

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _ الأغواط _
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:
د/ خالد زحراح

من إعداد الطالب:
- محمد سفيان شلالي

لجنة المناقشة

رئيسة اللجنة

بن سعدة أمال

دكتورة

مناقشا

فضيلة لعقاقة

دكتورة

مشرفا

خالد زحراح

دكتور

السنة الجامعية : 2024/2023

الشكر

قال الله تعالى "... ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل 19.

الحمد لله والشكر لله على توفيقه

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان وأسمى معاني التقدير والاحترام لأستاذتي المشرف الدكتور

" خالد زحراح "

لمساعدته وتوجيهه وارشاده وحتى حيرته معي لم يبخل عليا بنصائحه

كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة

والى كل من ساهم في مساعدتي ولو بالدعاء جزاكم الله عني كل خير

الإهداء

الحمد لله تعالى وصلى الله وسلم على سيدنا محمد واله وبعد :

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

من قال فيه الشاعر إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار... الذي لم يتهاون يوما في
توفير سبيل الخير والسعادة لي..."

"أبي الموقر "

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ، ووقَّرها في كتابه العزيز..."

"أمي العزيزة "

إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة... "إخواني وأخواتي"

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم جميعا بدون استثناء .

محمد سفيان



الملخص:

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضاً، فولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا.

إن الوصول إلى أداء راق وعال من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء السموك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تسبب بانعكاساتها على ولاء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري، حيث تهدف هذه المذكرة لتسليط الضوء على تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء الوظيفي للأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الداخلية، الولاء الوظيفي

Summary:

The survival of institutions in an environment characterized by complete competition and instability depends on the extent to which they study the behavior of their individuals and influence them in a way that leads to their loyalty and satisfaction, by satisfying their needs and desires, and dealing with them in a way that ensures that their efforts are directed to serving the goals of the organization as well. The loyalty of the individuals working in the institution and their satisfaction with work makes... The individual moves within the limits and scope of that satisfaction with the tasks and work assigned to him, and his performance levels are thus reflected according to the degrees of satisfaction.

Achieving high-level performance on the part of workers can only be achieved by providing an appropriate and stimulating work environment. The subject of the work environment is one of the topics that has received and continues to receive the attention of administrative behavioral scholars. Perhaps the reason for this is that the work environment is considered one of the most important variables that determine With its repercussions on employee loyalty and thus on production efficiency and then on the results of administrative activity, this article aims to shed light on the impact of the internal work environment on the organizational loyalty of individual employees.

Keywords: internal work environment, job loyalty

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	الاهداء
	ملخص
	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
3	1-اشكالية الدراسة
5	2-فرضيات الدراسة
5	3-أهمية الدراسة
6	4-أهداف الدراسة
6	5- أسباب اختيار الموضوع
7	6-مفاهيم الدراسة
10	7-الدراسات السابقة
16	8-المقاربة السوسيولوجية
الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية	
18	تمهيد
19	1- مكونات بيئة العمل الداخلية
19	1-1مكونات بيئة العمل المادية
25	1-2مكونات البيئة العمل التنظيمية
30	2-أنواع بيئة العمل الداخلية
30	2-1 البيئة التكنولوجيا
31	2-2 البيئة الوظيفة
32	2-3 البيئة الرسمية
32	2-4 البيئة الديناميكية
33	3-احتياجات بيئة العمل الداخلية
33	3-1 السياسات الادارية

35	2-3 الموارد البشرية
35	3-3 مواد الخام
35	4-3 الموارد البشرية
36	4- العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية
36	1-4 الرسمية
36	2-4 المركزية
37	3-4 الرقابة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الولاء الوظيفي	
41	تمهيد
42	1- ماهية الولاء الوظيفي
42	1-1 تعريف الولاء الوظيفي
43	2-1 أهمية ومراحل ونتائج الولاء الوظيفي
50	3-1 مظاهر وأسباب ضعف الولاء
51	2- العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية ولاء الموظف
51	1-2 العوامل الشخصية
52	2-2 العوامل التنظيمية
54	3-2 العوامل الخارجية
55	3- علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية
55	3-1 العلاقة بين الولاء والأداء المتميز/ تسرب العاملين/ دوران العمل/ التغيب
58	3-2 قياس الولاء وفوائده
60	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الجانب الميداني	
64	I-الاجراءات الميدانية
64	1-مجتمع البحث وعينة الدراسة
65	2-منهج الدراسة

65	3-مجالات الدراسة
68	4-أدوات الدراسة
71	II- عرض وتفسير النتائج
71	1-عرض وتحليل النتائج
99	2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
104	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة على حسب الجنس	69
02	يوضح السن لأفراد العينة	69
03	يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة	70
04	يوضح سنوات الالتحاق بالمؤسسة	71
05	يوضح نوع الوظيفة التي تشغلها أفراد العينة	72
06	يمثل اجابات العاملين حول نوع الاتصال وبينهم وبين المسؤولين	73
07	يمثل اجابات العاملين حول دور الاتصال في نشر روح المعنوية	74
08	يمثل اجابات العاملين حول رغبتهم في تقديم أقصى جهد لانجاح أهداف المؤسسة	75
09	يمثل اجابات العاملين حول تشجيع المسؤولين على بناء علاقات أخوية بين العمال	76
10	يمثل اجابات العاملين حول انضباط وتقاني العمال داخل المؤسسة	77
11	يمثل اجابات العاملين حول قدرة الادارة على حل الخلافات بين العمال	78
12	يمثل اجابات العاملين حول التعاون والمتبادل بين الزملاء في أداء العمل	79
13	يمثل اجابات العاملين حول ما إذا كانت المؤسسة توفر جو مناسب للعمل	80
14	يمثل اجابات العمال احساس الموظف بالارتباط الداخلي بالمؤسسة	81
15	يمثل اجابات العمال حول الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة	82
16	يمثل اجابات العمال حول شعورهم بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة	83
17	يمثل اجابات العمال حول توافق المؤهلات مع خصائص المنصب	84
18	يمثل اجابات حول التمتع بالراحة النفسية في المؤسسة	84
19	يمثل اجابات العمال حول تأثير العلاقات الايجابية بين الزملاء على مستوى الارتياح النفسي داخل المؤسسة	85
20	يمثل اجابات العاملين حول الرضا عن الأجر	86
21	يمثل اجابات العمال حول كيفية تقديم الحوافز في المؤسسة	87

قائمة الجداول والأشكال

22	يمثل اجابات العمال حول مساهمة المنح في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة	88
23	يمثل اجابات العمال حول اعتماد المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة	89
24	يمثل اجابات العاملين على أساس تتم الترقية	90
25	يوضح اجابات العمال حول اذا ما كانت المؤسسة تقدم شهادات تقديرية	91
26	يوضح اجابات العاملين حول الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	92
27	يمثل اجابات العاملين حول الركيزة الأساسية الواجب توفرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء الوظيفي	93
28	يوضح علاقة بين الأقدمية والارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة	94
29	بين العلاقة بين الاتصال بين الأفراد وقدرة الادارة على حل الخلافات والنزاعات	95
30	يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة	96
31	توفر الجو المناسب بالمؤسسة وعلاقته بارتباط الموظف بالمؤسسة	97
32	العلاقات الأخوية بين العمال وانعكاسها على شعورهم	98

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة سونلغاز بالأغواط	64

مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات كافة مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية بما فيها المؤسسات مجالات عملها ونشاطها كانت ذلك في محيطها الخارجي أو الداخلي إلا أن التغير الذي ايتجه إلى البيئة العمل الداخلية كان له الأثر الكبير في ظهور وتوجيه وتعديل تغيير تحسين العديد من السلوكيات التنظيمية على غرار ولاء الوظيفي، لذا أصبح الاهتمام بيئة العمل الداخلية أولوية على اعتبار أنه آلية لتدعيم مظاهر ومستويات الولاء الوظيفي لدى العاملين باعتبار هو محرك العملية التنظيمية وسبب في فشلها أو نجاحها ، فبيئة العمل الداخلية تشمل جميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية والأسلوب الذي تتبعه الإدارة في العمل، الثقافة التنظيمية التي تتميز بها دون غيرها والهيكل التنظيمي ونظام الأجور والحوافز والعلاقات السائدة، الظروف المادية.

وتعتبر هذه البيئة مصدر قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية والانتاجية أي أنها تنعكس على بيئتها الخارجية وعلاقتها ونشاطاتها مع المؤسسات الأخرى وأنه لكل مؤسسة خصوصيتها ودورها في تحقيق بيئة عمل جيدة تستمد جودتها واستمرارها من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية في حين يعد الولاء الوظيفي مؤشرا ايجابيا على توفير بيئة عمل مناسبة تراعي وتأخذ جميع الظروف بعين الاعتبار، كونه يولد لدى العامل احساس عاليا بالانتماء داخل المؤسسة وشعور بالأمان بعيدا عن القلق وجميع الضغوطات والصراعات وانعكاساتها على انتاجية وقدرات العامل، وعليه فقد زاد الاهتمام بالولاء الوظيفي منذ الثمانيات من القرن الماضي ذلك أن الولاء الوظيفي هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال توفير بيئة عمل حسنة داخل مكان العمل بكل مكوناتها المادية والتنظيمية

الفصل الأول:

الاطار المنهجي للدراسة

1- اشكالية الدراسة:

إن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية عمى العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السموك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة، فوجود بيئة عمل داخلية ملائمة لمعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي منظمة، فالمنظمة اليوم تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق مستويات عالية من الولاء لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية والاهتمام بهم كمورد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم.

وتزايد اهتمام المنظمات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها الأفراد بأداء المهام الموكلة الهيم واخذت هذه المنظمات تدرك ان فيم بيئة العمل قد اصبح الأسلوب الامثل لمتعرف الى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وولائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الولاء وتطويره وزيادة الكفاءة والانتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية وبعد العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة العمل فيه يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح افرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية ، لأن نجاح المنظمة اليوم في تحقيق اهدافها يعتمد بشكل على جيود

العاملين بها ومدى تفانهم في القيام بمهام والاعمال الموكلة لهم ،وكان لابد من توفير البيئة الداخلية التي تساعد على تحقيق الولاء الوظيفي من خلال دعم الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي وعدالة نظام الاجور والرواتب.

