيزيائية بالولاء في بعد الانتماء التنظيمي ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بطريقتي في العمل بنسبة % 76,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم حديثة بنسبة % 76,47 .

تليها الذين اجابوا بمراقبتنا لبعضنا كزملاء بنسبة % 16,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم حديثة بنسبة % 23,53 .

تليها الذين اجابوا بلا ازيد من مجهوداتي بنسبة % 10 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم غير مساعدة بنسبة % 22,22 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة الفيزيائية من حيث نوع التجهيزات تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث مراقبة نفسك في العمل .

## 5.1. عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية :

التذكير بالفرضية الثانية : البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة.



الجدول رقم 32: البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد

الالتزام .

البيئة التنظيمية العلائقية / اختيار نوع المهام						البيئة	
المجموع		العمل داخل المكتب بعيدا عن الزبائن		العمل مع الزبائن		التنظيمية	الولاء التنظيمي
		%	ك	%	ك		
40%	12	50%	11	11,11%	1	بأوامر من رئيس المصلحة	الالتزام التنظيمي - تغيير المهام
26,67%	8	25%	5	33,33%	3	بتشاور معه	
33,33%	10	25%	5	55,56%	5	لم اتعرض لتغيير مهامي	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>70%</b>	<b>21</b>	<b>30%</b>	<b>9</b>		<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 32 الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء في بعد الالتزام ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بأوامر من رئيس المصلحة بنسبة % 40 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم العمل داخل المكتب بعيدا عن الزبائن بنسبة % 50. تليها الذين اجابوا لم تعرض لتغيير مهامهم بنسبة % 33,33 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم حديثة بنسبة % 55,56 .

تليها الذين اجابوا بتشاور معه بنسبة % 26,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم العمل مع الزبائن بنسبة % 55,56 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث اختيار نوع المهام تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث تغيير المهام .

**الجدول رقم 33 :**

البيئة التنظيمية العلائقية / انشغالات الموظفين								البيئة	
المجموع		الكل منسحب ولا يتدخل		بتدخلات فردية		عن طريق النقابة		التنظيمية	الولاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التنظيمي	
3%	9	0%	0	45,45%	5	26,67%	4	ضغوط في العمل	الالتزام التنظيمي
10%	3	25%	1	0%	0	13,33%	2	عدم الاحترام	— مضايقات العمل
30%	18	75%	3	54,54%	6	60%	9	لا تعرض لاي مضايقات	العمل
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>13,33%</b>	<b>4</b>	<b>36,67%</b>	<b>11</b>	<b>50%</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	

يمثل الجدول رقم 33 الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء في بعد الالتزام

، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بلا تعرض لاي مضايقات بنسبة 30 %

تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم عن طريق النقابة بنسبة 60% .

تليها الذين اجابوا عدم الاحترام بنسبة % 10 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم الكل  
منسحب ولا يتدخل بنسبة % 25 .

تليها الذين اجابوا بضغط في العمل بنسبة % 3 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم  
بتدخلات فردية بنسبة % 55,56 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث  
انشغالات الموظفين تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من  
مضايقات العمل .

الجدول رقم 34 :

البيئة التنظيمية العلائقية / حل المشكلات								البيئة التنظيمية الولاء التنظيمي	
المجموع		تبقى علاقة		تحل بين الموظفين فيما بينهم		يتدخل المسؤولون في المؤسسة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
36,67%	11	33,33%	2	46,15%	6	27,27%	3	خمس من الراتب	الالتزام التنظيمي -
16,67%	5	33,33%	2	15,38%	2	9,09%	1	التسامح	التعامل عند
46,67%	14	33,33%	2	38,46%	5	63,64%	7	لا اتغيب	التغيب
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>20%</b>	<b>6</b>	<b>43,33%</b>	<b>13</b>	<b>36,67%</b>	<b>11</b>		<b>المجموع</b>

يمثل الجدول رقم 33 الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء في بعد الالتزام ، فوجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بلا اتغيب بنسبة % 46,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم يتدخل المسؤولون في المؤسسة بنسبة % 63,64 .

تليها الذين اجابوا بخسـم من الراتب بنسبة % 36,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم تحل بين الموظفين فيما بينهم بنسبة % 46,15 .

تليها الذين اجابوا بالتسامح بنسبة % 16,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم تبقى علاقة بنسبة % 33,33 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث حل المشكلات تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث التعامل عند التغيب .

