



جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: تنظيم و عمل

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بجامعة "غرداية"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

محمد قمانة

إعداد الطالبة:

حياة عيشاوي

اللجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة	اسم الأستاذ و لقبه
رئيسا	غرداية	أستاذة	ام الخير العابد
مشرفا و مقررا	غرداية	دكتور	محمد قمانة
عضوا	غرداية	أستاذ	حاجي بوغالي

الموسم الجامعي: 1436 . 1437 هـ / 2015، 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه الصلاة والسلام  
الشكر لله أولا وآخرا على توفيقه لي لإتمام هذا البحث وعلى ما ألهمني بيه من  
الصبر والمعرفة

ثم بعد ذلك ألف شكر للمشرف الاستاذ والدكتور محمد قمانه الذي كان خير  
عونا لي خلال اعداد هذه المذكرة ولم يبخل علي بشيء من علمه ووقته  
كما أشكر كذلك كل أساتذة علم الاجتماع بجامعة غرداية خاصة :عبد القادر  
عكوشي

،نور الدين بو لعراس، خواجه عبد العزيز، طويل محمد، بهاز لويزة، حواطي  
آمال، كما لا يفوتني أن أشكر كل موظفي المكتبة على صبرهم ومساعدتهم لي

خاصة زهية، رشيدة، حنان، عزيز، حكيم، ياسين

كما يتوجب علي شكر كل عمال جامعة غرداية و

إلى كل من ساهم في هذا البحث....و

له مني كامل الشكر والتقدير

حياة

# إهداء

إلى كنزي الثمين ...بحر العطاء وروح حياتي

أمي فاطمة الغالية

البسها الله الصحة والعافية

إلى معلمي الذي لازلت اتعلم منه كل لحظة

أبي بلخير الغالي

أطال الله عمره على التقوى

إلى اخواتي أحلام، مارية، زينب، خديجة، مليكة، فاييزة، رقية.

كما لا انسى إختوتي بوعمامة، اسماعيل، وليد، محمد، عبد القادر.

إلى كل محبة وصديقة ومهتمة زهرة، جمعة، وداد، سهيلة، كلتوم، حبيبة،

زوليخة، سمية، خديجة، فاطمة الزهراء، فضيلة

الحاجة، دليلة، سهام، نعيمة،،خديجة، هدية، صفية، فاطنة، خيرة، ربيحة، حنان  
،عزيزة، إشراف، صباح، كوثر، شريفة، نبيلة، أمينة، سميحة، فاطمة، صونيا،  
مبروكة

اهدي لها ثمرة جهدي المتواضع

وإلى طلبة علم الاجتماع دفعة 2016/2015

كما لا أنسى دفعتي خاصة الكلاسيكي 2013/2012

# حياة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
	الباب النظري
	الفصل الأول: بناء الموضوع
5	1- أسباب اختيار الموضوع
5	2- أهمية دراسة الموضوع
6	3- أهداف دراسة الموضوع
6	4- الإشكالية وصياغة الفرضيات
9	5- تحديد المفاهيم
14	6- المقاربة السوسولوجية
16	7- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية
22	1- نظرة شاملة حول بيئة العمل الداخلية
23	2- عناصر بيئة العمل الداخلية
34	3- العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية
36	4- نظريات الإدارة التي اهتمت بدراسة بيئة العمل الداخلية
42	5- نظم الحوافز المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
46	6- نمط الإشراف الموجود في بيئة العمل الداخلية
	الفصل الثالث: سوسولوجيا الولاء التنظيمي
49	1- نظرة شاملة حول الولاء التنظيمي
51	2- مراحل تطور الولاء التنظيمي
56	3- العوامل المساعدة في تشكل الولاء التنظيمي
60	4- أساليب قياس الولاء التنظيمي

63	5- استراتيجية الولاء التنظيمي
70	6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
	7- بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي
	الباب الميداني
	الفصل الأول :الإطار المنهجي
74	1- مجال الدراسة
76	2- المنهج المعتمد في الدراسة
77	3- تقنيات البحث المستعملة
79	4- مجتمع البحث وعينة الدراسة
	الفصل الثاني :طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تأثير على الولاء التنظيمي
81	1- تحليل بيانات الشخصية
85	2- تحليل بيانات الفرضية الأولى
106	3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
	الفصل الثالث :مساهمة نظم الحوافز في تكريس قيم الولاء التنظيمي
109	1- تحليل بيانات الفرضية الثانية
136	2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
138	3- الاستنتاج العام
140	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
26	1- محددات الثقافة التنظيمية
27	2- القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل
38	3- المبادئ الإدارية لهنري فايول
53	4- تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان
54	5- مراحل تطور الولاء التنظيمي عند موديو بورتر
64	6- نموذج ستيرز

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-	جدول الاستراتيجية	62
2-	توزيع المبحوثين حسب الجنس	81
3-	توزيع المبحوثين حسب المنصب الحالي	82
4-	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	83
5-	يوضح طبيعة النظم والقوانين ومدى علاقتها بنظرة العامل للمؤسسة	85
6-	يوضح طبيعة العدالة في المهام والسلطات ومدى علاقتها بنظرة العامل للمؤسسة	88
7-	يوضح العلاقة بين المساواة ومدى شعور العامل بالرضا الوظيفي	90
8-	يوضح طبيعة تحمل المسؤولية ومدى رغبة العامل البقاء في المؤسسة	92
9-	يوضح طبيعة المناقشة لأساليب العمل ومدى علاقتها بانسجام العامل مع المؤسسة	94
10-	يوضح طبيعة نمط التسيير ومدى علاقته بالولاء التنظيمي	97
11-	يوضح العلاقة بين تصحيح الأخطاء ومدى التزام العامل بالقواعد القانونية	100
12-	يوضح اعتراف المسير لمجهودات المبذولة وعلاقتها بذكر العامل للمؤسسة	102
13-	يوضح السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على الولاء التنظيمي	104
14-	يوضح أنظمة الحوافز ومساهمتها في خلق جو عمل ملائم ومدى علاقتها بالانسجام والتلاؤم داخل المؤسسة	109
15-	يوضح طبيعة العلاقة بين الأقدمية والولاء التنظيمي	112
16-	يوضح طبيعة المكافآت ومدى علاقتها بالولاء التنظيمي	114
17-	يوضح طبيعة العلاوات المادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي	118
18-	يوضح طبيعة المنح العائلية ومدى علاقتها بنظرة العامل للمؤسسة	121
19-	يوضح طبيعة الخدمات المادية ومدى علاقتها باستمرار العمل	123



125	20- يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين مساهمة الخدمات الاجتماعية وإنعكاساتها على الروح المعنوية للعامل وعلاقتها بمدى ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها
127	21- يوضح طبيعة ظروف العمل ومدى علاقتها بشعور العامل بالرضا أثناء تأدية المهام
129	22- يوضح طبيعة التشجيعات ومدى تشرف العامل بالعمل في المؤسسة
121	23- يوضح طبيعة التدريب والتكوين ومدى علاقه بمشاركة العامل للمؤسسة
134	24- إنشاء العمل علاقات العمل ومدى تشرف العامل بالعمل في المؤسسة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة بيئة العمل الداخلية وتأثير مختلف متغيراتها على الولاء التنظيمي للعمال بجامعة غرداية، الانطلاق في هذه الدراسة من الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن لبيئة العمل الداخلية أن تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال في الجامعة ؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة التي تم طرحها قمنا ببناء فرضيتين :

طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تأثر على ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون فيها مساهمة أنظمة الحوافز في تكريس الولاء لدى الفاعلين داخل المؤسسة

وللتحقق من صحة الفرضيتين تم استخدام تقنية الاستمارة بالمقابلة مقسمة إلى اربع محاور

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد بلغ 110 فرد وتم اختيارهم كعينة بحث باستخدام العينة الحصصية وبعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 102 استمارة

واستبعاد 8 استمارات ليخضع التحليل الاحصائي إلى 102 استمارة

أهم النتائج المتوصل إليها :

إن العلاقة تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين داخل المناخ التنظيمي تتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية أهمها القوانين والقواعد التي تم وضعها من طرف الرئيس، بالإضافة إلى القيادة المرنة التي ينتج عنها توزيع عادل للمهام والسلطات، وكذا الترقيات، مما يؤدي إلى حصول الانسجام التنظيمي بين العمال داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، فينعكس ذلك على الفرد اندماج وانتماء، وبالتالي يدفعه إلى الاستقرار في المؤسسة وعدم مغادرتها

إن الحوافز التي توفرها المؤسسة نجدها تتجلى في عدة صور منها المكافآت، العلاوات، دورات التدريب والتكوين، إنشاء علاقات عمل، تدفع بالعامل إلى الرضا عن العمل الذي يمارسه، وذلك بتحمل المسؤولية

، مما تنمي فيه قبول لقيم المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشكل جزء من شخصيته.

إن للبعدين المتمثلين في نمط الاشراف السائد في المؤسسة ونظم الحوافز المعتمدة تأثير في ارتفاع لدرجة الولاء في غرداية، وبالتالي ينعكس على ظهور أحد مؤشرات مثل الروح المعنوية للعامل والانسجام والتلاؤم داخل المؤسسة

## **Résumé**

L'étude vise à identifier la nature de l'environnement interne de travail et l'impact des différentes variables sur la loyauté organisationnelle pour les travailleurs à l'Université de Ghardaia, le départ de cette étude EST problème suivant : Dans quelle mesure l'environnement interne de travail interne peut affecter la loyauté que l'organisation des travailleurs à l'université ? Pour répondre au problème de l'étude, souleve ci-dessous, nous avons construit deux hypothèses :

La nature de la relation existant entre l'impact le président et LES subordonnés influence la loyauté des travailleurs de l'établissement dans lequel ils travaillent La contribution des systèmes d'incitation à la consécration de la loyauté entre les acteurs au sein de l'organisation Pour vérifier la validité des hypothèses ont été utilisées tLESTECHNI de formulaire est divisé en quatre thèmes Quant à la société, l'étude a atteint 110 personnes ont été sélectionnées comme un la interne recherche de l'interne en utilisant un échantillon DECOTAS KUES Après la distribution des formulaires récupéré 102 Formulais et l'exclusion de huit formes d'analyse statistique A AFFECTETFORMULAIUS102 Les résultats les plus importants Almtousel alleha :

LA relaxation survenir entre le Chetles subordonnés dans le climat organisationnel influencé par une série de lois les plus importantes, les règles et les changements réglementaires qui ont été fixés par le Président, en plus de la direction souple qui se traduisent par une répartition équitable des tâches et les autorités, ainsi que des promotions, conduisant à obtenir interne réglementaire entre les travailleurs au sein de l'environnement interne de travail interne de L établissement, elle se reflète sur l'intégration individuelle et l'affiliation, et donc payés à la stabilité de l'institution et de ne pas laisser

LES Incitations fournie par l'établissement que nous trouvons SE MAIFIFEST DAN plusieurs façon compris les primes, les primes, la formation, des cours de formation, de créer des relations d'affaires, payer le travailleur à la satisfaction professionnelle pratiquée, afin de prendre la responsabilité, Qui développe l'acceptation des valeurs de l'institution et la poursuite de leurs objectifs, ce qui est la preuve que l'organisation fait partie de son caractère. Les dimensions mamifetes dans la structure de supervision en vigueur dans les incitations de l'organisation et des systèmes à base sont en vigueur pour le haut degré de fidélité à Ghardaia, et donc pris en compte dans l'émergence de l'un de ses indicateurs, tels que le moral des travailleurs, l'harmonie et la compatibilité au sein de l'organisation

مقدمة

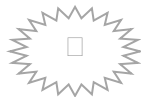
## مقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير السريع، وهذا ما دفع بأي مؤسسة إلى إعادة النظر في هذا المورد والاهتمام به لأنه يعد مصدر تطورها واستمرارها في البقاء لكن لا يحصل هذا إلا بتوفر المؤسسة على بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل تشجع على الاداء الجيد والعمل على تحسينه في كل مرة، مما يجعل العامل يشعر بالرضا والجدية في العمل، فينعكس ذلك على رفع من مستوى كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي يزيد ولاء العمال لها وجعلهم أكثر إيمانا وتمسكا بقيمها واهدافها.

بما أن مؤسسة الجامعة تمثل أحد الأنساق الفرعية للنسق الكلي، تسعى الى تحقيق أهدافها من أجل تقديم خدمات متنوعة لمجتمعها الذي توجد فيه، وذلك بتحقيق مستويات عالية للعمال أثناء ادائهم للمهام والوظائف في مختلف الوحدات التنظيمية والإدارية والعمل تنمية قدراتهم ومهارتهم الفنية وكذا استغلال طاقاتهم بشكل واعي وعقلاني، ومن هنا تترسخ فيهم قيم الولاء التنظيمي .

وتعتبر مؤسسة جامعة غرداية والتي هي محل دراستنا من المؤسسات الخدمائية تتكون من هيكل إداري خاص بها ينظم أدائها بشكل دقيق وفعال، كما نجد مختلف من حيث تصميمه وبنائه عن المؤسسات الأخرى يشمل عدة متغيرات الإدارية وتتمثل في القيادة الإدارية، والنظم واللوائح والقواعد المنظمة للعمل، إضافة إلى طبيعة التخصص العلمي للعامل، ووجود شبكة من الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين في مكان العمل، وكذا توفرها على أنظمة حوافز ومكافآت متنوعة مادية والأخرى نفسية واجتماعية، بالإضافة إلى تهيئة المكان ماديا، فكل هذه العناصر التي تعمل المؤسسة على توفيرها تشجع الفاعلين على إنجاز الاعمال بشكل جيد والانصياع للأوامر الصادرة لهم من طرف المسير للمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع من مستوى الفعالية وكفاءة المؤسسة

ومحاولة معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، فقد جعلنا لهذه الدراسة باين أساسين إلى باب نظري والأخر ميداني.



الفصل الاول: تم التطرق فيه إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية أسباب اختيار الموضوع وأهميته، إشكالية الدراسة، وكذا الفرضيات، بالإضافة إلى طرح المفاهيم المقارنة السوسولوجية وأخيرا تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الثاني: يتعلق أساسا ببيئة العمل الداخلية حيث سنتناول مفهومها، وأهم عناصرها الادارية والمادية، وكذا العوامل المؤثرة فيها وأهم النظريات الادارية التي درستها ونظم الحوافز المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، وأخيرا علاقات السلطة الموجودة في المؤسسة .

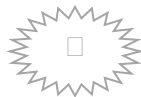
الفصل الثالث : سنتناول فيه الولاء التنظيمي حيث سنتطرق إلى مفهومه، مراحل تطوره، العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، أساليب قياس الولاء التنظيمي، استراتيجية الولاء التنظيمي، وأخيرا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

الباب الثاني وهو الباب الميداني وتم تقسيمه إلى ثلاث فصول :

الفصل الاول :يحتوي على الاطار المنهجي للدراسة الذي اشتمل على تحديد مجال الدراسة ،وكذا الأساليب المتبعة في عملية التحليل .

الفصل الثاني: خاص بالبيانات الشخصية وعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وتحليلها ووضع استنتاج جزئي لها .

الفصل الثالث : خاص بعرض البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وتحليلها ووضع استنتاج جزئي لها أيضا اخيرا وضع الاستنتاج العام للفرضيتين، ثم خاتمة وقائمة المراجع.





الباب النظري

# الفصل الأول

•  
-1 أسباب اختيار الموضوع

-2 أهمية البحث

-3 أهداف الدراسة

-4 تحديد الإشكالية

-5 تحديد المفاهيم

-6 المقاربة النظرية

-7 الدراسات السابقة



## أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1. الميل لهذا الموضوع، ومحاولة البحث فيه.
2. السعي إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات لإثراء هذا الموضوع، بهدف التوصل في النهاية إلى نتائج مرضية، أو حلول مناسبة لهذه المشاكل والتحديات التي تواجه مؤسساتنا الجزائرية.
3. تعتبر بيئة العمل الداخلية من المواضيع الهامة في عالمنا المعاصر تستلزم القيام بدراسات وأبحاث حولها.
4. شعور العاملين بالتآمر والإهمال أثناء وبعد ممارستهم لمهامهم.
5. معرفة الأسلوب التسيير السائد والمعتمد في المؤسسة الجزائرية، ومدى انعكاسه على أداء العاملين، ومن ثم في ولائهم التنظيمي.
6. نلاحظ أن بعض مؤسساتنا الحالية تعاني الركود والجمود رغم التحولات الحاصلة في العالم، وبوصفنا كباحثين نحاول إيجاد السبب أو الخلل الذي يشكل عائقاً أمام سير هذه المؤسسات وتطورها مقارنة بالمؤسسات الغربية.
7. انتشار بعض الظواهر السوسولوجية، والتي تتمثل في دوران العمل والحراك المهني الذي تمارسه بعض الفئات السوسيو مهنية، وفي نفس الوقت نجد المؤسسة تعاني منها.

## ثانياً: أهمية الموضوع:

نظراً لما تشهده المؤسسات الغربية من تطورات جد عالية، وهذا راجع إلى كيفية استخدامها واستغلالها للوسائل والموارد المتاحة، إضافة إلى اعتمادها على أساليب تنظيمية وهياكل واستراتيجيات مكنتها من تحقيق أهدافها، وبذلك أصبحت مؤسسات ناجحة وفعالة، ولكن بنزولنا إلى الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا الجزائرية الحالية فالأمر مختلف رغم توفر الوسائل المتاحة لها إلا أنها لم تصل إلى ما هو مطلوب منها، فتكمن أهمية بحثنا في معرفة سبب تأخر هذه المؤسسات في مواكبة التغيرات والتحويلات الراهنة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

1. الهدف من الدراسة هو البحث في العلاقة الموجودة بين بيئة العمل الداخلية الولاء التنظيمي.
2. التعرف على نمط العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين داخل التنظيم، و التي من خلالها يمكن أن نستشف مؤشرات دالة على أن هناك ولاء أم العكس.
3. نهدف من خلال دراستنا إلى معرفة مدى نسبية الولاء التنظيمي للعمال من خلال الظروف الموجودة داخل المؤسسة.
4. العمل على إبراز أهمية ودور عناصر بيئة العمل الداخلية، ومدى تأثيرها في أداء العمال ومن ثم تتحدد درجة الانتماء لديهم.

### رابعا: تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات:

يحتل موضوع البيئة التنظيمية باهتمام وانشغال معظم الباحثين في مختلف التخصصات، نظرا لأهميته في وقتنا الراهن الذي يمتاز بالتحويلات والتغيرات السريعة على جميع الانساق بما فيها النسق الاقتصادي والنسق الاجتماعي والنسق الثقافي.

فالمؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به باستمرار كونها مصدر للموارد التي تحتاجها المؤسسة لأداء وظائفها، وفي نفس الوقت نجد هذه المؤسسات تسعى إلى إشباع حاجات أجزائها من أجل المحافظة على كيانها بما يضمن لها الاستقرار والانسجام، وكذا التناسق بين وحداتها التنظيمية المختلفة التي تمكنها من مواجهة المحيط الخارجي المتميزة بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فتحقيق المؤسسة للتكيف والملائمة لا يكون إلا بالضبط والتحكم في بيئتها الداخلية، والتي هي محل دراستنا حيث نجدها تشمل مجموعة من المتغيرات المتوفرة داخل المؤسسة مثل الهياكل التنظيمية والوظيفية، وهناك تسلسل هرمي للسلطة بشكل دقيق وواضح من حيث توزيع المهام والمسؤوليات على الفاعلين المنتمين لها.

كما تعتبر القواعد واللوائح والسياسات من أهم عناصر المحيط الداخلي للتنظيم، وتعد شرط أساسي حتى يكون هناك النظام والانضباط لسلوكيات والتصرفات الفاعلين، وكذا التزامهم

بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرف المسير والعمل على تطبيقها باستمرار وذلك بإتباع لإجراءات القانونية أثناء ممارستهم للمهام والوظائف، بالتالي ينعكس ذلك على أساليب التسيير والتي هي مجموعة من الأنشطة يسعى من خلالها المسيرون في كافة المستويات التنظيمية من الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة منها المادية والفنية والبشرية ومحاولة التنسيق فيما بينها من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بأعلى كفاءة وفعالية.

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية داخل المؤسسة نظرا لما يمتلكه من قدرات واستعدادات تساهم في رفع مستوى الأداء وكفاءته، كما أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتحدد في قدرتها على الاحتفاظ بالعمال لديها، وذلك بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق وضع منظومة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية منتقاة ومحددة لتحفيز الفاعلين، وهذا ما أشار إليه "فريدريك تايلور" في دراسته باستخدام الأسلوب العلمي لترشيد سلوك الفاعلين بطرق أكثر حداثة وعقلانية، كالزيادة في الأجر والمكافآت المادية لتحسين أدائهم، في حين اهتم "التون مايو" بالجانب النفسي والاجتماعي للفاعلين كالمشاركة في اتخاذ القرار والحاجة إلى التقدير والاحترام تعتبر كمحفزات لتنمية الروح المعنوية لهم.

يرى "تالكوت بارسونز" المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي مبني على هيكل تنظيمي دقيق ومنسق بشكل واعي من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، فهي عبارة عن مزيج من التفاعلات منها تفاعل الفرد مع القواعد والإجراءات والقوانين ومدى انصياعه للأوامر والقرارات الموجهة إليه هذا من جهة، وتفاعل الذي يحدث على مستوى الفاعلين فيما بينهم نتيجة لاحتكاك الفاعل في علاقاته مع جماعات العمل التي ينتمي إليها داخل المؤسسة، مما يولد لديه علاقات عمل جديدة واكتسابه لخبرات ومهارات فنية تحسن من أدائه، كذا تبنيه لمنظومة القيم والاتجاهات المكونة للثقافة التنظيمية التي تميزه عن باقي أفراد المجتمع وامتناله لها يجعله أكثر ولاء وانسجاما بها، وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية التي ركزت اهتمامها على الفاعلين باعتبارهم جزءا من تنظيمها.

ومن هنا نجد أن الاهتمام بالعمال والوقوف على درجة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها يعتبر مطلباً ملحاً، ولاسيما في ظل التغيرات التي شهدتها تنظيمات العمل في المجتمع الجزائري في مختلف المجالات منها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية خاصة في السنوات الأخيرة. و بناءاً على هذا لابد للمؤسسات الجزائرية أن تسير هذه التغيرات، وذلك بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم يمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة، وعليه فإننا سنحاول في دراستنا هذه التطرق لهذا الموضوع من زاوية تأثير بيئة العمل الداخلية من علاقات سلطة وإشراف على تكريس الولاء التنظيمي لدى العامل من خلال طرحنا للإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن لبيئة العمل الداخلية أن تؤثر في تكريس الولاء التنظيمي؟

وبناءً على هذا التساؤل تحددت الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل لطبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تأثير على ولاء العمال للمؤسسة التي

يعملون فيها؟

2. هل تساهم أنظمة الحوافز في تكريس قيم الولاء لدى الفاعلين داخل المؤسسة؟

3. صياغة الفرضيات:

انطلاقاً مما التساؤلات المطروحة سابقاً تضمنت دراستنا الفرضيات التالية :

1. لطبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تأثير على ولاء العمال للمؤسسة التي

يعملون فيها.

2. لإنظمة الحوافز دور في تكريس قيم الولاء لدى الفاعلين داخل المؤسسة.

### خامسا: تحديد المفاهيم

1. مفهوم البيئة: "هي كل ما يشير إلى سلوك الفرد والجماعة ويؤثر فيه، وقد أدخل علماء النفس في تعريفه للبيئة مصادرهـم الداخلية، أما علماء الاجتماع يؤكدون دراسة الظروف أو الحوادث الخارجية عن الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية"<sup>1</sup>.

• المفهوم الإجرائي: هي ذلك المجال الذي تحدث فيه التغيرات والتفاعلات التي تؤثر في سلوك الأفراد والمؤسسة، كما أن البيئة تحدد الطرق والعلاقات والأنظمة التي على أساسها يتحدد نجاح وبقاء المؤسسة أو العكس، وهذا يكون من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2. مفهوم بيئة العمل: "هي التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعة العمل وأتماط الاتصالات وأسلوب القيادة السائد وغيره"<sup>2</sup>.

• المفهوم الإجرائي: هي الأدوات التي تستعمل في العمل الإجراءات والحوافز المقدمة للعمال وأساليب القيادة وغيرها التي توجه سلوك الفاعلين باعتبارها محدد له داخل المؤسسة، كما أنها تؤثر في مدى ولاء وانتماء هؤلاء الفاعلين.

3. مفهوم البيئة الداخلية: "هي كل ما يحدث داخل التنظيم من عمليات الإنتاج والإدارة المالية وإدارة الأفراد وأساليب التنظيم والتخطيط تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض، وما يطرأ عليها من متغيرات داخلية تؤثر على مستقبل وحيـاة المؤسسة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، دار الكتب الوطن بنغازي، 2002م، ص58.

<sup>2</sup> عايد رحيل، عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013م، ص9.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص202.

وتعرف أيضا على أنها: "توجد داخل إطار المؤسسة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة، كطرق أداء العمل والتقنيات المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي، مجموعات العمل الرسمية والغير رسمية أنماط الاتصالات، أسلوب القيادة، نظام الأجور، المهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية"<sup>1</sup>.

- وكذلك يعرف كل "glaekan.jauch" نتاج تفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المؤسسة والتي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة"<sup>2</sup>.

وضمن هذا المفهوم نجد هاذين الباحثين يوسعان من حدود عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها، بحيث تشتمل كل ما تحتويه المؤسسة من إجراءات، قواعد، قوانين، أساليب التسيير أنظمة الحوافز، الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية وما تفرزه هذه المتغيرات من تفاعلات متبادلة فيما بينها.

• **المفهوم الإجرائي:** البيئة الداخلية تعني مجموعة من العناصر والعوامل المتمثلة في أسلوب القيادة، السلطة، الإجراءات والقوانين، نظم الحوافز، الاتصال الإداري، وكذا الموارد المتاحة مالية، فنية وبشرية، فهذه المتغيرات وغيرها تتفاعل فيما بينها لتكون بيئة خاصة بالمؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، فمن خلال هذه المتغيرات تستطيع المؤسسة الضبط والتحكم في سلوك الفاعلين بهدف ضمان بقائها واستمرارها.

**4. مفهوم التسيير:** "هو مصطلح يشمل عدة مرادفات مثل القيادة، الإدارة، التوجيه، لكن عموما يستخدم مصطلحي "الإدارة و التوجيه" للدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013م، ص 104.

<sup>2</sup> محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص 87.

فقط، بينما يستخدم مصطلحي التسيير والقيادة على المهام التي يقوم بها المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة"<sup>1</sup>

ويعرف بأنه "تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توفرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها وينظمها"<sup>2</sup>.

كما نجد مدرسة العلاقات الإنسانية ومن أبرز باحثيها "التون مايو" "ماسلو" ماجريجور" والتي انطلقت من فرضية وجود علاقة وطيدة بين الإنتاجية وظروف العمل، فعرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام الجهود المشترك للفاعلين"<sup>3</sup>.

وقد عرف أيضا على أنه "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، أي أنه يحدد الأهداف وينسق جهود الفاعلين لبلوغها".

• **المفهوم الإجرائي:** هو أسلوب أو نمط يعتمد على المدير أو المدير داخل المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية والوحدات الإدارية والسعي من خلاله إلى استغلال الرشيد والعقلاني للموارد المتوفرة منها مالية، فنية، مادية، بشرية...

## 5. مفهوم الحوافز: الحوافز بأنها" مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة

العامل نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤذي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه واشباع حاجاته إلى إشباع حاجاته إلى المستوى الرغوب."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005م، ص34.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص، ص 21-22.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ص9.

<sup>4</sup> نجم عبد العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص335.

بالإضافة إلى أنها "مجموعة العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الانسانية".  
 ويعرف كل من "برسلون" و"ستاير" الحوافز على أنها "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق هدف محددة".<sup>1</sup>

• **المفهوم الاجرائي:** تعتبر الحوافز مجموعة الاساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحريك الدوافع الكامنة للفرد من اجل إشباع حاجاته وأهدافه الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها مقابل حصول المؤسسة على الأداء الجيد لرفع من مستوى كفاءتها وإنتاجيتها، مما يعكس كسب ولاء وانتماء العمال لها.

6. **مفهوم علاقات الإشراف** هو قدرة الرئيس في الإشراف على المرؤوسين وما يقومون به من أعمال بصورة فعالة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

#### المفهوم الإجرائي لعلاقات الإشراف:

وهي العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين داخل التنظيم الرسمي الذي يشمل مجموعة من القوانين واللوائح والقواعد التي يتبعها الرئيس لتوجيه سلوك مرؤوسيه نحو الأداء الجيد وجعلهم أثر التزاما به.

#### 7. مفهوم الولاء التنظيمي:

أ. **مفهوم الولاء:** "هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها وأهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، أنظمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011م، ص64.

<sup>2</sup> جبر السعيد صايل السيجاني، علاقة نمط الاشراف الاداري بمستوى الرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2003م/2004م، ص 11.

<sup>3</sup> داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، منشورة، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010م/2011م، ص8.



ب. وقد عرفه "بورتر" عبارة عن تطابق الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها ويكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة هذه المؤسسة والرغبة القوية للمحافظة على استمرار عمله فيها".

- **المفهوم الإجرائي:** فالولاء التنظيمي يعبر عن درجة تطابق الفرد مع مؤسسته ومدى رغبته في قبول أهدافها وقيمها، يظهر ذلك في الجهد الكبير الذي يكرسه لتحقيقها، بحيث لا تتعارض هذه الأهداف مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يخلق التفاعل والانسجام بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، مما يجعله يحافظ على عضويته واستقراره فيها مما يؤدي إلى تحقيق عملية التفاعل المتبادل فيما بينهم.

## سادسا: المقاربة النظرية

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

قامت هذه النظرية على دراسة عملية التفاعل وما يمكن أن تتضمنه من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل هذا من جهة، وإمكانية الانتقال من مستويات التفاعل الأولية إلى البحث في مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي من جهة أخرى، ومن أهم رواد هذه النظرية آدم سميت وريكاردو، و الأنثروبولوجين من بينهم ليفي شتراوس، مليونوفويسكي، راد كليف براون<sup>1</sup>، ورغم ما توصل إليه هؤلاء الباحثين في تفسيرهم لسلوكيات وحاجات الفاعلين، إلا أن الذي يهمننا في بحثنا "بيتر بلاو"، ومن مؤلفاته كتاب صدر سنة 1964م، بعنوان "التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية"، حيث يشكل ركنا أساسيا من أركان نظرية التبادل المعاصرة<sup>2</sup>، كما يرى "بيتر بلاو" أن الفاعلين يدخلون في تبادل اجتماعي لأنهم يحصلون على مكافآت وسميت عملية إدراك المكافآت بالتجاذب الاجتماعي، وإذا جردت هذه العلاقات من التجاذب لن يكون هناك تبادل فمن خلال الاحتكاكات التي تحصل بين الفاعلين يستطيع الواحد منهم أن يدرك حاجة الآخر ثم يقدم له ذاته ويشعره بأن له مؤهلات لذلك يقنعه بأنه يمثل أفضل الصفات ذات القيمة ويرغب فيها الآخر، بالتالي يتحقق التبادل ويحصل التوافق في الدور ويحتفظ كل فاعل بحق مطالبة الآخر بالمكافأة، وفي نفس الوقت نجد الفاعلين يؤثرون في بعضهم البعض من خلال التنافس، حيث يظهر كل فاعل مزاياه التي يمتلكها ليضغط ويجبر الآخر على تبادل المكافأة بأكثر قيمة وتمثل في الأجر، التقدير، الاحترام، الإذعان، القبول الاجتماعي.

<sup>1</sup> إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص211.

<sup>2</sup> مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص417.