وبعد الولاء الوظيفي مطلباً أساسياً لأي منظمة كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يأتي الا اذا توفرت بيئة عمل مناسبة، وقد ذكر أوشي في دراسة لو أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة لمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي ،وزيادة قدرتهم على الابداع والانتاجية واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل، فالمؤسسة الجزائرية هي كذلك من بين المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين أداء عملها ويدفعها ورفع مستوى ولائهم لها ،ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لمعرفة كيفية اسهام بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء الوظيفي من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل بيئة العمل الداخلية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط لها أثر على الولاء الوظيفي؟

ويتفرع عن السؤال الاشكالية التساؤلات التالية:

- هل يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظفين في المؤسسة؟
- هل يساهم البعد الاجتماعي ولبينة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة؟
- هل يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1 الفرضية العامة: تساهم بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظفين في المؤسسة.
- يساهم البعد الاجتماعي لبيئة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.
- يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه مؤسسته.

3-أهمية الدراسة:

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

4- أهداف الدراسة:

تبلوت أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية

- معرفة اسهام بيئة العمل الداخلي في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- التعرف على مفهوم بيئة العمل الداخلية.
- التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي.
- محاولة التعرف على مستويات الولاء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- فهم الأساليب البشرية التي تسهم في تحقيق الولاء الوظيفي لدى الموظفين والتي تنعكس على سلوكهم.
- محاولة التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تعاني منها مؤسسة سونلغاز في بيئتها الداخلية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لموضوع مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء في المؤسسة الجزائرية لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالآتي:

5-1 الأسباب الذاتية:

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

5-2 الأسباب الموضوعية:

- دراسة بيئة العمل الداخلية والولاء الوظيفي لابرار أهمية هذين المتغيرين في فعالية التنظيم.
- معرفة العوامل المساعدة على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- يعتبر الاهتمام بموضوع بيئة العمل الداخلية والولاء الوظيفي أحد عوامل نجاح واستمرارية المؤسسة.

6- مفاهيم الدراسة:

6-1 بيئة العمل الداخلية

بيئة العمل هي مجموعة من المتغيرات داخل محيط معين وهو المؤسسة، ويمكن للإدارة المسؤولية التحكم بها وبشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن أخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.¹

وعرفها القربوتي بأنها " مجموعة القيم والاتجاهات السائدة في التنظيميات الادارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي العاملين وعلى مجمل العملية الادارية"².

كما عرفها الدهان بأنها " التقنيات المستخدمة العمل والاجراءات وأنماط الاتصال وأساليب القيادة".³

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

² نعمة عباس، الادارة الاستراتيجية، المدهل-المفاهيم والعمليات، دار الثقافة ، عمان ، 2012، ص20

³ الفريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة (التنظيم) ، دار وائل، الأردن، 2001، ص37

أما العدلي 1995 عرفها بأنها " هي العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة اجراءات العمل الرواتب العلاقات السائدة في بيئة العمل وظروف العمل"¹.

وتعرف بيئة العمل الداخلية على أنها المحيط الذي يعمل فيه الأفراد داخل المنظمة الواحدة والاطار الذي يتم من خلاله العمل وتعني كذلك كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتأثر على نفسيته وسلوكه وتحديد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها"².

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

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.³

التعريف الاجرائي: هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل ظروف العمل والحوافز والمكافآت وهو الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر الخاصة بالموظفين.

¹ سهام رحمون ، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضير،

بسكرة، 2013-2014، ص34

² خالد زحاح ، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد ، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، العدد 11، جامعة بليدة2، 2018، ص79

³ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص350

6-2 الولاء الوظيفي:

الولاء هو: " إخلاص وحب شديداً" ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الاخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن بحيث يضحي الفرد لصالح ولائه بمصالحه الخاصة، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه.¹

أما ريلي وتشتمان عرفه على أنه يمثل للفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه.²

لذلك يتضح أن يرى كل من شليدون وتشتمان أن الولاء يقوم على ثلاثة أسس هي الالتزام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزء من ذات الفرد.

ويعرف كذلك على أنه قوة انتماء الفرد لمنظمة ومساهمته الفعالة بها، وهو اقتراب فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير.³

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

¹ كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي وأثره لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010، ص25

² خالد زحراح، المرجع السابق، ص9

³ نفسه، ص10

أما Buchanan فيرى بأنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة ومكانة اجتماعية وحرية مهنية".¹

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الولاء هو احساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل مصلحة الخاصة

التعريف الاجرائي: هو شعورية نفسية تتمثل في مدى الاخلاص والوفاء والارتباط والانسجام والمساهمة الفعالة الذي يولدها الفرد اتجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكه وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

7-الدراسات السابقة:

7-1 الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية:

الدراسة الأولى: دراسة " لعمور رميلة" بعنوان " اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الاداري"، دراسة في مديرية الادارة في ولاية غرداية، الجزائر، 2019

تمثلت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين حول دور البيئة العمل الداخلية (مركزية القرارات الثقافية التنظيمية السائدة، الاتصالات ، القيادة الادارية، نظام الحوافز، والمكافآت) على الابداع الاداري في مديرية الادارة بولاية غرداية.

منهج الدراسة تم استخدام الوصفي واتباع أسلوب دراسة حالة.

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

¹ أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات ادارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق

المصرية، مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1 ، 2019، ص141

نتائج الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية والابداع الاداري في مديرية الادارة المحلية.

-وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمركزية القرارات والثقافة التنظيمية والقيادة الادارية على الابداع الاداري.

-عدم وجود فروق بين متوسطات الاجابات لأفراد العينة حول بيئة العمل الداخلية ومستوى الابداع في مديرية الادارة المحلية.

الدراسة الثانية: دراسة "بدر الجلامدة" بعنوان " بيئة العمل وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "، رسالة مقدمة إلى عماد الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، قسم الأصول والادارة التربوية ، جامعة مؤتة، الأردن، 2006

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

منهج الدراسة : استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة : تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغت 540 مفردة

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

-أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية وأبعاد الابداع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية تعزي للنوع الاجتماعي ومدة الخدمة في الجامعة.

7-2 الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي

دراسة لفريد رآهم والتي كانت تحت عنوان **ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي**، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية و التي أجريت بالمركب لمنجمي للفوسفات بجبل العنق و كانت سنة 2008، و انطلق الباحث من إشكالية: ما علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أما التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 2- ماهي مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 3- ما العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي
- 4- هل تختلف درجات ضغوط العمل و درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

أما عن الفرضيات فهي:

الرئيسية: هناك علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي.

أما عن الفرضيات الفرعية:

- 1- يشعر عمال المركب المنجمي بمستوى مرتفع لضغوط العمل.
- 2- يشعر عمال المركب المنجمي بمستوى منخفض لضغوط العمل.

3- يؤدي ارتفاع ضغوط العمل إلى انخفاض ولاء العاملين بمؤسستهم.

4- تؤدي الاختلافات الشخصية و الوظيفية إلى اختلاف مستويات ضغوط العمل و الولاء التنظيمي الذي يشعر به العاملون في المركب.

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات التي اعتمدها فنجد الاستبانة، مقياس ألفا نباخ، معامل ارتباط بيرسون، أما العينة فقد كانت 150 عامل.

وكان الهدف العام للدراسة هو معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في المركب المنجمي.

وفيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث فنجد أنها أثبتت وجود مستوى مرتفع لضغوط العمل التي يشعر بها العاملين بالمركب المنجمي مسبباتها بيئة العمل المادية.

وجود مستوى منخفض للولاء التنظيمي الكلي بين العاملين اخفضها الولاء المعيارى ثم الاستمراري واقلها العاطفي.

الدراسة الثانية: دراسة " كمال برباوي" بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية بشركة وطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، جامعة طاهري محمد ، الجزائر، 2016

تمثلت اشكالية البحث في ما علاقة العدالة التنظيم بالولاء التنظيمي؟ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي

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

عينة الدراسة اختبار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة حيث بلغ عدد المبحوثين 115 عامل من مؤسسة سونلغاز بشار

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة اطار النظري أو مرجع يعود إليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما توصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، أما في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها كل هذا يساعد ويكون له عوناً ومرشداً في انارة طريقة لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان، حيث أفادت الدراسات السابقة التي اعتمدنا في البحث على جمع التراث النظري حول بيئة العمل الداخلية و الولاء الوظيفي وبصفة عامة فقد أفادتنا في الحصول على الخلفية العلمية لاجراء البحث، كذلك البحث عن جذور المشكلة العلمية، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا على صياغة الأهداف والحصول على الأفكار والأدوات وكذلك الاجراءات التي يمكن أن تستفيد منها في حل مشكلتنا ومن جهة أخرى ساهمت في اختيار أدوات جمع البيانات الأنسب للدراسة ونوع المنهج الملائم للدراسة.

8-المقاربة السوسيولوجية: "هي تحديد النظرية أو النظريات المندرج ضمنها موضوع الدراسة وكما تمثل الخطوة المنهجية التي من خلالها يتمكن الباحث من تحديد إشكالية الدراسة وكذا بناء الفرضيات التي تمكنه من التأكد من الأسئلة المطروحة والمقاربة المنهجية هي الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويصنفها في نسق علمي مرتبط".¹

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه.²

وإسنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يجب الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين لأن الحاجة الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد³

ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه لحاجات في مؤسسة سونلغاز كما يلي :

-حاجات الفسيولوجية : تشبع بالأجر الكافي والامتيازات والمكافآت العينية المتنوعة.