**الجدول رقم 35 :**

البيئة التنظيمية العلائقية / مهام خارج المؤسسة						البيئة	
المجموع		لا افضل ذلك		افضل		التنظيمية	
%	ك	%	ك	%	ك	الولاء	
						التنظيمي	
30%	9	36,36%	4	26,31%	5	تغير بدون تردد	الالتزام التنظيمي —
30%	9	45,45%	5	21,05%	4	لن تغيير	تغيير
40%	12	18,18%	2	52,63%	10	لا اعلم	المصلحة
100%	30	36,67%	11	63,33%	19	المجموع	

يمثل الجدول رقم 33 الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء في بعد الالتزام ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بلا اتغيب بنسبة % 46,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم يتدخل المسؤولين في المؤسسة بنسبة % 63,64 .

تليها الذين اجابوا بخسم من الراتب بنسبة % 36,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم تحل بين الموظفين فيما بينهم بنسبة % 46,15 .

تليها الذين اجابوا بالتسامح بنسبة % 16,67 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم تبقى  
علاقة بنسبة % 33,33 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث  
حل المشكلات تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث  
التعامل عند التغيب .



الجدول رقم 36 :

البيئة التنظيمية العلائقية / الخبرة في العمل								البيئة	
المجموع		مجهود شخصي خارج العمل		الاحتكاك بالزملاء		تكوين ثم الشهادة		التنظيمية	الولاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	التنظيمي	
50%	15	50%	4	54,54%	6	45,45%	5	نعم	الالتزام
20%	6	25%	2	9,09%	1	27,27%	3	لا	التنظيمي
30%	9	25%	2	36,36%	4	27,27%	3	لا	-
								اعرف	اعتبار المصلحة من افضل المصالح
100%	30	26,67%	8	36,67%	11	36,67%	11		المجموع

يمثل الجدول رقم 36 الذي يربط البيئة التنظيمية العلائقية بالولاء في بعد الالتزام ، فنجد ان اعلى نسبة هم الذين اجابوا بنعم بنسبة 50% تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم بلاحتكاك بالزملاء بنسبة 54,54% .

تليها الذين اجابوا بلا اعرف بنسبة % 30 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم الاحتكاك بالزملاء بنسبة % 36,36 .

تليها الذين اجابوا بلا بنسبة % 20 تدعمها نسبة الذين كانت بيئتهم تكوين ثم الشهادة بنسبة % 27,27 .

الدلالة الإحصائية لهذه النسبة تشير الى ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث الخبرة في العمل تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث اعتبار المصلحة من افضل المصالح .

ثانيا . استخلاص النتائج :

## 1. 2 استخلاص نتائج الفرضية الأولى :

التذكير بالفرضية الاولى : البيئة التنظيمية الفيزيقية تؤثر على بعد الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة .

- نستنتج ان البيئة التنظيمية الفيزيقية من حيث صفات المكان تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث زيادة المجهودات

- نستنتج ان البيئة الفيزيقية من حيث خصائص المكان تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث الاشتراك في مكان المهام.

- نستنتج ان البيئة الفيزيقية من حيث تلقي الاوامر تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث دافعية المساعدة للزملاء .

- نستنتج ان البيئة الفيزيكية من حيث توفير التجهيزات تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث تعويض الزيادات في الجهد .

- نستنتج ان البيئة الفيزيكية من حيث نوع التجهيزات تؤثر على الانتماء التنظيمي من حيث مراقبة نفسك في العمل .

من خلال ماسبق نستنتج ان البيئة التنظيمية الفيزيكية تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الانتماء .

## 2. 2 استخلاص نتائج الفرضية الثانية :

التذكير بالفرضية الثانية : البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة .

- نستنتج ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث اختيار نوع المهام تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث تغيير المهام .

- نستنتج البيئة التنظيمية العلائقية من حيث انشغالات الموظفين تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من مضايقات العمل .

- نستنتج ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث حل المشكلات تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث التعامل عند التغيب .

- نستنتج ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث حل المشكلات تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث التعامل عند التغيب .

- نستنتج ان البيئة التنظيمية العلائقية من حيث الخبرة في العمل تؤثر على الولاء التنظيمي في بعد الالتزام من حيث اعتبار المصلحة من افضل المصالح .

من خلال ماسبق نستنتج ان البيئة التنظيمية العلائقية تؤثر على الولاء التنظيمي  
في بعد الالتزام .

## الخاتمة :

ان التحدي الكبير الذي أصبحت توجهه أي مؤسسة , وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري , لانه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها .ويعود ذلك الى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر , لضمان ولاء والالتزام العاملين بتحقيق اهداف المؤسسة .