ومن أهم افتراضاته:

1. كلما زاد انتهاك القادة لمعايير التبادل، زاد اختلال التوازن.
  2. كلما ازداد اختلال التبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، ازداد احتمال معارضتهم للقوة.
  3. كلما ازدادت تجربة الجماعة للاختلال التوازن مع القادة، ازداد الشعور بالحرمان وازدادت معارضتهم.
  4. كلما قل تشتت المرؤوسين في المكان، ازدادت معاناتهم بسبب الاختلاف مع القادة.
  5. كلما ازداد اتصال المرؤوسين، ازداد تفاوت واختلال العلاقات مع القادة.
  6. كلما ازدادت خبرة المرؤوسين لمظاهر الحرمان من خلال علاقات التبادل مع القادة، ازداد احتمال تقنين مظاهر الحرمان، ازدادت معارضتهم للقادة.
  7. كلما ازداد التقنين الإيديولوجي لمظاهر حرمان المرؤوسين، ازداد تماسك المرؤوسين وازدادت المعارضة.
  8. كلما ازداد تماسك المرؤوسين، ازدادت معارضتهم.
  9. كلما ازداد التماسك الإيديولوجي، ازداد احتمال إدراك المرؤوسين للمعارضة باعتبارها غاية، ازدادت المعارضة<sup>1</sup>.
- تظهر أهمية نظرية التبادل في كونها تفسر العلاقات المتبادلة الناتجة عن تفاعلات التي تحدث بين الفاعلين داخل المؤسسة، ومدى قوة التأثير فيما بينهم حسب المكافآت التي يمتلكونها.
- وبما أن موضوع دراستي يتعلق ببيئة العمل الداخلية والولاء في التنظيم، فقد اخترت هذه المقاربة لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث أن أي فاعل قبل دخوله للمؤسسة التي يريد أن يعمل فيها يتوقع المكافأة التي سوف يتحصل عليها سواء كانت مادية كالأجر، العلاوات، المعنوية متمثلة في التقدير، الاحترام، و بالتالي نجد الفاعل يقوم بمجهودات كبيرة أثناء ممارسته لوظائفه بإظهار نفسه أمام المدير.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م. ص 167 - 117.

وعلى هذا الأساس نجد الحوافز أو المكافأة تمثل أحد المعايير والضوابط التي توجه وتحكم سلوك الفاعلين نحو ما هو مرغوب فيه داخل المؤسسة.

### سابعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ثراء وتراكم معرفي يتحصل عيه الباحث من البحوث العلمية المجموعة من الباحثين سواء كانت (رسائل ماجيستر أو أطروحات دكتوراه)، فمن الضروري على الباحث الاطلاع على ما سبقه من الدراسات والأبحاث بهدف توسيع ثقافته المعرفية والفكرية، وكذا إجراء مقارنة في الأخير بين النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسات والنتائج الخاصة ببحثه، وبالتالي تم اعتمادنا على بعض الدراسات التي تناولت ومواضيع متابعة لموضوع دراستنا، وفي نفس الوقت نجدها تخدم بحثنا الذي هو يفيد الدراسة والبحث فمنها:

#### 1. الدراسة الأولى:

وهي دراسة قامت بها جميل أمينة، حول موضوع "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية"، البويرة، 2015/2014.

وإشكالية الدراسة تتمثل في ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح عدة أسئلة منها

1) كيف يتم تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

2) هل يمكن للحوافز أن تسير فعلا في تحقيق الولاء التنظيمي لمؤسسة العمومية للصحة

الجوارية؟

وللإجابة على الأسئلة تم بناء فرضيات وهي كالتالي:

1) من أجل تحقيق الولاء يجب تحديد درجة دافعية الأفراد للعمل وتوعية سلوكهم الشخصي

ومستوى أدائهم وذلك لخدمة المؤسسة.

2) للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

كما اعتمدت هذه الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، إضافة المنهج التحليلي لجمع

البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة والعمل على تحليلها وتفسيرها، كما استخدمت منهج

دراسة الحالة ولقد اعتمدت على الاستمارة والمقابلة في جمع المعلومات حول موضوع دراستها. وبعد إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية والميدانية للموضوع تم التوصل في نهاية هذه الدراسات إلى النتائج، وهي كالتالي:

1) الحوافز هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

2) الولاء التنظيمي يعد مفتاحاً أساسياً ومهماً لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة الوظائف داخل المؤسسة بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها محركاً أساسياً لطاقتهم وقدرات هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة.

3) دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الطريقة التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين، حتى يكون لها فعلاً أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة بهدف الحفاظ على استمرارها وتطويرها.

## 2. الدراسة الثانية

دراسة لنيل أطروحة الدكتوراه "سهام بن رحمون" بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، معهد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

كانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى تأثير بيئة عمل الداخلية على انتماء وولاء العمال للمؤسسات التي يعملون فيها والتي تفرعت إلى عدة أسئلة جزئية منها

- 1) ما مدى رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية المادية)؟
  - 2) ما مستوى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين؟
  - 3) ما هو تقييم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء؟
- وللإجابة عن هذه الأسئلة تم بناء فرضيات وهي كالتالي:

رضا الموظف الإداري عن عناصر بيئة العمل الداخلية والإدارية المادية للمؤسسة

تؤثر العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية على الموظف الإداري  
تقيم أفراد العينة لأدائهم الوظيفي في بيئة عملهم الداخلية وفق مؤشرات الأداء الوظيفي.  
النتائج التي تم التوصل إليها

- 1) التزام العامل بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.
- 2) ينجز العمال أعمالهم في الأوقات المحددة بما يحقق مستوى عالي وإيجابي.
- 3) ارتفاع دافعية العمال نحو الأنشطة التي يمارسونها في بيئة عملهم الداخلية للمؤسسة.
- 4) شعور العمال بالارتياح والرضا أثناء تأدية الوظائف.

### 3. الدراسة الثالثة

وهي دراسة قام "عايد رحيل عيادة الشمري"، حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، الرياض، 2013.  
تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي المتمثل في: ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟  
والتي تفرعت منها الأسئلة الجزئية للدراسة وهي:

- 1) ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- 2) ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية
- 3) ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟
- 4) ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

### فرضيات الدراسة

- 1) مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.
- 2) خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

3) معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

4) متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والكمي، بالإضافة إلى اعتماده على الاستمارة وتوزيعها على العينة المستهدفة من الدراسة.

وبعد إتباع الباحث لهذه الدراسات والإجراءات المنهجية والميدانية نجده قد توصل إلى النتائج وهي كالتالي:

نتائج الفرضية الأولى: حيث إن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود متمثلة في احترام الرؤساء والالتزام بالمهام، بالإضافة إلى الالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، والمحافظة على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل قطاع حرس الحدود، كما أن شعور هؤلاء العمال بالمسؤولية اتجاه ما يقومون به من أعمال، فيولد لديهم رغبة البقاء في هذه المؤسسة، والافتخار بانتمائهم لها، مما يجعلهم متمسكين بها، وعدم التفكير في مغادرتها.

1) نتائج الفرضية الثانية: خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود تتمثل في العمل على توفير الأجهزة الإدارية والمادية لتسهيل ممارسة المهام من جهة، وتشجيع العاملين نحو الأداء الأفضل من جهة أخرى، وذلك بوضع أنظمة حوافز تتناسب مع البيئة الداخلية، ومنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية لتحسين أدائهم.

2) نتائج الفرضية الثالثة: أن المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق الالتزام تتمثل في أن هناك ندرة في إلحاق منسوبي قيادة الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في أعمال الرصد والتشبع والمطاردة، بالإضافة إلى قلة الكوادر المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة في

تنفيذ المهام والوظائف، مما ينعكس ذلك على وجود ضعف في كفاءة التجهيزات المادية (كالإضاءة والتهوية والتكيف....الخ).

3) نتائج الفرضية الرابعة: إن المتطلبات المهمة لتحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة الحدود، لا بد من توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في حرس الحدود، بالإضافة إلى وضع نظام مالي واجتماعي لتأمين اسر لمن يتعرضون بالإصابات أثناء ممارستهم لمهامهم.



# بيئة العمل الداخلية

- 1- مفهوم بيئة العمل الداخلية.
- 2- عناصر بيئة العمل الداخلية.
- 3- العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية.
- 4- نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية.
- 5- نظم الحوافز المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.
- 6- نمط الإشراف الموجود داخل بيئة العمل الداخلية

## أولاً: نظرة شاملة حول بيئة العمل الداخلية بيئة العمل الداخلية

نجد أن لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وهذا لا يكون إلا بعد دراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية بغرض زيادة الإنتاج والنجاح وكذا لرفع مستوى فعالية الفاعلين وضمان ولائهم وبقائهم فيها.

وتشمل بيئة العمل الداخلية على كل ما يحدث في المؤسسة من عمليات الإنتاج وإدارة المالية، فاعلين، تنظيم وتخطيط فجميع هذه المتغيرات تتفاعل فيما بينها فينتج عنها علاقات تبادلية تؤثر على مستقبل وحياة المؤسسة<sup>1</sup>.

إن بيئة العمل الداخلية لقت اهتماما كبير في ظل تطور العلمي ففي بداية الأمر كانت الحركة ألية داخل المؤسسة تهتم بعناصر الإنتاج واعتبار الفاعل مجرد آلة منتجة فقط تتأثر بظروف الحسية، مما أدى الى ضعف في الإنتاج وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي ومن هنا لابد من إعادة النظر في الجوانب الإنسانية المكملة لعناصر بيئة العمل.

فمن هذا المنطلق كان ينظر لموضوع بيئة العمل الداخلية من وجهات مختلفة، منها الإدارة العلمية التي اعتبرت بيئة العمل الداخلية على أنها انعكاس للظروف المادية داخل المؤسسة والتي تتمثل في المعدات الألية ودرجة الحرارة وغيرها، بينما حركة التقييم الإداري تنظر لها على أنها انعكاس لأسس توزيع العمل، تحديد المسؤوليات والسلطات، وكذا مجموعة اللوائح والقوانين التي تضعها الإدارة لضبط وتنظيم العلاقات الفاعلين ونظم الإشراف والقيادة.

أما بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية كانت مصدر أساسي لظهور مفهوم بيئة العمل الداخلية بشكلها الحالي، حيث يشكل التراث النظري والتطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم في الفكر الإداري المعاصر وأكدت أن الجو المادي ليس أساسيا في المؤسسة، وفي إطار هذه الاجتهادات والنظريات ظهرت تعاريف عديدة حول بيئة العمل الداخلية ومن أهمها:

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سابق، ص 53.

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها " تتمثل في العناصر داخل المؤسسة والتي تنفرد بها دون غيرها من المؤسسات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها". كما تعرف كذلك بأنها " توجد داخل إطار المؤسسة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي التقنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل، التقنية المستخدمة، النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي والغير الرسمي، مجموعات الفاعلين الرسمية والغير الرسمية، أنماط الاتصالات وأسلوب القيادة، نظام الأجور والحوافز." وأيضاً تعرف بأنها ذلك " المحيط الذي يرتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، ومما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

وتشير بيئة العمل الداخلية تلك العناصر المتمثلة في الأنظمة الإدارية، القواعد، السياسات، القيم، التعليمات واللوائح، أنظمة التدريب والتكوين وغيرها<sup>2</sup>. وبالتالي يمكننا القول بأن بيئة العمل الداخلية هي ذلك المحيط أو الحيز الذي تجرى فيه مختلف العمليات سواء كانت تنظيمية أو إدارية كالنظم، قوانين، سياسات وأنظمة الحوافز فهذه المتغيرات أو غيرها لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي لدى الفاعلين اتجاه المؤسسة التي يؤدون فيها المهام والوظائف.

### ثانياً: أهم عناصر بيئة العمل الداخلية

بما أن المؤسسة نسق جزئي من الكل (المجتمع)، فإن بيئتها الداخلية تتأثر بما هو موجود في البيئة الخارجية، نظراً إلى احتوائها على عناصر ومتغيرات تتفاعل فيما بينها، وعلى أساسها يقوم تسيير المهام والوظائف في الإدارة، وبها تحقق المؤسسة أهدافها وتثبت فعاليتها ونجاحها، ومن بين هذه العناصر نجد ما يلي:

<sup>1</sup> هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي،

4، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر، بدون سنة، ص 1.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 90.

أ- العناصر الادارية

1. المناخ التنظيمي:

يشكل المناخ التنظيمي الحصيلة لكل عوامل البيئة داخلية، كما يفسرها ويحللها الفاعلين الموجودين فيها، وتظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم ومدى التزامهم

بالمبادئ التي تضعها المؤسسة، يساهم المناخ التنظيمي الايجابي في تعميق مفهوم الولاء التنظيمي لدى الفاعلين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الداخلية والخارجية، ويدفع الفاعلين إلى السعي لتحقيق الانجاز من اجل الحصول على المكافآت أو الترقيات التي يوفرها المناخ التنظيمي الايجابي على عكس المناخ التنظيمي السلبي الذي يقلل دائما من الولاء التنظيمي بسبب عدم توفر المتغيرات المادية، فيحد من قدرة الفاعلين على مواجهة الصعوبات والتهديدات التي تؤثر على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

حيث نرى المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المؤسسة أو خارجها، مما يجعلها قادرة على صنع شخصيتها وهويتها التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، كما تؤثر على ادراكات واتجاهات الفاعلين ومن تم في سلوكهم التنظيمي والوظيفي، وبالتالي نجد انه كلما كان المناخ التنظيمي مليء بالحوافز، كلما دفع بالفاعلين نحو الأداء الجيد وتحسينه في كل مرة، فيولد هذا الشعور المتبادل بين الفاعل والمؤسسة ورغبته البقاء فيها.

2. الهيكل التنظيمي:

يعرفه "stonar"، الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما عرفه "fleet" بأنه نظام للسلطة، المساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمؤسسة

<sup>1</sup>عايد رحيل عيادة، مرجع سابق، ص 17.

وبالتالي نجد أن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، كما أنه يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المنتقاة من طرف إدارة المؤسسة.

وهناك عناصر يتشكل منها الهيكل التنظيمي وهي كالتالي:

- 1) يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- 2) التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- 3) نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- 4) مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية<sup>1</sup>.

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي نسق فرعي من الأنساق الفرعية للمؤسسة، حيث يوضح أنماط الاتصال، العلاقات الرسمية والغير الرسمية والمسؤوليات التنظيمية، كما أنه لا يأخذ شكل أو نمط واحد بل نجده يختلف باختلاف حجم المؤسسة والبيئات التنظيمية، ونجد كل مؤسسة تحدد وتبني هيكل تنظيمي خاص بها يتلاءم مع بيئتها الداخلية للعمل، مما يؤدي هذا لتحسين أداء الفاعلين ويحفزهم على البقاء والاستمرار في المؤسسة.

### 3. الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية في كونها نظام تحدده مجموعة من العوامل كالقيم، الأعراف، المعتقدات والتي هي بمثابة قواعد ولوائح غير مكتوبة ومرشد غير رسمي يتحكم في سلوك الفاعلين داخل المؤسسة، إضافة إلى قيم المدير التي لها دور فعال في إرساء ثقافة المؤسسة، وهذه الأخيرة هي محصلة للسلوكيات الناتجة عن التفاعلات التي تحدث بين الفاعلين والجماعة أثناء ممارستهم للمهام والأهداف التنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها.

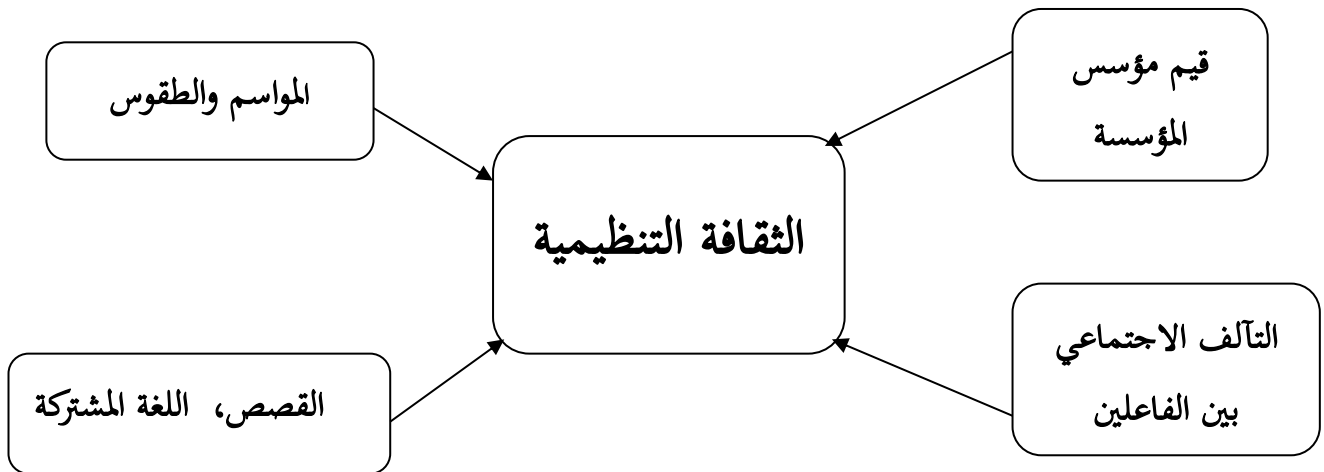
فالثقافة لوحدها تجعل الفاعل يشعر بوجود شخصيته وكيانه داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت نجد لهذا الفاعل قيم وأهداف خاصة به قد تتفق أو تتعارض مع قيم وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 361.

وبما أن الثقافة التنظيمية متغير مستقل يؤثر في سلوك الفاعلين نجد أنها تتشكل من عناصر أساسية قد أشار إليها سان سوليو في دراسته وهي:

- 1) الثقافة السابقة للفاعل: هناك قيم وثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
  - 2) يوميات الفاعل داخل العمل: كل ما يقوم به الفاعل منذ دخوله للمؤسسة إلى لحظة خروجه منها، أي بمعنى الواقع المعيشي والحياة الاجتماعية داخل التنظيم.
  - 3) علاقات السلطة باعتبارها متغير هام داخل المؤسسة يعمل على تبني الحلول والقرارات المناسبة التي تبني القيم، وهذا المتغير يعمل على إظهارها لتشكل ثقافة متفق عليها. (من محاضرة الأستاذ قمانه محمد، الثقافة عند سانسوليو، 2015/02/21)
- وفي الأخير نستنتج أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المتغيرات الأساسية لبيئة العمل الداخلية، لأنها تشكل معيار وضابط لسلوك الفاعلين وتوجيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، جعلهم أكثر التزاما بها، مما يساهم في تنمية الولاء التنظيمي.

الشكل رقم (1): يوضح محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: علي شريف، أساسيات وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 15.

#### 4. القيادة الإدارية

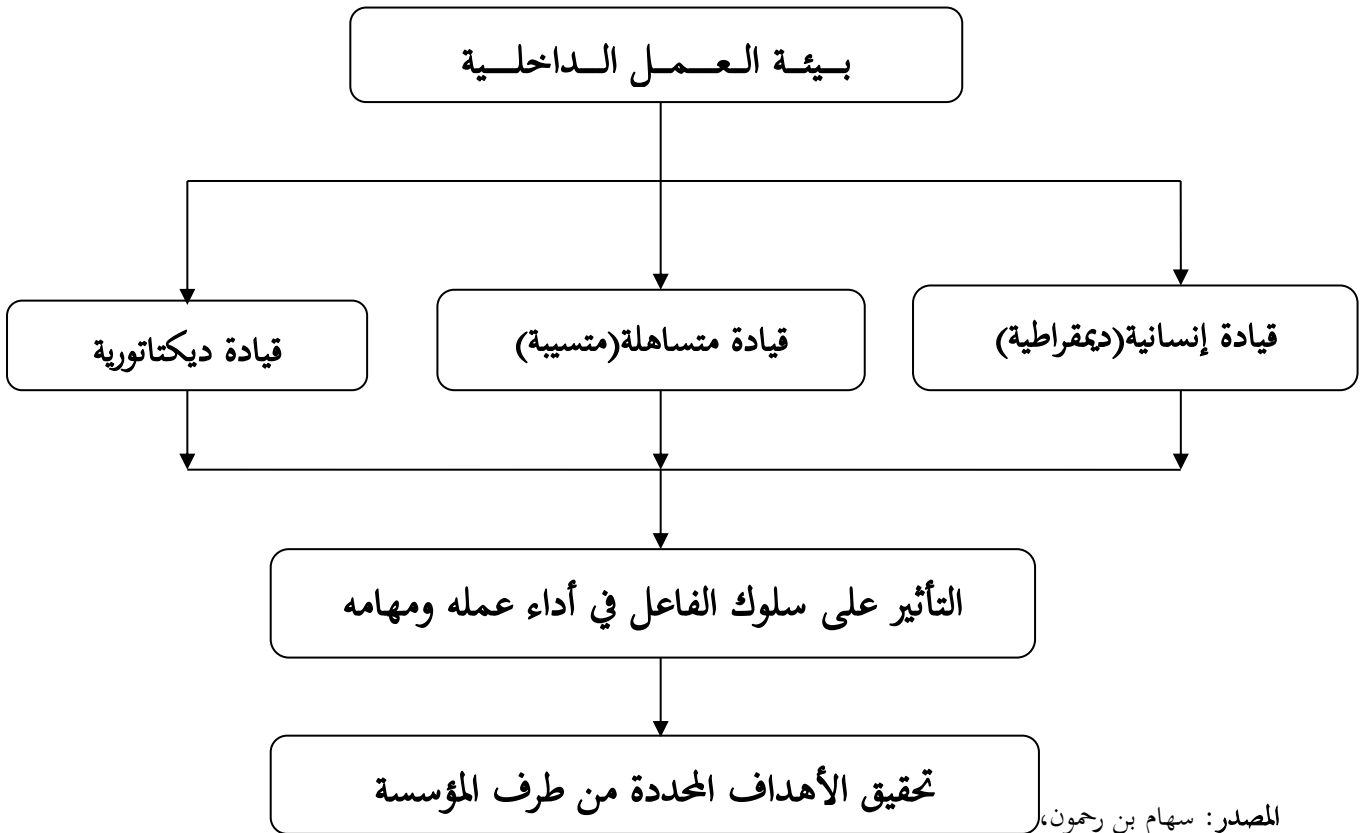
يعتبر نمط القيادي لأي مؤسسة مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد مؤسسته، فالقيادة

في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيجاء أو إلهام أو

قوة تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لإنجاز المهام المطلوبة، فهي تهتم بتحفيز الفاعلين أو الجماعة نحوى تحقيق الأهداف المسطرة، وتعمل على تحسين نوعية العلاقات الناتجة عن التفاعلات التي تحدث بين الأطراف، وكذا الحفاظ على تماسك هذه الجماعة. كما أن للقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء الفاعلين، وتختلف شدة التأثير باختلاف الأساليب المتبعة في ذلك والقائد هو الشخص الذي يؤثر إيجابيا في سلوك الفاعلين بدون استخدام القوة أو الإكراه أو الإكراه، فيقبلون به قائدا لهم. إن القيادة تأخذ أساليب مختلفة ومتنوعة عند تطبيقها وتنفيذها منها ما يلي:

- 1) الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.
- 2) الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.
- 3) الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2): يوضح القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلي



المصدر: سهام بن رحمون،

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص42.

وخلاصة القول إن الإدارة الفعالة هي التي تعتمد على أسلوب أو نمط قيادة يساعدها على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وذلك من خلال الأداء الجيد والتميز الذي يزيد من شعور الفاعلين بالرغبة في البقاء واستمرار العمل في المؤسسة.

### 5. الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات أحد مؤشرات بيئة العمل الداخلية، فهي مرتبطة بطبيعة وأسلوب القيادة المتبع من طرف الإدارة، فالإتصال يعمل على تبادل المعلومات وانتقالها عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه<sup>1</sup>.

كما أن الاتصالات تأخذ أشكال كثيرة ومتعددة منها الاتصالات الصاعدة وهي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، والتقارير، التي يرفعها مدير أو المسؤول عن الإدارة الاستشارية إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، إضافة إلى أن هناك اتصالات رسمية التي تأخذ طابع رسمي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة واللقاءات الجماعية من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات، أما بالنسبة للاتصالات الغير رسمية المنافسة للقوانين والقواعد والأكثر شيوعا في بعض المؤسسات<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق ذكره نلاحظ أن المؤسسات الناجحة هي التي تحسن استخدام عملية الاتصال بالشكل الذي يضمن لها الاحتفاظ بالفاعلين وتحسين أدائهم، مما يجعلهم أكثر تمسكا وانسجاما بها.

### 6- النظم واللوائح

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الابراهيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005م، ص949.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، 2003م، ص37.



يتميز العصر الحديث بمؤسسات كبيرة الحجم مما جعل الإدارة تعمل بشكل واعي على وضع نظم وقوانين ولوائح تنظم الموارد البشرية داخل المؤسسة والتي أصبح من الضروري وضعها للترشيد والتحكم في كافة سلوكيات الفاعلين منذ التحاقهم بالعمل.

وتعتبر اللوائح والنظم والسياسات من أهم متغيرات بيئة العمل الداخلية، لأنها تحقق الانضباط والنظام حتى يكون هناك احترام للشرعية القانونية من قبل كافة الفاعلين، ووحدات التنظيم والتزامهم والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار، فتظهر في تصرفات وسلوكيات التي يقوم بها الفاعلون، ومن ثم في إنتاجيتهم ومدى رغبتهم في قبولهم للمؤسسة.

وهناك أشكال عديدة للنظم واللوائح منها الإداري الذي يشمل المنهجية المحددة، أي وضوح الأساليب والأنماط لكيفية إدارة وتسيير الأنشطة وتقنين العلاقات الموجودة بين الإدارة والفاعلين خاصة فيما يتعلق بأدائهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية فهي تتمثل في أساليب توزيع الأجر والمزايا من الترتيبات وحوافز أخرى<sup>1</sup>.

ومما سبق ذكره نلاحظ أن النظم واللوائح والإجراءات والقواعد من مرتكزات بيئة العمل الداخلية، فهي تقوم عليها بالأساس وغياها يؤدي إلى حدوث الفوضى و اللاتنظيم، وظهور سلوكيات غير مرغوبة ولا متحكم فيها.

بالتالي نجد أن تطور المؤسسة يستدعي تطبيق أنظمة جديدة ومبتكرة ولوائح وتعليمات تناسب مع طبيعة ورغبات الفاعلين مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لهذه التي يعملون فيها.

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص43.

## 6. تفويض السلطة

إن توزيع النشاط أو العمل يؤدي إلى خلق عدد من الأعمال والمهام لكل من الفاعلين، كما أن الإدارة تعمل على ربط هذه المراكز ببعضها البعض بشكل دقيق يحقق الاندماج والتعاون فيما بينها، ويعرف تفويض السلطة بأنه "تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسير المهام إلى الفاعلين الموجودين داخل التنظيم، وينتج عن تفويض السلطة التي تنتقل من الرئيس إلى المرؤوسين ما يعرف بالهيكل الهرمي التنظيمي أو الذي يمثل العلاقات القائمة بين الفاعلين في المؤسسة.

ومن أهم مزايا تفويض السلطة نجد ما يلي:

الاعتراف بمحدودية إمكانية الفاعل العقلية والجسدية وحاجته لمن يساعده<sup>1</sup>.

1- سرعة ودقة اتخاذ القرار: إمكانية المدير أن يتخذ كل القرارات إلا أنها في بعض الأحيان تكون خاطئة وغير صحيحة.

2- تحقيق الديمقراطية في الإدارة عندما يشترك أكثر من واحد من المتخصصين والمهتمين في اتخاذ القرار.

3- تدريب المدراء في مستويات الإدارة المتوسطة والدنيا، حيث يتدرج المدراء في اتخاذ القرار بدا بالقرارات البسيطة إلى القرارات الأكثر تعقيدا.

وبالتالي نجد أن تفويض السلطة يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية، التي لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على المهام والوظائف الموجودة فيها، فهي لا تمنح إلا للفاعلين أو المرؤوسين الذين يتمتعون بالإخلاص والولاء للمؤسسة، مما يزيد في رفع مستوى الأداء ومن ثم في كفاءة وإنتاجية المؤسسة.

<sup>1</sup> كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي. سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004م، ص 270.

## 7. العلاقات الرسمية والغير رسمية

بما أن المؤسسات تضم عدد كبير من الفاعلين، حيث نجد أن أهم سمة تطغى عليها هي البعد الاجتماعي والإنساني، وظهر ما يسمى بالعلاقات لكي تتم الأعمال والمهام، وهذه العلاقات تنقسم إلى علاقات رسمية والتي تنشأ بطريقة رسمية محددة و معقلنة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط التنظيمية تعمل على تقديم تعليمات عن الوظائف، أما بالنسبة للعلاقات الغير الرسمية نجدها تتم بين الفاعلين بطرق غير محددة خارجة عن سيطرة القواعد والقوانين لأنها ناتجة عن تفاعلات اجتماعية إنسانية تحدث بين الفاعلين أي (بين الرئيس والمرؤوسين أو المرؤوسين فيما بينهم) داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

إن المؤسسات بشكلها العام تهتم بالعلاقات الرسمية، فهي تراها من الضروريات الأساسية لتنظيم الأعمال وذلك برسم الخطط لتوزيعها وفق قوانين وقواعد تناسبها حتى لا تكون هناك فوضى في بيئتها الداخلية.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن العلاقات السائدة في المؤسسة بنوعيتها الرسمية والغير رسمية تساهم في خلق جو عمل ملائم يحفز الفاعلين على بذل الجهد لرفع مستوى أداء الفاعلين، ومن ثم زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة، وبالتالي يمكننا القول أنه كلما كانت العلاقات إيجابية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء والتعاون داخل المؤسسة.

## أ- العناصر المادية

بما أن الفاعل يعتبر احد المتغيرات الموجودة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، فإنه يمتلك قدرات ومهارات واستعدادات تساهم في عملية الإنتاج أما بالزيادة أو النقصان، حسب الظروف الفيزيائية المتمثلة في:

<sup>1</sup> سهام بن رحمون مرجع سابق، ص 49.

## 1. الإضاءة

تعد الإضاءة الكافية والمناسبة عامل أساسي لا بد أن يتوفر في بيئة العمل الداخلية لتسهيل عملية الأداء والإنتاج، حيث أن بعض الأعمال تشترط درجة معينة للإبصار. ولقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت أن الإنتاج يزداد والتعب يقل عندما تزود المؤسسة بإضاءة جيدة، كما أن شدة الإضاءة وزيادتها عن المطلوب تؤثر على مستوى الأداء، ومن ثم يقل الإنتاج.

تختلف الإضاءة حسب نوعية العمل والفاعل إذ انه كلما كان العمل دقيق احتاج إلى أكبر قدر من الضوء وتوزيعه يكون بطرق سليمة لا تسبب الإزعاج للفاعل داخل المؤسسة، كما أن التوهج يشتمل الانتباه ويسبب عدم التركي أثناء ممارسة الفاعل للمهام<sup>1</sup>.

وخلاصة القول إن الإضاءة المناسبة والموزعة بشكل جيد على جميع أجزاء بيئة العمل الداخلية تسهل الرؤية وتقلل الإجهاد للعينين وتساعد الفاعل أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، فينعكس ذلك على رفع إنتاجية المؤسسة، مما يزيد من بقاءه وتمسكه بهذه المؤسسة، على عكس الإضاءة الغير المناسبة.

## 2. الحرارة والتهوية:

إن الحرارة والتهوية من متغيرات المادية لبيئة العمل الداخلية، ولها تأثير كبير على مستوى أداء الفاعلين والإنتاجية، ولما ارتفعت أو انخفضت درجة الحرارة والرطوبة تقل كفاءة وإنتاجية الفاعل، ولذلك يجب على المؤسسات توفير الحرارة والتهوية الجيدة والمناسبة تساعد الفاعل على بذل الجهد أثناء الأداء مما يرفع إنتاجيته.

وهناك دراسات عديدة حول هذا المجال منها دراسة "الماكويرت" سنة 1961م. تبين أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد درجة الحرارة المؤثرة، وبالنسبة للبرودة، فقد بين "الكلارك"، في بحثه المنشور سنة 1961م، تبين أن انخفاض الإنتاج جاء نتيجة انخفاض درجة حرارة الجسم عن 55°، وبالتالي لا بد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجة الحرارة والتهوية بغية تحقيق التوازن

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص53.