-حاجات الأمان : يمكن تحقيقها بظروف العمل الفيزيائية الملائمة، الوضعية الدائمة، والتأمينات المختلفة تأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر و التقاعد المضمون.

الحاجات الاجتماعية : تشبع بتنمية روح الفريق وشبكة العلاقات، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين وتنظيم العمل الطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

1- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط1، بيروت، مؤسسة الرحلة، 1984، ص 70.

2- سيد الهواري، الإدارة و الأصول العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 304 .

3- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص 154.

-**حاجات التقدير والاحترام :** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة عليا، الاشتراك في اتخاذ القرارات تفويض سلطات أكثر، استفادة الأفراد من برامج التكوين لتمكينهم من رفع مهاراتهم و الترقيات.

-**حاجات تحقيق الذات :** وتشبع بإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية تمكنهم من الاستفادة من برامج التكوين للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على تحقيق استغلال مهاراتهم.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية

تمهيد:

تشمل بيئة العمل الداخلية عمى جميع المتغيرات والعوامل الداخلية المميزة لبيئة العمل الخاصة بالمنظمة التي ليا علاقة مباشرة بأداء الفرد ورضاه عن العمل منها الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد، والثقافة التنظيمية ونمط القيادة والإشراف وأساليب العمل والظروف الفيزيائية ومدى توفر نظام الحوافز والأجور وغيرها، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية واثارة دافعية الأفراد لمعمل وحفزهم لبذل المزيد من الجيد الذي ينمي لديهم الروح المعنوية وتحمل المسؤولية، لذا الالتزام التنظيمي يقيم أهداف المنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مكونات بيئة العمل الداخلية واحتياجاتها والعمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ عليها.

1- مكونات بيئة العمل الداخلية

تتكون بيئة العمل الداخلية بمجموعة من الخصائص المادية والتنظيمية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

حيث يوجد هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات بيئة العمل الداخلية وعناصرها فمهما تعددت فإنه يمكن إجمال هذه المكونات في مكونات بيئة العمل المادية ومكونات بيئة العمل التنظيمية وهي كالتالي:

1-1 مكونات بيئة العمل المادية

تتأثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمجموعة من العوامل والصفات الخاصة التي تميزها في بيئة العمل كالحرارة والرطوبة والتهوية والضوضاء وغيرها.

هذه الظروف المحيطة بالعمل يمكن أن تعمل على تغيير طبيعة العمل وإيجاد درجة كبيرة من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

1 الإضاءة:

إن الإضاءة غير المناسبة ترفع معدلات الحوادث، وبهذا الصدد أوضح فيرنون أن معدل الحوادث يزيد بمقدار 25% في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عنه في الضوء الطبيعي للنهار ويلاحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإضاءة والحوادث تتفق في نتائجها بشكل ملحوظ كما تتماشى مع المنظمة فالإضاءة الكافية والمناسبة ضرورية لإدراك الأخطار التي تحيط بالفرد ومن ثم يمكنه تحاشيها فيقل تعرضه للحوادث.¹

ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل:

- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص295

- زيادة انتاجية الموظف في العمل.
- الدقة والاتقان في انجاز العمل.
- التخفيف من الاجهاد للعاملين.

إن توفر نظام الإضاءة الجيدة داخل بيئة العمل يقتضي أن تكون موزعة بطريقة مناسبة للعمل حتى يستطيع العامل إنجاز عمله بسهولة وكفاية، فالإضاءة تعتبر من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج وإلى رفع الروح المعنوية للأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الإضاءة الجيدة في المصانع تسهل أعمال الصيانة كما تقلل من معدل حوادث العمل، وضمان سلامة وصحة العامل وشدة تمسكه والتزامه بعمله بداخل المنظمة.

2- الضوضاء:

قد يترتب على الضوضاء آثار ضارة بالنسبة للأفراد فتسبب الإجهاد العصبي، كما قد تؤدي إلى ضعف حاسة السمع وأحياناً إلى فقدانها بالتدرج، وتسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل، كما قد ينتج عنها زيادة الأخطاء في السمع المصنوعة وزيادة حوادث المرور.

ففي حالة وصول الصوت إلى ارتفاع معين يسبب ألماً للأذن ويضر بحاسة السمع، وقد لا تسبب الأصوات العالية مضايقة للأفراد إذا كانت مألوفة لديهم، مثل الأصوات الصادرة عن الماكينات داخل المصانع، بينما تؤثر فيهم الأصوات غير المألوفة أو الأصوات المفاجئة.¹

وبين أحد التقارير لما كارتني عام 1941 عن آثار الضوضاء في الصناعة أنواعها من التحسينات المذهلة بتخفيض الضوضاء، إلا أنه تنقصه التفاصيل الكافية لهذا الموضوع، فقد

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب ، الجامعة، الاسكندرية،

انخفضت الأخطاء إلى ثمن عددها السابق عندما انتقل العمل من مكان قريب لورشة إلى منطقة هادئة وزاد عمل المكتب 8.8%.

وقمت أخطاء الكتابة على الآلة الكاتبة بنسبة 24% عندما انخفضت نسبة الضوضاء بمقداره 14.5% وقد قلل تخفيض الضوضاء كذلك دوران العمل بمقدار 17% ونسبة التغيب بمقدار 37.50%¹.

أي أن الضوضاء المرتفعة في مكان العمل تؤثر بشكل سلبي على نفسية العامل، حيث تتسبب في تشتت انتباهه وتركيزه وشعوره بالتوتر والقلق مما ينعكس بالسلب على أداء العامل، لدى وجب على المنظمة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وبالتقليل قدر الإمكان من مستوى الضوضاء في بيئة العمل ذلك لإحساس العاملين بالراحة ، وتحفيزهم على الانضباط والالتزام بالعمل وبدل جيد أكبر لتحقيق الأهداف.

وهذا ما تثبته نتائج دراسة كل من "ابراهيم ويزة" و "بوظيفة حمو" بعنوان " واقع الظروف الفيزيائية في المؤسسة الجزائرية " أن العمال يشكون من تزايد الضوضاء في مكان العمل وأن نسبة 60.66% من المراكز تمتاز بالضوضاء المرتفعة تفرق 60 ديسال.

3- درجة الحرارة:

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عقليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فهو، كلما زادت الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقا لدى العامل كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد احساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل.

¹ فرج عبد القادر طه، المرجع السابق، ص232

ولقد كوبرت في الدراسة التي أجراها 1950 أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، وهي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة والرطوبة من 79 درجة إلى 97 درجة.

كما وجد بيلز في بحثه 1953 تأثير في الواجبات الذهنية حيث كانت الكفاءة تتدهور من درجة الحرارة مؤثرة 67 درجة إلى 91 درجة وفيها يتعلق بالبرودة فقد تبين اكلاك من بحثه عام 1961 انخفاض الانتاج بانخفاض درجات الجلد عن 55 درجة.¹

فالحرارة الزيادة عن معدلها العادي في العمل تلعب دورا سلبيا في التأثير على معنويات العاملين واصابتهم بالإجهاد، وتزيد لديهم التعب والملل ويقلل من انتاجيتهم في العمل نظرا لكون الحرارة تختلف من فصل لآخر، وعليه فإن درجة الحرارة التي يجب توفرها في بيئة العمل يجب أن تكون معتدلة ومساعدة على العمل، مما يشجع عمى التزام العاملين بالعمل والتمسك بو من أجل ضمان إنتاج أكثر.

4- الرطوبة:

الرطوبة عامل لآخر من عوامل جوا العمل، وهي تثير إلى كمية الماء المتداخلة في الهواء والتي تعدد درجات الجفاف في الهواء، ويقدر ما تؤثر الرطوبة في الهواء، فإنها تؤثر في حرارة الجو أيضا وهي بالتالي تؤثر على العامل.

والرطوبة التي يحتاجها الإنسان في الجودة بصورة عامة تتراوح ما بين (40%-60%) فإذا ما انخفضت إلى 30% فإنها تنتج صعوبات فسيولوجية، كما هو الحال في تيبس الأغشية البصرية والتنفسية والعمل في هواء جاف يزيد من خطر المرض ويقمل من مناعة الجسم ضد المكروبات التي يحملها الهواء، كذلك الرطوبة العالية، التي تتجاوز (70%) تصبح مضرّة لأنيا تعيق عملية التخلص الاعتيادي من العرق والى لاضطراب عملية التنظيم

¹ عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994، ص115

الحراري فالرطوبة المتوفرة بشكل جيد في مكان العمل تعمل على تحفيز العاملين ودفعهم لبذل. جيد أكبر، وهذا يؤثر على سلوكهم عموماً من أجل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم نحو العمل ونحو المنظمة ككل.¹

5- النظافة:

تعتبر النظافة من العوامل المهمة حيث تبعث على الراحة ومن ثم إجابة ذلك العمل ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخفية من إدراج وأرضيات ولا سيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملوثات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة لمعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى فالنظافة في بيئة العمل أمر ضروري لا بد منه لمنع تراكم الأوساخ والأتربة ومن أجل ضمان السلامة والأمان في مكان العمل، ذلك أنها تؤثر على معنويات العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وضمان ولاءهم، والتزامهم في العمل، وزيادة مستوى الرضا والانضباط في العمل.

6- التهوية:

تعتبر التهوية عامل مهم حتى في درجات الحرارة العليا حيث مع وجود هواء نقي يبقى الإنتاج عالياً مع توفير نوع من الراحة النفسية والجسمية للعامل، ولكن عندما يكون الهواء ساكن والتهوية قليلة فتكون نتائج سلبية على العامل وحتى بيئة عمله.