انا المصلحة القسولى لاي تنظيم تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديه ,لاسيما منهم ذو الكفاءة والافتدار ,وتصحيح الاختلالات التي تحقق انسجام المجموعة وتناغمها , من خلال تلبية رغباتهم عن طريق خلق مناخ تنظيمي سليم وبيئة حاضنة لتنمو فيها سلوكيات الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية

انا وجود موظفون يمتازون بمستوى من الولاء العالي , وسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة, يمنحون التنظيم قوة إضافية وقت الحاجة ,هذا الأخير يعطي في كثير من الأحيان عجز المنظمة في تعداد الموظفين {سلوكيات الدور الإضافي} وعجزها في الموارد الأخرى مما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .

## قائمة المراجع :

### اولا - المراجع العربية :

1. عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم عمم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص 24.
2. عكاشة، أسعد أحمد محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 11.
3. بوعلاي عباس، العدالة التنظيمية واثرها على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية ادار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 17.
- 1 عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 103.
4. الشمري، عايد رحيل عيادة، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"،

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 30.
5. ساخي بوبكر بعنوان " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران، السنة الجامعية 2016/2015
6. بن رجم إدريس، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية لولايات: المسيلة - برج بوعرييج - سطيف - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2018 .
7. نبيل علي مبخوت حسن حمادي بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص إدارة اعمال، اشراف الدكتور جمال درهم زيد، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، 2018،
8. الثمالي، عبد الله محمد ،علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة،- رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
9. عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022، ص 43.

10. أمجد عبد الرحمان الأهل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 8.

سهى محمود جابر جابر، أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، جامعة الأردنية، 2011، ص 34.

11. عبد الحفيظ القيري، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته بالجلفة، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2018-2019، ص 92.

## ثانياً - المراجع الأجنبية :

Selda TAŞDEMİR AFŞAR. (2014). *Impact of Work Environment on Organizational Commitment: A Comparative Study of Academicians Working in Public and Private Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol. III (4), 2014.*

Selda TAŞDEMİR AFŞAR. (2014). *Impact of Work Environment on Organizational 1 Commitment: A Comparative Study of Academicians Working in Public and Private Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol. III (4), 2014.*

1 yafang tooai. *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. BMC Health Services Research volume 11, Article number: 98 (2011)*



## ثالثاً - المذكرات و الاطروحات :

12. محمد بودور، مفهوم البيئة واهم أنواعها في التشريع الجزائري، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6 العدد 2، 2022، ص 540.
- 13 شحاتة محمد ربيع، علم النفس الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 175.
14. بوبكر منصور، البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغير التنظيمي داخل المؤسسات القطاع الخاص، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي العدد 10، مارس 2015. ص 201.
15. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2011، ص 1058.
16. الصالح مصلى، شامل قاموس مصطلحات علم الاجتماع (عربي-إنجليزي)، دار الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 36.
17. محمدي عبد القادر، الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم، مجلة السنة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 7، العدد 1، 2016، ص 103.
18. إبراهيم بلبالي، مفهوم الالتزام في الفقهاء القانوني والإسلامي، مجلة السنة للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 2، 2017، ص 135.
19. نبيل سوفي، اثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

- والتجارية وعلوم التسيير، إشراف علي دبي، جامعة محمد بوضياف المسيلة،  
2018.
20. موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار، " أثر البيئة الداخلية على  
الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الهاشمية  
الأردن، جامعة البترا . عمان . المملكة الأردنية الهاشمية. 2010.
21. تومي حسينة قديرة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، جامعة الجلفة،  
د.س، ص 60.
22. عبد القادر حبيتر، مرجع سابق، ص 43.
23. بجقينة مصطفى، بن العايب بلقاسم، اثر العوامل التنظيمية الداخلية على  
الأداء الوظيفي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد  
4، د.س، ص 256.
- 24.
25. سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 35.
26. أمجد عبد الرحمان الأهدل، مرجع سابق، ص 9.
27. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92 ،  
(نقلا عن عبد الحفيظ القييري، البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل التنظيمي، مرجع  
سابق، ص 94).
28. سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 36.
29. سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 36.
30. تومي حسينة قديرة، مرجع سابق، ص 67.
31. سهى محمود جابر جابر، مرجع سابق، ص 38.

32. تركية صغير، كوثر حفصي، الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري، مطرمة ليسانس، جامعة الوادي، 2013، ص 3.
- حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية الخاصة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2017-2018، ص 69
- محمد حمزة أمين عبد الله، محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الادب، مج 11، العدد 4، 2022، ص 9.
- 1 سالم رشيد عزيمة، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين، مجلة الفتح، بغداد - العراق، العدد 31، 2007، ص 52.
- طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة ، مجلة العربية للإدارة ، الرياض - السعودية ، العدد الأول ، 2004، ص 38.
- المرجع نفسه، ص 39.
- سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية ،دمشق ، سوريا ، العدد الأول، 2011، ص 13.
- باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة ، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 61.
33. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جعلود، ابعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسكين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الحادي عشر - تشرين الأول، 2017، ص 111.