الحراري لجسم الفاعل، والتي تؤثر مباشرة على صحته وأدائه، فينعكس ذلك على ولائه وانتماءه لهذه المؤسسة<sup>1</sup>.

ومما سبق نلاحظ أن درجة الحرارة والتهوية لبيئة العمل الداخلية تختلف حسب طبيعة المهام والأعمال الموجودة، والمناطق الجغرافية.

فكلما كانت درجة الحرارة والتهوية مناسبة وملائمة، كلما ساهمت في رفع مستوى ولاء الفاعلين للمؤسسة، فينعكس ذلك على نجاحها وفعاليتها.

### 3. الضوضاء

إن الضوضاء عامل ذو تأثير على الفاعل وطريقة أدائه، فهي تشتت الانتباه والتركيز، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض في الإنتاج رغم الجهود المبذولة من طرف الفاعلين، كما أن هناك نوعين من الضوضاء مستمرة ومتصلة تحدث على وتيرة واحدة، وعلى نسق واحدة وتأثيرها يكون قليل على نفسية الفاعل نتيجة تعوده وتكيفه معها، على عكس الضوضاء المتقطعة والغير العادية لها أضرار كثيرة، وتؤثر على أداء الفاعل بالسلب مما يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة والعملية الإنتاجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

كما أن هناك عناصر طبيعية أخرى يجب أن تأخذ في الحسبان من اجل توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة مثل:

1- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرتها.

2- جودة المواد الخام التي تستخدم في أداء المهام.

3- توفر مطاعم نظيفه وصحية.

4- حسن المظهر الخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار راتب الجامعية، للنشر والتوزيع، بيروت، ص 49.

وبالتالي يمكننا القول بان الظروف الفيزيائية التي تعمل إدارة المؤسسة على توفيرها لخلق بيئة تنظيمية ملائمة تسهل على الفاعلين عملية التلاؤم والتكيف مع المهام والوظائف الموجهة إليهم، كما تساعدهم في تحسين أدائهم والرفع من مستوى الإنتاجية.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلي

نجد أن المؤسسة تحصل على كل مل تحتاجه من موارد لإعداد وظائفها من البيئة المحيطة التي تعمل على توفيرها، كما أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بعدة عوامل مختلفة منها ما يلي:

#### 1) الموارد (مالية، بشرية، فنية)

تساهم الموارد المالية في توفير عناصر بيئة العمل الداخلية، كالأجهزة الإدارية والمعدات والتقنيات، إضافة الموارد البشرية التي لها تأثير كبير على نشاط وأداء المؤسسة خاصة الفاعلين ذوي الخبرة، والمهارات المتنوعة لإنجاز المهام والأعمال بأعلى كفاءة وجودة، ولهذا نجد المؤسسة تهتم بإدارة الموارد البشرية واستغلالها بأحسن الطرق لتحقيق الأهداف.

ومن هنا نستنتج أن بيئة العمل الداخلية تلعب دور فعال في بقاء الفاعلين واستمرارهم في العمل، نظرا لوجود مناخ تنظيمي ملائم بعيد عن العوامل كالرطوبة، الضوضاء، الضجيج التي تؤدي إلى تردي مستوى أداء الفاعلين ومن ثم تقلل من ولائهم لهذه المؤسسة فينعكس ذلك على انخفاض كفاءتها وفعاليتها.

#### 2) نمط القيادة

تعتبر القيادة من أهم الظواهر التنظيمية التي تلعب دورا هاما في كشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة، فهي تؤثر في بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة والعمليات التي تجري فيها من تخطيط، الإشراف، التنسيق، اتخاذ قرار لتحديد الأهداف، الضبط والتحكم

وبالتالي نجد أن القيادة والإشراف من العوامل الأساسية التي تساهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للمؤسسة، فالإشراف التسلسلي أي المركزي يجد من مبادرات الفاعلين ومساهماتهم، على عكس الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية للمؤسسة وزيادة التآلف والرغبة في الإبداع والابتكار.

حيث نلاحظ أن القائد الفعال والناجح هو الذي يحسن استخدام أسلوب القيادة بأكثر نجاعة وتركيز، وذلك من خلال عملية التحفيز لتأدية الأعمال والمهام بكل رغبة وحماس، فيؤدي هذا إلى رفع مستوى أداء الفاعلين، وبالتالي يزيد من ولائهم وبقائهم في المؤسسة.

### 3) السياسات الإدارية:

نجد أن السياسات الإدارية و الإجراءات القانونية التي تتميز بالموضوعية والعدالة تساهم في تهيئة جو عمل ملائم ومشجع على الأداء الجيد وعند انعدامها أو استخدامها بأسلوب غير صحيح يؤدي إلى وجود أجواء تنظيمية سلبية تخفض من الروح المعنوية للفاعلين وتقلل من مستوى أدائهم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الناجحة هي التي تعتمد على وضع قواعد ولوائح منطقية ومفهومة، حيث أن بساطتها تسهل على الفاعلين تنفيذها، وبالتالي ترفع مستوى انجازهم بأكثر دقة وإتقان، مما يساهم في تنمية الولاء والانتماء التنظيمي لديهم لهذه المؤسسة التي يعملون بها.

### 4) القيم المهنية:

إن المؤسسة التي تتوفر فيها قيم الخبرة والسلوكيات الايجابية كاحترام الفاعل والحرص على حفظ كرامته ورفاهيته، وبذلك نجدها تزرع فيهم حب البقاء واستمرار العمل فيها، بخلاف القيم المادية والمنفعية، والتعامل مع الفاعلين على أساس الربحية والخسارة المتجسدة في مقولة "العطاء والأخذ" كما أن استغلال جهود الفاعلين يجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة وعدم الاستقرار فيها. ونرى هنا أنه كلما كانت سمعة المؤسسة جيدة، كلما أدى ذلك إلى زيادة تمسكها واحتفاظها بفاعليها خاصة ذوي الكفاءة والمهارة، بما يضمن تحقيق النجاح والفعالية. وبناء على ما سبق ذكره نجد أن لهذه العوامل أو المتغيرات الرئيسية تأثير كبير على بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، حيث تعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم مع قدرات ومهارات الفاعلين فيجعلهم أكثر انسجاما وتكيف بمبادئ وقيم وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2010م، ص، 12.

### رابعاً: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية

إن علم الإدارة يشمل العديد من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تطورت تفاعلت فيما بينها حتى أصبحت تشكل تراكمات معرفية، كما شهدت الإدارة الحديثة تطور لفعل جهود المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، ومن هنا يمكننا الإشارة إلى النظريات التي اهتمت بدراسة بيئة العمل الداخلية ومن أهمها ما يلي:

#### 1) الإدارة العلمية:

بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي، ومازال تأثيرها حتى هذا الوقت، ومن روادها المهندس "فريدريك تايلور"، باعتباره أحد رجال الإنتاج والإدارة، لقد اهتم تايلور بدراسة "الحركة والزمن"، حيث لاحظ أن كل الفاعلين داخل المؤسسة يؤديون المهام والوظائف بطرق مختلفة أي بمعنى أن هناك فوضى والتنظيم داخل المؤسسة، فلجأ إلى استخدام الحافز المادي (المكافأة وسيلة لضبط سلوكيات الفاعلين حتى تصبح سلوكيات معقلنة ورشيده موجهة نحو تحقيق أهداف التنظيم.

#### ومن أهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي:

إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية للوصول إلى الأداء الجيد وتحقيق الفعالية والإنتاجية. الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

الاختبار العلمي للفاعلين، وذلك عن طريق الاستحقاق، الجدارة، الخبرة، المهارة.

تقسيم المسؤولية بين المديرين والفاعلين، حيث يقوم المدير بالتخطيط وتنظيم العمل، ويقوم الفاعلين بتنفيذ المهام<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق نرى تايلور أهتم ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وذلك بتركيزه على الأجور والمكافآت التي تمنح للفاعلين حسب طبيعة المهام، إضافة إلى معدل الإنتاجية، أي كلما أنتج

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي-المفاهيم النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003م، ص4.



الفاعل عدد كبير من القطع كلما أدى ذلك إلى زيادة في المكافأة التي يتحصل عليها، وبالتالي يولد لديه الولاء التنظيمي للمؤسسة.

وكما يرى يرى هنري فايول أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية الأنشطة الفنية، التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية كما ركزت الدراسة فايول حول المستويات الإدارية العليا، وبالتالي يرى أن هنالك أربعة عشر مبدأ إداريا يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الشكل رقم (3): يوضح المبادئ الإدارية لهنري فايول



المصدر: سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص56.

ومن هنا نستنتج أن فايول قد اهتم بالبيئة الداخلية للعمل، وذلك بوضعه للمبادئ الإدارية، التي تساهم في تحقيق التوازن والتعاون، وكذا تكافؤ في الفرص وأداء المهام مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وفعاليتها.

## 2) مدرسة العلاقات الإنسانية من روادها إلتون مايو:

جاءت كرد فعل لافتراضات نظرية الإدارة العلمية، حيث تفترض أن الفاعل هو كائن اجتماعي بطبيعة يسعى إلى تحقيق علاقات اجتماعية أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس.

فأول ما بدأ به إلتون مايو في دراسته الاهتمام بالظروف الطبيعية أو المادية للعمل من إضاءة أو حرارة، رطوبة، ساعات العمل وفترات الراحة، وأكد أن لهذه العوامل علاقة مباشرة على الإنتاج<sup>1</sup>، ومن هذا المنظور تنبیه إلتون مايو إلى هنالك ظروف نفسية اجتماعية تحدد السلوك التنظيمي داخل التنظيمي، وبها يمكن تفسير كل التصرفات الصادرة عن الفاعلين بهدف التنبؤ والتحكم فيها، وفي نفس الوقت نجد هذه السلوكيات لا تتم بمعزل عن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفاعلين، والتي تشكل ضوابط ومعايير محددة للسلوكيات التنظيمية المرغوب فيها نحو تحقيق الأهداف المعينة.

كما اعتبرت هذه المدرسة أن الميول والعواطف والرغبات والاتجاهات التي يكنها الفاعل لجماعته لها دور في بناء وتجسيد شخصيته داخل التنظيم.

إن دراسة "إلتون مايو" للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم متعلق بالفاعل أثناء ممارسته لمهامه ليكون أكثر إنتاجية وكفاءة كاحترام والتقدير والتعاون، وبالتالي ينمي فيهم شعور بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة، وعدم التفكير في مغادرتها رغم توفر حوافز أخرى خارج المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، ط1، القاهرة، ص 25.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م، ص 44.

فمن خلال ما سبق ذكره في بحثنا نلاحظ أن "إلتون مايو"، باعتباره ممن رواد العلاقات الإنسانية كرس اهتمامه ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة وما يجري فيها من علاقات وتفاعلات والعمل على تحسين أساليب القيادة وكذا نمطية الإشراف، باعتبارها أحد متغيرات البيئة التنظيمية.

### 3) أوليفر شيلدون

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة"، وقد قال فيه "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية والإنتاجية وإنسانية الإنتاج، حيث اعتبر أن الصناعة مجموعة واحدة من الفاعلين وليست مجموعة الماكينات والعمليات الفنية".

واقترح "شيلدون" إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع الفاعلين.

- 1- لا بد من مساعدتهم من تصميم بيئة عمل خاص بهم.
- 2- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.
- 3- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- 4- لا بد من تأمينهم من البطالة غير الإدارية.
- 5- لا بد من إشراك الفاعلين في عمليات الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.
- 6- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والفاعل.

فمن خلال هذه النظرية نلاحظ أن أي فاعل داخل التنظيم لديه رغبات يريد إشباعها وأهداف يسعى إلى تحقيقها خاصة إذا في بيئة تنظيمية ملائمة تساهم في عملية التكوين والتأمين، وكذا العلاقات الجيدة للفاعلين فيما بينهم وبين الإدارة، وبالتالي يؤذي الفاعل أداءه بشكل يتناسب مع قدراته ومهاراته فيمنى فيه الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة مع تبني قيمها وأهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهام بن حمدون، مرجع سابق، ص 57.

#### 4) التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية

إن التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية يكون من خلال نقاط القوة والضعف على مستوى مجالات النشاط الاستراتيجي، كما أن هذه النقاط تتمثل في القدرة المادية والغير مادية، المهارات، الإبداع، طبيعة العلاقات السلطوية، الثقافة التنظيمية.

وسنحاول تحليل أهم المكونات للمحيط الداخلي نظرا لأهميته من جهة، وسبب إهماله من طرف بعض النظريات الكلاسيكية من جهة أخرى ولدينا ما يلي:

1- **تحليل الفاعلين:** حيث يقوم الفاعل بتحليل الاستراتيجي، وذلك بتحديد نقاط الفرص والتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي، ونقاط القوة والضعف بالنسبة للمحيط الداخلي.

2- **الفرص:** هي أوضاع أفضل في المستقبل وانتهازها من أجل زيادة موارد السلطة.

3- **التهديدات:** تعبر عن المشاكل والاضطرابات المختلفة التي تنشأ من جراء تغيرات غير محددة لها آثار وتأثير عكسي على هدف المؤسسة.

4- **نقاط القوة:** الرجوع للفرص التي يريد الفاعل انتهازها وتتوقف هذه القوة على المؤهلات العلمية والقدرات.

5- **نقاط الضعف:** والتي تظهر أثناء المنافسة بين الفاعلين من أجل الحصول على شيء، وكون هذا الفاعل لا يمتلك قدرات وخيارات، وبالتالي يكون معرض لإمكانية التهديد أي بعدم الحصول على هدفها<sup>1</sup>.

وفي الأخير نستنتج أهمية التحليل الاستراتيجي تكمن في أنه أداة لفحص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالة المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2011م، ص42.

## خامسا: نظم الحوافز المستخدمة في بيئة العمل الداخلية

يستخدم أسلوب التحفيز كأداة لتحقيق الإنتاج النوعي وخلق الاستعداد النفسي لإدارة التغيير، بحيث ينطلق من تبديل الأسلوب الإداري القائم على تقدير جدارة واستحقاق الفاعلين، والعوامل الشخصية والتميز والمحسوبية، إلى الأسلوب العادل القائم على تحفيز ومكافأة الفاعلين، وذلك بمدى مشاركتهم الفعلية في عملية الإنتاج، عملاً بمبدأ "لكل حسب عمله، ولكل حسب قيمة عمله"، عكس الشعار الأول "كل حسب طاقته، ولكل حسب حاجته" الأمر الذي يتطلب تظافر الجهود لكل الأطراف، نحو إشباع الحاجات والرغبات الفاعلين<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن تعريف الحوافز بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهي تؤدي إلى تقوية دوافع الفاعلين نحو سلوكيات معينة، وأدائها للأنشطة المعينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه".

وتعرف أيضا بأنها "الأساليب المستخدمة لحث الفاعلين على العمل المتميز والإنتاج الجيد"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإتباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"<sup>3</sup>.

ونستنتج من هذه التعاريف أن الحوافز باعتبارها أحد متغيرات بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، فهي تساهم في خلق جو عمل ملائم يحفز ويشجع الفاعلين على رفع مستوى أدائهم الوظيفي، مما ينعكس ذلك على زيادة كفاءة و إنتاجية المؤسسة.

فالحوافز وسيلة تدفع الفاعلين إلى الإبداع والابتكار، مما يجعل المؤسسة تحتفظ بمكانتها، وتحقيق البقاء والاستمرارية، وهذا راجع إلى شعور الفاعلين بالولاء والانتماء الذي عززته الحوافز.

<sup>1</sup> محمد بالرابح، مرجع سابق، بدون سنة ص 179.

<sup>2</sup> صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط1، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، البلد غير مذكور، 1994م، ص 289.

<sup>3</sup> طاهر محمود كالدلة، الاتجاهات في القيادة الإدارية، ط1، جامعة عمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م، ص 221.

وتعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للفاعلين لتحريك قدراتهم وطاقاتهم، بما يزيد كفاءة أدائهم متميز يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم"<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكننا أن نجمل القول بأن للحوافز دور فعال في تعزيز وتنمية العلاقات المتبادلة بين الفاعلين فيما بينهم وبين التنظيم الذي يؤدون فيه وظائفهم، وتعمل على دفع القوى الداخلية للفاعلين نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع تبني قيمتها ومبادئها، وكذا إدماجهم مع قيم وأهداف المنتمين لها إن الحوافز الممنوحة تأخذ أشكال مختلفة إما مادية والأخرى معنوية فردية أو جماعية تتأثر بالأساليب والأنظمة المتبعة في تنفيذها داخل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة. وبالتالي نجد أنه كلما سعى التنظيم إلى توفير حوافز ومزايا، كلما زاد ذلك من ولاء وانتماء الفاعلين له.

### 1) أنواع أنظمة الحوافز

نجد أن المؤسسة تستخدم حوافز مختلفة حسب طبيعتها وأهميتها وهذا ما سنراه في بحثنا

#### أ) حوافز على مستوى الفاعلين

تعمل المؤسسة على توفير تحفيزات فردية لرفع مستوى أداء الفاعلين وتحسينه، ويظهر هذا النوع من التحفيز في المؤسسات البيروقراطية التي تعتمد على السلطة المركزية، بحيث يكون كل قسم منفصل عن الأقسام الأخرى في أداء المهام والوظائف، ومن بين هذه الحوافز المستخدمة نجد ما يلي:

#### 1) الحوافز المادية: المتمثلة في

- الترقية بالاختيار.
- المكافأة التشجيعية.
- العلاقات الاستثنائية.

<sup>1</sup> نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع، 1976م، ص20.

- المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات.

- المكافآت عن التميز في الأداء، بحيث تمنح للفاعل الذي يبادر إلى إنقاذ الآلة من التحطيم، أو تفادي الأخطاء وحدوث الكوارث في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس نرى أن المكافآت المادية تعتبر من الحوافز الأساسية التي تدفع وتشجع الفاعلين على الأداء المتميز، حيث يكافئ الفاعل بمقدار معدل الإنتاجية والربحية المحققة، وهذا ما نلاحظه في المؤسسات الكلاسيكية، خاصة "فريدريك تايلور" الذي حدد عملية منح الأجور ويرى أن الفاعل الذي ينتج أكبر قدر ممكن من القطع داخل المؤسسة هو الذي يحصل على أجر مرتفع على عكس الذي ينتج قطع قليلة يأخذ مقابلها أجر منخفض<sup>1</sup>.

وبالتالي نجد أنه كلما ارتفعت الحوافز المادية (الأجر، المكافأة) كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة ورغبة بقاء الفاعلين فيها.

## 2) الحوافز المعنوية: وتتمثل فيما يلي

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفاعل، وإشباع حاجاته للتقدير. منح شهادات الامتياز<sup>2</sup>.

تحمل المسؤولية، حيث نجد أن الحوافز الممنوحة تزيد في مسؤولية الفاعلين اتجاه أدائهم، وتحقيق الأهداف المطلوبة، فالالتزام مهم يساهم في تكوين الشخصية خاصة للفاعلين الذين يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الأساسي والفعال داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

العمل على تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة بثها في نفسية الفاعلين. وبناء على هذا نجد أن الحوافز المعنوية التي توفرها المؤسسة للفاعلين بغرض إشباع حاجاتهم النفسية الاجتماعية، وتحمسهم على بذل الجهد أثناء الأداء، وكذلك تبني قيم وأهداف هذه المؤسسة وجعلها من مبادئه الشخصية ومن أولوياته.

<sup>1</sup> محمد بالربيع، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الإدارة الموارد البشرية، مكتبة العصر للنشر والتوزيع، مصر، 2009م، ص 364.



### ب) الحوافز على مستوى الجماعة

فهي تمنح للقائمين بالأعمال والمهام التي تتطلب المساهمة الفعالة لجميع الفاعلين بأحد أقسام المؤسسة، كالإسهام في الإدارة والمشاركة في الأرباح، والتي من مزاياها:

- انتشار الوعي الجماعي والإنتاج الجماعي.

- تشجيع روح التعاون لتحقيق الأهداف المحددة والمعينة.

القضاء على سلوكيات المحاباة والمحسوبية.

تنمية المهارات فيما بين الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية نقل المهارات إلى الفاعلين الآخرين، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء ممارسة المهام<sup>1</sup>.

وبالتالي نجد أن الحوافز الجماعية تعمل على إرساء قيم وأهداف المؤسسة لدى الفاعلين وإدماجهم فيها يجعلهم أكثر قبولاً لها، فيسهل عملية تحقيقها وتجسيدها في الواقع، كما أن الاهتمام المشترك يشجع على تكوين وتنمية العلاقات الناتجة عن التفاعلات التي تحدث بين الفاعلين وبين إدارة المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية، فيؤدي هذا إلى خلق الولاء والانتماء لهذه المؤسسة.

### ت) الحوافز على مستوى المؤسسة

1) زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز الفاعلين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، كما يمكنها تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

2) تخفيض الفاقد من العمل: ومن أمثله تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات

3) تخفيض الفاقد من الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

4) تحسين سمعة المؤسسة وتمثيلها بشكل جيد أمام المجتمع

5) انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان بقاء الفاعلين في المؤسسة وذلك من خلال نوعية الحوافز والمزايا المستخدمة في ذلك.

<sup>1</sup> محمد بالرابح، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 75.

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تساهم الحوافز في خلق جو عمل ملائم يدفع إلى الحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

تعمل عملية التحفيز على خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار قيم العمل التي تشكل ما يعرف بالثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسات الناجحة والفعالة هي التي تعمل على خلق بيئة عمل داخلية ملائمة تحفز الفاعلين على بذل الجهد لرفع من مستوى الأداء وتحسينه، فيعكس ذلك على رفع كفاءتها الإنتاجية ويضمن لها الاحتفاظ بالفاعلين والتمسك بالفاعلين.

وبناء على هذه النقاط التي تعرضنا لها في بحثنا نجد أن كل مؤسسة تحاول أن تختار لنفسها توليفة مثالية لأنواع الحوافز وفي نفس الوقت تكون مناسبة مع طبيعة مهام وقدرات الفاعلين.

وفي الأخير يمكننا أن نحمل القول بأن بيئة العمل الداخلية من المواضيع التي لقت اهتمام ولو كان جزئي من طرف نظريات الفكر الإداري التنظيمي نظراً لأهميتها، وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة، ورغم هذا كله، إلا أنه لا توجد نظريات ودراسات خاصة ببيئة العمل الداخلية

#### سادساً: نمط الأشراف الموجود داخل المؤسسة

يعد الأشراف عملية تأثير في أداء الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك الأداء نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم.

ويعرف كذلك بأنه "ممارسة العملية الإدارية على الخط الأول في المؤسسة لاستغلال الموارد المادية والبشرية والفنية على أحسن وجه للوصول إلى هدف محدد<sup>2</sup>.

ومن هنا نستنتج أن الإشراف عبارة عن طريقة يتبعها الرئيس لتنظيم سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو ما هو مرغوب فيه، وكذا التنسيق بين جهودهم أثناء أداء الوظائف لتحقيق الأهداف المسطرة.

كما نجد أن للإشراف عدة أنماط ينتهجها الرئيس في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة منها ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009م، ص349.

<sup>2</sup> جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري لمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م/2004، ص21.

### 1- النمط الإشرافي التسلطي (المباشر)

وهنا يحاول المشرف الأوتوقراطي أن يركز جميع الصلاحيات في يديه، حيث أنه لا يشرك أحد في وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوب في العمل ولا يفوض سلطاته للأخرين. ولقد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها هذا الأسلوب:

أ- ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطموح والهروب من تحمل المسؤولية.

ب- الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية لسبب الإشراف الأوتوقراطي.

ت- متابعة المهام والوظائف باستمرار وبدقة من طرف الرئيس<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق ذكره نجد في هذا النوع من الإشراف أن الرئيس لا يميل إلى إشراك مرؤوسيه في مكان العمل، حيث يقوم لوحده باتخاذ القرارات، ورسم سياسة التنظيم، وكذا إصدار الأوامر والقوانين على المرؤوسين في شكل لوائح وتعليمات سواء كانت مكتوبة أو شفوية وعليهم الالتزام وتنفيذها دون مراجعتها أو مناقشتها، فالمشرف هنا يحدد كل أوجه النشاط للمؤسسة دون استشارة مرؤوسيه.

وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات العمل والسلطة تتحدد حسب شخصية الرئيس لا بالموضوعية.

### 2- نمط الإشراف الديمقراطي (غير مباشر)

يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة والصلاحيات، حيث أن المشرف الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في عملية إتخاذ القرار الذي يأتي من مبدأ المبادرة الجماعية، ويعمل هذا النوع من الإشراف على رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة فيما بينهم. ولهذا النمط من الإشراف أنواع عديدة منها:

أ- المشرف الديمقراطي الذي يتيح الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار.

ب- المشرف الديمقراطي يتخذ بنفسه ويحرص على إثارة الحوار لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.

<sup>1</sup> جبر سعيد صايل السبحاني، مرجع سابق، ص 22.

ت - المشرف الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه فقط.

ونستخلص في النهاية أن المشرف الديمقراطي الناجح هو الذي يعمل على إشراك مؤوسيه في عملية اتخاذ القرار أثناء أداء المهام، وإعطائهم حرية إبداء الآراء واقتراح الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

### 3- النمط الإنساني غير المؤجل

إن المؤوسين في هذا النمط لهم الحق في اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع إلى الرئيس، بحيث تكون هناك رقابة ذاتية والاتصال المفتوح على الجميع، وهنا يحصل التفاعل بدرجة عالية بين المؤوسين داخل المؤسسة.

ونلاحظ أن المؤوسين في هذه الحالة يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل لأنهم يصنعون القرار بأنفسهم ووفق ما يتلاءم مع نوعية المهام المكلفين بها، وهذا ما يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة والولاء لها.<sup>1</sup>

وفي مجمل القول نجد أن هناك عدة أنما إشرافية بإمكان المؤسسة إتباعها في بيئتها الداخلية واختيار النمط الإشرافي لا يكون إلا على حسب شخصية الرئيس وما يمتلكه من خبرات ومهارات واستعدادات سواء كانت الفطرية والمكتسبة

التي تمنحه القانون أو المنصب وتمكنه من توجيه سلوك المؤوسين طواعية ليس بالإكراه أو الإكراه من خلال قوة التأثير التي ينتج عنها الأداء الفعال، مما يؤدي إلى خلق قيم الولاء التنظيمي لدى الفاعلين والذي نستشفه من خلال المؤشرات الدالة عليه منها الاحترام والتزام بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرف رئيس، وهذا ما جعل الفاعل أكثر قبولاً لقيم وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> جبر سعيد صايل السبحاني، مرجع سابق، ص 23.

## الفصل الثالث

- 1- نظرة شاملة حول الولاء التنظيمي
- 2- مراحل تطور الولاء التنظيمي
- 3- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
- 4- أساليب قياس الولاء التنظيمي
- 5- استراتيجية تعزيز الولاء
- 6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
- 7- بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي

### أولاً: نظرة شاملة حول الولاء التنظيمي

إن الولاء كمفهوم يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة موجودة حوله كالأسرة أو المؤسسة أو جماعات العمل وغيرها وللولاء معاني متعددة مثل الانتماء، الشعور بالقرب، الالتزام، المحبة، الانتساب، الانسجام.

الولاء من المنظور الإسلامي يعني الصديق والنصير من مصدر ولي ووردت كلمته في العديد من الآيات القرآنية منها قوله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ فَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ مِنْهُمْ فَعَلَىٰ عُنُقِهِمُ الْكُفْرُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾<sup>1</sup>، وقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ.....﴾<sup>2</sup>

كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في الولاء. ﴿اللهم وال من والاه﴾ أي أحب من أحبه وانصر من نصره.

ونظراً لأهمية موضوع الولاء فقد حظي باهتمام من طرف علماء الاجتماع وخاصة رواد المدرسة السلوكية، وذلك لمحاولتهم إعطاء تغييرات عديدة حول الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يعيش مع أفراد بيئة اجتماعية منظمة تتطلب فيها الحياة التعاون والإخلاص للوصول إلى غايات وأهداف محددة.

بحيث أشار معظم الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو "امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي فقد عرفه بعض الباحثين بأنه: " حالة يتمثل فيها الفاعل بقيم وأهداف المؤسسة، ويرغب الفاعل في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

<sup>1</sup>التوبة، الآية 71.

<sup>2</sup>سورة الممتحنة، الآية 1.

ويعرف كذلك بأنه " مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الفاعل نحو مؤسسته، وإخلاصه لها بتحقيق أهدافه مع شعوره بالارتباط والافتخار بها".<sup>1</sup>

كما عرفه حميد عبد العزيز على أنه "شعور داخلي لدى الفاعل ذو صبغة اجتماعية ونفسية يدفع الإحساس إلى الارتباط بالمجتمع وبلغته وثقافته ونظمه ومؤسساته المختلفة، والإحساس بأن الفاعل جزء من هذا المجتمع وعليه الالتزام بمعايير والدفاع عنه والإسهام في حل مشكلاته".<sup>2</sup>

وهنالك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه إيمان الفاعل بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المؤسسة."

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "انجذاب الفاعلين لأهداف المؤسسة وتعلقهم بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها، وذلك بغض النظر عما تقدمه المؤسسة لهم من قيم مادية."

فقد عرفه "جري جرسون" و"ستيوارت" بأنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم بوجود حوافز خارجية".<sup>3</sup>

ولقد عرف "jaemoon الولاء التنظيمي بأنه" ذلك الشعور القوي لدى الفرد بقبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في العمل والاستمرار فيها".<sup>4</sup>

أما للاتجاه السلوكي حاولوا إعطاء مفهوم للولاء التنظيمي وتم تعريفه بأنه "انحراف الفاعلين أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها."

<sup>1</sup> عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية في العلوم التربوية، المجلد 20، العدد 1، عمان 2014م، ص 107.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2005م، ص 40.

<sup>3</sup> عويد سلطان المشعان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 33، العدد 04، جامعة الكويت، 2005م، ص 126.

<sup>4</sup> Jeamon, (M)organisationnelcommitmentRerristed in new, public Motivation organizatinalcultureSector,2000 ,p110.:management

كما يمكن تعريفه بأنه "استعداد الفاعل على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء مع الفاعل لقيمه أهدافه".<sup>1</sup>

فمن خلال قراءتنا لهذه المفاهيم التي تناولت الولاء التنظيمي من جوانب مختلفة نستنتج أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن إحساس غير متجسد في الواقع، ولا ينشأ بالقوة أو بالأوامر المفروضة، بل هو نتيجة وحصيلة للتفاعلات التي تحدث بين سلوك الفاعلين والمتغيرات البيئية التنظيمية التي يمارسون فيها وظائفهم.

وبالتالي يمكننا القول بأن نجاح المؤسسة وتطورها يدل على اعتمادها على أساليب تسيير إدارية سليمة، والعمل دوماً على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتحفيز الفاعلين، وذلك من خلال اتساع حاجياتهم ورغباتهم، فيؤدي إلى شعورهم بكيان المؤسسة في وجدانهم والإيمان بقيمتها وقبولهم لأهدافها من خلال الجهود المبذولة من أجل المحافظة على استمرارها وتطورها.

وعلى هذا الأساس نجد أن أهمية الولاء التنظيمي للمؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق أهدافها، فينعكس ذلك على رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذا راجع لتمكنها من الاحتفاظ بالفاعلين مع التوقع والتنبؤ لسلوكياتهم داخل بيئتها التنظيمية.

### ثانياً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكون ونمو الولاء التنظيمي تأخذ وقت طويل لتحقيقه، فهو يتجسد في شخصية الفاعلين وقناعتهم التامة بالبقاء في هذه المؤسسة، كما أن هناك صعوبة في التخلي عنه، والتي لا تكون إلا بحدوث تأثيرات استراتيجية للعوامل أو المتغيرات الموجودة داخل البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة، حيث تختلف درجة الولاء التنظيمي للفاعلين باختلاف العوامل الباعثة والحركة له.