وقد لا يقتصر سوء التهوية على تلك الآثار فقط، بل إن سوء التهوية البالغ قد يؤدي بحياة الفرد، في هذا السياق يذكر أحمد عزت راجح " من التجارب التي أجريتها عن غير قصد للدلالة على أثر التهوية تلك التي حدثت في مدينة كلكتا بالهند يوم سجن 176 جندياً

¹ نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة، دار صفاء، ط1، عمان، 2012، ص359

بريطانيا في حجرة صغيرة حيث كانت درجة الحرارة والرطوبة غاية في الارتفاع، وكان الهواء لا يكاد يتحرك، كما أصبح حتى أهلك غالبية السجناء.¹

وبالتالي فإن كمية التهوية المطلوبة ينبغي أن تستند إلى ثلاث اعتبارات أساسية هي جودة الهواء الذي يرغب في الحصول عليه وجودة الهواء الخارجي المتوفر والمبدأ الكمي من التلوث في المكان الذي سوف تتم

تهويته، وتمثل هذه الاعتبارات نقطة البداية للدراسات التي تم إجرائها من قبل البروفيسور "فانفر وفريقه" ولقد أعدت هذه الدراسات من أجل تأسيس معايير جديدة للتهوية توافق متطلبات جودة الهواء وتوفر مستوى مقبولا

من الراحة التي يتم بها العاملين داخل مكان العمل، فالتهوية في مكان العمل تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط العامل وسلوكه في العمل فسرعان ما تؤدي إلى الشعور بالنعاس والتعب والضجر وحتى التفكير في ترك مكان العمل، فإذا حال الهواء النقي توفر التهوية المناسبة داخل مكان العمل يساعد على خلق جو صالح ومريح لأداء العمل مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن لضمان استمرارهم في العمل والالتزام به أكثر وزيادة الانتاج.

7- تصميم المكاتب:

يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام ، وعدم الهروب بحثا عن جو ملائم وللهرب وسوء التكديس والزحام وما يترتب عليها من اصابة بالإرهاق أمن سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكتب وضيعتهم تمنح للعاملين الحماية والأمان وتسهل عملية الاتصال بين العاملين والحماية والأمن وتسهل عملية الاتصال بين العاملين وينعكس على زيادة مستويات الالتزام والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وادخال السرور والمتعة على المورد وتحفيزه عمى

¹ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، دار الحامد، ط1، عمان، 2013، ص242

التطوير والالتزام التنظيمي ذلك لتعزيز أداء المهمة بطريقة عملية وصحيحة، إن تصميم المكاتب بشكل جيد ومريح داخل بيئة العمل يشعر العامل بالأمان والسلامة ويزيد من مستويات الالتزام والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.¹

1-2 مكونات البيئة العمل التنظيمية

تتكون بيئة العمل التنظيمية للمنظمة بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تنظم اجراءات العمل وتوضح خطوط السلطة والقيادة وكذا المسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي والمستويات الادارية المختلفة وهذه المكونات نذكرها:

1- الهيكل التنظيمي:

فوجود الهيكل التنظيمي مرن في البيئة التنظيمية يساعد على تحسين الأداء من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قد أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة مما يمنح للعاملين قد أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرصة رفع كفاءة الأداء بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد (المتصلب) الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الأداء وعليه فكلما الهيكل التنظيمي مرن ويوضح خطوط السلطة ومسؤوليات العاملين كلما زاد من التزام الأفراد القيام بواجباتهم ويشجعهم على الابداع، فلا يمكن فصل الأداء عن الهيكل التنظيمي الذي يعتبر اللبنة الأساسية لنجاح المؤسسة.²

ويعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة يتم بموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال، انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصول إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي، أي أنه عنصر

¹ محمد سيد حمزاوي، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشفري للنشر، الرياض،

2008، ص107

² طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007، ص141

أساسي مكون لبيئة العمل الداخلية والذي يساعد في توزيع وتوضيح الأدوار ومسؤوليات كل عامل داخل المنظمة إذ يساهم في رفع مستويات الرضا وزيادة انهماك العمال وتمسكهم بالعمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعكس مدى التزام العمال أكثر بتبني أهداف وقيم المنظمة.

واللهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

- التعقيد: وتعني التقسيم والتخصيص والمستويات الادارية والانتشار الجغرافي للمنظمة.
- الرسمية: وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والاجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.
- المركزية: وتثير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة، فالهيكل التنظيمي يميز بثلاث أبعاد رئيسية يتم من خلالها تقسيم، والتخصيص في العمل تحديد موقع كل عامل في مكان عمله.

وبينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب ولأهم هذه العوامل استراتيجية المنظمة وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الانسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئة التي تعمل فيها والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية، فنجد فيها تفويضا أوضح فمشاركة فاعلية للعاملين في اتخاذ القرارات وطرق اتصال أكثر نوعا مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل ، ط1، عمان، 2007، ص285

حسب التجارب والدراسات فالهيكل التنظيمي تؤثر فإنه مجموعة العوامل سواء ايجابيا أو سلبيا والمنظمات التي توجد بها ثقافة تنظيمية ديمقراطية تسهل على الأفراد الاطلاع أكثر على المعلومات ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار وتحسن مستويات الالتزام التنظيمي.

ويعتمد اختيار النموذج التنظيمي المناسب على دراسة وتحليل الأعمال والنشاطات والبيئة التي تعمل فيها المنشأة وهذه التحليلات والدراسات تتمثل فيما يلي:

-تحليل الأنشطة ذلك من خلال تحديد الأنشطة اللازمة الأهداف.

-تحليل القرارات وذلك لمعرفة مدى أهمية هذه القرارات ومن يتخذها هل هو في الادارة العليا أو الدنيا الوسطى، وهذا يساعد في تحديد نوع التنظيم المناسب للمنشأة.

2-الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة ضمن هذا السياق بأنها " مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة وتشكل مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة وعناصر الانصهار التنظيمي جوهر ما يسمى بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وتشكل في مجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة، وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف كمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة ومساعدتهم على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.¹

¹ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، ط1،

3- المناخ التنظيمي:

وهو يعبر عن مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات التي يفهما العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم ومصالح المناخ التنظيمي أهم من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على العاملين ، إذن قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي، سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية ، انسانية أو اقتصادية.¹

وعليه إذا كانت بيئة العمل الداخلية تشمل على جميع العناصر الموجودة داخل المنظمة من نمط القيادة والاجراءات والأجور والظروف الفيزيائية ونمط الاتصالات والثقافة التنظيمية فالمناخ هو حصيلة التفاعل بين العوامل الموجودة في البيئة العمل ومدى تأثيرها على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ومعنوياتهم وكذا التزامهم.

4- القيم التنظيمية :

والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ، الثقة بالعاملين، التأكيد على الانجاز والعطاء ، التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمق الفريق وتشجيع المرونة والابداع ، تنمية الاهتمام بالموظفين باعتبارهم استثماراً رئيساً.²

تعمل المنظمة على تعليم العاملين القيم السائدة واكتسابهم إياها وتبنيها لتوجيه سلوكهم وضمان ولائهم والتزامهم نحو والاستمرار بالعمل فيها.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل،

ط6، عمان، 2012، ص ص، 169-170

² بشرى العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية

العدد 36، 2013، ص 263

5-نظم واجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر، والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل واجراءاته، تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وانهاؤها، كما تبين التسلسل الوظيفي وانتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وادارتها المختلفة وتبين بدأ الدوام وانتهاءه والانجازات الأسبوعية وشؤون الموظفين والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة كم قبل الجمهور، وغير ذلك من الاجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.¹

6- نمط القيادة:

تعتبر انماط القيادة والاشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في بيئة العمل الداخلية، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على سواء، وترخر التفاعلات الاتسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد انجازها، ويكمن جوهر السلبية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلاها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، حيث أن القائد يقوم يتوفر جو عمل مناسب في بيئة العمل الداخلية مع طبيعة العمل لتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المسطرة والعمل على تحقيقها وذلك لكسب ولاء والتزام الأعضاء له وللتنظيم بصفة عامة.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1،

7- التكنولوجيا المستخدمة:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة ثروة للمنظمة وميزة تنافسية فنجدها أنه التكنولوجيا المتطورة تثير مخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثارها السلبية على الفرد والمجتمع، فالحديث عن هذا الأثر للتكنولوجيا يعتبر قديم فدخل التكنولوجيا للمنظمة في ذلك الوقت يعتبر أكبر عائقا أمام العاملين لاعتقادهم أنها سوف تحل محلهم في العمل وأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم واحالتهم على البطالة يشعرهم بعدم الرضا والاستقرار المهني هذا ما يخفض من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.¹

2-أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع هي:

2-1 البيئة التكنولوجية

وتعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، ومن أجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية المتعددة فلا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات وينظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر على علاقات بالمنظمة، فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظام الاتصال، وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم الادارية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.²

فالبيئة التكنولوجية تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لاجداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الاطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع

¹ زاهر محمود ديربي، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002، ص168

² محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار

الصفاء، الأردن، ص380

هؤلاء العاملين إلى محاولة اكساب المهارات اللازمة لمواكبة التغييرات التكنولوجية وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجهت بيئة العمل الداخلية نحو السلبية وينخفض فيها الابداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية بيئة العمل وبالتالي زيادة الابداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل، فتوفر التكنولوجيا في المنظمة يساعد على تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكساب المهارات اللازمة لمواكبة التغييرات التكنولوجية وزيادة التزامهم نحو العمل.