عبد الله البريدي ،حقائق حول الولاء التنظيمي، مجلة التدريب والتقنية ، الرياض -  
السعودية، العدد 93، أكتوبر 2006، ص 24.

عبد الله البريدي ، مرجع سابق، ص 25.

عبد الله البريدي ، مرجع سابق، ص 27.

باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، مرجع سابق، ص 26.  
المرجع نفسه، ص 27،

34. نوري نور الدين دودو، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة  
الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله،  
المجلد 13، العدد 04، 2021، ص 294.

35. المرجع نفسه، ص 295.

36. نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 296.

37. محمد سليمان الجرادية، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري  
مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، المجلة العلمية  
لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2019،  
ص 64.

38. حسب النبي رحمة عمر، الأمين الزين الأمين احمد ، قياس المستوى الولاء  
التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة غرب كردفان، المجلة العربية للعلوم  
الإنسانية والاجتماعية، العدد 2707، ص 7.

## رابعاً - المواقع الالكترونية :

1 موقع المعاني الجامع على الرابط التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%81%D9%8A%D8%B2%D9%8A%D9%82%D8%A7/>

2 موقع المعاني الجامع على الرابط التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%A6%D9%82%D9%8A%D8%A9/>

1. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي،

دار غيداء للنشر، الأردن، 2016، ص ص 298-299 (نقلا عن

<https://almerja.net/more.php?idm=189469>)

# الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



استبيان خاص بتحضير مذكرة ماستر (تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل)  
بغنوان:

## البيئة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الجلفة)

إعداد الطالبين: . جليل محمد الأمين

. براهيم يوسف

يطيب لنا تقديم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة التخرج،  
فنرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلته بوضع إشارة (x) في الاختيار الذي ترونه  
مناسبا، ونعلمكم بأن إجاباتكم تدخل ضمن إطار البحث العلمي فقط .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:  أقل من 30 سنة  أكثر من 30 سنة

3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل  جامعي

4. الحالة العائلية: متزوج ولديك أولاد  متزوج بدون أولاد  غير متزوج

5. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: البيئة التنظيمية

6. ماهي خصائص المكان الذي تشتغل به؟

حجرة فردية  حجرة جماعية  ليس لدي مكان ثابت

7. ما نوع التجهيزات المتواجدة في مكان عملك (المكتب والرفوف والخزانة ...)?

قديمة  حديثة  لا أعلم

8. كيف يتم تنظيف القاعة التي تشتغل بها؟

يومية  أسبوعيا  غير منتظم

9. هل الصفات المميزة لمكان عملك وظيفية من حيث التهوية والتدفئة والإضاءة؟

وظيفية جدا  غير وظيفية  متوسطة



10. هل التجهيزات (مكتب، حاسوب، طابعة...) التي تحتاجها للعمل مساعدة على العمل؟

مساعدة  غير مساعدة  نسبيا

11. كيف تتلقى الأوامر في المهمات التي تقوم بها في عملك من طرف المسؤولين الأعلى منك رتبة؟