ومن هنا نجد اختلاف بين الباحثين حول مراحل تطور الولاء التنظيمي، فكل باحث درسه من الجوانب التي يراها مهمة بالنسبة له، فمثلاً نجد "بوشنان" قد حدد ثلاث مراحل تطور الولاء التنظيمي، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون للنشر و التوزيع، الأردن، 2012م، ص149.



### المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التجربة وتبدأ قبل دخول الفاعل في المؤسسة التي يريد أن يؤدي فيها وظائفه، وتعتمد على ما أكتسبه من خبرات ومهارات فنية وتوقعاته المستقبلية، وما يحمله من اتجاهات وقيم وثقافات قد تعلمها من خلال التنشئة الاجتماعية، كما نجد هذه المرحلة تمتد لفترة سنة كاملة بالتقريب حيث يكون فيها الفاعل خاضعاً للتجربة وعمليات التدريب والتكوين والسعي إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من طرف المؤسسة، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع البيئة العمل الجديدة.

### المرحلة الثانية:

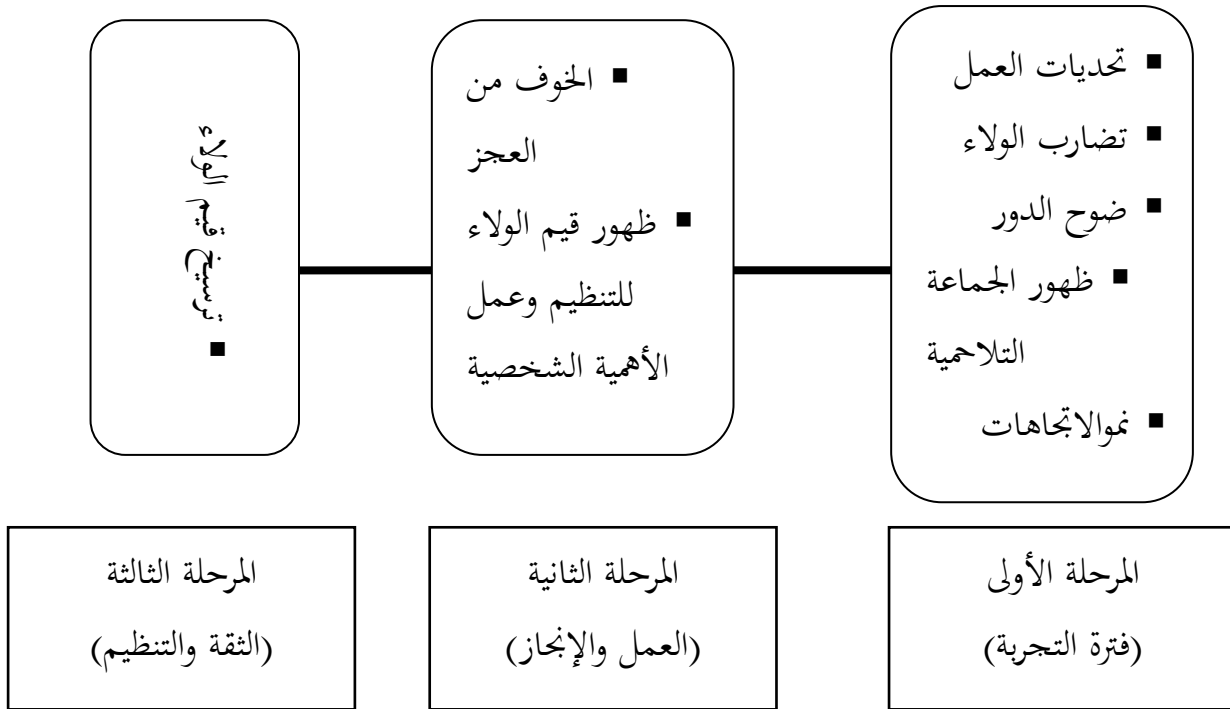
تسمى بمرحلة العمل والإنجاز، وهي امتداد للفترة التجريبية تستمر من سنتين إلى أربع سنوات، يسعى الفاعل فيها إلى إثبات ذاته من خلال أدائه، إضافة إلى تأكيد على الإنجاز الذي حققه وتمتيز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

### المرحلة الثالثة:

يطلق عليها بمرحلة الثقة في التنظيم تبدأ من السنة الخامسة إلى ما فوق، كما تعتمد عملية دعم الولاء فيها على ما يمتلكه الفاعل من ثراء وخلفيات معرفية، حيث تتقوى الاتجاهات الإيجابية التي تعكس مستوى الولاء التنظيمي لدى الفاعلين الموجودين داخل المؤسسة وصولهم إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان سعيد جعلون، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007م، ص 109.

الشكل رقم (4): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان



المصدر: (عبوي زيد منير، التنظيم الإداري-مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي للنشر، الأردن، 2006م، ص208).

ومن هنا نستنتج أن "بوشنان" يشير إلى ثلاث مراحل تساهم في تشكيل ولاء الفاعل للمؤسسة التي يعمل فيها، حيث نجده خاضع للتجربة والاختبار نظراً لما يحمله من توقعات وتحديات تدفعه لبذل أقصى جهد نحو الاكتساب والتعلم، فيثبت ذاته من خلال النتائج المتحصل عليها من أدائه، وفي هذه الحالة يصل الفاعل إلى درجة معينة من الثقة داخل المؤسسة فيزيد شعوره بالولاء والإخلاص.

كما بين كل من "مودي وبوتر" في دراستهما سنة 1982، ان تكوين الولاء التنظيمي للفاعلين في مؤسساتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل وهي كالتالي:

### 1- مرحلة ما قبل العمل

تتسم بالمستويات المختلفة لعدد من المهارات و الميولات والخبرات، وكذا الاتجاهات، الاستعدادات التي تؤهل الفاعل من أجل دخوله في مؤسسته التي يريد أن يعمل فيها، كما أن هذه

الخبرات والمؤهلات الناجمة عن السمات والخصائص الشخصية للفاعل وقوة إدراكه للظروف التي تحكم قراره بقبول العمل.

## 2- مرحلة البدء في العمل

تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل خاصة الأشهر الأولى، حيث أشار "هول" على أن الخبرات والمكتسبات تلعب دورا هاما في تطوير اتجاهات الفاعلين نحو الأداء فيؤدي إلى التنمية ولاءه وتحقيق مكانة مهنية عالية داخل المؤسسة.

## 3- مرحلة الترسخ

وفيها تنمو وتتشكل اتجاهات وقيم الفاعلين وولائهم للمؤسسة التي ينجزون فيها أعمالهم، حيث تظهر لديه أنماط وتصرفات سلوكية اكتسبها اثر تفاعله مع المؤسسة التي بدورها تساهم في تدعيم انتمائه الاجتماعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (5): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر



المصدر: عبوي زيد منير، مرجع سابق ص 201.

<sup>1</sup>عبوي زيد منير، مرجع سابق ص 201

فمن خلال ما سبق نرى انه لابد للفاعل أن تكون لديه مؤهلات كالجدارة، الاستحقاق، الخبرات، المهارات الفنية التي تؤهله للعمل من خلال عملية التدريب والتكوين لتحقيق أداء أفضل، فيزيد من انتمائه وانسجامه مع المؤسسة، فتضمن بدورها الحفاظ على فعاليتها ونجاحها. لقد أشار "ولش ولفان" إلى أن ارتباط الفاعل بالمؤسسة التي يمارسها فيها مهامه، حيث انتمائه وولائه يمر بمرحلتين وهما كالتالي:

### 1. مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفاعل العمل فيها

في أغلب الأحيان نجد الفاعل يقوم باختيار المؤسسة التي يعمل فيها، كما يتوقع منها تحقيق رغباته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

### 2. مرحلة الالتزام التنظيمي

وفي هذه المرحلة يكون الفاعل حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة، فيزيد من شعوره بالانتماء الحقيقي لها، ورغبة البقاء واستمرار العمل فيها.<sup>1</sup> وبالتالي يمكننا القول بأن الفاعل قبل توجهه لأي تنظيم وبدء العمل فيه لديه رغبات وأهداف يود تحقيقها حسب أهميتها بالنسبة له وتوفيرها لا يكون إلا بعد التزامه للمبادئ والقيم والإجراءات والقواعد والقوانين التي تضعها المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية، سعي الفاعل إلى بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، فيعزز لديه الشعور بالولاء والانتماء إليها. أما "أورليوجاتمان"، فقد وضحي بأن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفاعلين داخل المؤسسة.

### 1) مرحلة الإذعان أو الالتزام

تشير هذه المرحلة إلى قبول الفاعل للآخرين والسماح لهم بتأثيرهم المطلق عليه، من أجل الحصول على حافز سواء كان مادي أو معنوي، كما انضمام الفاعل للمؤسسة يعني التزامه بكل ما هو مطلوب منه مقابل المكاسب التي يحصل عليها من هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> بدر محمد سيد حمزاوي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010م، ص 64.

## 2) مرحلة التطابق أو التماثل بين الفاعل والمؤسسة

تكمن هذه المرحلة في رغبة الفاعل على البقاء والاستمرار في هذه المؤسسة وانسجامه بها جعله يقبل سلطة الآخرين أي بمعنى رضوخه للأوامر واللوائح الموجهة إليه بدون مناقشتها، ذلك أن بقاءه في المؤسسة يشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالفخر لكونه يمثل جزء من هذا التنظيم.

## 3) مرحلة التبنى والهوية:

تشير إلى شعور الفاعل بأنه نسق فرعي للمؤسسة، كما أن هناك توافق وانسجام بين قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة، وذلك بتبنيه وتمثيله لها فأصبحت جزء من شخصيته، كما يظهر الولاء التنظيمي في هذه المرحلة نتيجة لهذا التطابق والتكامل الموجود بين القيم والأهداف.<sup>1</sup>

تجدد بنا الإشارة إلى أهمية المزايا التي تمنحها المؤسسة للفاعلين سواء كانت حوافز مادية كالمكافآت، العلاوات، الامتيازات، أو حوافز معنوية مثل الترقية، التكوين خارج المؤسسة، وحصوله عليها لا يكون إلا بالطاعة والانصياع للأوامر، فينمي شعور الفاعل بالانتماء والبقاء في هذه المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن نجاح المؤسسة وتطورها مرتبط بدرجة ولاء والانتساب الفاعلين لها.

## **ثالثاً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي**

ويمكننا أن نشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل تتعلق بخصائص التنظيم وآليات التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة التي تعطي أهمية للفاعل كمتغير أساسي داخل بيئتها التنظيمية من حيث الحوافز، الاستغلالية في العمل، العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين الناتجة عن التفاعل الذي يحدث فيما بينهم، تحديد السلطات والمسؤوليات، كما يعتبر العديد من الباحثين أن العوامل التنظيمية لها علاقة في زيادة وتدني الولاء لدى الفاعلين ومن بينها:

<sup>1</sup> بدر محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 65.

## 1) سياسة حاجات الفاعلين

إن الفاعل ومنذ التحاقه بالمؤسسة التي يعمل فيها لديه التزام نفسي والآخر اقتصادي، فهو لا يسعى إلى تلبية الحاجات المادية فقط، بل تجاوز ذلك إلى الرغبة في إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، كحصوله على المكانة، تكوين عاقلات اجتماعية، وكذا نمطية الاتصال المتوفرة، علاقات تنظيمية غير رسمية، إضافة إلى شعوره بالراحة والاطمئنان، فإذا وفرت المؤسسة هذه الحاجات والرغبات تضمن بقاء استقرار الفاعلين وعدم التفكير في مغادرتها.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن كل فاعل داخل أي تنظيم لديه حاجات فيزيولوجية وأهداف يسعى إلى تحقيقها، كحاجته للأمن وشعوره بالتقدير والاحترام، الحصول على بعض الترقية ترفع من روحه المعنوية، ومن خلالها يحقق ذاته، فتجعل منه فاعل استراتيجي داخل المؤسسة التي يعمل فيها، إلا أن هذه الحاجات تختلف من فاعل لآخر حسب الأهمية والأولوية كما وضحتها "ماسلو" في نظريته "سلم الحاجات"

## 2) وضوح الأهداف وتحديد أهدافها

إن كل مؤسسة تضع لنفسها برامج وسياسات واضحة تتمثل في العمليات التنظيمية والإدارية التي تتبعها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بحيث تكون هذه الأهداف محددة تتميز بالبساطة تساعد الفاعلين في عملية الإدراك والفهم لهذه الأهداف، فتسهل عليهم تحقيقها.<sup>2</sup>

وفي الأخير نستنتج أن الغموض في الأهداف والأدوار يؤدي إلى حدوث الصراع والنزاع بين الفاعلين داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، فنتج عنه بعض الفئات السوسيو مهنية، ينعكس هذا

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص 87.

<sup>2</sup> محمد نجيب عناصر، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، منشورة، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2012م/2013م، ص 84.

على انخفاض كفاءة وفعالية المؤسسة بسبب نقص في الولاء التنظيمي من طرف الفاعلين المتممين لها.

### 3) العمل على إيجاد نظام حوافز مناسب

إن المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة يتطلب توفير أنظمة حوافز سواء كانت مادية أو معنوية تتناسب مع طبيعة المهام الموجهة للفاعلين يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل والمؤسسة ككل، وبالتالي يزيد من ولاء الفاعلين للمؤسسة، مما يرفع من مستوى إنتاجيتها.<sup>1</sup>

وبناء على هذا نستنتج أن المؤسسات الفعالة هي التي تلجأ إلى استخدام أنظمة حوافز جيدة كالمكافآت والعلاوات هذا بالنسبة للمزايا المادية والترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي المتمثل في المزايا المعنوية التي تقدمها المؤسسة لفاعليها، وبالتالي نجد نظام الحوافز يساهم في شعور الفاعل بالرضا والراحة، فيكون بذلك أكثر ارتباطاً وانسجاماً بأدائه والمؤسسة ولا يسعى في التفكير بتزكها رغم وجود حوافز خارجية.

### 4) العمل على تحسين المناخ التنظيمي

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من خصائص البيئة الداخلية المتمثلة في القواعد، القوانين، علاقات السلطة، أنظمة الحوافز، نمطية الاتصال، إضافة إلى تفاعل العلاقات بين المؤسسة والفاعلين المتممين لها، والثبات النسبي، كما يساهم المناخ التنظيمي في تشكيل وتوجيه سلوك الفاعلين والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم، ومن ثم في مستوى أدائهم داخل المؤسسة، وطبيعة المناخ التنظيمي تختلف باختلاف التنظيمات كما تسعى هي الأخيرة إلى إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهل عملية التكيف والملائمة بين المؤسسة وفاعليها، وكذا البيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكننا القول بأن المؤسسات الفعالة والناجحة هي التي تبحث دائماً عن طرق وأساليب تساعد في خلق مناخ تنظيمي ملائم يجعل الفاعلين يشعرون بالاهتمام من حيث إشراكهم في

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار

الشروق والتوزيع، مصر، 2000م، ص67

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999م،

ص130-131.

اتخاذ القرار، إبداء الآراء، السماح لهم باقتراح الحلول للمشاكل والمواقف المستجدة التي تواجهها المؤسسة، فيؤدي هذا إلى وجود مؤشرات تدل أن هناك ولاء مثل التعاون، الإخلاص، العدالة، التوافق والانسجام الحاصل بين الفاعل والمؤسسة التي يعمل فيها من حيث القيم والأهداف المتبادلة، عكس المؤسسات تشجع على اللامبالاة والإهمال، تسرب الوظيفي، دوران العمل الذي يؤدي إلى انخفاض ونقص الولاء للمؤسسة.

### 5) العمل على بناء ثقافة المؤسسة

وتعني إيجاد طرق لخلق أهداف مشتركة بين الفاعلين داخل المؤسسة، والعمل على أتباعها، والنظر إليهم كأعضاء وشركاء أي بمثابة أسرة واحدة داخل التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة لأداء الفاعلين، وذلك من خلال عملية التدريب والتكوين، كما تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والفاعلين، إعطائهم دور كبير في المشاركة. في اتخاذ القرار، سترتب عليه زيادة قوة التماسك والانسجام بين المؤسسة وفاعليها، وكذا الالتزام بمبادئها وقيمها، والإيمان بها، وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية.<sup>1</sup> وبناءً على ما سبق ذكره نجد أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال داخل المؤسسة كونها أحد مرتكزات الأساسية للبيئة الداخلية نظراً لما تحتويه من قيم ومعايير ضابطة لسلوك الفاعلين نحو ما هو مطلوب منهم.

### 6) العمل على إيجاد أسلوب قيادة مناسب

تعتبر القيادة أحد العوامل المساهمة في تنمية الولاء التنظيمي للفاعلين داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وهي فن وقدرة القائد على الإقناع لتأثير في سلوك الفاعلين لإنجاز المهام بأكثر دقة وجدية في الأداء، فيزيد من رضاهم وتعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها. وبناءً على ذلك إن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المؤسسات واستمرارها.

<sup>1</sup> محمد نجيب عناصري، مرجع سابق، ص 85.



وفي مجمل القول نرى أن القائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يكرس نفسه لكسب التأييد الجماعي لأداء المهام، وبث الثقة الإيجابية لدى الفاعلين فينمي فيهم روح الشعور بالمسؤولية.<sup>1</sup> نستنتج أن هذه العوامل التي تطرقنا إليها في بحثنا تساعد على نمو الولاء التنظيمي للفاعلين، نظرا لكونها متغيرات تربط بينها علاقات التبادل والتكامل، كما تساهم هذه العوامل في التطوير التنظيمي للمؤسسة وبذلك تحافظ على بقائها واستمرارها.

#### رابعاً: أساليب قياس الولاء التنظيمي

تستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على اتجاهات النفسية للفاعلين، وكذا مستويات ولائهم عن الجوانب المختلفة في المؤسسة. فمن الأساليب المستخدمة في قياس الولاء التنظيمي. أخذ رأي الفاعلين بسياسات العمل. التعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات. إتاحة الفرصة للتعبير عن مشاعرهم. حيث نجد هذه الأساليب تفيد في التحسس السريع لمشاعر الفاعلين واستخلاص بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعرهم وولائهم. وتصنف أساليب قياس الولاء التنظيمي إلى نوعين وهما:

- 1- المقاييس الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفاعل بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.
- 2- المقاييس الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير الفاعلين لدرجة ولائهم وانتمائهم، كما يمكن أن تؤدي هذه الأساليب إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، منشورة، إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، ص31.

<sup>2</sup> محمد نجيب عناصر مرجع سابق، ص93

وفي الأخير يمكننا القول أن أساليب قياس الولاء التنظيمي هي بمثابة وسيلة أو أداة تستعمل لمعرفة الأسباب التي تؤثر في ارتفاع أو انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للفاعلين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، كما تعد هذه المؤشرات إشارات تدل على أن هناك ولاء، وذلك من خلال السياسات والإجراءات والقواعد التي توفرها المؤسسة في بيئتها الداخلية فتزيد من شعور الفاعلين بالانتماء والانتساب.

#### خامسا: استراتيجية تعزيز الولاء

هناك استراتيجيات مختلفة وعديدة تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الفاعل باعتباره المحرك الرئيسي داخل أي تنظيم، وهذا ما أشار إليه "إلتون مايو" بتحديد استراتيجيتين تعملان على تقوية الولاء التنظيمي وهما استراتيجية الولاء واستراتيجية الضبط، كما قارن بينهما من خلال عدة معايير محددة .

#### الجدول رقم (1) يوضح الاستراتيجية للولاء

المعيار	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
اللائقية	تقوم على افتراضات نظرية X والتي تتلخص في أن أهداف الفاعل تتعارض مع أهداف المؤسسة الفاعل يتجنب المسؤولية - طموح محدود - كسول بطبيعته	تقوم على افتراضات نظرية YX والتي تتلخص في أن أهداف الفاعل تتوافق مع أهداف المؤسسة تجنب المسؤولية لديه طاقة وقدرة على ممارسة المهام بابتكار وإبداع.
المعايير الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية
تحسين بيئة العمل	تتمثل في الإنتاجية	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمراتب	تحديد مستوى النمو و الترقى في الأداء

التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة الفاعلين لمواجهة الاحتياجات الخاصة، والإعداد للوظيفة التي يمارسها الفاعل
تقوم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة، العمل الجماعي
نظام الضبط	قائم على القوة، السلطة المركزية	قائم على التوقع، المشاركة، القيم
علاقات العمل	ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل وعلاقات محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، صدق الذات
الصراع الإداري	استخدام السلطة والقوة	حل المشكلة عن المناقشة والبحث عن الحلول
نظام الاتصال	نظام الاتصال المغلق - الاتصال لإعطاء الأوامر فقط يحتاج الاتصال المعلومات إلى تفسير وفهم	نظام الاتصال المفتوح، مشجع لحل المشاكل، المشاركة

المصدر: حسين عبد الرزاق وآخرون، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا لدى الإحصائيين الاجتماعيين بالبحال

التعليمي والبحال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الأول، 2004م، ص88.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج من هذا الجدول أن النجاح المؤسسة وتطورها مرتبط بنوعية الاستراتيجية التي تتبعها، فإذا كانت تنتهج استراتيجية الولاء التي تضمن لها بقاء الفاعلين واستمرار العمل فيها، واعتقادهم القوي بقبول قيمها وأهدافها، ويرجع هذا إلى ما توفره الاستراتيجية من مناخ تنظيمي في اتخاذ القرار واقتراح الحلول وإبداء الآراء والعمل الجماعي..... الخ، فهذه مؤشرات دالة على أن هناك ولاء وتزيد من مستواه لدى الفاعلين.

بينما المؤسسات التي نجدها تعتمد على استراتيجية الضبط ولكل ما تحتويه من قوة وسلطة، قواعد وإجراءات، أساليب تسيير تنظيمية فهذه مؤشرات تدل على أن هنالك ضبط وتحكم في سلوك الفاعلين، وبالتالي يؤثر في مستوى أدائهم ومن ثم يقلل شعورهم بالولاء أو انعدامه أصلاً.

#### سادساً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

ونظراً لكثرة العديد من الدراسات المتعلقة بظاهرة الولاء التنظيمي للفاعلين داخل المؤسسات التي يعملون فيها، حيث نجد معظم الباحثين حاولوا تقديم بعض النماذج لتفسير ظاهرة تشكل ونمو الولاء التنظيمي، ومن بين هذه النماذج نجد ما يلي:

1- نموذج ستيرز

الشكل رقم(6): يوضح نموذج لستيرز



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص124.

فمن خلال الشكل الذي قدمه "ستيرز" أن مفهوم الولاء التنظيمي ينظر إليه من منظور نظرية النظم، باعتبار الولاء التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص شخصية وخصائص العمل وخبرات وما تتضمنه من عناصر تتفاعل مع بعضها البعض ومع ما تحتويه البيئة

من عناصر مختلفة، كما أن فاعلية المخرجات وكفاءتها تعتمد على نوعية المدخلات<sup>1</sup>، وهنا بإمكان الإدارة من خلال ملاحظتها لهذه العمليات التي تشكل الولاء التنظيمي بتصحيح أي انحراف في المدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي، كما نجد أن الفاعلين يحملون معتقدات وتوقعات مختلفة وحاجات يريدون تحقيقها تتفاعل مع الخصائص السابقة للذكر، فتؤدي إلى تشكل اتجاهات الفاعلين نحو البيئة التنظيمية للمؤسسة قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذه الأخيرة تتمثل في ممارسة الفاعل لأنماط سلوكية كمرغبة البقاء في المؤسسة وعدم التفكير في تركها، وذلك بتبنيه لقيمها وأهدافها فيؤدي إلى رفع كفاءتها وفعاليتها، أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن الاتجاهات السلبية التي يتصورها الفاعل عن المؤسسة التي يعمل فيها تتمثل مظاهرها في الكآبة، عدائية الفاعلين، التقليل من الانتماء، اللامبالاة، انخفاض مستوى الروح المعنوية له فينعكس ذلك على تدني فعالية المؤسسة.<sup>2</sup>

وفي الأخير نستنتج أن الاتجاهات التي يحملها الفاعل ويتصورها عن المؤسسة التي يعمل فيها لها تأثير كبير على مستوى الولاء التنظيمي، ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة والأهداف التي تسعى على تحقيقها.

## 2- نموذج ماير وزملائه

نجد كل من "ماير" و"سميت" و"آلن"، قد ميزوا بين ثلاث أبعاد أو مكونات للولاء التنظيمي وهي كالتالي:

أ- المكون العاطفي أو المؤثر: فهو يمثل إحساس الفاعل وإدراكه للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية منها درجة الاستقلالية، الخبرات، المهارات الفنية، نمط الاشراف الذي يتبعونه، فهذه المتغيرات تعمل على إيجاد جو و مناخ تنظيمي ملائم للفاعلين داخل المؤسسة، مما يؤثر إيجابيا على مستوى

<sup>1</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م، ص130.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص125.

ولائهم لها، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغيب والتقليل من الظواهر كالحراك المهني ودوران العمل التي تمارسها بعض الفئات السوسيو مهنية<sup>1</sup>.

وفي هذا المجال فقد حدد "مايروألن" ثلاث أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل الوظيفة يعتقد أنها في تطور الولاء العاطفي وهي: الخصائص الشخصية، خصائص خيار العمل والتطلعات في العمل.

**ب- المكون الأخلاقي أو المعياري:** يتمثل في شعور الفاعل بالالتزام نحو الاستمرار والبقاء في المؤسسة رغم وجود حوافز خارج إطار عمله، فهذا الولاء يعكس الإحساس بالمسؤولية والضمير اتجاه التنظيم، فهو شعور نابع من القيم التي اكتسبها الفاعل قبل وبعد التحاقه بالمؤسسة.

**ث- المكون المستمر:** نجده يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن التراكمات والمصالح

المشتركة مثل (الترقية، المكافآت، التعويضات.....الخ)

الموجودة بين الفاعل والمؤسسة أكثر من كونها عاطفية أو أخلاقية، حيث تكون عملية التقييم في هذا المكون تتحدى حسب درجة بقاء الفاعل في التنظيم وتأثرها بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن، العمر الوظيفي، المؤهلات العلمية من خبرات ومهارات يكتسبها الفاعل باعتباره جزء من هذا التنظيم وعلى أساسها يدرك الامتياز الذي يمنح له<sup>2</sup>.

وبالتالي يمكننا القول بأنه كلما تحصل الفاعل على مزايا عالية كلما زاد ولاءه للمؤسسة، والعكس أي كلما قل حصوله على الحاجات والرغبات زاد تفكيره في ترك ومغادرة المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن هناك ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تتأثر ببعضها البعض، وتفسر العلاقة الموجودة بين الفاعل والمؤسسة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> motivation and social :Oriël ©,corporation,culture and commentent

controlinorganization, in steers N\_Y, 1991 ,P, 490

<sup>2</sup> صفوان أمين السقاف، أثر القيادة على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، اليمن،

2015م، ص 84.

### 3- نموذج انجل وييري

أن هذا النموذج يعتبر من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، ويمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهما كالتالي:

#### أ- نموذج الفاعل كأساس للولاء التنظيمي: حيث يرى هذا النموذج الولاء التنظيمي يبنى

على أساس خصائص وتصرفات الفاعل باعتبارها مصدر للسلوكيات المؤدية إلى اتجاهات يعقدها، بحيث تكون هذه السلوكيات عامة واضحة وثابتة، كما ينظر إلى الخصائص المتعلقة بالفاعلين (كالعمر، الجنس، التعليم، الخبرات السابقة على أنها محددات تؤثر على سلوك الفاعل داخل المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن هذا النموذج يركز على السمات الشخصية المتمثلة في الميولات، الخبرات، الاستعدادات الفطرية والمكتسبة التي تعتبر أحد العوامل المساعدة على التكيف واندماج الفاعلين مع المناخ التنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها.

#### ب- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي

يرى هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث داخل المؤسسة، حيث يكون هنالك تفاعل بينها وبين الفاعلين نتيجة للاحتكاك الناتج عن أداء الوظيفي الذي يمارسه فيها.<sup>1</sup> وبالتالي يمكننا القول بأن هذا النموذج ينظر للفاعل قبل دخوله للمؤسسة التي يعمل فيها لديه حاجات وأهداف يسعى إلى تحقيقها، بحيث لا تتعارض مع أهداف وقيم المؤسسة، وعليه أن يسخر مهاراته، قدراته وكل ما يملكه من طاقة لرفع مستوى فعالية المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة بتلبية رغباته وأهدافه، فتصبح هنالك عملية تبادل بين الفاعلين والمؤسسة، لقد أشار "كوتر" إلى هذا التبادل وسماه "بالعقد النفسي" المتمثل في مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين (المؤسسة والفاعل)، وفي أغلب الأحيان نجد أن المؤسسة تتبع طرق

<sup>1</sup> محمد صلاح دين أبوالعلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م، ص 84.



آلية لتوفير حاجات ورغبات فاعليها والتي على أساسها تتحدد درجة شعورهم بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

ومن هنا نستنتج أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بقدرتها على إشباع حاجات الفاعلين، وذلك بإعطائهم الأولوية في خططها وبرامجها، كما تساهم في حل مشكلاتهم والاهتمام بانشغالاتهم وتمنحهم الفرص للمشاركة واقتراح الآراء، وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية التي تسعى إلى خلق بيئة تنظيمية مناسبة تشجع على التنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الفاعلين، مما يجعلهم أكثر تمسكا بقيمتها وأهدافها.

#### 4- نموذج "ساتوستلاينك"

نجد في هذا النموذج أنه تم الفصل في مفهوم الولاء حسب الوجهات المنظرة والمفسرة له الانتماء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوكي التنظيمي حيث يستخدمونه كمفهوم لوصف العمليات التي عن طريقها يتعرف الفاعل على أهداف وقيم المؤسسة التي يعمل فيها، كما يكرس نفسه لتحقيق الانسجام معها من خلال إثبات عضويته وشخصيته فيها، وبالتالي ينظر إلى الولاء على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، خبرات العمل<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكننا أن نستنتج أن هذه الخصائص تحدد التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الفاعل داخل المؤسسة، أما سلوكيات سوية ومقبولة من طرف التنظيم أو سلوكيات غير سوية ومرغوبة مثل التسرب الوظيفي، عدم الحضور في الوقت، الغياب، اللامبالاة، وكل هذه المؤشرات الناتجة عن هذه السلوكيات تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للفاعل إما بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها.

<sup>1</sup>Mathieu,J , E,Zagacd,Arview and,metanaysis,of antecedements,corrélâtesand,conséquences of 182-organozationalcommutentpsychologicoBulletin, 1990 , PP171

كما أن علماء النفس الاجتماعي تتحدد نظرتهم في الاتجاه السلوكي الذي يقوم على فكرة العمليات التي من خلالها ينمي ويطور الفاعل علاقته بالمؤسسة من حيث سلوكه، خبراته، مهاراته التي يمتلكها، وهذا ما تحدث عنه "بيكر" في نظريته "الأخذ والعطاء"، حيث يرى الفاعل ملزم بتصرفات وسلوكيات محددة لأنها مرتبطة بالمزايا والمكافآت التي تمنحها المؤسسة والخوف من فقدانها<sup>1</sup>.

إلى جانب هذا فقد وصف سيلانيك العمليات التي من خلالها يطور الفاعل علاقة الولاء مع مؤسسة التي يعمل فيها، بقوله "إن انسجام وارتباط الفاعل بالمؤسسة ما هو إلا نتيجة للتصرفات والسلوكيات المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن اتجاهه نحو هذه المؤسسة، وبالتالي يصبح هذا السلوك مألوف وعادة بالنسبة إليه".

وفي الأخير نستنتج أن هناك فاعلين يمارسون أدائهم داخل مؤسسة واحدة نظرا لما تقدمه من حوافز، إن بقائهم يساهم في تنمية الخبرات والمهارات التي تشكل معارفه السابقة حول كل ما يتعلق بهذه المؤسسة، مما يدفعه إلى استمرار العمل فيها دون مغادرتها.

وبناء على ما سبق ذكره نجد أن كل من الولاء الموقفي والسلوكي يمثلان وجهها لعملة واحدة حتى و لو تم الفصل بينهما، فهما نموذجين يكملان بعضهما البعض، بل أحدهما يؤثر في الآخر.