2-2 البيئة الوظيفية

وتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة، والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتحديد وتركيب الوظائف، وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعات عناصر فعالية التشغيل ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدراتهم على اجتدابهم ورفع مستوى قدراتهم، أي أنها تعبر عن مدى مشاركة الأفراد في رسم السياسات الخاصة بالمؤسسة من برامج ووظائف والمسؤوليات واحتياجات المنظمة من العاملين، والبيئة الوظيفية تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب جزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.¹

ويضم هذا النوع من البيئة في مجمله من كافة السياسات المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وفرص الترقية ونوع العمل وطبيعة واستقطاب واختيار الموظفين ومدى التزام العاملين بها داخل العمل لأجل تحقيق الأهداف.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر،

2-3 البيئة الرسمية

وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة، والانضباط والحزم ، وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة، والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الابداع والابتكار، نتيجة التعقيد في الأوامر والتعليمات والتقيد بالروتين والجراءات المطلوبة بتميز هذا النوع من البيئة بالمركزية الشديدة والصرامة والالتزام بأداء الأعمال والتقيد بالأوامر والتعليمات وسريان خطوط السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل والتقيد بالروتين والجراءات المطولة وهذه البيئة تقلل من الابداع والابتكار.¹

2-4 البيئة الديناميكية

وهي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الابداع والابتكار نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات والتوسع في تفويض السلطات والاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي ، وهي تنقسم أيضا بالمرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات على اتباع نمط قيادي ديمقراطي، يتميز هذا النوع من البيئة بالمرونة في تنفيذ الأوامر ويتوفر جميع المعلومات اللازمة التي تساعد على سرعة انجاز العمل ويحث على زيادة المبادرات ومساهمات العاملين والرغبة الكبيرة في التجديد والابتكار والابداع يحسن من معنوياتهم ويشعرهم برغبة في الالتزام نحو منظماتهم.

¹ محمد دهان وهاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث

والدراسات ، العدد5، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص465

3- احتياجات بيئة العمل الداخلية

تحتاج المنظمة إلى مجموعة من المنظمات الأساسية في البيئة الخارجية لنجاح أي عمل ولضمان بقاء المؤسسة واستمرارها من سياسات إدارية ومواد الخام المستخدمة في العمل والموارد سواء كانت بشرية أو مالية يمكن استهدافها.

3-1 السياسات الإدارية

هي مجموعة من القواعد العامة توضح بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسة بمثابة خرائط تبين أمام المرؤوسين وهي في المقابل تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشكلات المماثلة. وهي إطار عام يرشد تفكير العاملين في المنظمة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مع الأخذ في الاعتبار أنه من الممكن التحرك بحرية خلال هذا الإطار بشرط عدم الخروج عليه كما أن السياسات هي عبارة بمثابة خطط في جوهرها تقدم مرشدا يساعد في تحديد المسارات وطرق انجاز الأنشطة وبلوغ الأهداف.

وتعد المحاولات التي أجريت لتحديد ماهية السياسات الإدارية ومن بين هذه المحاولات تلك التي قدمها " كريستنس " وزملاءه فهم يرون أن دراسة السياسات الإدارية هي دراسة وظائف ومسؤوليات الإدارة العليا والمشاكل التي تؤثر على مكانة ونجاح المنشأة ككل، كما يقول تقرير فريق العمل للجمعية الأوروبية للإدارة مراكز التدريب السياسات الإدارية هي دراسة الموضوعات والمشاكل التي يواجهها المديرون الذين يتحملون بصفة رئيسية مسؤولية التنمية الطويلة الأجل للمنشأة ككل.

أما " بوبير " فيقول أن اصطلاح السياسة بصفة عامة، يطلق على تلك القرارات الجوهرية التي تتم في منشأة معينة، وتتصف بأكثر قدر من التشعيب، وتعطي أطول مدى زمني أو التوسع، أو الانكماش أو التصفية، مثل هذه القرارات لا بد أن تتأثر بها المنشأة ككل، وأن تختص بها الإدارة العليا بسبب أهميتها.¹

¹ علي شرقاوي ، تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1987، ص14

أي أنيا مجموعة من التعميمات والقواعد والإرشادات تصدر عن الإدارة العليا لتوضيح الأعمال والوظائف والمسؤوليات داخل المؤسسة، تساعد العاملين على إنجاز واجباتهم بكل يسر ودون قيود أو غموض يساهم في رفع أدائهم في العمل وارتباطهم بالعمل أكثر وزيادة التزامهم نحو المنظمة.

3-2 الموارد البشرية

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح الإدارة في أهدافها، وهم أفراد المعرفة المسؤولين عن النشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها واعداد البرمجيات والتنفيذ، ويمثل الأفراد العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم ، وهو بما يتمتعون به من الواقع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية، إنما يمثلون أساسيا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي من ناحية فإن سلوك الأفراد يتأثر بطبيعة التنظيم وتكوينه.¹

إن هناك يعطي أهمية للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وهو بهذا يخالف النظريات الكلاسيكية التي أغفلت الإنسان ودوره في التنظيم ، فالإدارة على مواردها البشرية داخل المؤسسة من خلال تدريبهم وخاصة العمال الجدد والاهتمام بتقييم أداءهم وتوجيه سلوكهم وخلق بيئة عمل ملائمة من أجل تحفيزهم على العمل لإطلاق ابداعاتهم على تنمية الالتزام التنظيمي ووعيهم بضرورة الاخلاص للمنظمة وزيادة الولاء من أجل تحقيق أهدافها.

3-3 مواد الخام

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبية والتجهيزات وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية، كما تعتبر ذلك الجزء من البيئة

¹ زينب قريوة ، الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم

الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016، ص86

الذي يمد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومدخلات أساسية لازمة لتشغيلها وبقائها واستمراره، إن توفر بيئة العمل على جميع التجهيزات اللازمة للعمل داخل المنظمة من أثاث والتقنيات وغيرها يساعد العاملين على العمل بكل راحة بعيدا عن القلق ذلك يحفزهم للعمل بدافعية كبيرة، كما يحسن مستوى الالتزام لديهم اتجاه المنظمة وولاءهم لها والرغبة في العمل لتحقيق الأهداف، والعكس فعدم توفر هذه الامكانية يصيب الفرد بالجمود واللامبالاة في العمل ومن ثم انخفاض مستوى أدائه.¹

3-4 الموارد البشرية

تؤثر الموارد البشرية المالية ايجابيا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين واشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدف وجودهم ويقلق تفكيرهم، حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح، إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي بالشعور العاملين بالارتياح المادي وحصولهم على الأجر داخل المنظمة وكذلك سبب لدفع المنظمة للاستمرار والبقاء فكلما كانت الأرباح والأموال مرتفعة ومتوفرة كان ذلك أفضل يساعد العاملين على البقاء في العمل ويشعرهم بالثقة والالتزام أكثر بمسؤولياتهم، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي لديهم بخلاف العسر الذي يقلق تفكيرهم حول إمكانية البقاء وتوفير احتياجاتهم.

¹ عبد الحق علي إبراهيم بال، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل،

رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات، 2010، ص11

4- العمليات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على بيئة العمل الداخلية

تعتمد المنظمات الناجحة إلى وضع مجموعة من الأساليب والسياسات لتحقيق التكامل الداخلي والخارجي بين المتغيرات داخل المنظمة كالرسمية والمركزية والرقابة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تحقيق التوافق بين هذه المتغيرات والمستجدات البيئة الخارجية التي هي في تطور مستمر .

4-1 الرسمية

تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها من أهمية الاستجابة السريعة ومن جهة أخرى إن نشر الرسمية على أنشطة المنظمة له مردوداته الاقتصادية أيضا، لكن وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير مباشر تقلل من رسميتها والأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل على زيادة الرسمية.

حيث تقضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنيات لأساليب واجراءات العمل وتنميتها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالا لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستوجب التتميط منظما كان هناك أدلة عمل واجراءات وسياسات واضحة.¹

4-2 المركزية

تعني المركزية السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ تلك القرارات، أما كانت القرارات تزيد عن مسؤوليات وسلطات المستويات الادارية الأقل فإن معناه درجة أكبر من اللامركزية، وقد لاحظ " فايول " إن الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة ، ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهيهم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف ونوع المشاكل قدرات المرؤوسين طبيعة التنظيم.²

¹ مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل، ط1، عمان، 199، ص121

² محمد قاسم الفربوتي، المرجع السابق، ص51

4-3 الرقابة

الرقابة هي تنظيم أو ضبط تحكمي يوجه نحو عملية الاتصال في مجال الأفكار والمعلومات، ويمارسه أفراد وجماعات في مواقع القوة والسلطة، وهي أحد المهام التنظيمية الموجبة لتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعية ومدى احترام معايير العمل والآجال والتكاليف والنوعية.

والرقابة هي أداة للمساعدة على الإنجاز وليست أداة عقاب أو تهديد تعتمد على الماضي والحاضر من أجل التحسين في المستقبل.

وهي عملية الاتصال اليومي الذي يقوم به الرؤساء من أجل متابعة الانجاز وتقييم الأداء لمعرفة نوعية ومستوى ضغوط العمل ومشكلات التسيير والتقنية والاجتماعية الداخلية والخارجية.¹

عرفها " هنري فايول " على أنها " الاشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية الأعمال والتأكد من المواد المتاحة تستخدم، وفقا للخطة الموضوعية " فالرقابة هي الأداة التي تساعد الادارة للكشف عن الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل وهي تشمل مجموعة من التعابير منها: الاشراف، المتابعة، وقياس الأداء وتحديد الملائمة للقياس عليها واتخاذ الاجراء اللازم.

لتضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها لابد لها أن تكون على الاطلاع دائما بكل ما يحدث حولها لتتمكن من وضع مجموعة من القواعد والسياسات والأساليب التنظيمية لحسن سير العمل في بيئتها الداخلية حيث أصبحت البيئة تشكل تحديا حقيقيا على المنظمة مواجهته بأكثر مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التنظيم وقدرات المرؤوسين وتطوير هيكل تنظيمي بما يتلاءم والمستجدات البيئية التي من شأنها أن تؤثر بطريقة أو أخرى على التفاعل بين المتغيرات التنظيمية من رقابة ورسمية ومركزية والبيئة المحيطة بها داخل الكيان الواحد، لذا لابد أن تتكامل السياسات الادارية فيما بينها من أجل التصدي لأي طارئ مفاجئ الذي من

¹ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص127

شأنه أن يضر بمصلحة المؤسسة، فعلى المؤسسة قبل وضع هيكل تنظيمي مناسب لا بد لها من قراءة البيئة قراءة جيدة ووضع سياسة تتلاءم وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة للحفاظ على بقاءها وتحقيق أهدافها عن طريق الرسمية والمركزية والرقابة داخل التنظيم.¹

¹فاروق مداس، المرجع السابق ، ص128

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل فإن بيئة العمل الداخلية تحظى بأهمية كبيرة لمعرفة طبيعة الأعمال والعلاقات السائدة والتي ترتبط الأفراد بالتنظيم ونمط القيادة المتبع والعناصر المكونة لها، لذلك يستوجب العمل على توفير ظروف مادية جيدة، فالعمل في بيئة مناسبة يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ومعنوياتهم.