عن طريق وثائق مكتوبة  عن طريق الهاتف أو الانترنت   
بشكل مباشر

12. من أين اكتسبت خبرتك في وظيفتك؟

تكوين ثم شهادة  الاحتكاك بالزملاء  مجهود شخصي خارج العمل

13. ماذا تختار في المهام التي تقوم بها في عملك؟

العمل مع الزبائن  العمل داخل مكتب بعيدا عن الزبائن

14. هل تفضل القيام بمهام خارج المؤسسة التي تشتغل بها؟

أفضل  لا أفضل ذلك

15. كيف تُحلّ المشكلات التي تحصل بين العمال عادة؟

بتدخل المسؤولين في المؤسسة  تُحلّ بين الموظفين  فيما بينهم   
تبقى عالقة

16. كيف تصل انشغالات الموظفين حول المشاكل التي تعترض عملهم؟

عن طريق النقابة  بتدخلات فردية

الكل منسحب ولا يتدخل

### المحور الثالث: الولاء التنظيمي

17. كيف يتم تعويضك عن الزيادة في المجهودات التي تقوم بها في وظيفتك؟

تعويض مادي  لا يتم تعويضي عليها  لا أزيد من  
مجهوداتي

18. ما الذي يدفعك نحو تقديم المزيد من الجهود في المصلحة التي تشتغل بها؟

معاملة رئيس المصلحة  علاقتي بزملائي

لا أضيف جهود

19. على ماذا تعتمد في مراقبة نفسك بخصوص توقيت العمل؟

على رقابة المسؤول  على طريقي في العمل

على مراقبتنا لبعضنا كزملاء

20. كيف تشترك مع زملائك في تنفيذ مهام العمل في المصلحة التي تشتغل بها؟

بالاشتراك مع بعض في نفس المهمة  بتعويض بعضنا  لا أحب  
مشاركة الزملاء

21. ما الذي يدفعك نحو مساعدة زملائك في المهام التي تقوم بها في عملك؟

علاقتي الشخصية  علاقة العمل  لا أتدخل في مهام غيري

22. هل تعتبر أن المصلحة التي تشتغل بها هي أفضل المصالح بمؤسسة

سونلغاز؟

نعم  لا  لا أعرف

23. لو توفرت لك فرصة تغيير المصلحة التي تشتغل بها داخل مؤسسة سونلغاز

فستغير بدون تردد  لن تغير  لا أعرف

24. ما نوع المضايقات التي تتعرض لها من طرف رئيسك في مؤسسة سونلغاز؟

ضغط في العمل  عدم احترام  لا أتعرض لأي مضايقات

25. كيف يتم التعامل معك عند تغييرك عن العمل؟

حسم من الراتب  تسامح  لا أتغيب

26. كيف يتم تغييرك في المهام المخصصة لك في مؤسسة سونلغاز؟

بأوامر من رئيس المصلحة  بالتشاور معه

لم أتعرض لتغيير مهامي

**المحور الثالث: الولاء التنظيمي**

17. كيف يتم تعويضك عن الزيادة في المجهودات التي تقوم بها في وظيفتك؟

تعويض مادي  لا يتم تعويضني عليها

لا أزيد من مجهوداتي

18. ما الذي يدفعك نحو تقديم المزيد من الجهود في المصلحة التي تشتغل بها؟

معاملة رئيس المصلحة  علاقتي بزملائي  لا أضيف جهود

19. على ماذا تعتمد في مراقبة نفسك بخصوص توقيت العمل؟

على رقابة المسؤول  على طريقتي في العمل

على مراقبتنا لبعضنا كزملاء

20. كيف تشترك مع زملائك في تنفيذ مهام العمل في المصلحة التي تشتغل بها؟

بالاشتراك مع بعض في نفس المهمة  بتعويض بعضنا

لا أحب مشاركة الزملاء

21. ما الذي يدفعك نحو مساعدة زملائك في المهام التي تقوم بها في عملك؟

علاقتي الشخصية  علاقة العمل  لا أتدخل في مهام غيري

22. هل تعتبر أن المصلحة التي تشتغل بها هي أفضل المصالح بمؤسسة

سونلغاز؟

نعم  لا  لا أعرف

23. لو توفرت لك فرصة تغيير المصلحة التي تشتغل بها داخل مؤسسة سونلغاز؟

فستغير بدون تردد  لن تغير  لا أعرف

24. ما نوع المضايقات التي تتعرض لها من طرف رئيسك في مؤسسة سونلغاز؟

ضغط في العمل  عدم احترام  لا أتعرض لأي مضايقات

25. كيف يتم التعامل معك عند تغييرك عن العمل؟

حسم من الراتب  تسامح  لا أتغير

26. كيف يتم تغييرك في المهام المخصصة لك في مؤسسة سونلغاز؟

بأوامر من رئيس المصلحة  بالتشاور معه

لم أتعرض لتغيير مهماتي

شكرا جزيلا على تعاونكم معنا

## الملحق 2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز :

مكون من اربع وحدات مقسمة الى :

### الوحدة الاولى :

مديرية العمال والظبط	مديرية الموارد البشرية	مديرية المحاسبة و المراقبة	المديرية الاستراتيجية و التطوير
----------------------	------------------------	-------------------------------	------------------------------------

### الوحدة الثانية :

مديرية التنظيم و الاعلام	مديرية المالية	مديرية الادارة العامة
--------------------------	----------------	-----------------------

### الوحدة الثالثة :

مديرية انتاج الكهرباء	مديرية نقل الكهرباء	مديرية قيادة النظام	مديرية التوزيع
-----------------------	---------------------	---------------------	----------------

### الوحدة الرابعة :

مديرية نقل الغاز	مديرية التجارة و التسويق	مديرية الاتصالات اللاسلكية	مديرية البحث و التطوير
---------------------	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------