#### 5- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعتبر هذه المدرسة من أحدث المدارس التي اهتمت وانشغلت لمواضيع المؤسسات، حيث قدمت نمودجا جديدا لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والاتجاهات خاصة المتعلقة بالمسير أو المدير والجوانب الملموسة في التنظيم، كالمواد المادية، الفنية، التنظيمية، فالولاء التنظيمي حسب وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوب للضبط والتحكم في سلوك الفاعلين وتوجيهه نحو ما هو مطلوب ومحدد فقط، فينتج عنه قبول الفاعل لقيم وأهداف المؤسسة كما

<sup>1</sup> علي محمد العضايلة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية، رسالة ماجستير، منشورة، الإدارة العامة، جامعة المؤتة، الأردن، 1994م، ص 18.

لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، كما يصنف الولاء التنظيمي ضمن العوامل والمعايير الأخلاقية التي تدفع بالفاعل إلى الشعور بالمسؤولية وتأنيب الضمير أثناء أدائه فيزيد من ولائه وانتمائه لهذه المؤسسة.<sup>1</sup>

وبناء على هذا نرى أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال داخل المؤسسة بوصفها متغير رئيسي للبيئة الداخلية نحو توجيه سلوك الفاعل وكذا التزامه بمبادئ المؤسسة التي ينتمي إليها، فيكون لديه استعداد للحفاظ على سمعتها والدفاع عنها، وبالتالي نجد هذا النموذج يولد بعض الظواهر السلوكية مثل الاهتمام، الالتزام باللوائح والقوانين، أداء المهام في وقتها، عدم التأجيل... الخ، فهذه المؤشرات تدل على الولاء التنظيمي مما يجعل المؤسسة أكثر استقرار واستمرار.

ونخلص في الأخير أن كل هذه النماذج التي تعرضنا لها في بحثنا تركز اهتمامها على جانب واحد من جوانب ظاهرة الولاء، وتضعه قيد الدراسة والبحث محاولة بذلك إيجاد تفسيرات له.

#### سابعاً: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي

تشمل بيئة العمل الداخلية ذلك المحيط الداخلي الذي يعمل فيه الافراد باستمرار وما يحتويه من عناصر تتمثل في الاجراءات القانونية واساليب التسيير، التشريعات (النظم، اللوائح، القوانين، ...)، اضافة الى منظومة الحوافز، طبيعة العلاقات الرسمية والغير رسمية، وكذا الظروف المادية (كالإضاءة، التهوية، الحرارة، ...)، فكل هذه المتغيرات لها تأثير إما ايجابيا أو سلبي على اداء العمال بما ينعكس ذلك على درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يمارسون فيها وظائفهم الادارية، ولكي تحقق المؤسسة لابد أن تراعي اهتمامها بالعامل لأنه عبارة مزيج من العوامل النفسية كالميولات والاتجاهات، والمادية كحاجته للأمن والأجر، فكل هذه العوامل تهيمن على سلوكياته وتصرفاته في مكان العمل وتوجهها حسب المواقف التي يجد العامل نفسه فيها سواء كان ذلك بتنفيذ ما هو مطلوب منه او عدم التزامه بمعايير الأداء، واما بالنسبة للعناصر المادية التي توفرها المؤسسة تشكل مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الأداء الجيد، مما ينتج عنه رفع في

<sup>1</sup> أحمد هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطبوعات الأمير نايف، السعودية، 1998م، ص43.

مستوى الكفاءة الانتاجية، ونجدها تتمثل في الحرارة والتهوية باعتبارهما عامل مؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للعامل، إضافة

الى ما تسببه من الامراض (كالروماتيزم، التهابات الرئة المزمنة...)، ولهذا السبب ينبغي للعامل أن يوظف في بيئة عمل توفر درجة حرارة ورطوبة معتدلة لأنه يعتمد بدرجة كبيرة على الدهن، وبالتالي نجد أن قدرة الفرد وكفاءته في الاداء مرتبطة بدرجة معينة من الحرارة، حيث ان انخفاضها أو ارتفاعها يؤدي الى نقص في مستوى اداء الفاعل، فينعكس ذلك على مردوديته، ومن ثم في ولاءه للمؤسسة.

وفي الاخير يمكننا القول بان متغيرات بيئة العمل الداخلية لها تأثير على الولاء، فاذا كان هذا التأثير ايجابي يؤدي الى التزام الفاعلين بقيم وأهداف المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها، مما يدفع الى زيادة شعورهم بالانسجام والانتماء أو العكس.

الباب المبدائي

## الفصل الأول :

### الإطار المنهجي

- 1- مجال الدراسة
- 2- المنهج المعتمد في الدراسة
- 3- تقنيات البحث المستعملة
- 4 - مجتمع وعينة الدراسة

## 1) مجال الدراسة

### أ - المجال المكاني:

المركز الجامعيّ بغرداية: نشأته وتطوره

#### 1-النشأة:

كان مشروع إنشاء قطب جامعيّ بولاية غرداية، مطلباً اجتماعياً، وأملاً ينشد تحقيقه الكثير من الأهالي، خاصّة المثقفين، إلى أن أصبح واقعا ملموسا، في هيئة ملحقة تابعة لجامعة الجزائر(العاصمة)، مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08: رجب 1425 هـ الموافق ل 24 أوت 2004 م، و على أساسه تمّت انطلاقة الموسم الجامعيّ الأوّل 2004 م / 2005 م،

بفتح

تخصّصين: علم الاجتماع، والتاريخ؛ مع عدد إجماليّ للطلبة يقدر ب 212 طالب، معظمهم من الطلبة العمّال، الذين لولاهم لتأخّر الافتتاح لموسم آخر. وكان عدد الأساتذة 14 أستاذا، معظمهم

الزائرون من جامعة الجزائر. أمّا المقر الإداريّ للملحقة، بالإضافة لحجرتي الدراسة، فكانت بمقرّ المعهد الوطني للتكوين المهني بغرداية.

#### 2-التطور حسب المواسم الجامعية:

بتعاقب المواسم الجامعية، تطوّر المركز الجامعي بغرداية تطورا سريعا وملحوظا على كلّ المستويات: التخصصات، الطلبة، الأساتذة، الهياكل البيداغوجية.

#### أ -الموسم الجامعيّ 2005 : م 2006 /م:

تميّز افتتاح هذا الموسم الجامعيّ بارتقاء ملحقة جامعة الجزائر بغرداية إلى المركز الجامعيّ وهذا

302 المؤرخ في 05: أوت 2005 م، و بإضافة ثلاثة - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 تخصصات جديدة: الأدب العربيّ، الحقوق، وعلم النفس، مع انضمام ملحق المعهد الوطني للتجارة من مدينة متليلي إلى المركز.

وقفز عدد الطلبة إلى مجموع 836 طالب، بينما ارتفع عدد الأساتذة إلى 79 أستاذا) زائرون ومحليّون. (أمّا الدراسة فاستمرت بمقر المعهد الوطني المتخصّص في التكوين المهنيّ.

## المجال الزمني :

تمثل الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لإنجاز أي بحث علمي إذ تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة والوقوف عند مختلف العراقيل التي تواجهه في مراحل بحثه، وإيجاد الوسائل المناسبة للتعامل معها. ولقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في/2016، حيث تم توزيع نماذج من استمارات كخطوة أولية على مجموعة من الموظفين تم اختارهم عن طريق العينة الحصصية والذين يتقسمون إلى ثلاث مستويات منها: المشرفين، الإطارات، المنفذين.

وتم تعديل في أسئلة الاستمارة كم مرة، تزيد من ايضاح في الموضوع وفي 12 أبريل 2016 الاستمارات النهائية على الموظفين بالجامعة، وتم استرجاع الاستمارات يوم 25 أبريل 2016 لتنتهي بذلك الدراسة الميدانية.



## 2- المنهج المعتمد في الدراسة:

إن الباحث في مجال علم الاجتماع يسعى إلى إثبات أو التحقق من الظاهرة التي هو بصدد دراستها، وذلك باعتماده على مناهج علمية دقيقة ومحددة من اجل الوصول إلا لهدف المقصود من الدراسة، فالمنهج هو " عبارة عن مجموعة العمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".<sup>1</sup>

يعتبر كذلك بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الامور استنادا إلى خلفية نظرية وتراكم معرفي يمكن الباحث تحديد السلوك العلمي لكل الوقائع والظواهر المدروسة.<sup>2</sup>

وبالتالي نجد أن المنهج هو تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها الباحث لبلوغ النتائج المرجوة من موضوع بحثه، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وفرضيات البحث، كما يعتبر المنهج من اهم خطوات البحث العلمي فهو لا يختاره الباحث عشوائيا، وإنما طبيعة الموضوع ومجتمع البحث يفرض على الباحث اختيار منهج علمي مناسب وأدوات منهجية تساعده في جمع المعلومات والبيانات التي تتعلق بالموضوع. ومن هذا المنطلق تم اعتمادنا في هذه الدراسة على:

أ) **المنهج الوصفي**: "هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معينة ومعلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

نظرا لهدف وموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يقوم على تفسير الظاهرة، وذلك بتحديد ظروفها وابعادها وخصائصها، وكذا البحث في الأسباب التي ادت وجودها وانتشارها، وذلك من خلال التعرف على درجة لدى عمال المؤسسة الجامعية بغرداية نتيجة تأثير بيئة العمل الداخلية بظروفها المادية والمعنوية داخل المؤسسة، والاستعانة بالتراكم النظري لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين.

إذا كان المنهج الوصفي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية وموضوعية من اجل التوصل إلى النتائج المطلوبة، فهذا لا يكفي ينبغي تصوير هذه النتائج المتوصل إليها إلى اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وعلى هذا الاساس فقد تم اعتمادنا على:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2004، ص68.

<sup>2</sup> عبد الغاني عماد، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص102.

ب) المنهج التحليل الإحصائي : "هو عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تهدف إلى قياس الظواهر للمواضيع القابلة للدراسة، والبحث باستخدام أدوات ووسائل مختلفة مثل المؤشرات النسب المئوية، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة"<sup>1</sup>.

وبالتالي نجد أن هذا المنهج يعمل على قياس الظاهرة المتعلقة لمواضيع الدراسة وله علاقة بالجانب الميداني فأغلبية الباحثين يستخدمونه في بحوثهم الاجتماعية، لأنه يصف الظاهرة، وذلك يجمع المعلومات والمعطيات وتحويلها إلى ارقام ونسب مئوية مع توضيح خصائص هذه المعلومات والمعطيات في ارتباطها وتفسيرها وتحليلها إحصائيا بشكل منسجم من أجل الوصول الى نتائج وتحقيق أهداف الدراسة. كما أن الباحث يقوم بتقديم تحليل سوسيولوجي معتمدا على الثراء والتراكم المعرفي وتصوراتة الذهنية حول موضوع دراسته فتظهر هنا لمسة وبصمته في هذا البحث .

فالباحث يحاول تحليل البيانات والمعطيات الميدانية المكتملة، وذلك بإعطائها تحليل سوسيولوجي واضح ودقيق، والغرض من هذا المنهج هو تجهيز البيانات سواء كانت كمية كالأرقام و النسب، و الكيفية الوصفية ترتبط بموضوع الدراسة، بحيث تفرغ وتحلل ثم يتم تجميعها في جداول بسيطة والاخرى مركبة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها تم مقارنتها للوصول الى نتائج العامة .

### 3- التقنيات المستعملة في الدراسة:

هناك مجموعة من التقنيات وادوات منهجية عديدة ومختلفة تتعلق بالبحوث الاجتماعية، وهذه التقنيات تستخدم لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بالظاهرة التي هي بصدد الدراسة، فعلى الباحث الخاصة ان يركز اهتمامه في اختيار الوسيلة أو الأداة المنهجية بدقة بحيث تتناسب مع طبيعة الموضوع والهدف المقصود من الدراسة .

فمثلا لدينا موضوع يتمثل في بيئة العمل الداخلية وما تحويه من ظروف سائدة داخل المؤسسة الجامعية وكيفية تأثيرها على الولاء التنظيمي للعمال، فنحن كباحثين نحاول في هذا الموضوع معرفة درجة الولاء للعاملين داخل المؤسسة، فقد تم اعتمادنا التقنيات التالية:

<sup>1</sup> موريس الجرس، تر بوزيد صحراوي و آخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006م، ص 100.

أ) الملاحظة:

"تعد أداة من أدوات المنهجية وتستخدم في جمع المعلومات والبيانات كما أنها تعتبر كأسلوب للبحث يجب ان يكون مركز بعناية وموجهة لغرض محدد وتنظيم، حيث نسجل بدقة وحرص."<sup>1</sup>

وبالتالي نجد ان الملاحظة وسيلة تمكن الباحث من الاجابة عن الاسئلة الموجودة في موضوع بحثه، إضافة الى اختيار فرضياته التي قام بوضعها، ولقد اخترت ميدان الدراسة المؤسسة الجامعية بقرى بصفتي طالبة فيها.

ب) استمارة بالمقابلة:

"يقصد بها قائمة الاسئلة التي يقوم فيها الباحث باستفتاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوثين، أي انها تتضمن موقف المواجهة المباشرة ويشترك هذان النموذجان عادة في الخصائص الأساسية."<sup>2</sup>

فمن هذا المنطلق نجد الاستمارة بالمقابلة تعد طريقة يقوم فيها الباحث بطرح الاسئلة على مبحوثيه وتكون شفوية، حيث يترك المجال للمبحوث بالتعبير عن رأيهم بكل حرية وطلاقة، وهنا يظهر ذكاء الباحث في عملية تسجيل الاجوبة، وهذه الطريقة تتطلب وقت وتدخل سواء كان بالنسبة للباحث او المبحوثين الذين تقدم لهم الاستمارة، فمن خلال هذه القبلة لبعض العمال الموجودين في المؤسسة الجامعية رأينا أنهم يميلون إلى أن تكون هناك بيئة عمل مناسبة ومزايا جيدة تتناسب مع أدائهم الوظيفي تعزز فيهم روح الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

وقد تناولنا في هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة وتم تقسيمها إلى أربعة محاور هي كالتالي :

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية ويحتوي على 5 اسئلة .

المحور الثاني: يشمل بيانات الفرضية الاولى ويحتوي على 17 سؤال.

المحور الثالث: يشمل بيانات الفرضية الثانية ويحتوي على 14 سؤال.

المحور الرابع : يضم 10 اسئلة تتعلق بالولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> كفي و لوف رمون، تر: يوسف الجباعي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ط1، المكتبة العصرية للطباعة و النشر، لبنان، 1997م، ص354.

<sup>2</sup> جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008م، ص54.

**العينة:** هي تلك الفئة المقصودة من الدراسة تحمل نفس خصائص المجتمع، يبحث أن كل ما ينطبق عليه ينطبق على العينة التي هي محل الاختبار، ولا بد للباحث أن يهتم بقواعد، وتتبع طرق علمية ليحصل على نتائج علمية وصحيحة قابلة للتعميم على المجتمع الكلي .

كما أن هذه العينة تؤدي الى الحصول على معلومات ومعطيات يمكن تحليلها وتكميمها. وانطلاقا من أن العينة مجموعة من افراد تكون ممثلة له فقد بلغ عدد أفراد المجتمع 242 موزعين على كافة المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق نجدان طبيعة الموضوع تستدعي استعمال العينة الحصصية والتي تعرف على " أنها عينة تقوم على مبدأ نفس التوزيعات أو حسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث أو على أساس ما نريد التحقق منه من الفرضيات ."<sup>1</sup>

و بناء على ما سبق ذكره تم تقسيم العينة إلى ثلاث حصص حيث حددنا لكل حصة لنحصل على العينة والموضحة كالآتي:

وتم تحديد العينة حسب المجموع الذي وزعت عليه الاستمارة والذي يمثل 125

وتكون العينة وفق الجدول رقم 3 الذي يوضح هذه الفئات

- 1- المشرفين النسبة: التمثيلية هي 36,8% من مجموع مجتمع البحث أي 46 مشرف.
- 2- الإطارات: النسبة التمثيلية هي 40,8% من مجموع مجتمع البحث أي 51 إطار.
- 3- المنفذين: النسبة التمثيلية هي 22,4% من مجموع مجتمع البحث أي 28 منفذ.

أي تم فقدان 23 استمارة لم يتم استرجاعها، نظرا لصعوبة مجتمع البحث الذي وزعنا عليه الاستمارات ويتكون من 125 مبحوث.

الفئة	العينة	العينة بعد إسترجاعها
المشرفين	46	38
الإطارات	51	43
المنفذين	28	21
المجموع	125	102

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادى، دليل المنهجية في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 145.

## الفصل الثاني :

طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس  
والمرؤوسين تأثير على الولاء التنظيمي

- 1- تحليل البيانات الشخصية
- 2- تحليل بيانات الفرضية الأولى
- 3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

1- خصائص العينة: من أجل توضيح خصائص مجتمع الدراسة اعتمدنا على الأشكال

التالية: الجنس، سنوات العمل، الأقدمية.

جدول رقم(2): يوضح أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	47	46.1%
انثى	55	53.9%
المجموع	102	100%

فمن خلال نتائج الجدول الاحصائي اعلاه ان نسبة الإناث أكبر، حيث تمثل نسبة 53.9% مقارنة بنسبة الذكور، والتي تقدر نسبتها 46.1%.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب العمال في جامعة غرداية إناث، وهذا راجع لأسباب يمكن تفسيرها، وأولها خروج المرأة إلى مجال الدراسة في الجامعات من أجل تحسين مستواها التعليمي وحصولها على شهادات تؤهلها إلى دخول مكان العمل على عكس ما كانت عليه في السابق لا يسمح لها بالخروج من المنزل، وبالتالي يمكننا القول بأن المرأة واجهت تحديات وصعوبات لافتكالك مكانتها وسط المجتمع، وذلك بدخولها المؤسسات وتقبل العمل فيها، والرضا بالمنصب أي (الوظيفة)، والأجر الذي تحصل عليه، وهنا صرح أحد الباحثين بأن الإدارة تتناسب مع المرأة.

حيث نجد أن الذكور يميلون إلى الأجور المرتفعة، وهذا ما يجعلهم يتوجهون إلى تقديم ملفات إلى الشركات سوناطراك أو غيرها، بالإضافة إلى أنهم لا يحبون التقيد بالقوانين والأوامر التي تليها الإدارة في مجال الشغل، وهذا معروف عن الفرد الجزائري على أنه عصبي وشديد التوتر

والقلق، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين بأنه لا يجب أن يتحكم فيه أحد، كما أن هناك مقولة عامية متداولة بين العمال الجزائريين وهي "أنا شاف شونظي"، ونشير هنا إلى أن العامل يجعل نفسه في مكان الرئيس بدل تقبل فكرة أنه مجرد منفذ فقط .

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .

المنصب الحالي	التكرار	النسبة
مشرف	38	20.6%
إطار	43	42.2%
منفذ	21	37.3%
المجموع	102	100%

فمن خلال نتائج الجدول الاحصائي يتبين لنا ان الاطارات بالمؤسسة الجامعية تمثل اكبر نسبة والتي تقدر ب 43%، مقابل نسبة 38% للعمال المشرفين، مقابل نسبة 21% من عمال التنفيذ.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب العمال في الجامعة هم إطارات، وهذا راجع إلى الطابع المهني الموجود داخل المؤسسة ، حيث نجد أن الإطارات تشغل مناصب أقل من المشرفين مع أنهم يمتلكون شهادات تؤهلهم إلى تولى وظيفة متصرف إداري، إلا أن المؤسسة ليست بحاجة إلى المتصرفين أو المشرفين بكثرة ، وهذا راجع إلى عدد الوحدات الإدارية الموجودة، وأما بالنسبة

للمشرفين الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة فهم مسؤولون عن إدارة المؤسسة والعمل على تنظيم مواردها المتاحة بشرية ومادية وفنية، والحرص على أداء المهام بشكل جيد وفق التعليمات واللوائح الموجودة لتوجيه سلوكيات العمال نحو ما هو مرغوب فيه، والعمل على توحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن الاوامر والقوانين بيدهم .

وكما نرى أن المنفذين تقتصر مهنتهم في تطبيق القرارات الصادرة من الرئيس، وذلك بالالتزام الحرفي لكل التعليمات سواء كانت مكتوبة أو الشفهية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكذا تحسين أدائهم لرفع مستوى كفاءة المؤسسة.

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الفئة
25.5%	26	اقل من 5 سنوات
41.2%	42	]10 - 5]
28.4%	29	]20 - 10]
4.19%	5	] 25 - 20]
100%	102	المجموع



نلاحظ من خلال المعطيات المستخلصة من الجدول الاحصائي ان اغلبية الباحثين لديهم اقدمية تمتد من [5 - 10 ] بنسبة 41.2%، مقابل نسبة 28.4% من الباحثين لديهم اقدمية في العمل تمتد من [ 10 - 20 ]، مقابل نسبة 4.14% لديهم اقدمية في العمل [ 20 - 25 ]

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم الباحثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [5- 10 ] لديهم درجة من الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، هذا راجع إلى عدد سنوات العمل التي ينجزونها في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، حيث نجد هذه الأخيرة تعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع العمال على البقاء واستمرار العمل فيها في حين نجد باحثين تتراوح أقدميتهم ما بين أكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على أن المؤسسة كانت عن العمل منذ سنة 2004 إلى غاية اليوم، واستمرارها في العمل يشجع العمال على البقاء فيها، وعدم التفكير في مغادرتها.

تحليل بيانات الفرضية الأولى: طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تأثير على الولاء

التنظيمي

جدول رقم(5): يوضح طبيعة النظم والقوانين وعلاقتها بنظرة العامل للمؤسسة

المجموع	نظرة سلبية	نظرة إيجابية	نظرة العامل للمؤسسة النظم والقوانين التي تدير بها المؤسسة
29	14	15	غامضة
%100	% 48.3	% 51.7	
44	16	28	واضحة
%100	%36.2	%63.6	
29	16	13	مرنة
%100	%55.2	%44.8	
102	46	56	المجموع
%100	%45.1	%54.9	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه ان الاتجاه السائد هو 54.9% من مجموع المبحوثين ينظرون إلى الجامعة التي يعملون فيها بنظرة إيجابية، وتدعمها في ذلك نسبة 63.6% من العمال الذين صرحوا بأن النظم واللوائح التي تدير بها المؤسسة تمتاز بالوضوح، مقابل نسبة 44.8% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة مرنة من حيث النظم واللوائح التي تدير بها في العمل،

ونسبة 51.7% من العمال الذين صرحوا بان النظم واللوائح التي تسير بها المؤسسة تتسم بالغموض .

وهذا مقارنة بنسبة 45.1% من الباحثين الذين لديهم نظرة سلبية اتجاه الجامعة التي يؤدون فيها وظائفهم، وتدعمها في ذلك نسبة 55.2% من العمال الذين صرحوا بأن في النظم واللوائح الموجودة داخل المؤسسة مرنة، مقابل نسبة 48.3% من العمال الذين بأن هناك غموض في النظم واللوائح التي تصدر للعمال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، ونسبة 36.4% من العمال صرحوا بان المؤسسة تسير بنظم ولوائح واضحة وبسيطة.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج ان معظم الباحثين ينظرون الى الجامعة التي يعملون فيها بنظرة إيجابية، وهذا راجع إلى النظم والقوانين التي تسير بها المؤسسة تتميز بالوضوح، وبما أن جامعة غرداية تعتبر من المؤسسات الكبيرة الحجم تشمل فرعين الفرع الجديد والفرع القديم، ويعتبر العنصر البشري من أهم مواردها لكونه المحرك الاساسي في بيئة عملها الداخلية، حيث تتوقف عليه كفاءة وإنتاجية المؤسسة إلا أن هذا الفاعل قبل توجهه للمؤسسة التي يريد أن يعمل فيها لديه رغبات وأهداف يسعى إلى تحقيقها بأي طرق كانت سوية أو غير سوية، فمن الضروري استعمال هذه الاجراءات لترشيد وعقلنة كافة سلوكات الفاعلين منذ التحاقهم بهذه المؤسسة للعمل فيها، وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر"، في نظريته "البيروقراطية"، وهي عبارة عن شكل من أشكال الادارة والتسيير التي تقوم على اساس امتلاك الشرعية التي تخولها السلطة أو المنصب، فهي مجموعة من الاجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة، فهي بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات الادوار، ويقصد هنا "ماكس فيبر" أن السلطة مصدرها القانون أي خضوع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، فهي تمتد من الادارة العليا للمؤسسة إلى المستويات الدنيا، حيث يقوم الرئيس بإعطاء الاوامر واللوائح سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وعلى المرؤوسين تنفيذها دون مناقشتها، أو الرجوع الى الجهات العليا. وانطلاقا مما قاله ماكس فيبر إن المؤسسات تعيش حالة فوضى و لانتظيم والمشكل الاساسي بالنسبة إليه ليس في الانتاج، بل في السلوكات التنظيمية التي يتحلى بها الفاعلين أثناء ممارستهم للمهام، لذلك حدد ضوابط قانونية تتمثل في

المكافأة والعقاب، واستخدامها كوسيلة لتحفيز الفاعلين على بذل الجهد اثناء ممارستهم المهام، وتبعاً لهذه القواعد يجد المرؤوسين أنفسهم ملزمين بالتطبيق الحرفي للقواعد القانونية خوفاً من تعرضهم للعقوبات، مما يسهل على الرئيس توقع نتائج أداء الفاعلين فيخلق لديهم ولاء بالإكراه والخوف وهذا النوع من الولاء ينطبق على مرحلة الاذعان أو الالتزام وفيها يقبل الفاعل سلطة الاخرين والسماح لهم بتأثير المطلق عليه مقابل حصوله على مكافآت.

كما أننا نجد أن 14 مباحث صرحوا بأن ليس لديهم نظرة سلبية اتجاه المؤسسة التي يعملون، وهذا راجع الى أنها تعمل بقوانين والنظم غامضة يصعب على الفاعل فهمها وتطبيقها بشكل الحرفي لإرضاء الرئيس، فتؤثر على مستوى أدائه بعدم تحسنه لأنها غامضة وصارمة في نفس الوقت تسلم لهم في شكل لوائح وتعليمات سواء كانت مكتوبة أو شفوية ملزمين بتطبيقها، وعدم فهمها ولد بعض ظواهر سلبية وسط الفئات المهنية أهمها الإهمال و اللامبالاة، وعدم شعور الفاعلين بالمسؤولية عند إنجاز المهام، وهذا ما صرح به أحد الباحثين بأنه يشعر بالروتين والملل نتيجة أدائه لنفس الوظائف، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعمل على قتل روح الابداع والابتكار الذي يأتي به بعض الفاعلين وإحساسهم بالجمود والخمول المتمركز داخل المكاتب الادارية خاصة ذو مناصب العليا التي أطلق عليها فيبر بالسلطة، كما أنها لا تجذب بالتميز والترقي في الاداء الذي تمارسه مستويات أدنى منها وتشمل فئة المنفذين خوفاً من انفلات المنصب والحكم، وهذا ما نجده في المؤسسات الحالية حتى ولو كانت الجامعة التي نحن بصدد دراستها، مما أدى ببعض الفاعلين التهرب من أداء المهام نظر الكثرة القوانين واللوائح والوامر، حيث قال أحد الباحثين "روح للخدمة نكره حياتي في داك نهار"، وهذه حقيقة رأيتها بنفسني عند توزيعي للاستمارة ومثل هؤلاء الفاعلين تنقص لديهم درجة الولاء للمؤسسة و ذلك لعدم تبنيتهم لقيمها أو السعي لتحقيق أهدافها، كما أن هناك فئات مهنية راضية بهذا الوضع لأنها تجد في القواعد مرونة.

جدول رقم(6): يوضح طبيعة العدالة في المهام والسلطات و علاقتها بنظرة العامل للمؤسسة

المجموع	نظرة سلبية	نظرة إيجابية	نظرة العامل للمؤسسة
			وجود العدالة فيالمؤسسة
47	14	33	نعم
%100	%29.8	70.2%	
55	32	23	لا
%100	%58.2	%41.8	
102	46	56	المجموع
%100	%45.1	%54.9	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 54.9 من مجموع الباحثين ينظرون إلى المؤسسة بنظرة إيجابية، وتدعمها في ذلك نسبة 70.2 من العمال الذين صرحوا بأن هناك عدالة في المؤسسة التي يعملون فيها، مقابل نسبة 41.8 من العمال الذين صرحوا بأنه لا توجد عدالة في المؤسسة .

وهذا مقارنة بنسبة 45.1% من مجموع الباحثين لديهم اعتقاد سلبي اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 58.2% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يلمسوا وجود سلم العدالة داخل المؤسسة خاصة عند توزيع الوظائف والمسؤوليات على العمال.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم الباحثين لديهم نظرة إيجابية عن الجامعة التي يعملون فيها، وهذا راجع إلى سياسة العدالة المطبقة في توزيع المهام والسلطات على كافة الفاعلين داخل المؤسسة، ويمكن أن نشير هنا إلى نظرية العدالة جاء بها "لأدمز"، التي توضح العلاقة بين أداء

الفاعل وشعوره بالعدالة مقابل ما يستلمه من حوافز أثناء ممارسته للأداء الوظيفي، حيث يقوم الفاعل بمقارنة مهامه مع الآخرين وما يقومون به من أعمال، فإذا لمس وجود عدالة أحس بالارتياح والرضا عن عمله، وكذا الالتزام بكل القوانين والاورامر التي توجه إليه في شكل لوائح وتعليمات سواء كانت مكتوبة أو شفوية .

فمن هذا المنطلق يتضح لنا أن أي فاعل يحمل تصور عن المؤسسة التي يريد العمل فيها من حيث المهام والحوافز وطريقة توزيعهما تتوقف على شخصية الرئيس وطريقة نمط إشرافه، من أجل التعامل مع الموارد المتاحة وأهمها العنصر البشري،

عندما يستغل المشرف سلطته ومنصبه لتوزيع الوظائف والنشاطات بين الفاعلين بالتساوي يدل على أنه يحفزهم لبدل الجهد من أجل تحسين مستوى أدائهم بما يحقق لمؤسسة أهدافها والرفع من فعاليتها ويكسبها ولاء فاعليها وكذا استمرار العمل فيها، وهذا ما تفتقده المؤسسات الجزائرية، حيث نجد الرئيس يستخدم سلطته لتوسيع من هامش حريته المبنية على أساس امتلاكه للمكانة والدور بصفته فاعل أساسي داخل المؤسسة، بهما يستطيع تحقيق مصالحه الشخصية ، على عكس لمن هم أدنى مستوى وسماهم "ميشال كروزيه"، في دراسته للتنظيم من جانب البيروقراطية بالفاعلين الثانويين ليس لديهم دور ومكانة بل نجدهم مستغلين من طرف السلطات العليا، مما ولاء بالتبعية فبالنسبة للرئيس خوفا من فقدان المنصب هذا من جهة، والطرده من المؤسسة بالنسبة للمنفذ من جهة أخرى .

جدول رقم (7): يوضح العلاقة بين تحقيق المساواة ومدى شعور العامل بالرضا الوظيفي

المهام وجود مساوات في توزيع الترقية	الشعور بالرضا أثناء تأدية		المجموع
	نعم	لا	
نعم	36 %75	12 %25	48 %100
لا	35 %64.8	19 %35.2	54 %100
المجموع	71 %69.6	31 %30.4	102 %100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 69.6% من مجموع الباحثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا أثناء تأديتهم للمهام داخل المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 75% من العمال الذين صرحوا بأن هناك مساواة من حيث توزيع الترقيات داخل المؤسسة التي يمارسون فيها ادائهم الوظيفي، مقابل نسبة 64.8% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على سلم المساواة في الترقيات على العمال.