فالمنظمة الجيدة هي التي تعمل على خلق جو مريح في محيط العمل داخل المؤسسة واستثمار جهود العاملين بها وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة بما يخدم مصلحة الجميع، ويشجعهم على تقديم اقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحظى المؤسسة والسياسات التي تتبعها، في نفس الوق تقوم المنظمة بتنمية شعور الأفراد بالولاء التنظيمي نحو منظماتهم، وزيادة انضباطهم واخلاصهم في العمل أكثر والاقتناع بأهدافها والعمل على تحقيقها.

الفصل الثالث: الولاء الوظيفي

تمهيد:

تطرقنا في الفصل الثالث كان حول ولاء الموظفين تجاه التنظيم، وسنوضح الصورة بشكل كبير عن هذا الموضوع من حيث إبراز ماهيته ومراحل تطوره، ونتطرق إلى العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء وبعد ذلك نوضح علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية، كالروح المعنوية ودوران العمل، ثم نوضح النماذج المفسرة للولاء.

1- ماهية الولاء الوظيفي

1-1 تعريف الولاء الوظيفي

ينظر "بروس" للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة ، والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وإن الولاء الوظيفي نتائج تفاعل عناصر ثلاثة هي: ¹

■ التطابق : وهي تبنى أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم .

■ الإستغراق : والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

■ الإخلاص و الوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاء للتنظيم الذي يعمل به ، ويتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها اثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ، ومن هذه الصفات

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها .

2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها .

3- الرغبة الجادة في المحافظة على الاستمرار عضوية الفرد في المؤسسة.

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل والانسجام مع مؤسسته والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها . ²

¹ سعد بن عميان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف ، الرياض، 2005، ص73-74

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2004، ص182.

فهناك من عرف الولاء الوظيفي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بإرتبطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة لكل منها .

يتضح من خلال هذا المفهوم إن الولاء الوظيفي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة والانجذاب لأهدافها وتعلقه بها ، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها ¹. ومنه الولاء الوظيفي اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.

1-2 أهمية ومراحل ونتائج الولاء الوظيفي

1-أهمية الولاء الوظيفي:

إن للولاء أهمية كبيرة في كل المنظمات باختلاف أنواعها من عمومية إلى خاصة، تسعى إلى تحقيق أهدافها وتظهر أهمية الولاء بالنسبة للتنظيم فيما يلي:

1-1. إن ولاء الموظفين يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة منها معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

1-2. ولاء الموظفين مرتبط بسلوكهم ونشاطاتهم، كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل، كما أنه له علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ، ص184

1-3. ولاء الموظفين عندما يكون مرتفع تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة والمنظمة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد.

ومن هنا فإن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في دوره في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة وسنتطرق إلى هذا في عنصر علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية وذلك بالتفصيل.¹

وولاء الموظف من المؤشرات التي تساعد على قياس درجة التوافق بين الفرد والمؤسسة.

2-مراحل تطور الولاء العمالي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، فقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور لولاء في مراحله المتعددة:

المرحلة الأولى: تتمثل في مرحلة التجربة قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء فيه، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ، ص185

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهد والتكلفة، والإغراءات المعطاة للأفراد أو المدخلات.¹

❖ بعض الجوانب التي يجب مراعاتها في الولاء:

نظرا لأهمية التي يحتلها الولاء سيحاول الباحث بيان أهم الجوانب الواجب مراعاتها لهذا المفهوم وهي كالتالي :

1. عندما يظهر للفرد الموظف مستوى عال من الولاء تجاه الأفراد العاملين معه، فإن المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة، والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

2. إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله، سببها إيمان الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل بها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء العمالي.

3. إن الولاء ومفهومه وطبيعته ارتكازه على اتجاه واحد، يعد حلة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق الذكر، ص. ص. 123، 124.

4. الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة المعبر عن التراكم التنافسي لثقافة الأفراد مع ثقافة التنظيم.
5. وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي أن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة الإدارية تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو الرهانات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها، لكي تدعم المنظمات ولاء المؤسسة لها يجب مشاركة الأفراد الفاعلين في الفوائد والأرباح، ف نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم .

3- نتائج الولاء

إن ولاء الموظفين للمنظمة التي يعملون بها لديه العديد من النتائج والآثار المترتبة عن هذا الولاء، وهذه النتائج هي إيجابية وخاصة، وإن تمكنت إدارة المنظمة من توجيه ولاء موظفيها وعرفت استغلاله بالطريقة المناسبة والسليمة، وذلك حتى لا ينقلب عليها سلباً، فالولاء له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، والمنظمة وعلى رأسها الإدارة بإمكانها توجيه الولاء الوجهة التي تريدها، وهنا سنتطرق للنتائج الإيجابية للولاء وكذا السلبية وذلك من أجل توضيح الصورة بشكل أكبر.

1. النتائج الإيجابية للولاء:

إن النتائج الإيجابية للولاء لها مستويان من التأثير، الأول الفرد، والثاني المؤسسة.

1.1. نتائج الولاء على مستوى الفرد:

إن شعور الفرد بالولاء بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها يكون لعدة عوامل سنتطرق إليها لاحقاً، وهذا الولاء له نتائج عديدة بالنسبة للفرد ومن بين هذه النتائج نجد:¹

- * زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والولاء مع المنظمة وأعضائها.
- * زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة.

¹ محمد حسن الكتيبي، المرجع السابق، ص 83.

* زيادة الاتجاه الإيجابي للفرد اتجاه المؤسسة وأعضائها .

كما أن الولاء من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي، وكل هذا يؤدي بدوره إلى الاستقرار الوظيفي والاجتماعي للفرد.¹

ونجد أن هناك دراسات وجدت أن الفرد الذي يحافظ على درجة عالية من التوافق والانسجام النفسي مع عمله يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق العائلي.

2.1. نتائج الولاء على مستوى المؤسسة

إن للولاء تأثير أيضا على مستوى جماعة العمل والمؤسسة، ومن بين النتائج الايجابية نجد:

* زيادة درجة ثبات وفاعلية جماعة العمل.

* زيادة مستوى أداء الجماعة.

* زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة.²

فقد وجدت دراسة ميتشيجن والتي أجراها معهد العلوم الاجتماعية، أن الجماعات التي يسود بين أفرادها الشعور بالولاء لديهم اتجاهات ايجابية نحو الإنتاج، ويرغبون في تحقيق أهداف الإنتاج و وجدت أن هذه الجماعة تتميز بـ:

* يتوحد أفراد الجماعة توحدًا قويا **indentificatiau** بمعنى ارتباطهم ارتباط شديد.

* تتميز بوجود شعور قوي لدى الأفراد بالولاء إليها .

* توجد بين أفراد هذه الجماعة علاقات شخصية طيبة.

* لديهم اتجاهات ايجابية موالية نحو عملهم و شركتهم.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 188.

² محمد حسن الكتيبي، نفس المرجع السابق ، ص 66.

* زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وذلك نتيجة زيادة بذل الأفراد لأقصى جهدهم وانخفاض معدلات دوران العمل والحوادث والغياب.¹

* زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها، نتيجة الصورة الذهنية الطيبة لها والتي يطلقها عليها الأفراد والمواكين لها، إذن فإن للولاء تأثير مباشر على سلوكيات المواظبة التي تدعم الروح الجماعية وتغذيها، ومن الجوانب التي تنتشر المحبة والألفة بين منسوبي المنظمة، وينبغي أن تنتشر بينهم روح الزمالة فضلاً عن إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية من خلال الجماعة.²

* و الولاء يساهم في تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة ومن أجل تقديمها وازدهارها، لإيمانهم بأن أي تغيير في المؤسسة يكون لصالحهم ويعود عليهم بالخير والازدهار.

* والولاء المرتفع لدى العمال يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب للعامل وترك العمل، في حين انعدام الولاء يؤدي إلى العكس.

عموماً يمكن تلخيص النتائج في نقطتين تخص التنظيم والجماعة، فالولاء يعد من الميكانيزمات التي تسهل على التنظيم تحقيق أهدافه بضم أهداف العمال لها، ويؤدي إلى تماسك جماعات العمل وارتباطها، وكذا التزامها بأداء مسؤولياتها الخاصة بالعمل .

2.4. النتائج السلبية للولاء:

هناك من يرى أن للولاء نتائج سلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وذلك نتيجة لعدم حسن إدارته والتعامل معه،³²² وهذه النتائج هي كالآتي:

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ج2، دار المعرفة الجامعية مصر، 2003، ص 211.

² فريد رآهم، المرجع السابق، ص 77.

1.2. النتائج السلبية على مستوى الفرد:

- * قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي قد يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- * ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .
- * زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة أن التزام الفرد يجعله يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى.
- * تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياته الاجتماعية.¹

2.2. النتائج السلبية على مستوى المؤسسة:

- * انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف نتيجة استقرار العمالة كما هو الحال في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام، وهو ما يعبر على الركود في عناصر عدة من التنظيم منها الثقافة .
- * عدم تغذية الجماعة بدماء وأفكار جديدة نتيجة انخفاض دوران العمل الناتج عن زيادة الالتزام
- * ضعف الانفتاح على القيم التنظيمية الجديدة.
- * ولعل أهم ناتج سلبي للولاء هو زيادة درجة الصراع التنظيمي، كما أن الولاء يؤدي إلى التقليل من فرص خروج العمال المسببين للمشاكل، كما أن انخفاض معدل دوران العمل خاصة بالنسبة للعمال الأقل ولاء، وهذا ما يؤدي وبكل تأكيد إلى انخفاض مستويات الأداء.