وهذا مقارنة بنسبة 30.4% من مجموع الباحثين صرحوا بأن ليس لديهم شعور بالرضا أثناء تأديتهم للمهام، وتدعمها في ذلك نسبة 35.2% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يشعروا بوجود مساواة في الترقيات الممنوحة للعمال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، مقابل نسبة 25% من العمال الذين صرحوا بأن الترقيات توزع بالمساواة على العمال في المؤسسة.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يشعرون بالرضا أثناء تأديتهم للمهام، والمتمثل في أبسط صوره الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفاعل نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصوره الفاعل أنه يحققه من عمله وهذا راجع إلى وجود مساواة في توزيع الترقيات التي تقوم المؤسسة بمنحها للفاعلين، مما يولد فيهم الحماس على بذل الجهد نحو الاعمال التي ينجزونها بأعلى كفاءة وفعالية تؤهله للحصول على مكافأة تتمثل في الترقية أي تقدمه في جدول المراتب، ويمكننا إعطاء مثال عن عمال الجامعة في هذا مجال إن الإدارة مقسمة إلى وحدات تضم تصنيفات مختلفة حسب المستويات المهنية منها فئة المشرفين والإطارات و المنفذين، فعندما نجد الاطار الذي يشغل وظيفة أقل من المشرف (متصرف إداري)، يجتهد في الاداء لتحقيق مستوى عالي يشرفه للترقية في المنصب، فيصبح مثله مثل المشرف له الحق في إصدار الاوامر و القرارات لمن هم أدنى مستوى (منفذين)، وهنا صرح أحد المبحوثين بأنه يعمل من أجل المكافأة فقط، بالإضافة الى أنه يستغل الشهادات التي يتحصل عليها أثناء مواصلته للدارسة لتحقيق هدفه، فيخلق لديه نوع من الولاء يمكن تسميته بولاء المصلحة، حيث تتحدد درجة هذا الولاء بقدر الامتياز وينتهي بانتهاء المصالح، أي ينظر للمؤسسة ويتوقع منها تلبية الحاجات المراد إشباعها، كما أن هناك فاعلين لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم لان المؤسسة لا تمنحهم الاهتمام لما يقومون به من اعمال، وهذا ما صرح به احد العمال بأنه لم يستفد شيئاً من هذه الجامعة ويفكر في تركها وعدم استمرار العمل فيها، وهناك من قال بأن الحوافز بمختلف أنواعها متوفرة داخل بيئة العمل وهي بيد السلطات وتوزع فيما بينهم، مما يؤدي الى وجود ولاء اغترابي ويمثل الجانب السلبي في علاقة الفاعل بالمؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي تجعله يعيش حالة تدمر وتهميش اتجاه عمله، وعلى حسب ما صرح به المبحوثين أن أغلب المؤسسات لا تتبع سلم الترقيات مما يدل على أنها غير عادلة في منحها، كما لا يمكننا أن ننفي من وجود مؤسسات حققت نجاحها من خلال اهتمامها بالموارد البشري باعتباره متغير فعال داخل مناخها التنظيمي وذلك عدلها في توزيع المكافآت، فيؤدي الى الولاء التنظيمي.



جدول رقم (8): يوضح طبيعة تحمل المسؤولية ومدى رغبة العامل البقاء في المؤسسة.

المجموع	لا أرغب	أرغب	استمرار العمل في المؤسسة
			تحمل المسؤولية
57	23	34	نعم
%100	%40	%59.6	
45	8	37	لا
%100	%17.8	%82.2	
102	31	71	المجموع
%100	%30.4	%69.6	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن 69.6% من مجموع الباحثين لا يرغبون استمرار العمل في المؤسسة، وتدعمها في ذلك 82.2% من العمال الذين صرحوا بأن هناك قليل من يتحمل المسؤولية اتجاه وظيفته، مقابل نسبة 59.6% من العمال الذين صرحوا بأنه يوجد عمال يتحملون المسؤولية نحو الوظائف المكلفين بها . وهذا مقارنة بنسبة 30.4% من مجموع الباحثين لا يرغبون في البقاء في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 40% من العمال الذين صرحوا بأن العمال يتحملون المسؤولية أثناء ممارستهم للمهام ، مقابل نسبة 17.8% من العمال الذين صرحوا بأن ليس كل العمال يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين يرغبون بالبقاء في المؤسسة واستمرار العمل فيها، وهذا راجع إلى أسباب أخرى منها الرضا عن العمل في هذه المؤسسة أثناء ممارسة المهام ذلك أن الفرد الجزائري قد استطاع أن يفصل بين ثقافة المجتمع المتمثلة في (الروح الاتكالية، التماطل في أداء المهام الموكلة إليه، التكاسل...)، فلما دخل هذا العامل عالم الشغل تغيرت كل أفكاره، نظرا لوجود ضوابط وقوانين تتشكل في ثقافة المؤسسة كما عرفها "شين"، في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها .

وبناء على هذا التعريف نجد أن العامل الجزائري أصبح له دور فعال في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة نظرا لتوفرها على عناصر إدارية ومادية تساعده على إنجاز الوظائف بأكثر كفاءة وفعالية، مما ينمي فيه الشعور بالثقة في النفس، فينتج عنه ولاء وذلك برغبة استمرار العمل في المؤسسة كما عبر عنه كل "ألين وماير".

كما نجد أن 31 مبحوث لا ينظرون إلى المؤسسة بنظرة سلبية وهذا راجع إلى أنهم لا الفاعلين داخل المؤسسة لا يشعرون بتحمل المسؤولية أثناء تأدية المهام لأنه يحمل في تصوره توقع الآ و هو عدم وجود مراقبة داخل المؤسسة من طرف الرئيس، وهذا ما جعل أغلب الفاعلين يمارسون وظائفهم بشكل الذي يريدونه، وليس كما يريد الرئيس، إضافة إلى أنهم يقومون بأعمال أخرى خارج المؤسسة، ولما تطرح عليه سؤال لماذا تفعل ذلك يجيب مباشرة "ماكانش ليعسك انجي بين روحي وروح"، ونفهم من كلامه أن هناك إهمال من الرئيس، مما ينعكس ذلك على الولاء .

جدول رقم (9): يوضح طبيعة أساليب العمل ومدى علاقتها بانسجام عامل مع المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الانسجام والتلاؤم داخل المؤسسة
			مناقشة أساليب العمل
25	12	13	بالشكل الجماعي
%100	%48	%52	
36	21	15	بالشكل الفردي
%100	%58.3	%41.7	
41	19	22	معا
%100	%46.3	%53.7	
102	52	50	المجموع
%100	%51	%49	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 51% من مجموع الباحثين لا تتناهم حالة انسجام وتلاءم مع المؤسسة التي يمارسون فيها أعمالهم، وتدعمها في ذلك نسبة 58.3% من العمال الذين صرحوا بأن مناقشة أساليب العمل تتم بالشكل الفردي فقط داخل المؤسسة، مقابل نسبة 48% من العمال الذين صرحوا بأن هناك مناقشة جماعية لأنماط العمل، مقابل نسبة 46.3% من العمال الذين صرحوا بأن مناقشة أساليب العمل تتم بشكل فردي وجماعي أي معا داخل المؤسسة .

وهذا مقارنة بنسبة 49% من مجموع الباحثين صرحوا بوجود انسجام وتلاءم يجمعهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 53.7% من العمال الذين صرحوا بوجود مشاركة فردية وجماعية لمناقشة أساليب العمل داخل المؤسسة، مقابل نسبة 52% من العمال الذين صرحوا بأن طرق الأداء تناقش بشكل جماعي فقط، مقابل نسبة 41.7% من العمال الذين صرحوا بأن أسلوب العمل يتم مناقشته بشكل فردي في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم الباحثين لا يشعرون بحالة انسجام وتلاؤم مع المؤسسة التي يعملون، وهذا راجع إلى المناقشة الفردية لأساليب العمل، حيث نجد أن الرئيس ينفرد باتخاذ القرارات التي تتعلق بالنشاطات الموجودة داخل المؤسسة دون أن يشرك مرؤوسيه، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تعمل بالمبادئ التي جاء بها "هنر فايول"، منها تقسيم العمل وفيه يقوم الرئيس بالتخطيط والتنظيم للموارد المتاحة فنية ومادية وبشرية ومحاولة التنسيق فيما بينها عن طريق الرقابة المستمرة، ومهمة المرؤوس تنحصر في تنفيذ هذه المهام، بالإضافة إلى السلطة المتمثلة في حق إصدار الأوامر والقدرة على الالتزام بها، واعتمادها على التسلسل الهرمي في خطوط السلطة والمركزية، ويجب أن يكون هناك نظام باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح، وهذا الأخير لا يكون بوجود وحدة الأمر أي كل مرؤوس يتلقى الأوامر من طرف رئيس واحد فقط، كما يعمل هذا الأخير على توجيه النشاطات ذات الهدف الواحد مستندة على الترتيب فكل فرد له مكانة محددة في المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق نجد أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على بعض المبادئ التي تم ذكرها، حيث نجد السلطة تنحصر في يد المشرف فقط، وهو الوحيد الذي يمسك بزمام الأمور وكل ما يتعلق بالعمل من قرارات وأوامر وقواعد، كما نجده يقوم برسم الخطط التي تستخدم لضبط وتوجيه الموارد المتاحة في المناخ التنظيمي للمؤسسة دون أن يطلب مشاركة مرؤوسيه في الأمر، وكأنه يقول أنا صحيح في كل ما أقوم به وقراري سليمة وجيدة يجب تطبيقها دون رجوع، وهذا ما جعل مرؤوسيه يشعرون بأنه لا يمنحهم الاهتمام أو يراعي مشاعرهم وذلك بعدم إحصارهم في طاولة المداورات لمناقشة الأساليب التي يسير بها العمل، وهذا ما صرح به أحد الباحثين بأنه يعيش حالة تهميش

وإهمال من طرف السلطات، وبالتالي نستنتج من هذا أن الرئيس يستخدم أسلوب الصرامة مع مرؤوسيه وذلك بقمعهم ومنعهم من إعطاء آراء واقتراحات حول الأنشطة الوظيفية وما يطرأ على المؤسسة من صعوبات و مخاطر، مما ينعكس ذلك على ولاءهم وانتمائهم لهذه المؤسسة ، كما يمكننا أن نشير هنا الى أن ميزة يتحلى بها المسير الجزائري عند توليه منصب عالي مثل متصرف اداري فأول ما يقوم به يغلق على نفسه ولا يخالط احد ويعتبر لمن هم ادنى منه مستوى اعداء .

وهنا من يرى بأن مناقشة اساليب العمل تتم بالشكلين ( الفردي والجماعي)، أي معا وهذا ما صرح به 22مبحوث، وفي نظرهم أن المؤسسة تعتمد المناقشة الفردية للعمل لكون الرئيس أدري بما يجري في المؤسسة، وما ينقصها من وسائل وأجهزة إدارية وما تحتاجه من موارد خاصة البشرية منها، والمتمثلة في أصحاب الخبرة والمهارة، فهنا الرئيس ليس بحاجة الى إشراك مرؤوسيه، أما بالنسبة للمناقشة الجماعية لأساليب العمل تكون من مبادرة الرئيس لإحساس الفاعلين بأن لهم أهمية داخل المؤسسة، فيؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال بقاء الفاعلين واستمرار العمل فيها .

جدول رقم (10): يوضح طبيعة نمط التسيير وعلاقته بالولاء التنظيمي

المجموع	الولاء التنظيمي		أنماط التسيير
	لا	نعم	
35	10	25	مرونة
%100	%28.6	%71.4	
27	33	18	استبداد
%100	%33.3	%66.7	
27	33	29	صراع
%100	%33.3	%72.5	
102	30	72	المجموع
%100	%29.4	%70.6	

نلاحظ فمن خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن 70.6% من مجموع الباحثين لديهم ولاء نحو المؤسسة الجامعية التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 72.5% من العمال الذين صرحوا بأنه يوجد صراع في النمط الذي تسيير به المؤسسة، مقابل نسبة 71.4% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تسيير بنمط مرن. وهذا مقارنة بنسبة 29.4% من مجموع الباحثين لا يكون ولاء للمؤسسة التي ينجزون فيها عملهم، وتدعمها في ذلك نسبة 33.3% من العمال الذين صرحوا بأن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة يتميز بالاستبدادية، مقابل نسبة 33.3% من العمال الذين صرحوا بأن هناك صراع داخل المؤسسة، مقابل نسبة 28.6% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تسيير بنمط مرن.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم الباحثين لديهم ولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع الى اسباب أخرى غير النمط الذي تسير به المؤسسة، ويمكن حصرها في مجموعة من العوامل منها وجود مناخ تنظيمي يتلاءم مع قدرات ومهارات الفاعلين، لأنه يشمل متغيرات تنظيمية عديدة، مثل ملاءمة الظروف المادية للعمل، التي توفرها المؤسسة في بيئة عملها الداخلية، حيث تلعب دور فعال في الكفاءة الفعالية للمؤسسة، وتمثل هذه الظروف في الاضائة فهي عادية بالنسبة للفاعلين، لا يعطونها أهمية لأنها في نظرهم لا تؤثر على المهام التي ينجزونها، وهذا ما صرح به أحد الباحثين بأن الاضائة لا تشكل عائق أمام وظيفته ولا تقلل من مستوى أداء عمله، لأن أغلب أعمالهم تتم في الصباح إلى غاية المساء والمكاتب بها نوافذ خاصة الإداريين الذين نحن بصدد دراستهم، حيث صرح أغلبيتهم أنهم يعتمدون على الضوء الطبيعي أثناء ممارستهم للمهام، وباعتبار الإضاءة أحد عناصر المادية لبيئة العمل الداخلية أنها لا تنقص من درجة ولاء الفاعل للمؤسسة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى تو فر درجة مناسبة من الحرارة والرطوبة التي لا تؤثر على أداء الفاعل، إضافة الى توفر على أنظمة حوافز تدفع بالفاعلين إلى التميز في الأداء من أجل الحصول على مكافأة سواء كانت مادية كالأجر أو معنوية، مثل شهادات تقديرية او لفظية، وهنا صرح أحد الباحثين بأن كلمة واحدة من الرئيس تكفيه لبدل المهجد في الأداء، ومن بين هذه الكلمات بالعامية مثل قول رئيس مصلحة الإداريين (يعطيك الصحة ليوم خدمت مليح، إيه ليوم راك شاطر، ..... إلى آخر)، وهذا كما هو موضح في السؤال رقم 33، وهنا نستنتج أن الفاعلين يهتمون بما يقوله الرئيس ويرفع من معنوياتهم، مما ينعكس ذلك على تحسين أدائهم، ومن تم في ولائهم .

كما نجد 30 مبحوث صرحوا بأنهم لا يشعرون بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها نظرا لكثرة حدوث الصراعات في النمط الذي تسير به المؤسسة ولم يسلم منه حتى الفاعلين في كافة المستويات الإدارية دون استثناء لأن كل فاعل داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيق أهدافه ولو على حساب أهداف المؤسسة أو زملائه في العمل، وهذا يدل على أن الصراع التنظيمي الموجود داخل المؤسسة لم يأتي من فراغ بل هناك فئات تسعى إلى افتعاله من أجل تحقيق مصالحها، في حين جعل الآخرين يشكون من النمط الذي تسير به مؤسستهم، وهذا ما صرح به أحد الباحثين

بأن هناك صراعات كثيرة ومتنوعة منها سواء كانت بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة النمط المتبع وبسببه يحدث صراع بين المرؤوسين فيما بينهم، وعلى حد تعبيره نستنتج أ، المؤسسات الجزائرية بما فيها الجامعة تعتمد نمط أوتوقراطي، حيث نجد الرئيس ينفرد بالحكم المتمثل في إصدار الأوامر والقوانين، ورغم الالتزام الموجود إلا أن الصراع يحدث، وهذا على حسب تعبير المبحوثين والمصرح به إن فقدان الرقابة التي ينبغي على الرئيس ممارستها هي العامل الاساسي في حدوث الصراع، حيث أنها لو كانت تمارس بشكل يومي لا تحدث المشاكل والخلافات داخل المؤسسة، فيؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء الفاعلين، ومن تم في كفاءة وفعالية المؤسسة، فينتج عنه انخفاض في درجة الولاء التنظيمي .



جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين تصحيح الاخطاء ومدى التزام العامل بالقواعد القانونية

المجموع	لا	نعم	الالتزام بالقواعد التي تضعها المؤسسة
			تصحيح أخطاء العاملين
71	37	34	نعم
%100	%52	%48	
31	9	22	لا
%100	%29	%70.9	
102	46	56	المجموع
%100	%45.9	%54	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 54% من مجموع المبحوثين يلتزمون بالقواعد التي تضعها المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 70.9% من العمال الذين صرحوا بأن رئيس المؤسسة نادرا ما يقوم بتصحيح الاخطاء ويتجاوز عنها في العمل، مقابل نسبة 48% من العمال الذين صرحوا بأن العامل يخطئ أثناء إنجاز المهام ويصحح له رئيس المؤسسة الخطأ ويتجاوز عنه .

وهذا مقارنة بنسبة 45.9% من مجموع المبحوثين لا يلتزمون بالقواعد التي تضعها المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 52% من العمال الذين صرحوا بأن رئيس المؤسسة يقوم بتصحيح الخطأ في مكان العمل، مقابل نسبة 29% من العمال الذين صرحوا بأن رئيس المؤسسة لا يهتم بتصحيح الاخطاء التي تصدر من العمال داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين لا يلتزمون بالقواعد التي تضعها المؤسسة، وهذا راجع الى ظروف ربما تتعلق بالعمل، مثلا حدوث مشكلة ما بين الرئيس والمرؤوس سواء كانت هذه المشكلة شخصية، وهنا يمكننا أن نشير الى أن الفرد الجزائري يتميز بخصوصية وهي نقل المشاكل التي يتعرض لها في البيت أو في المجتمع الى المؤسسة التي يعمل فيها خاصة إذا كان الخصم موجود في المؤسسة نفسها ويكون مجرد منفذ فقط، والخصم الثاني يتمثل في الرئيس، حيث يبدأ بالتحجج عن المهام التي يؤديها هذا المرؤوس بأنها لا تعجبه أو يبحث له عن أسباب أخرى مثل ممارسة الضغوط عليه أثناء تأديته للمهام، وذلك بكثرة الأوامر والقوانين الصارمة من أجل جعله يفكر في مغادرة هذه المؤسسة، وهنا نجد أن الرئيس يؤثر على ولاءه للمؤسسة أو مشاكل تتعلق بالعمل كإفشاء سر الرئيس، مما ينتج عنها قطع كل المحادثات التي تتم بينهما داخل المؤسسة وخارجها، إضافة الى المشاكل التي تحدث بين المرؤوسين خاصة إذا كانوا مكتب واحد أو مصلحة إدارية نفسها، فلا بد لأحد الطرفين أن يسبب الإزعاج للأخر من أجل التشويش عليه لفقدان التركيز في العمل، مما يؤدي الى عدم التزامه بالقواعد الصادرة من طرف الرئيس، بالإضافة إلى عدم حصول الفاعل على أجر يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليه يجعله يتحلى بسلوكات غير مرغوب فيها من طرف السلطات، وتتناقض مع القواعد المراد العمل بها، مما ينتج عنه ظواهر سلبية في المؤسسة، مثل كثرة الغياب، اللامبالاة والاهمال عدم الالتزام بالأوامر والقوانين، وهنا نجد بعض المبحوثين خاصة في الفئة الادارية تردد بعض العبارات بالعامية وهي كالتالي " هما باقي نخدم طول النهار بصح أنا لباي لنديها ما تكفينش علايها راني نجني نبواني وروح"، والمعنى من هذا أن الاجر الذي الأجر الذي يتحصل عليه الفاعل لا يكفيه، كما أنه لا يتلاءم مع وظيفته، ويمكننا أن نعتبر هذا سبب يدفع بالفاعلين الى التفكير في ترك المؤسسة وعدم الاستقرار فيها .

كما وجدنا فاعلين يلتزمون بالقواعد التي تملئها عليهم المؤسسة، ويمارسون التطبيق الحرفي للأوامر والقوانين التي تضعها المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الرئيس يقوم بتصحيح أخطائهم أثناء إنجازهم للمهام، وهذا يكون بالزيارات الرقابية من طرف الرئيس، مما يشجعهم على بدل أقصى جهد لتحسين الأداء وجعله أكثر تميزا بما يحقق للمؤسسة الكفاءة والفعالية التي تبحث عنها باستمرار،

وهذا يقوي العلاقة التي تجمع بين الرئيس والمرؤوس وجعلهم أكثر انسجاماً وارتباطاً بالمؤسسة التي يعملون فيها .

جدول رقم (12): يوضح اعتراف المسير للمجهودات المبذولة وعلاقتها بذكر العامل للمؤسسة

المجموع	بشر	بخير	ذكر المؤسسة في المجتمع	
			اعتراف المسير للمجهودات المبذولة	لا
42	11	31	نعم	
%100	%26.2	%73.8		
60	28	32	لا	
%100	%46.7	%53.3		
102	39	63	المجموع	
%100	%38.2	%61.8		

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 61.8% من مجموع الباحثين يذكرون المؤسسة بخير في وسط المجتمع الذي يتكون به، وتدعمها في ذلك نسبة 73.8% من العمال الذين صرحوا بأنهم تلقوا اهتمام واعتراف لمجهوداتهم المبذولة من طرف المسيرين داخل المؤسسة، مقابل نسبة 53.3% من العمال صرحوا بأنهم يشعرون بالنقص من حيث الاهتمام والاعتراف من قبل المسير لكل ما يقومون به من أعمال .

وهذا مقارنة بنسبة 38.2% من مجموع الباحثين لا يذكرون مؤسستهم بخير داخل المحيط الاجتماعي الذي ينتمون إليه، وتدعمها في ذلك نسبة 46.7% من العمال الذين صرحوا بأن

هناك ضعف من حيث الاهتمام والاعتراف للمجهودات التي يبذلها العمال في مكان عملهم، مقابل نسبة 26.2% من العمال الذين صرحوا بأنهم شعروا بالاهتمام والاعتراف مقابل الأداء الوظيفي الذي يقدمونه في المؤسسة.

وبناء على نتائج الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يذكرون مؤسستهم بخير وسط المجتمع الذي يعيشون فيه، وهذا راجع الى اعتراف الرئيس للمجهودات المبذولة من قبل المرؤوسين ، حيث يعتبر العنصر البشري أهم متغير داخل المؤسسة ينبغي إعطائه كامل الاهتمام لأنها لا تستطيع تحقيق التقدم والنجاح من دونه لذلك تلجأ المؤسسة إلى استخدام بعض الحوافز المعنوية، والمتمثلة في الترقية و التشجيعات لفظية مثل اعتراف الرئيس لكل ما ينجزه المرؤوس من أعمال، فيؤدي به إلى الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه ما يقوم به من وظائف، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين بأن الرئيس يخصص لهم فترة زمنية يستقطعها من عمله ليزور المرؤوسين الذين يعملون عنده من أجل التطلع الى حالهم ومعرفة أخبارهم وكيف تسير الامور عندهم ومحاولة التعرف على المشاكل والصعوبات التي يواجهونها في العمل، فكل هذه المبادرات التي يقوم بها الرئيس تعتبر عوامل محفزة على الأداء، مما يجعل منه فاعل استراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فيخلق لديه نوع من الولاء الاستمراري والمتمثل في قوة الرغبة لدى الفاعل في البقاء في المؤسسة والعمل فيها ، كما ان تركها يكلفه دفع الثمن غالي .

كما أننا نجد بعض المبحوثين من أصل 38 مبحوث صرحوا بأنهم لا يذكرون المؤسسة بخير داخل المجتمع الذي ينتمون اليه، وهذا راجع الى ان الرئيس لا يقوم بالاعتراف للمجهودات المبذولة، حيث نجده يتصف بنوع من الصرامة أي التشدد في المعاملة مع المرؤوسين وبالتالي يرى أن مستواه لا يسمح له بالنزول الى مستوى أدنى منه وهذا راجع الى الامتيازات التي يمتلكها التي بدورها تمكنه من فرض السيطرة والحكم المتمثل في إعطاء الاوامر والقوانين وعلى المرؤوسين تنفيذها دون مناقشتها بدل الاهتمام بهم وتقدير ظروفهم المحيطة بهم، وهذا ما نجده في المؤسسات الجزائرية عندما يتولى الفرد الجزائري زمام الحكم فانه ينسى كل شيء حتى الوظيفة التي جاء من اجلها وهمه الوحيد الانفراد بالسلطة واستغلالها لمصالحه الشخصية وتوسيع من هامش الحرية لتحقيق اهدافه الخاصة ولو على حساب المرؤوسين او اهداف المؤسسة المفروض عليه انجازها والاهتمام وجعلها

من اولوياته وللأسف ان اهداف المؤسسة مع بعض الرؤساء تتشرف بالمرتبة الاخيرة فكيف لنا ان نتوقع منه الاعتراف والتقدير لمجهودات الفاعلين ولاسيما ان الفاعل الجزائري يجب الاحترام والاهتمام ، وانطلاقا مما سبق ذكره فبهذه الممارسة من طرف الرئيس تولد بعض الظواهر سوسيو تنظيمية، مثل تدهور انظمة التسيير وعدم التركيز في الاعمال انتشار الرشوة الناتجة عن البيروقراطية في وسط العمال الجزائريين ....الخ، فكل هذه تؤدي الى انخفاض مستوى الولاء العمالي أو المهني للمؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على الولاء التنظيمي

المجموع	لا	نعم	الولاء التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرار
38	12	26	نعم
%100	%31.6	%68.4	
64	29	35	لا
%100	%45.3	%54.7	
102	41	61	المجموع
%100	%40.2	%59.8	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 59.8% من مجموع المبحوثين يمتلكهم الشعور بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 68.4% من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة، مقابل نسبة 54.7% من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة نادرا ما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل العمل .

وهذا مقارنة بنسبة 40.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه ليس لديهم ولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 45.3% من العمال الذين صرحوا بأن الإدارة لا تسمح لهم بإصدار القرارات التي تتعلق بالعمل داخل المؤسسة، مقابل نسبة 31.6% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم المشاركة في إبداء الآراء اتجاه أي موقف يحصل في المؤسسة .

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين يشعرون بالولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع الى أن الرئيس يسمح لمؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرار، أي أنه يأخذ بأراهم وافكارهم بكونهم جزء من هذه المؤسسة، فتعمل هذه الاخيرة على تشجيع روح المبادرة لديهم، مما تعزز تقتهم بأنفسهم، فتتمي الروح فيهم المعنوية كحافز مشجع على الأداء، ويساهم في تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة بما يضمن لها النجاح والاستقرار، نظرا لتمكنها بالمحافظة على فاعليها، وذلك بإشباع حاجاتهم النفسية وهي تحقيق الذات باعتبارها أحد الحاجات الخمسة التي وضعها "ماسلو"، في "سلم الحاجات"، والتي يعني بها الوظيفة المتحدية أي امتلاك الفاعل لخبرات ومهارات علمية تمكنه من مواجهة الصعوبات الموجودة أثناء ممارسته للمهام خاصة مجال الإدارة الذي يعتمد على قوة الذكاء لأن كل الانشطة التي يزاولها الفاعل تتطلب جهد ذهني لا عضلي، بالإضافة الى منحه بعض الصلاحيات مثل إبداء الراي في القرار وكذلك المساهمة في اقتراح الحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة يأخذونا الى القول بأن الفاعل في هذه الحالة يتمتع بدرجة من الاستقلالية، فيؤدي الى شعوره في رغبة البقاء في المؤسسة رغم وجود حوافز خارجية، مما يجعله أكثر إخلاصا و حبا لها وهذا موضح في السؤال رقم 37.

كما نجد نسبة 40.2 من أصل 41 مبحوث صرحوا بأنهم لا يكون ولاء للمؤسسة التي يعملون فيها وهذا راجع الى أن الرئيس لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير انظمة المؤسسة من موارد فنية وبشرية ومادية وأجهزة إدارية تتمثل في وضع القوانين واللوائح التي توجه وتنظم كافة الأعمال، وبالتالي يمكننا القول بأن المؤسسة التي لا تتبنى اقتراحات الفاعلين وهذا ما يجعلهم يشعرون بالإحباط وان ليست لديهم قيمة في بيئة عملها الداخلية، وهذا ما صرح به أحد

المبحوثين بأنه يشعر بالتهميش وعدم الاهتمام من قبل الرئيس ، وذلك بإحساسهم أنهم فاعلين لا دور لهم ولا مكانة، أي فاعلين ثانويين فقط مستغلين في تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم، مما يجعلهم يقومون بتصرفات غير اعتيادية بالنسبة للمؤسسة والتي تظهر في طريقة أدائهم عدم الالتزام بالحضور في الوقت، كذلك ممارسة الوظائف دون الشعور بالمسئولية اتجاهها ، ونما نجد فاعلين يتعمدون خفض مستوى الاداء فينعكس على تدني مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة، مما يقلل من درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة

### استنتاج الفرضية الاولى

أثناء تحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الاولى والتي تتمثل في أن طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين تأثير على ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون فيها. إن النظم والقوانين التي تدير بها المؤسسة تتميز بالوضوح وعلى إثرها أصبح الفاعلين ينظرون الى المؤسسة التي يعملون فيها بنظرة إيجابية، كما أن وضعها كان من أجل نقل المؤسسة من حالة الفوضى إلى التنظيم والعمل على توجيه سلوك الفاعلين، وذلك بعقلنته وترشيده نحو سلوك مرغوب فيه داخل المؤسسة خاصة أثناء تأدية المهام .

كما توصلنا إلى أن هناك عدالة من حيث توزيع المهام والمسئوليات، والسلطات، فكل فاعل داخل المؤسسة يؤدي وظيفته التي جاء من أجلها، وحسب مؤهلاته، مما جعل الفاعل يشعر بالرضا عن عمله الذي يمارسه، فيبدأ بتطبيق القوانين والاورام دون أن يشعر بها، وطبعاً هذا راجع إلى شخصية الرئيس التي تجعل الفاعلين يحملون تصورات إيجابية عن المؤسسة التي يعملون فيها، إضافة إلى اعتراف الرئيس للمجهودات التي يقوم بها الفاعلين أثناء ممارستهم للمهام، وهنا يشعر الفاعلين بأن لهم مكانة داخل المؤسسة، حيث أن الفاظ الجيدة تعتبر محفز يشجع الفاعلين على إتقان الأعمال والتفاني فيها.

كما نجد أن الرئيس عند سماحه للمرؤوسين باتخاذ القرارات يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، والعمل على تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، بما يضمن لها النجاح والتقدم، وهذا ما وضحه الجدول رقم، وعندما يمنح الرئيس مرؤوسيه درجة من الصلاحية أي نوع

الاستقلالية المتمثلة في إعطاء الآراء واقتراح الحلول، فإنه يعمل على تعزيز ثقة الفاعل بنفسه، وبالتالي يزيد من شعور الرغبة في البقاء واستمرار العمل في المؤسسة.



## الفصل الثالث :

مساهمة أنظمة الحوافز في تكريس

الولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة

1- تحليل بيانات الفرضية الثانية

2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

تحليل الفرضية الثانية: لأنظمة الحوافز دور في تكريس الولاء التنظيمي

جدول رقم (14): أنظمة الحوافز تساهم في خلق جو عمل ملائم وعلاقتها بالانسجام والتلاؤم داخل المؤسسة.

المجموع	الانسجام والتلاؤم		أنظمة الحوافز تساهم
	لا	نعم	
61	33	28	نعم
100%	54.1%	45.90%	
41	19	22	لا
100%	46.3%	53.7%	
102	52	50	المجموع
100%	51%	49%	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 51% من مجموع الباحثين ليس لديهم أدنى شعور بحالة انسجام وتلاؤم نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 54.1% من العمال الذين صرحوا بأن أنظمة الحوافز تساهم في خلق جو عمل يتلاءم مع طبيعة وظائفهم التي يمارسونها داخل المؤسسة، مقابل نسبة 46.3% من العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العمل لا تتناسب مع أنظمة الحوافز التي توفرها المؤسسة في محيطها الداخلي.

وهذا مقارنة نسبة 49% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بحالة انسجام وتلاءم مع المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك 53.7% من العمال الذين صرحوا بأن أنظمة الحوافز قليل ما تساهم في خلق جو عمل مناسب في المحيط الداخلي للمؤسسة، مقابل نسبة 46% من العمال الذين صرحوا بأن تهيئة المناخ التنظيمي لا يكون إلا بتوفير أنظمة الحوافز ومدى مساهمتها في ذلك.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج: أن معظم المبحوثين لا يشعرون بالتلائم والانسجام مع المؤسسة التي يعملون فيها، ويمكننا أن نرجع هذا إلى أسباب أخرى غير أنظمة الحوافز التي تطبقها المؤسسة، وهذا السبب يتمثل في الضغوطات التي تمارسها السلطات على الفاعلين باعتبارهم أحد متغيرات بيئة العمل الداخلية للمؤسسة حيث نجد الرئيس يضغط على المرؤوسين بكثرة الأوامر واللوائح، أو المهام التي تسند إليهم من أجل إتباع خطوات العمل أو الوظيفة التي يشغلها هؤلاء الفاعلين، ولهذا نجد هم يشكون من الرئيس الذي يشرف على عملهم الوظيفي لأنهم يشعرون أنه يضيق عليهم، مما يجعلهم يشعرون بالتذمر وتشتت أثناء ممارستهم الأداء، وهنا صرح أحد المبحوثين بأن العمل في الإدارة مجرد الحصول على التعب فقط، وكذلك نؤجل بعض المهام إلى وقت آخر أو بصريح العبار إذا سمحت الفرصة خاصة إذا كانت هذه المهام خارج الوظيفة الرسمية، مثلاً عند توزيعي للاستثمار لاحظت هذا بل عشته، وذلك لما طلبت من العمال ملئ الاستمارة، فهناك من قال بأنه ليس لديه وقت، وآخر قال ممكن تركيها وبعد حين ترجعي، وبالتالي يمكننا القول بأن الرؤساء يمارسون ضغوط عمل حقيقية على المرؤوسين، مما يؤدي إلى تدني في مستوى أدائه، فينعكس ذلك على الولاء التنظيمي لديهم .

كما أن هناك مبحوثين صرحوا بأن يشعرون بحالة انسجام وتلائم مع المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع إلى سياسة الحوافز المطبقة في بيئة العمل الداخلية، حيث نجدها تلعب دور فعال في بقاء الفاعلين واستمرارهم في العمل، لأنها تعتبر إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما بواسطتها يتم توجيه وتشجيع الجهود سواء كانت فردية والأخرى جماعية باتجاه أهداف المؤسسة، وسيلة تستخدمها المؤسسة لدفع الفاعلين نحو الأداء المتميز، بما ينعكس ذلك على الرفع من

كفاءة وفعالية المؤسسة وتمثل هذه الحوافز في الرواتب الجيدة أي الأجر الذي يتحصل عليه الفاعل مقابل إنجاز المهام المكلف بها ، كما أن الأجر يختلف حسب نوعية العمل الموجود داخل المؤسسة، إضافة إلى العلاوات والتي تشمل الترقية في المراتب دون الحاجة الى تغيير الوظيفة وهي مقدار يتحصل عليه الفاعل ويضاف إلى أجره نتيجة توظيفه للخبرات والمهارات التي يمتلكها كلما تقدم في العمل هذا بالنسبة للحوافز المادية أما المعنوية فهي تتمثل في شعور الفاعل بالتقدير والاحترام والتعاون لأنه يعتبر إنسان قبل أن يكون عامل داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا ما شار إليه "إلتون مايو" في نظرية العلاقات الانسانية، حيث تنبأ إلى أن الفاعل دائماً بحاجة إلى إنشاء وتكوين علاقات اجتماعية لأن سلوكاته لا تتم بعزل عن جماعة العمل التي ينتمي إليها الفاعلين وتشكل ضوابط ومعايير محددة لسلوكات التنظيمية المرغوب فيها الموجهة لتحقيق الاهداف .

بالتالي نجد أن كل مؤسسة تحاول أن تختار لنفسها توليفة مثالية لأنظمة الحوافز وفي نفس الوقت لها شروط تصميمها والمتمثلة في البساطة أي يتميز هذا النظام بالوضوح، وأن يكون محدد لكل أنواع السلوكات التي سيتم تحفيزها ولا تكفي كلمة أن نقول أن " ينتج أكثر " أو " التقليل من الحوادث "، ويجب أن يكون واضحاً لما هو متوقع من سلوكات وتصرفات مختلفة، بالإضافة إلى إشراك الفاعلين في وضع الحوافز عن اقتناع، وأخيراً ربط الحافز بالأداء حيث يتوقع الفاعلين أن مجهوداتهم تمكنهم من الحصول على الحوافز، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالانسجام والتلاؤم مع المؤسسة التي يعملون فيها وعدم التفكير في مغادرتها.

جدول رقم(15): يوضح طبيعة العلاقة بين الاقدمية والولاء التنظيمي

المجموع	الولاء التنظيمي		الأقدمية
	لا	نعم	
26	5	21	اقل من 5 سنوات
%100	%19.2	%80.8	
42	8	34	[10-5]
%100	%19	%81	
29	15	14	[20- 10]
%100	%51.7	%48.3	
5	2	3	[25 - 20]
%100	%40	%60	
102	30	72	المجموع
%100	%29.4	%70.6	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 70.6% من مجموع المبحوثين لديهم ولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 60% من العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم في المؤسسة ما بين 20 سنة إلى 25 سنة، مقابل نسبة

81% من العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، و نسبة 80.8% من العمال الذين لم تتجاوز اقدميتهم 5 سنوات، ونسبة 48.3% من العمال الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 10 سنوات إلى 20 سنة . هذا مقارنة بنسبة 29.4% من مجموع المبحوثين ليس لديهم أي شعور بالولاء اتجاه المؤسسة التي يمارسون فيها وظائفهم، تدعمها في ذلك نسبة 51.7% من العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم ما بين 10 سنوات إلى 20 سنة، مقابل نسبة 40% من العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم ما بين 20 سنة إلى 25 سنة، نسبة 19.2% من العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل، ونسبة 1% من العمال الذين تتراوح أقدمية عملهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات .

نستنتج من خلال نتائج الجدول: أن معظم عمال مؤسسة جامعة غرداية الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 20 سنة إلى 25 سنة يشعرون بالولاء التنظيمي، وهذه الفترة يطلق عليها بالتطابق أو التماثل بين العامل والمؤسسة كما أشرنا إليها في أحد الفصول النظرية، حيث يكون العامل شديد الحرص على بدل الجهد اثناء ممارسته للمهام المكلف بها من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة، مما يدل على أنه راضي بسلطة الآخرين من أوامر وقوانين التي توجه إليه في شكل تعليمات ويجد نفسه ملزم بتنفيذها دون مناقشتها، وبقائه في المؤسسة يدل على أنها تقوم بإشباع حاجاته للانتماء مثل توفرها على بيئة عمل داخلية ملائمة تشمل مجموعة من العناصر الإدارية كالنظم والقواعد والسلطة التي تتميز في طبيعتها بالبساطة والوضوح، إضافة وجود شبكة من الاتصالات مرنة تسهل عملية نقل المعلومة للعمال، و الثقافة التنظيمية كما عرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي اثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها و فهمها. و بالتالي نجد أن الثقافة تعد موجه غير ملموس في الواقع لسلوك العمال نحو ما هو مرغوب فيه داخل المؤسسة، وكذا توفر هذه الاخيرة على أنظمة حوافز تساعد في خلق مناخ عمل

يشجع العمال على إنجاز الاعمال بأعلى كفاءة و نجاح، إضافة العناصر مادية المتمثلة في درجة الحرارة والرطوبة التي لها تأثير كبير على أداء العامل إما بالزيادة أو النقصان في الإنتاجية، ومن تم في مستوى فعالية المؤسسة، وفي الأخير نجد هذه العوامل تساهم في تحقيق الاندماج وتكيف للعامل داخل المؤسسة .

جدول رقم (16): يوضح العلاقة الموجودة بين المكافآت الممنوحة ومدى ولاء العامل للمؤسسة .

المكافآت الممنوحة	الولاء التنظيمي	نعم	لا	المجموع
الأداء المتميز	38	14	52	%73.1 %26.9 %100
الإنتاجية	28	11	39	%71.8 %28.2 %100
المحسوبة	2	3	5	%40 %60 %100
الحماية	4	2	6	%66.7 %33.3 %100
المجموع	72	30	102	%70.6 %29.4 %100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 70,6% من مجموع المبحوثين الذين يكون ولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 73,1% من العمال الذين صرحوا بأن المكافآت في المؤسسة تمنح على أساس الأداء المتميز، مقابل نسبة 71,8% من العمال الذين صرحوا بأن رفع من إنتاجية المؤسسة يؤدي إلى الحصول على المكافآت داخل المؤسسة، مقابل نسبة 66,7% من العمال الذين صرحوا بأن المكافآت تمنح على أساس المحاباة، ونسبة 40% العمال الذين صرحوا بأن المكافآت تقدم عن طريق المحسوبة.

هذا مقارنة بنسبة 29,4% من مجموع المبحوثين الذين لا يشعرون بأي درجة من الولاء للمؤسسة التي يمارسون فيها مهامهم الوظيفية، وتدعمها في ذلك نسبة 60% من العمال الذين صرحوا بأن المكافآت المتوفرة داخل المؤسسة تمنح على أساس المحسوبة فقط، وتليها نسبة 33,3% من العمال الذين صرحوا بأن المحاباة أمر مهم للحصول على المكافآت داخل المؤسسة، مقابل نسبة 28,2% من العمال الذين صرحوا بأن المكافآت تمنح حسب إنتاجية المؤسسة، و نسبة 26,9% من العمال الذين ينظرون إلى الاداء المتميز باعتباره معيار تقاس عليه المكافآت الممنوحة للعمال داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج: أن معظم المبحوثين لديهم ولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع إلى المكافآت التي يحصل عليها العمال بصفتهم فاعلين داخل المؤسسة تعتبر أحد المؤشرات الحوافز المادية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة دافعية العمال اتجاه وظائفهم المكلفين بها، كما نجد بعض العمال يلجؤون إلى مزاوله وظائف اخرى خارج مهامهم الاساسية من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم والتي أشار إليها "ما سلو" في سلم الحاجات، حيث وضع بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى العمال تندرج من الحاجات الدنيا أي (الأساسية) والتي سماها بالحاجات الفيزيولوجية مثل حاجته للأكل والسكن والحاجات الاجتماعية مثل فترات الراحة، و فرق العمل، السفرات العائلية، والحاجة للأمان، وكذا حاجته للاحترام والتقدير المتجسدة في الرغبة في الاستقلالية خاصة أثناء أداء الوظائف والاهتمام بنوعية الاجهزة المستخدمة مثل



المكاتب، وأخيراً تحقيق الذات أي إثباتها من خلال المهارات والخبرات العلمية التي يمتلكها، وعلى أساسها يتحدد نمط سلوك العمال سواء كان سلوكاً مرغوباً فيه أو العكس، وفي نفس هذا الاتجاه ذهب تايلور إلى دراسة "الحركة والزمن" حيث اعتبر المكافأة وسيلة لضبط سلوك الفاعلين حتى تصبح سلوكيات معقنة ورشيده موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ولقد وضع مبادئ لمنح المكافأة منها إتقان الأعمال، وكذا السرعة والدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى توظيف كل ما يملكه الفاعل من قدرات ومهارات ومجهودات من أجل الوصول إلى الأداء الجيد، مما ينعكس ذلك على رفع مستوى إنتاجية المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وعلى هذا أساس نجد أن المكافآت المادية تشكل دافعاً أساسياً لتشجيع الفاعلين على البقاء والاستقرار في المؤسسة، مما يقلل حدوث ظواهر سوسولوجية مثل "دوران العمل" أو "الحراك المهني" الذي تمارسه بعض الفئات سوسيو المهنية، أي منع الفاعلين من التفكير لمغادرة المؤسسة التي يعملون فيها.

وبنا على ما سبق ذكره نجد أن الفاعلين في مؤسسة جامعة غرداية يعطون أهمية كبيرة للحوافز المتمثلة في المكافأة والتي على إثرها تنتج سلوكيات وتصرفات معينة يتحلى بها هؤلاء الفاعلين أثناء أدائهم لوظائفهم فمثلاً نجد بعض الباحثين صرحوا بأنهم حصلوا على مكافأة مثل ساعات للراحة وهي فترات يشعر فيها الفاعل بالارتياح من ضغوط العمل والتي عرفها "kaplan" بأنها خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديداً للفرد، وكما ووفقاً لهذا التعريف يرى كل من "cooperandmarchal" الضغوط وظيفية بأنها مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور حيث نجد الفاعل يؤدي مهامهم مبهمه والمتطلبات وأهداف غير واضحة بالنسبة إليه وهذا ما يؤدي إلى شعور الفاعل بفقدان السيطرة في عمله، إضافة إلى وجود صراع في الأدوار أي قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الأدوار بعض الخلط والاختلاف، فكل هذه العوامل تؤثر في الحالة النفسية والجسدية للفاعل وبالتالي أهم مكافأة بالنسبة له داخل المؤسسة هي التخلص من عبء العمل المتزايد وهذا ما يزيد من شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

كما نجد نسبة 66,7% من مبحوثين الذين صرحوا بأن المكافآت تمنح على أساس المحاباة داخل المؤسسة، أي أن الرئيس يقوم بمنح المكافآت للعمال الذين يعرفهم، أو يقربونه خاصة إذا كانت المؤسسة تحكمها مبادئ مجتمعية، بمعنى الرئيس يستند إلى القوانين المجتمع بدل العمل بالقواعد التي تضعها المؤسسة، وهذا تدعمه الاستمارة رقم (25) في الإجابة عن السؤال رقم (25) أن الرئيس يقدم المكافأة على أساس الجهوية، وهنا نجده يخلق لنفسه معايير لمنحها، وفي الأخير استخدام الذاتية في توزيع الحوافز يدفع العاملين إلى القيام بسلوكات عكس ما هو مطلوب وغير متوقع من طرف الرئيس مما يؤدي إلى ضعف في الأداء ومن تم في كفاءة وفعالية المؤسسة، تظهر عن هذا التصرف الذي يمارسه الرئيس ظواهر سوسيو تنظيمية، مثل التغيب، عدم الحضور في الوقت و اللامبالاة، وهنا صرح به أحد المبحوثين وقال بالعامية "أنا نخرق دمي طول نهار ومبعد مكان والو"، وبناء على هذا نجد أن العامل الجزائري يميل إلى المعاملة الحسنة، ويبحث عن الاحترام والتقدير والكلمة الطيبة.

هناك عمال تقدر نسبتهم ب40% صرحوا بأن المكافآت تمنح على أساس المحسوبية داخل المؤسسات، وهي ظاهرة منتشرة بكثرة في المكاتب الإدارية و يشتكي منها العمال، لأن أي عامل قبل أن يتوجه إلى المؤسسة التي يريد أن يعمل فيها يحمل عنها تصور بأنها تكافئ العمال على حسب التخصص والجدارة والاستحقاق والأقدمية، وكذا تقييم الأداء، ولكن لما دخل مكان العمل وجد العكس حيث رأى أن الرئيس يقدم المكافأة على حسب الأشخاص المميزين عنده، وبالتالي أصبح العامل الجزائري داخل المؤسسات يعيش مقهور ومضطهد من قبل السلطات، ويمكن أن نعبر عنه بالعامية "عيش يقليل إذا طقت تعيش"، ومن هنا نستنتج أن العمال يعانون في المؤسسات خاصة إذا كان الرئيس متسلط و لا يخضع لقوانين المؤسسة

جدول رقم(17): يوضح طبيعة العلاوات المادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

المجموع	الولاء التنظيمي		العلاوات المادية عند مضاعفة العمل
	لا	نعم	
28	5	23	نعم
%100	%17.9	%82.1	
58	21	37	لا
%100	%36.2	%63.8	
16	4	12	احيانا
%100	%25	%75	
102	30	72	المجموع
%100	%29.4	%70.6	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 70.6% من مجموع الباحثين يمتلكهم شعور الولاء اتجاه المؤسسة الجامعية التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 82.1% من العمال الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على علاوات مادية عند مضاعفة العمل داخل المؤسسة التي يتواجدون فيها، مقابل نسبة 63.8% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على علاوات مادية عند مضاعفتهم للعمل.

وهذا مقارنة بنسبة 29.4% من مجموع الباحثين صرحوا بأنهم لا يكونون ولاء للمؤسسة التي يزاولون فيها مهامهم، وتدعمها في ذلك نسبة 36.2% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لم تمنحهم علاوات مادية عند مضاعفة العمل، مقابل نسبة 25% من العمال الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على علاوات مادية عند مضاعفة العمل، ونسبة 17.9% من العمال الذين صرحوا بأنهم تلقوا علاوات مادية عند مضاعفة العمل داخل المؤسسة.

فمن خلال هذا الجدول أن معظم الباحثين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي نظرا لتوفر المؤسسة على بيئة عمل داخلية ملائمة مع طبيعة المهام التي ينجزها الفاعلين، فهي تشمل متغيرات تنظيمية مختلفة منها القواعد والقوانين تتميز بالبساطة والوضوح وتكون مفهومة لدى الفاعلين، مما يسهل عليهم تطبيقها أثناء تأدية الوظائف، وكذا توفرها على شبكة مرنة من الاتصالات تؤدي إلى نقل المعلومات بشكل سريع بين المرؤوسين وتنفيذ كل ما هو مطلوب منهم، ونجد أغلب المؤسسات تلجأ إلى استخدام الحوافز لتضمن بقاء الفاعلين فيها، ومن بين هذه الحوافز العلاوات المادية التي تقوم المؤسسة بمنحها للفاعلين أثناء مضاعفتهم للمهام، وتقديمها لا يكون إلا بشروط مثل زيادة درجة كفاءة الفاعل في أداء اعباء وظيفته أي تقدير الكفاءة وذلك بمنحه الزيادة في الاجر، إضافة إلى الأقدمية في العمل فهي تساهم في كسب الفاعل الخبر والمهارة اتجاه وظيفته، وبنزولنا إلى مؤسسة جامعة غرداية نجد أن أغلب الباحثين صرحوا بأن العلاوات المادية عامل مهم يجب على المؤسسة توفيره ومراعاته لأنه يشجع الفاعلين على بذل الجهد، وعلى حسب تعبيرهم فهمنا أن سلوكيات الفاعلين لم تأتي هكذا من فراغ بل حتمتها الظروف المتعلقة بمنح الحوافز خاصة فيما يتعلق بجانب المكافآت التي تعتبر ضابط وموجه لسلوك الفاعلين نحو ما هو مرغوب فيه، ويمكننا أن نشير هنا على أحد المقاربات النظرية والتي تم استخدامها في هذا البحث، والمتمثلة في "التبادلية الاجتماعية" التي جاء بها "بيتر بلاو"، كما وضحا في كتابه بعنوان "التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية"، حيث يرى أن الفاعلين يدخلون في تبادل اجتماعي على مكافآت والتي تتمثل في العلاوات، وسميت عملية إدراك المكافأة بالتجاذب الاجتماعي، أي بإمكان الفاعل أن يدرك حاجة الرئيس إلى المزيد من بذل الجهد لتحقيق مستوى عالي من

الإنتاجية فيبادر هنا الفاعل بإظهار نفسه أمام الرئيس وذلك بمضاعفة العمل زيادة عن وظيفته الأساسية، وبعدها يتوقع حصوله على العلاوات من طرف الرئيس، مما يزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة، وفي نفس هذا الاتجاه نجد أن "فيكتور فروم" قد اهتم بهذا الجانب في نظريته "التوقع" للسلوكات، أن الفاعل يقوم بعملية المفاضلة بين مجموعة البدائل التي تفرضها الوضعية المهنية، وهذه الأخيرة ليست استجابة آلية أو ميكانيكية للسلوك بل هي مجموعة من البدائل يختارها الفاعل، أي تحديد ردة الفعل قبل أن يتصرف، وسميت بنظرية "التوقع"، التي ترى في المقام الأول متغير الرغبة أي نجد كل فاعل في مؤسسة جامعة غرداية لديه رغبة فطرية للتفوق ويكون دائما في المراتب العليا، ويجب أن ينصب نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتعارض معها وفق آليات تساعد على ذلك ولكي يحقق الفاعل أداء جيد لا بد من خلق جو عمل ملائم ومناسب، إلا أن أحد الباحثين "قال بأن هناك فوضى وضجيج أمام مكثي، وبالتالي تؤثر على أدائي، مما ينعكس على الإنتاجية، وتعتبر الحوافز أمر رئيسي بالنسبة للفاعلين دفعه نحو بدل الجهد ومضاعفة الأعمال، و نتيجة لما قام به يتوقع المكافأة(العلاوات) التي سيحصل عليها من طرف الرئيس، وإذا حصل الفاعل على العلاوات، ينتج عنه سلوك إيجابي اتجاه الوظائف والمهام، وبذلك يكون أكثر التزاما واجتهادا، وهذا ما يولد لديه ولاء للمؤسسة، وإذا لم يحصل الفاعل على مكافأة أثناء ممارسته للمهام ومضاعفته للعمل، ينتج عنه سلوك سلبي ومن أهم مؤشرات الدالة عليه الإهمال، والتأخر، وللامبالاة، والمماطلة في أداء المهام، فيؤدي هذا إلى نقص في الإنتاجية للمؤسسة، ومن تم في انخفاض درجة الولاء.

جدول رقم(18): يوضح طبيعة المنح العائلية وعلاقتها بنظرة العامل للمؤسسة التي يعمل فيها.

نظرة العامل للمؤسسة المنح العائلية	نظرة ايجابية	نظرة سلبية	المجموع
نعم	43	24	67
	%64.2	%35.8	%100
لا	13	22	35
	%37.1	%62.9	%100
المجموع	65	46	102
	%54.9	%45.1	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 54.9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينظرون من العمال إلى المؤسسة التي يعملون فيها بنظرة إيجابية، وتدعمها في ذلك نسبة 64.2% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تسهر على تقديم المنح العائلية، مقابل نسبة 37.1% من العمال صرحوا بأن المؤسسة تقدم منح عائلية قليلة للعمال الذي يمارسون نشاطاتهم في محيطها الداخلي.

هذا مقارنة بنسبة 45.1% من العمال الذين صرحوا بأنهم يحملون نظرة سلبية نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 62.9% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يستفيدوا شيئاً من المؤسسة التي يعملون فيها، مقابل نسبة 35.8% من العمال صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم منح عائلية .

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب الباحثين يحملون تصورات إيجابية عن المؤسسة التي يعملون فيها، لأنها تهتم بالفاعلين الذين يعملون عندها، و إحساسهم بأنهم أشخاص مهمين بالنسبة إليها ولهم مكانة في بيئة عملها الداخلية باعتبارهم أحد المتغيرات التنظيمية التي تركز عليها المؤسسة لأداء وظائفها، لذلك تقوم بتقديم المنح العائلية لهم باعتبارها أحد الحوافز المادية المساهمة في تحفيز الفاعلين على بذل الجهد، والعمل بأعلى كفاءة، وذلك بتوظيف كل ما يمتلكونه من خبرات ومهارات تعمل على تحسين من مستوى أدائهم، ومن ثم ترتفع إنتاجية المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق الولاء التنظيمي لدى الفاعلين ونموه يمر من خلال ثلاث أفعال تقوم بها المؤسسة، كما أشار إليها "سولومو"، وأهمها منح مزايا مادية وأخرى معنوية، إضافة إلى معاملة الفاعلين بوصفهم شركاء أكثر من كونهم أفراد عاملين فيها فقط، وكذا إتاحة فرصة التطور المهني، فكل هذه العوامل التي توفرها المؤسسة تجعل الفاعلين يشعرون بالفخر لكونهم يمثلون جزء من هذه المؤسسة، فيتشربون بذلك قيمها وأهدافها ووضعها من الأولويات الأساسية والسعي إلى تحقيقها، فمثلا نجد الفاعل الجزائري داخل أي مؤسسة يعطي اهتمام للحوافز المتوفرة، وعلى أساسها يقوم بسلوكيات مطلوبة من طرف الرئيس، والسعي إلى بذل الجهودات لتحسين من مستوى أدائه، وإنتاجيته، و بما أن المؤسسة هي امتداد للمجتمع الذي توجد فيه، هذا يعني أن الفاعل الجزائري يهتم بنظرة المجتمع له، وحصوله على المنح العائلية التي تقدمها المؤسسة، تعكس مكانته وسط المجتمع الذي يعيش فيه، هذا ما يجعله أكثر ولاءا للمؤسسة التي يعمل فيها.

جدول رقم (19): يوضح طبيعة الخدمات المادية ومدى علاقتها بالاستمرار في العمل

المجموع	لا أرغب	أرغب	استمرار العمل في المؤسسة نوع الخدمات المادية
61 %100	20 %32.8	41 %67.2	لم احصل على خدمات
34 %100	11 %32.4	6 %85.7	بعثات علمية
102 %100	32 %31.4	70 %68.6	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 68.6% من مجموع المبحوثين الذين يمتلكهم شعور الرغبة باستمرار العمل في المؤسسة التي ينتمون إليها، وتدعمها في ذلك نسبة 85.7% من العمال الذين صرحوا بأنهم استفادوا من الخدمات المادية المتمثلة في البعثات العلمية، مقابل نسبة 67.6% من العمال الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على ساعات للراحة من المؤسسة التي يعملون فيها، ونسبة 67.2% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم تمنح المؤسسة خدمات مادية ولم يستفيدوا طوال مساهمهم العملي.

وهذا مقارنة بنسبة 31.4% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يرغبون استمرار العمل في المؤسسة، وعمها في ذلك نسبة 32.8% من العمال الذين صرحوا بأنهم لم يحصلوا على أي



نوع من الخدمات المادية المتوفرة في المؤسسة، مقابل نسبة 32.4% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة قدمت لهم ساعات للراحة، نسبة 14.3% من العمال الذين صرحوا بأنهم قد استفادوا من البعثات العلمية التي تقوم بها المؤسسة .

نستنتج من خلال هطا الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم رغبة البقاء واستمرار العمل في مؤسسة جامعة غرداية، نظرا لما تقدمه من حوافز مادية متمثلة في البعثات العلمية، وكذا خدمات اجتماعية مثل ساعات الراحة، السكن، فهذه مؤشرات تساعد الفاعلين على إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وبالتالي يدفعهم الى تحسين مستوى أدائهم، وذلك ببدل أقصى جهد، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبما يضمن لها النجاح .

وبناء على ما سبق نجد أن الحوافز المادية تلعب دور فعال في تشجيع الفاعلين على استمرار العمل في المؤسسة التي يعملون فيها، فيزيد من مستوى انتسابهم وانتمائهم لها، وذلك من خلال اعتناق الفاعلين للقيم والمبادئ التي تضعها المؤسسة و جعلها من قيمه واهدافه التي يسعى الى تحقيقها ، مما يؤدي الى حصول الانسجام والتوافق فيما بينهما ، وهذا ما أشار إليه كل من "أورليو جاتمان"، في مرحلة التبني والهوية، حيث يقوم الفاعل بتبني قيم وأهداف المؤسسة، وذلك بتمثله لها، لأنها أصبحت جزء من شخصيته، ويظهر الولاء التنظيمي في هذه المرحلة نتيجة التطابق والتكامل الموجود بين الفاعل والمؤسسة التي يعمل فيها، وليس كل ما قلناه ينطبق على جميع المؤسسات .

مما سبق ذكره نجد أن الظروف المادية للعمل تدعم الولاء التنظيمي للمؤسسة، وذلك

بجعلهم أكثر رضا عن العمل

جدول رقم (20): يوضح طبيعة العلاقة الموجودة بين مساهمة الخدمات الاجتماعية وانعكاسها على الروح المعنوية للعامل ومدى ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

المجموع	الولاء التنظيمي		انعكاسات الخدمات الاجتماعية
	نعم	لا	
54	41	15	ترفع
%100	%72.2	%27.8	
48	31	15	لا أهتم
%100	%68.8	%31.2	
102	72	30	المجموع
%100	%70.6	%29.4	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 70.6% من مجموع الباحثين يتمتعون بدرجة من الولاء للمؤسسة التي يؤدون فيها مهامهم، وتدعمها في ذلك نسبة 72.2% من العمال الذين صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تنعكس على روحهم المعنوية وترفعها، مقابل نسبة 68.8% من العمال الذين صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة لا تنعكس على الجانب النفسي ولا يهتمون لذلك أصلاً.

وهذا مقارنة بنسبة 29.4% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بأنه لا يملكهم شعور الولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتدعمها في ذلك نسبة 31.2% من العمال الذين

صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لا تنعكس على روحهم المعنوية ولا يهتمون لذلك، ونسبة 27.8% من العمال الذين صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية الموجودة في المؤسسة ترفع معنوياتهم اتجاه أدائهم الوظيفي.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين لهم درجة عالية من الولاء للمؤسسة التي يمارسون فيها مهامهم الوظيفية، ويرجع هذا إلى نوعية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للفاعلين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد لرفع وتحسين الأداء، وينعكس ذلك كفاءة وفعالية المؤسسة، وسعي هذه الأخيرة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للفاعل والرفع من معنوياته كشعوره بالرضا عن العمل، وكذا الراحة وهدوء البال لأن الفاعل دائما بحاجة إلى الاستقرار النفسي لكي يستطيع أن ينتج وهذا ما يدل على أن المزايا المادية وحدها لا تكفي، حيث نجد أن الفاعل الجزائري داخل أي مؤسسة سواء كانت جامعة أو غيرها يبحث دوما عن الاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات التي يقدها للمؤسسة، وهذا لا نستشفه إلا في نمط الإشراف الذي يمارسه الرئيس، بحيث تكون له قوة التأثير في سلوك المرؤوسين بالإقناع اتجاه الأعمال التي يمارسونها، وكذا حثهم على طرق أدائها بشكل جيد، وهنا تنتج علاقة متميزة بين الرئيس ومرؤوسيه تدفع بهذا الأخير إلى رغبة البقاء في المؤسسة واستمرار العمل فيها دون التفكير في مغادرتها، ويعود هذا التزام المشرف بمبادئ، والمتمثلة في اهتمام المشرف بالعمل، مما يجعله قدوة حسنة للمرؤوسين بالإضافة إلى احترام المشرف لمرؤوسيه، وأخيرا توزيع العمل وفق قدرات وطاقات المرؤوسين.

جدول رقم(21): يوضح طبيعة ظروف العمل المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المجموع	الشعور بالرضا		المهام ظروف العمل المادية
	لا	نعم	
44	17	27	نعم
%100	%38.6	%61.4	
58	16	42	لا
%100	%27.6	%72.4	
102	33	69	المجموع
%100	%32.4	%67.6	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن 67.6% من مجموع الباحثين يشعرون بالرضا أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، وتدعمها في ذلك نسبة 72.4% من العمال الذين صرحوا بأن ظروف العمل المادية كالحرارة، والرطوبة، والضوضاء، لا تتناسب مع الأجر الذي يحصلون عليه، مقابل نسبة 61.4% من العمال الذين صرحوا بأن ظروف العمل المادية تتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه من المؤسسة التي يعملون فيها. وهذا مقارنة بنسبة 32.4% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا في اتجاه أدائهم الوظيفي داخل المناخ التنظيمي للمؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 38.6% من العمال الذين يرون ملائمة الظروف المادية كالحرارة والرطوبة والضوضاء مع الأجر الذي يتحصلون عليه،

مقابل نسبة 27.6% من العمال الذين لديهم اقتناع بالأجر الذي يتحصلون عليه ويرون أن الظروف المادية تتوافق معه.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يشعرون بالرضا عند تأديتهم للمهام المكلفين بها، وهذا راجع إلى المنصب الذي يتولاه الفاعل داخل المؤسسة، حيث نجد فاعلين يجتهدون عند ممارستهم للمهام، وذلك يظهر من خلال أتباع كل الطرق المتعلقة بها دون حدوث أي خطأ أو مشكل وهذا ما يدل على حرصه الشديد في الأداء مما يجعله أكثر التزاما بالقواعد الموجودة داخل مكان العمل، فيولد لديه روح المسؤولية اتجاه المؤسسة بأكملها ولا يتعلق الأمر بوظيفته فقط، وهنا يرى نفسه قادر على خلق جو عمل يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح المراد الوصول إليه، وبالتالي يمكننا القول بأن الفاعل في علاقة انسجام وارتباط تجمعها مع المؤسسة التي يعمل فيها وذلك بتشرب قيمها و أهدافها وجعلها من مبادئه، وتحقيقها يكون على حساب أهدافه، فينتج هنا ولاء نسميه على حسب ما فهمنا بولاء التضحية من أجل وصول المؤسسة إلى التقدم والتطور.