¹ محمد حسن الكتيبي، المرجع السابق، ص 275.

1-3 مظاهر وأسباب ضعف الولاء

1. مظاهر عدم الولاء:

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء من خلال الآتي.

* ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

* إضافة إلى ما سبق ذكره زيادة ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي، وتهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العمال وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

2. أسباب ضعف الولاء:

يمكن تحديد أسباب ضعف الولاء في الأسباب التالية :

* تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء فاعلين في هذا المجتمع.

* عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه ويخلق له ما يسمى بصراع الأدوار.

* الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.

* عدم وجود فرص الترقى والتقدم، إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية.¹

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص. ص. 431، 430.

علما أن التنظيم محل الدراسة من التنظيمات التي تكون فرصة الترقية فيها تخضع للاقدمية، وتأخذ مدة طويلة من اجل أن يترقى الموظف إلى درجة أعلى وبقليل من رتبته الحالية، وربما قد تخضع للعلاقات الشخصية أكثر منها موضوعية.

2- العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية ولاء الموظف

يتأثر الولاء العمالي اتجاه المؤسسة بعدة قسمناها إلى ثلاثة عوامل شخصية، وتتعلق بالمكونات الشخصية للأفراد، وعوامل تنظيمية وتتعلق بخصائص المجتمع، وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل :

2-1 العوامل الشخصية

يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وهذه العوامل كالآتي:

1-1.العمر: العاملين من الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

2-1.الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

3-1.المؤهل: العاملون أصحاب المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

4-1.مدة الخدمة: العاملون ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة، وذلك لتكيفهم مع محيط العمل ومع المؤسسة وأهدافها.

5-1.المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤوليات العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون هذه المسؤولية.¹

6-1.الحاجات الأساسية للعاملين: وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية كل حسب شخصيته، وقد أشار إليها "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات، وكذلك نظرية "بوتر" **bouter** ونظرية "الدفر" **aldfer**، وللتين بحثتا في قضايا الولاء

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص. ص. 128، 129.

والولاء في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات .

وقد رتب "ماسلو" حاجات الأفراد حسب الأهمية من فيزيولوجية إلى الحاجة إلى الأمن، ثم الحاجة إلى الولاء ثم الحاجة إلى الاحترام، ثم إلى تحقيق الذات، علما إنها تؤثر على الولاء في قوة أهميتها وتحقيقها.

2-2 العوامل التنظيمية

إن المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء الوظيفي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

1. السياسات: وتؤثر على الولاء من حيث طبيعتها، فالسياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين تساهم في تنمية الولاء، وكما ذكرنا سابقا يوجد عند أي إنسان حاجات متداخلة، وهي تؤثر في تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وهذا الأخير يعتمد في شدته وإيجابيته على مدى إشباع هذه الحاجات في المؤسسة .

2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للعمل وللمنظمة اكبر، وينطبق ذلك على النهج والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء الوظيفي والإخلاص والولاء للتنظيم بعيدا عن التناقض والصراع في الأدوار .¹

ويمكننا في هذا الصدد الحديث عن الاختلاف والتباين في الأهداف بين الموظفين والتنظيم، حيث يعد الاختلاف بين الأهداف والقيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز

¹ خليل محمد حسن المشاع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن

الصراع، وقد يزداد بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤه .

إضافة إلى وضوح الأهداف فتعارض الأدوار وغموضها له تأثير سلبي على الولاء وتظهر من خلال انتساب الإنسان لجماعات عديدة، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة، قد تكون متعارضة أو متضاربة بالنسبة إليه، فالموظف عضوا في نقابة مهنية، وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، ومن ناحية أخرى من المألوف أن نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها، مما يؤثر على مستوى ولاءه للمنظمة، وفي هذه الحالة تقع المسؤولية على عاتق المشرف في توضيح مهام وواجبات الفرد.

3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد: تساعد مشاركة الأفراد بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في مسؤولية تحقيق تلك الأهداف.

ومن خلال هذا يمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة العقلية .
أولاً: تفعيل المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم للعمل تكون فعالة وفعلية.
ثانياً: أنها تعمل على زيادة الحافز عند الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة، ولخلق المبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف .
ثالثاً: تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء الوظيفي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم.¹

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق ، ص 129.

4. نظام الحوافز: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد، أنظمة من الحوافز المعنوية والمادية المناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء .

5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء مميز لأفرادها، تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد الموظفين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك ستترب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

6. نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والاهتمام بمشاعر العاملين، والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء.

2-3 العوامل الخارجية

إن البيئة الخارجية والأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تؤثر بشكل كبير على الولاء الوظيفي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراجعته، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في العاملين وعلى ولائهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين على فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في المنظمة وانسجمت مع تطلعاتهم ومست أهدافهم بالمنظمة، فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة.¹

وإضافة إلى الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إن للثقافة الفرعية الموجودة في بيئة التنظيم تأثير بليغ على الموظفين التابعين إليه، فعلى سبيل المثال الثقافة القانونية للمواطنين المتعاملين مع التنظيم محل الدراسة، والتي تأخذ متغيرات عدة كاحترام الموظف،

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص. ص. 429، 430.

نلاحظ أن عدم احترام المواطن للموظف يجعله يحس بالسلبية للتنظيم، وهو ما تم التوصل إليه من خلال الإجراءات الميدانية ومعايشة الظاهرة.

3- علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية

سوف نتناول في هذا العنصر ولاء الموظفين كمتغير مستقل وتابع يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات التنظيمية للسلوك ومنها، الروح المعنوية، الأداء المتميز، تسرب العاملين، دوران العمل، التغيب...

3-1 العلاقة بين الولاء والأداء المتميز/ تسرب العاملين/ دوران العمل/ التغيب

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء في بيئات عملهم، يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء الوظيفي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، وفي هذا المجال يشير **أيمن المعاني** في دراسة التي أجراها عام 1989، إلى أن الولاء الوظيفي كان أحد أهم المقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في التنظيم التدريب المهني في الأردن، كما يشير الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء والإبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.¹

❖ علاقة الولاء بتسرب العاملين

يعتبر تسرب العاملين وتركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار إليه الأدب التنظيمي، بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

* تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين.

¹. موسى اللوزي، المرجع السابق ، ص 133 .

- * التعطيل الناجم عن فقدان الكفاءات .
- * التعطيل الناتج عن الفراغ والشغور الوظيفي.
- * تدني المعنويات، فإذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ومن ثم تدني الإنتاجية.
- * ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل، الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.
- * زيادة في أعباء العمل: نتيجة للترك فإن أعباء العمل على الموظفين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية من الموظفين إلى وقت، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيًا على الأداء والمعنويات والولاء.
- وفي ظل هذا المناخ غير السليم فإنه يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب:
- * **المتقربون:** وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية.
- * **المضطرون:** وهم أولئك الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.
- * **المقبلون:** وهم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة وهو ترك أعمالهم.

* **المندمجون:** وهم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم.¹

❖ علاقة الولاء بدوران العمل:

ويقصد به عدم استقرار الفرد في مكان عمل ما، واستقرار أي فرد يكون حسب ما يحققه له ذلك المكان من إشباع لحاجاته المختلفة، لهذا فإن استقرار العامل في عمل معين مرتبط بمدى ما يحققه من إشباع لحاجاته الأساسية من خلال بقاءه في هذا العمل، ومما لا شك فيه أن الإنسان يعمل بهدف إشباع حاجاته من الطعام والشراب وغيرها من الدوافع الأساسية

¹ موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص. ص. 134، 135.

لضمان استمرارية النوع، ولكن استقرار العامل في مكان ما لا تفسره هذه الدوافع فقط، فهناك أناس يملكون ما يضمن لإشباع حاجاتهم الأساسية مدى الحياة، لكنهم بالرغم من ذلك يستقرون ويصبرون عن العمل وذلك بهدف إشباع حاجات أخرى، وكسب الولاء إلى الجماعة أو المؤسسة.

نلاحظ أن لولاء الموظف دور كبير في رفع أو حفظ مستوى دوران العمل في المؤسسة سواء الداخلي، وهو التنقل من قسم لآخر، أو الخارجي وهو تسرب العاملين.

❖ علاقة الولاء بالتغيب:

تفيد أغلب الدراسات التجريبية أن هناك عاملا هاما يؤثر في قرار متعلق بالاستمرار في العمل مع المنظمة أو تركها، يتمثل في رضا الموظف بعمله، وهو ينعكس على أدائه، فكلما شعر العامل بعدالة الحوافز، ومحتوى العمل والإشراف والعلاقات مع جماعة العمل والولاء إلى هذه الجماعة والولاء لها، كلما كان مرتاحا في مكان عمله ونفس هذه الأسس تنطبق نظريا على التغيب.¹

ولكي نوضح معنى التغيب يجب التفريق بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارج عن إرادة الفرد.

ونجد أن ولاء الفرد وحبه لعمله والاعتزاز بالولاء يساهم في انضباطه وعدم تغيبه أو انقطاعه عن العمل والعكس، حيث ومن خلال الإجراءات الميدانية للبحث، والمعاشية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تثبت انخفاض الولاء لدى الموظفين وبالمقابل عدم الالتزام بقيم الوقت وكثرة التغيب.

¹ رضا قجة ، أداء العاملين في التنظيم الصناعي ، ط1، شركة باتتيت، الجزائر 2003، ص 91.

3-2 قياس الولاء وفوائده

بالرغم من أن قياس الولاء يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية المعبرة عن الثقافة التنظيمية الخاصة بالتنظيم، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على التنظيم بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشة جيدة لأفرادها، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها، من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظرا للارتباط القائم ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية، وبين ولاءهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن بين هذه الفوائد:¹

1- يقدم قياس الولاء للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء الموظفين فيها مع منظمات آخر للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات الموظفين فيها.