في حين نجد مبحوثين لا يشعرون بالرضا عن تأدية المهام وهذا راجع إلى أن طبيعة الظروف العمل المادية من (حرارة ورطوبة وتهوية) تتناسب مع الأجر الذي يتحصل عليه يجعله راضي عن كل ما يقوم به من أعمال، وبالتالي فعندما تعمل المؤسسة على تهيئة المناخ التنظيمي لمزاولة الأنشطة خاصة الظروف المادية، مثل توفير المبرد لحماية الفاعلين من ارتفاع درجة الحرارة، والمدافئ إذا شعر الفاعلين بالبرودة، فهذه العوامل تعتبر محفزات للفاعلين من أجل تحسين أدائهم والعمل على الرفع من مستواه، كما أنها تتلاءم مع الأجر الذي يتحصلون عليه، وهذا ما صرح به بعض المبحوثات سواء كن متزوجات أو عازبات.

جدول رقم(22): يوضح طبيعة التشجيعات الموجودة في المؤسسة ومدى علاقتها بتشرف العمل في المؤسسة .

تشرف العمل في المؤسسة والدفاع عنها	نعم	لا	المجموع
التشجيعات الموجودة في المؤسسة	14	12	26
شهادات تقديرية	53.8%	46.2%	100%
تشجيعات لفظية	27	19	46
	58.7%	41.3%	100%
الاتحاد الطلابي	6	4	10
	60%	40%	100%
لا توجد	11	9	20
	55%	45%	100%
المجموع	58	44	102
	56.9%	43.1%	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 56.9% من مجموع الباحثين يتشرفون بالعمل في المؤسسة ويدافعون عنها أمام الآخرين، وتدعمها نسبة 60% من العمال الذين صرحوا بأنهم تلقوا تشجيعات من الاتحاد الطلابي، مقابل نسبة 58.7% من العمال الذين صرحوا بأنهم حصلوا على تشجيعات لفظية من المؤسسة التي يعملون فيها، ونسبة 55% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تقدم للعمال تشجيعات قليلة جداً، ونسبة 53.8% من الباحثين الذين حصلوا على تشجيعات من المؤسسة تتمثل في شهادات تقديرية .

وهذا مقارنة بنسبة 43.1% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم لا يتشرفون بالعمل في المؤسسة ويدافعون عنها أمام الآخرين، تدعمها في ذلك نسبة 46.2% من العمال الذين تلقوا تشجيعات من المؤسسة التي يمارسون فيها مهامهم الوظيفية، مقابل نسبة 45% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بمنح تشجيعات لعمالها، ونسبة 41.3% من العمال الذين تلقوا تشجيعات لفظية، ونسبة 40% من العمال الذين صرحوا بأن الاتحاد الطلابي منحهم تشجيعات .

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم الباحثين يتشرفون بالعمل داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا راجع إلى الشهادات التي يتحصلون عليها المتمثلة في الشهادات التقديرية والتشجيعات اللفظية، مما يؤدي هذا إلى رفع الوعى المعنوية للفاعل وشعوره بالارتياح داخل هذا النسق التنظيمي، فينعكس ذلك على الأدوار و المهام التي يمارسها، فيرتفع مستوى أدائهم الوظيفي، وذلك ببدا أقصى جهد والعمل بأعلى كفاءة، وفي هذا المجال نجد ان مدرسة العلاقات الانسانية نظرت إلى أن الحوافز المادية وحدها لا تؤدي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة، والمستوى الانتاجية التي تسعى إليها، بل يجب استعمال حوافز اخرى تتمثل في اشباع حاجات ورغبات الفاعلين معنوياً، حيث رأت أن الفرد اجتماعي بطبعه لا تنحصر حاجاته في الاشياء المادية فقط، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية من تهيئة الجو المناسب للعمل يشجعه على بذل الجهد لتحسين عمله بفعالية، فهذا يشير إلى التزامه الشديد بالمؤسسة التي يعمل فيها، وعدم مغادرتها

فيحصل هنا تفاعل بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، كما نجد الفاعل داخل المؤسسة يحمل خصائص شخصية و سلوكيات وتصرفات يجسدها داخل المؤسسة أثناء ممارسته للمهام، فتزيد من ولاءه وانتمائه لها .

كما أن بعض المبحوثين صرحوا بأنهم يتشرفون بالعمل داخل المؤسسة وهذا راجع إلى الاتحاد الطلابي، حيث يعمل على تقديم تشجيعات لتحفيزهم على العمل، وبدل الجهد أكثر من أجل تحسين الأعمال التي ينجزونها في مكان العمل، وكذا إشعارهم بأنهم أشخاص مهمين في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة من حيث شهاداتهم وما يمتلكونه من خبرات ومهارات وقدراتهم بأن لها دور فعال داخل المؤسسة، وهذا يثبت فيهم قيم ومبادئ تجعلهم يتمسكون بالعمل في المؤسسة وعدم تركها، مما يزيد شعورهم بالولاء والانتماء لهذه المؤسسة .

بالإضافة إلى أن هناك عمال لا يدافعون عن المؤسسة التي يعملون فيها وهذا راجع إلى أنها لا تمنحهم أدنى حوافز توجد داخل المؤسسة، حيث يرى أغلبهم أنهم يؤدون وظائفهم بكل كفاءة وجهد لتحسينها من أجل الوصول إلى الأداء الجيد والتميز فيه ومع ذلك نجد المؤسسة لا تشكرهم، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين بأن الإدارة لا تهتم بما يقدمه لها من أعمال، وبالتالي يؤدي هذا إلى شعورهم بالتهميش والاهمال الممارس من الرئيس، فينقص من درجة الولاء التنظيمي للوظيفة وللمؤسسة .



جدول رقم (23): يوضح طبيعة التدريب والتكوين وعلاقته بمدى مشاركة العامل في

الانشطة التي تنظمها المؤسسة

المشاركة في النشاطات	وجود دورات تدريب والتكوين		المجموع
	نعم	لا	
نعم	29	24	53
	%54.7	%45.3	%100
لا	23	26	39
	%46.9	%53.1	%100
المجموع	52	50	102
	%51	%49.0	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 51% من مجموع المبحوثين الذين يشاركون في النشاطات التي تنظمها المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 54.7% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعمليات التدريب والتكوين للعمال سواء في الداخل الخارج، مقابل نسبة 46.9% من العمال الذين صرحوا بأن هناك نقص في عمليات التدريب والتكوين .

هذا مقارنة بنسبة 49% من مجموع المبحوثين لم يساهموا في النشاطات التي تنظمها المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 53.1% من العمال الذين صرحوا بان المؤسسة لا تسعى إلى إقامة عمليات التدريب والتكوين للعمال سواء كانت في داخلها أو خارجها، ونسبة 45.3% من العمال صرحوا بأن المؤسسة تقوم بعملية التدريب والتكوين .

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين يشاركون في النشاطات التي تنظمها مؤسسة جامعة غرداية، وهذا راجع إلى قيامها بعدة دورات التدريب والتكوين للفاعلين الذين يؤدون فيها وظائفهم لأنهم يعتبرون أحد متغيراتها الأساسية في مناخها التنظيمي، إن المؤسسات في السابق كان همها الوحيد هو الإنتاج، وليس بمن يقوم بعملية الإنتاج، ومن بينها المؤسسات الجزائرية، ونظرا لما مرت به من مراحل أهمها (التسيير الذاتي، والتسيير الاشتراكي،...)، وكذلك الصعوبات والمشاكل التي واجهتها جعلتها لا تعطي أهمية للعمال من حيث التحفيز لأن همها الوحيد هو الإنتاج فقط، وهذا ما جعلها تفتقد الخبر والكفاءة، بالإضافة إلى بيروقراطية السائدة في الجهاز الإداري للمؤسسة، واعتمادها على المخطط المركزي يشمل السلطة العليا في إصدار الأوامر والقوانين، و التنفيذ يكون على المستويات الدنيا، ونظرا لما يمتلكه العامل من قدرات ومهارات يريد تجسيدها في واقع العمل، إلا أن النظام الموجود يكبح ذلك، مما يجعل العامل الجزائري يشعر بحالة اغتراب، لأنه بحاجة إلى الاهتمام والتطوير من جميع الجوانب، أما المؤسسات في وقتنا الحالي انفتحت عن العالم، وذلك بتدارك الأخطاء السابقة، حيث ركزت هذه المؤسسات على التحفيز للعامل، والعمل على إظهار مبدأ الاهتمام به كإنسان له مشاعر وأحاسيس، لذلك اهتمت المؤسسة بعمليات التدريب والتكوين من أجل تنمية قدرات العامل لديها من (مهارات، وكفاءات، وخبرات،....)، مما يكسبهم الثقة العالية بالنفس، فينعكس ذلك على رفع مستوى أدائه بالتميز والفعالية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكننا القول أن هناك توافق بين أهداف الفاعل وأهداف المؤسسة، وهذا ناتج عن الاندماج والانسجام بين الهدفين، وبالتالي نجد أن المؤسسة الناجحة هي التي تفسح المجال للفاعلين بالمشاركة في النشاطات التي تنظمها، مما يجعلهم متمسكين بقيمتها وأهدافها وتجسيدها في

شخصيتهم والتي تترجم شكل سلوكيات معينة ومطلوبة وهذا ما نجده في " الاتجاه النفسي "، من أنصاره "بورتر" الذي رأى أنه عند ما يكون هناك تطابق بين قيم وأهداف الفاعل مع المؤسسة التي يعمل فيها سيبدل قصارى جهده لتحقيق ذلك ، والعمل على توظيف كل ما يمتلكه من خبرات ومهارات وقدرات تعمل على إنجاح المؤسسة والذي تحدث عنه " بيكر " في نظريته "الأخذ والعطاء"، إن الفاعل ملزم بتصرفات وسلوكيات محددة لأنها مرتبطة بالحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها، مثلا في مؤسسة جامعة غرداية نجد مبحوثين قد صرحوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وتكوينية من أجل تحسين أدائهم ومشاركتهم في النشاطات التي تنظمها المؤسسة، وهذا مما يزيد الولاء والانتماء لديهم، فيؤدي إلى رفع من مستوى إنتاجية المؤسسة .

جدول رقم (24): يوضح طبيعة علاقات العمل ومدى تشرف العامل بالعمل في هذه المؤسسة ودفاع عنها

المجموع	لا	نعم	التشرف بالعمل في المؤسسة انشاء علاقات العمل
62	26	36	نعم
%100	%41.9	%58.1	
40	20	20	لا
%100	%46	%50	
102	46	56	المجموع
%100	%45.9	%54.9	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 54.9% من مجموع المبحوثين يتشرفون بالعمل في المؤسسة ويدافعون عنها أمام الآخرين، وتدعمها في ذلك نسبة 58.1% من العمال الذين يميلون إلى إنشاء علاقات مع الرئيس أو مع الزملاء الموجودين داخل المؤسسة، مقابل نسبة 50% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يجذبون العلاقات سواء كانت مع الرئيس أو الزملاء في العمل.

وهذا مقارنة بنسبة 45.1% من مجموع المبحوثين لا يتشرفون بالعمل في المؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 50% من العمال الذين صرحوا بأنهم ليس لديهم ميلا إلى انشاء علاقات مع الرئيس أو الزملاء الموجودين في المحيط الداخلي للمؤسسة، مقابل نسبة 41.9% من العمال الذين يسعون إلى إقامة علاقات مع الرئيس أو الزملاء داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يتشرفون بالعمل في مؤسسة جامعة غرداية ويدافعون عنها أمام الآخرين باستمرار، وهذا راجع إلى المناخ التنظيمي الذي توفره المؤسسة ونوعية الإشراف المتبع داخل المؤسسة، حيث نجد مؤسسات صارمة تمنع حدوث أو إنشاء أي علاقة سواء كانت علاقات عمل أو علاقات اجتماعية، وهذا ما نجده في المؤسسات العمومية التي تتبع المركزية في العمل، وهنا يكون الفاعل ملزم بتنفيذ الأوامر و القرارات الصادرة إليه من طرف الرئيس دون مناقشتها أو استفسارها، وهذا يدل على وجود علاقات رسمية فقط بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة، مما يقلل من مستواهم الوظيفي، فينعكس ذلك على مستوى الإنتاجية، وينتج عنه نقص في درجة الولاء التنظيمي، وبالتالي يلجأ الفاعلين إلى إنشاء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ما نجده في المؤسسات الحالية، ومن بينها الجامعة، حيث تنشأ علاقات اجتماعية بين الفاعلين لتلبية حاجاتهم سواء كانت مادية أو اجتماعية، إن العامل الجزائري دائما بحاجة الى التقدير والاحترام، وإذا لم يتصل على هذا فإنه لا يؤدي مهامه بالشكل المطلوب، ويتحلى بسلوكات غير مرغوب فيها داخل المؤسسة مثل كثرة التغيب والاهمال وعدم التزام في الحضور، فيؤدي إلى عدم شعور الفاعل بالانتماء للمؤسسة أو الانتساب إليها، وذلك بإهمال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفي الأخير يمكننا القول بأن

أي مؤسسة توجد فيها علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية، وهذه الأخيرة تتم بين الفاعلين خارج حدود القوانين والقواعد، لأنها ناتجة عن تفاعلات تحدث بين الفاعلين أثناء ممارستهم للمهام، فمن خلال هذا الاحتكاك الذي يحدث أي تكوين جماعات عمل، فينتج هنا ولاء لدى الفاعل للمؤسسة التي يعمل فيها تبعاً لعلاقات العمل التي توجد داخل المؤسسة.

### استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية و المتمثلة في مساهمة أنظمة الحوافز في تكريس الولاء التنظيمي للعمال.

استنتجنا ان معظم عمال جامعة غرداية يشعرون مؤسستهم التي يعملون فيها، وهذا راجع الى تطبيقها لسياسة أنظمة الحوافز بالشكل الجيد في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة التي تشمل متغيرات تنظيمية لسير العمل وتنظيم الموارد التي تمتلكها، فمن بين هذه المتغيرات نجد أنظمة الحوافز التي تعمل على خلق جو عمل يتناسب مع طبيعة الفاعلين ومن حيث قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، فهي عامل محفز يدفع بالفاعلين الى بذل أقصى جهد اتجاه ما يقوم به من وظائف ونشاطات داخل المؤسسة، كما ان هذه الحوافز تختلف وتتنوع الى حوافز مادية والاخرى معنوية، حيث نجد الحوافز المادية تتمثل في ظروف العمل المادية الغير مهيئة للفاعلين من اجل انجاز التي يتحصلون عليه من طرف المؤسسة، ومع ذلك نجدهم يشعرون بالرضا اتجاه ادائهم الوظيفي، وهذا يدل على ان هناك ولاء متمثل في علاقة ارتباطية وشعورية تجمع بين العامل والمؤسسة، وهذا ما وضحه الجدول رقم 27، كما نرى ان المكافآت المادية تمنح للفاعلين على اساس ما يحققونه من النتائج عن الجهود المبذولة التي يقومون بها وحرصهم التام على الدقة والالتقان في هذا الاداء، بما ينعكس على رفع مستوى كفاءات المؤسسة، فهي تعتبر حافز يدفع بالفاعلين الى اشباع حاجاتهم المادية، وهي وسيلة تلجئ اليها المؤسسة من اجل الحفاظ على فاعليتها بما يضمن بقائهم واستقرارهم فيها، اذ ان اغلب المؤسسات تعتمد على الاداء المتميز للفاعلين، مما يؤدي الى تحقيق اهدافها وفعاليتها، وبالتالي نجد أنه كلما توفرت المكافآت المادية داخل النسق التنظيمي، كلما قلل من حدوث ظواهر سوسولوجية مثل دوران العمل وهذا ما يبينه

الجدول رقم 23 ،بالإضافة الى حصول الفاعل على علاوات مادية ،كالزيادة في الاجر نظرا لتغلبه على اعباء العمل الشاقة والصعبة ، فمن خلال حصول العامل على العلاوات ،فانه يتبث كفاءته وجدارته بالاستحقاق الذي ناله ، فيزيد ولائه وانتمائه للمؤسسة التي يمارس فيها نشاطه الاداري وهذا ما وضعه الجدول رقم 24.

وفي الاخير نجد ان الحوافز المادية من خلال مؤشراتها لها دور هام من حيث اشباع الحاجات الاساسية للفاعلين وشعورهم بالرضا الوظيفي، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة والرفع من مستوى فعاليتها يكسبها الولاء والانتماء التنظيمي، هذا بالنسبة للحوافز المادية ،اما المعنوية من مؤشراتها حصول الفاعلين من جامعة غرداية على شهادات تقديرية وتشجيعات لفظية من اجل تحفيزهم على بدل الجهد وتلقيه لمثل هذه الحوافز يعني ذلك شعوره بتقدير والاحترام داخل المؤسسة ، فينعكس ذلك على روحه المعنوية يخلق لديه نوع من الانتماء لهذه المؤسسة هذا ما يبينه الجدول رقم 28 ، بالإضافة الى ان هناك عمال يتشرفون بالعمل في جامعة غرداية وعدم شعورهم بالاغتراب والتهميش لانهم يعيشون حالة اندماج واخلاص لها ، فمن خلال قيام المؤسسة بعمليات التدريب والتكوين الفاعلين يجعلها تكتسب خبرات ومهارات تساعد في تحقيق اهدافها، إذن نجد أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لها تأثير كبير ولاء الفاعلين للمؤسسة التي يعملون فيها، ومنها تحققت الفرضية الثانية .

## الاستنتاج العام

وبناء على ما جاء في عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيتين الأولى والثانية نجد أن بيئة العمل الداخلية التي تعمل المؤسسة على توفيرها تشمل مجموعة من المتغيرات إدارية ومادية تساهم تكريس الولاء لدى العمل اتجاه المؤسسة التي يمارسون فيها وظائفهم، فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن العلاقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين تأثر على ولاء العمال للمؤسسة التي يعملون فيها، وقد التمسنا من خلال الأبعاد الدالة على ذلك مثل النظم، القوانين، العدالة، ولقد أظهرت نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، أن الرئيس يقوم بوضع نظم وقوانين واضحة تتميز بالبساطة تعمل على تسير المؤسسة، وذلك بتنظيم وحداتها التنظيمية هذا من جهة، وفهمها للعمال يسهل عليهم تطبيقها بالشكل الذي يرضي الرئيس، مما يجعلهم أكثر التزاما بمبادئ العمل، فيشعرهم بالولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها هذا من جهة أخرى، وما أظهرته نتائج الجدول رقم، إن حرص الرئيس على العمل بمبدأ العدالة والمساواة في توزيع المهام والسلطات يجعل العامل يشعر بالرضا عن العمل وهذا راجع إلى عدم استعمال الرئيس لمبدأ التحيز والتمييز الذي يشتكي منا أغلب عمال الإدارة، إضافة إلى تخلي الرئيس على الذاتية والعلاقات الشخصية، فيؤدي هذا إلى خلق نوع من الولاء المتمثل في شعور العمال برغبة استمرار العمل في المؤسسة.

أما المتغير الثاني لبيئة العمل الداخلية والمتمثل في الفرضية الثانية أن المكافآت التي تقوم المؤسسة بمنحها للعمال تعطي نوع من الدافعية و الحافزية للعمل من أجل ضمان استمرارية المؤسسة والحفاظ على بقائها، وهذه الحوافز تولد نوع من الخبرة والمهارة، هذا ما يزيد من قوة ولاء العامل للمؤسسة، في حين تعمل هذه الأخيرة على تطويرها وتنميتها عن طريق استغلالها و استثمارها، كما أن عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة لعمالها سواء في بيئتها أو في خارج من أجل تنمية قدرات العمال، وجعلهم ذو كفاءات عالية تؤهلهم لتولي مناصب السلطات العليا، وذلك عن طريق الترقية التي يحصلون عليها، فينعكس ذلك تمسك هؤلاء العمال بالمؤسسة .

خاتمة



يعتبر الولاء من أسمى القيم التي تسعى المؤسسات لتحقيقه والوصول إليه حتى تتمكن من إثبات نفسها أمام المؤسسات الأخرى، ولكن هذا لا يكون إلا بتوفرها على بيئة عمل ملائمة تتناسب مع قدرات العمال، وذلك باشتغالها على متغيرات تنظيمية سواء كانت إدارية أو مادية تحفز على الأداء الجيد بما يضمن للمؤسسة تحقيق كفاءتها وفعاليتها، مما ينعكس ذلك على تكريس قيم الولاء التنظيمي للعمال وشعورهم برغبة في البقاء في الجامعة، واستمرار العمل فيها لكونها تسير وفق قوانين واضحة، كما أنها تعمل بمبادئ مفهومة، بالإضافة إلى توفير جملة من الحوافز سواء كانت مادية مثل الأجر الذي يسعى العمال من خلاله لتلبية حاجاتهم الأساسية كانت أم ثانوية، بالإضافة إلى توفر الخدمات الاجتماعية التي تقوم المؤسسة على توفيرها تجعل من العامل أكثر تمسكا بها وعدم التفكير لمغادرتها حتى ولو كانت هناك عروض خارجية من مؤسسات مختلفة، و أما فهي تتمثل في الترقية وعمليات التدريب التي تمارسها المؤسسة بمشاركة العمال بصفتهم فاعلين فيها، وكذا أساليب الإشراف الجيدة التي يقوم بها المسير تنعكس بالإيجاب على نفسية العمال وتجعلهم أثر شعور بالمسئولية اتجاه ما يمارسونه من أدوار ومهام داخل المؤسسة و تشجعهم على الاندماج والانسجام مع المؤسسة وما يوجد فيها من وظائف، بما ينعكس ذلك على رفع الروح المعنوية لديهم، ومن هذه الأبعاد يمكن أن نستشف مؤشرات كشعور العامل بالانتماء والرضا عن الوظيفة التي يؤديها، وكذا الاهتمام بأهداف المؤسسة مع تبنيه لقيمتها ومبادئها والالتزام بها وجعلها من مصالحهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها، وبالتالي نجد كل هذا يعكس ارتفاع مستوى الأداء، فيزيد من الولاء التنظيمي للمؤسسة

# قائمة المراجع

## المصادر

1. سورة التوبة، الآية 71.
2. سورة الممتحنة، الآية 1.

## الكتب والمراجع

3. أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005م.
4. أرسلان، نبيل الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة المصرية، 1976م.
5. حسين جواد عبد العزاوي نجم ، عباس ، الوظائف والاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
6. دادي عدون ناصر ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
7. دسوقي كمال ، سيكولوجية إدارة الأعمال، ط1، القاهرة.
8. سعيد صلاح عودة ، إدارة الأفراد، ط1، الجامعة المفتوحة البلد غير مذكور، 1994م.
9. الطحيم عبد الله بن عبد الغني ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي-المفاهيم النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003م.
10. عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
11. عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004م.
12. عبد الفتاح وهب محمد سوسن، سليمان أحمد ،, الرضا و الولاء التنظيمي، ط1، زمزم ناشرون و موزعون الأردن، 2012م.
13. عطية ماجدة ، سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع الأردن، 2003م.
14. عماد عبد الغاني ، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، دار الطليعة، بيروت، 2007 م.

## قائمة المراجع

15. عمر بن عامر عثمان ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي ، 2002م.
16. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م.
17. عيسى عثمان إبراهيم ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008م.
18. قاسيمي، ناصر سوسيولوجيا المنظمات . دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م.
19. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
- قطب محي الدين ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
20. كاللدة طاهر محمود ، الاتجاهات في القيادة الإدارية، ط1، جامعة عمان، الأردن، 2000م.
21. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
22. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م.
23. مدحت أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر، مصر، 2005م.
24. مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2009م.
25. منير عبوي زيد ، التنظيم الإداري-مبادئه وأساسيته-ط1، دار أسامة المشرق الثقافي للنشر ، الأردن، 2006م.
26. هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطبوعات الأمير نايف،السعودية، 1998م .

كتب المنهجية

27. أنجرس موريس ، تر صحراوي بوزيد و آخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006م
28. زرواتي رشيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م.
29. كيران جازية ، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م.
30. كفي رمون كمنهود لوك فان ، تر: يوسف الجباعي، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ط1، المكتبة العصرية للطباعة و النشر، لبنان، 1997م.

الرسائل والمجلات

31. أبو العلا محمد صلاح دين ، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، إدارة لأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004م.
32. بوشمال أحمد ، سوسولوجيا التغيير التنظيمي و فعالة المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة ماجستير، تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011م.
33. زيني فريدة ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف. جبر السعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الاشراف الاداري بمستوى الرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2003م/2004م.
34. شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الجزائر، 2011م.

35. العضايلة علي محمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية، رسالة ماجستير، منشورة، الإدارة العامة، جامعة المؤتة، الأردن، 1994م.
36. عيادة الشمري عايد رحيل، ، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013م.
37. معمر داود ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، منشورة، علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010\_2011م.

## المجلات

38. البياتي عبد الجبار ، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية في العلوم التربوية، المجلد 20، العدد 1، عمان، 2014م.
39. جعلون روان سعيد ، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007م .
40. السقاف صفوان أمين ، أثر القيادة على الولاء التنظيم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، اليمن، 2015م. المشعان، عويد سلطان الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 33، العدد 04، جامعة الكويت، 2005م.
41. عبد الرزاق حسين وآخرون، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا لدى الإحصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الأول، 2004م.

كتب أجنبية

- 42.,corrêlâtesand,conséquences of organization a lcommutent  
psychologico Bulletin, 1990 -182
- 43.Mathieu,J , E,Zagacd,Arview and,metanaysis,of antecedements
- 44.Oriel ©,corporation,culture and commentent: motivation and  
social controlinorganization, in steers N\_Y, 1991 0

الملاحق



## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة حول:

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بجامعة غرداية

نحن طلبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل في اطار اعداد مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر، نرجو منكم تقديم يد المساعدة لنيل، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المرفقة في هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في حالة الاجابة المختارة، وفي نهاية الأمر نشكركم على حسن تعاونكم معنا

الموسم الجامعي: 2016/2015

## قائمة الملاحق

### البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2 - العمر:

3-مستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-المنصب الحالي: مشرف  إطار  منفذ

5 - عدد سنوات العمل(الأقدمية):

### البيانات الخاصة بعلاقات السلطة

6-هل يتم تطبيق القرارات التي تصدر من طرف رئيس مؤسستك : نعم  لا

7-كيف ترى النظم والقوانين واللوائح التي تدير بها مؤسستك: غامضة  واضحة   
مرنة

8-كيف ترى الإجراءات القانونية داخل مؤسستك : صارمة  غير صارمة  نوعا ما

وتطبيقها يكون على مستوى : جميع العاملين  على البعض فقط

9- هل تلمس وجود عدالة في مؤسستك من حيث توزيع المهام والسلطات : نعم  لا

10-هل تشعر بوجود مساواة في توزيع الترفيات داخل مؤسستك: نعم  لا

11-هل تشعر بوجود رقابة للمهام المنجزة نعم  لا

12-هل ترى أن العامل يتحمل المسؤولية اتجاه وظيفته : نعم  لا

13-هل تتم مناقشة أساليب العمل داخل مؤسستك: بالشكل الجماعي  بالشكل الفردي

معا

## قائمة الملاحق

14- هل ترى في النمط الذي تسير به مؤسستك :  اس  ص

15- هل يقوم رئيسك بتصحيح أخطائك والتجاوز عنها في العمل :

ولماذا.....

16- كيف ترى التصرفات والحركات التي يقوم بها العاملون داخل مؤسستك  مقيدة

غير  نوع

17- هل تلقى اهتمام واعتراف لمجهودك المبذول من قبل المديرين :

18- هل تسمح لك إدارة مؤسستك بالمشاركة في اتخاذ القرار أثناء المواقف الط  نعم

لا

وإذا كانت الإجابة بلا يرجع ذلك إلى: الت  التهم  عدم الام

19- هل يهتم رئيسك بمقترحاتك وأرائك عند حدوث مشكل ما :

20- هل تشعر بالاحترام والتقدير داخل مؤسستك:

21- هل يشجع رئيس مؤسستك على التعاون بين الزملاء أثناء تأدي  ام:

لا

22- ماهي الأسس التي تتم بها الترقية داخل مؤسستك : العلاقة الحسنة مع

الشهادة الع  الكفاءة الع

### البيانات الخاصة بأنظمة الحوافز

23- ما رأيك في أنظمة منح العلاوات التي تضعها مؤسستك :  من  غير م

## قائمة الملاحق

وما أهمية هذه العلاوات بالنسبة إليك: الأجر العالي  المكانة الاجتماعية   رفع كفاءة المؤسسة

24- هل تلقيت مساعدات مادية أو معنوية عند حدوث مشكل ما : نعم  لا

25- هل المكافآت في مؤسستك تكون على أساس: الأداء المتميز  رفع الإنتاجية

أم هناك أسباب أخرى تدفع إلى ذلك أذكرها.....

26- هل تساهم أنظمة الحوافز في خلق جو عمل يتلاءم مع طبيعة وظيفتك: نعم  لا

27- هل ترى أن ظروف العمل المادية (حرارة، رطوبة، ضوضاء....) تتناسب مع الأجر الذي تحصل عليه: نعم  لا

28- هل سبق لك وأن استفدت من الخدمات الاجتماعية نعم  لا

وإذا كانت الإجابة بنعم كم مرة : مرة واحدة  مرتين  ثلاث مرات فأكثر

29- ما نوع الخدمات المادية التي استفدت منها : سكن  أجهزة الكترونية

ساعات للراحة  بعثات علمية

30- هل تلقيت علاوات مادية عند مضاعفة العمل: نعم  لا  أحيانا

31- هل تقوم مؤسستك بتقديم المنح العائلية: نعم  لا

32- هل تعمل مؤسسة الجامعة على توفير : وسائل النقل (الحافلة،....)  وسائل الترفيه (كالرياضة،....)  لا توفر

33- هل تلقيت من مؤسستك تشجيعات متمثلة في : شهادات تقديرية  تشجيعات لفظية

## قائمة الملاحق

أم هناك امتيازات أخرى أذكرها.....

34- هل أنت من الأشخاص الذين يميلون إلى إنشاء علاقات عمل مع الزملاء أو رئيس

مؤسستك: نعم  لا

وإذا كانت الإجابة بلا يرجع ذلك إلى : سوء التفاهم  انعزال  نزاع  3

35- هل تقوم مؤسسة الجامعة بدورات التدريب والتكوين داخل وخارج المؤسسة: نعم

لا

36- كيف تنعكس الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة على روحك

المعنوية.....

### البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي

37- هل تشعر برغبة استمرار العمل في مؤسستك : أرغب  لا أرغب

وإذا كنت ترغب : إعجابك بنمط الاشراف الممارس  صعوبة إيجاد عمل

لا يوجد بديل  حبا في المؤسسة

38- ماهي نظرتك للمؤسسة التي تعمل فيها : نظرة إيجابية  نظرة سلبية

39- كيف تذكر مؤسستك في المجتمع : بخير  بشر

40- هل تشرف بالعمل في هذه المؤسسة وتدافع عنها أمام الآخرين : نعم  لا

41- هل تساهم في مشاركة النشاطات التي تنظمها مؤسستك: نعم  لا

42- هل التزامك بالقواعد التي تضعها مؤسستك تحفز على بذل الجهد: نعم  لا

وإذا كانت الإجابة بلا :شعور بالتعب والإرهاك  وجود روتينية في الأداء

## قائمة الملاحق

---

عدم المشاركة في اقتراح الحلول  عدم المشاركة في اتخاذ القرار

43- هل تشعر بالرضا أثناء تأديتك للمهام :  نعم  لا

44- هل ترى أن مستقبلك مرتبط بمستقبل المؤسسة التي تعمل فيها :  نعم  لا

45- هل أنت في حالة انسجام وتلاؤم مع المؤسسة التي تعمل فيها:  نعم  لا

46- هل تكن ولاء لمؤسستك التي تعمل فيها:  نعم  لا

## قائمة الملاحق

---