2- تدخل في الولاء تراكيب مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء، لذلك يتوجب على

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص. ص. 129، 130.

الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ولاء موظفيها تجاهها.

3. إن قياس الولاء هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بالولاء تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، حيث يتولد عند الأفراد شعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث دورا كبيرا في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير على آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.¹

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص. 131

خلاصة الفصل:

يساهم الولاء في تعزيز طاقات المؤسسة الإنتاجية والربحية، وقدرتها على التنافس في السوق، ويعبر الولاء العمالي للمؤسسة على قوة تمسك وارتباط العمال بأهداف وقيم المؤسسة، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على الولاء العمالي ، منها العوامل الشخصية والبنية التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة فتحكم على ولائه للمؤسسة من عدمه

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

I-الاجراءات الميدانية

1-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1-1 مجتمع البحث:

لكي يكون البحث مقبولا وقابلا للإنجاز، لا بد من ترف مجتمع البحث الذي نريد وصفه وتوضيح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع ويعرف مجتمع البحث " جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث".¹

ويعرف أيضا أنه المجتمع الأكبر ومجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة وتعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته وأنه المجتمع الذي يشمل جميع عناصر مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة".²

وعليه فإن مجتمع البحث الخاص بدراستنا تمثل مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

1-2 عينة الدراسة:

تعتبر مرحلة عينة الدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي، حيث تتطلب دقة بالغة يتوقف عليها، اجراء البحث وتصميمه وصدق نتائجه تعرف العينة بأنها " طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع العناصر".³

¹ مورييس أنجرس، منهجية لبحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة مصطفى وآخرون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص299

² محمد عبد الحميد، البحث العلمي، في الدراسات الاعلامية، ط1، عالم الكتب ، مصر، 2002، ص30.

³ رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص8

وتعرف أيضا على أنها " مجموعة جزئية من الأفراد والمشاهدات التي تمثل المجتمع الأصلي".¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية مجتمع معام وغير متجانس وقد ارتأينا اختيار نسبة 10% من مجتمع البحث الأصلي البالغ عددهم 500 مما يؤدي إلى تحديد حجم العينة الطبقية في دارسنا ب 50 عامل.

2-منهج الدراسة:

لتحليل وفهم الظاهرة المراد دراستها ينبغي الاستناد إلى مجموعة من الاجراءات المنهجية التي وضعها علماء المنهجية، لهذا فأى بحث علمي يقوم على منهج واضح يساعد الباحث في دراسته مشكلة لمعرفة مختلف جوانبها وتحليل أبعادها وسليباتها يهدف التوصل إلى حلول المشكلة ونتائج محددة شأنها، ويعرف موريس أنجرس المنهج بأنه " مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف معين".²

تختلف مناهج البحث العلمي المستخدمة في البحوث العلمية وحسب طبيعة الموضوع المدروس والمنهج الملائم لدراستنا هو المنهج الوصفي لأنه يخدم موضوع دراستنا.

3-مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة خطوة أساسية في بناء المنهجي لكل دراسة علمية ذلك أنها تساعد على تحقيق المعارف النظرية في الميدان وتتمثل مجالات دراستنا في ثلاثة حدود أساسية:

أ-المجال الزمني: امتد المجال الزمني لإنجاز الدراسة من جانفي إلى نهاية شهر جوان 2024.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص40

² موريس أنجرس وآخرون، المرجع السابق، ص98

ب-المجال البشري: يقصد بها مجتمع أو المجال البشري أجريت عليه الدراسة وتتمثل في موظفين مؤسسة سونلغاز بالأغواط

ج-المجال المكاني: يقصد بها المكان الذي تجري فيه الدراسة العلمية وتتمثل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، حيث تعتبر المؤسسة صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البلدية" لأنها تقوم ببعض مهام المؤسسة العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المؤسسة العامة التي تندرج تحتها المؤسسة الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

❖ أسباب إنشاء المؤسسة الجهوية بالأغواط :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المؤسسة و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

❖ التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير

وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المؤسسة العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية :

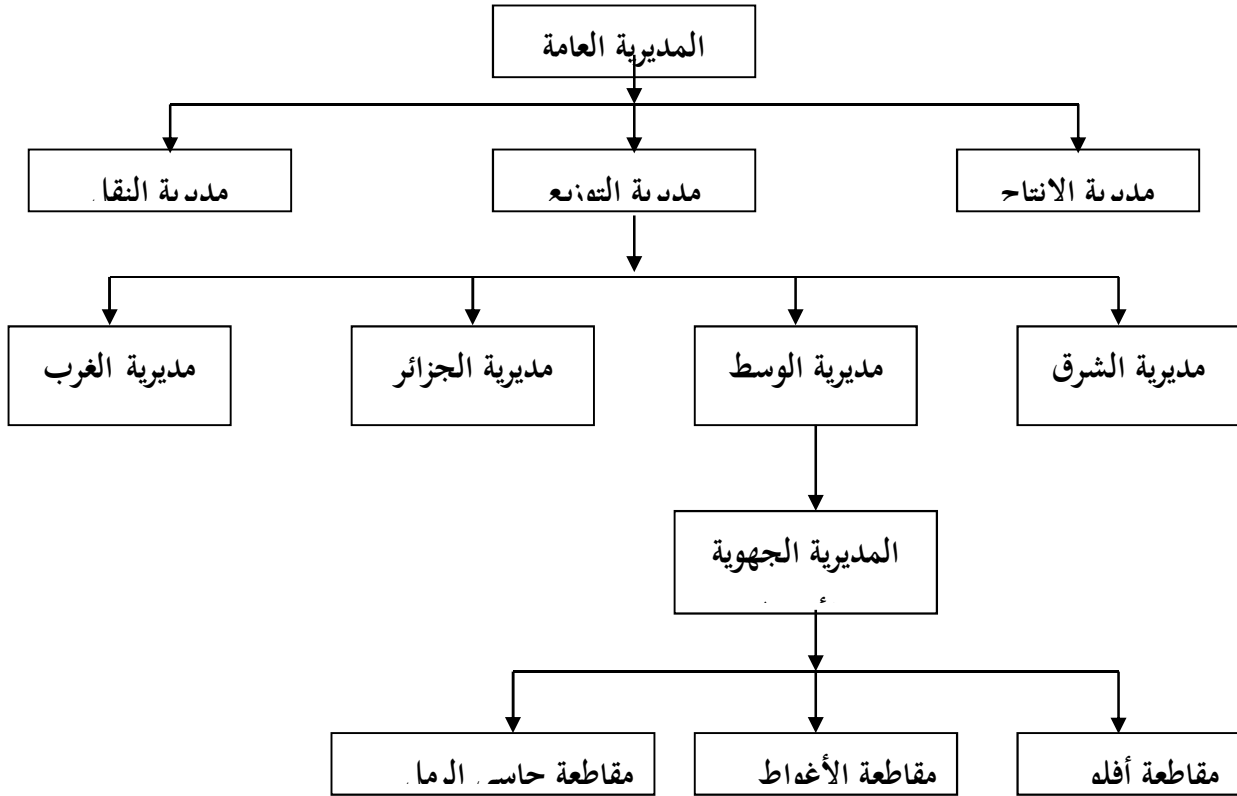
-المؤسسة العامة بالجزائر العاصمة.

-تقليص المؤسسة الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط - غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال الكهرباء و الغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم استغلال الكهرباء - قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة - بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المؤسسة في الولايات الأخرى ،

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة سونلغاز بالأغواط



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2022-سونلغاز الأغواط

4-أدوات الدراسة:

للقيام أي بحث أو دراسة علمية يوظف الباحث أدوات جمع البيانات للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية التي تتيح الاجابة عن تساؤلات الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة رئيسية لجمع البيانات تتمثل في المقابلة والاستبيان.

*الاستبيان:

يعرف بأنه " مجموعة من الأسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقا لفروض موضوعية وقد تطرح الأسئلة على المبحوث أثناء اجراء مقابلات مهنية معنية أو توزع مباشرة في استمارة من الباحث على المبحوثين".¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات باعتبارها الأداة الأكثر موضوعية وكما أن كون المبحوثين من فئة موظفين مؤسسة، فإن ذلك سهل علينا عملية تطبيقه في أرض الميدان كما يتيح لهم الفرصة لتغير عن مواقفهم وآرائهم لا سيما في الأسئلة المفتوحة.

وقد تضمنت الاستمارة المتعددة في بحثنا مقدمة على أربعة محاور حيث يحتوي كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تجيب على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفقا ما يلي:

- المحور الأول: بيانات الشخصية
- المحور الثاني: مساهمة التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة
- المحور الثالث: يساهم البعد الاجتماعي لبيئة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.
- المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة.

¹ مروييس أنجريس وآخرون، المرجع السابق، ص 103

*المقابلة:

تعد المقابلة ثاني خطوة وأداة تحتل مركزا هاما في البحث السوسيولوجي لجمع البيانات الميدانية وتعد من أهم الأدوات والوسائل التي يتم الاعتماد عليها للكشف عن الاتجاهات وسلوكيات المبحوثين اضافة إلى ذلك فقد كانت تكشف عن طبيعة العمل في المؤسسة اعداد مجموعة الأسئلة المتعلقة بالموضوع والتي سوف نعتد عليها في عملية التحليل السوسيولوجي لاحصائيات المتحصل عليها.

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

II- عرض وتفسير النتائج

1- عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة على حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	66.66
أنثى	16	33.33
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ويمكن تفسير هذا الفرق في النسبة المئوية إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فئة الذكور أكثر من الاناث وذلك نظرا لنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة حيث لاحظنا أن الاناث يعملن في المناصب الادارية أما الذكور فينحصر عملهم في العمل الميداني.

الجدور رقم (02): يوضح السن لأفراد العينة

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30	4	7.69
من 31-40	9	17.94
من 41-50	19	38.46
أكثر من 50	18	35.89
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (03): يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	6	12.82
تقني سامي	17	33.33
جامعي	27	53.83
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

تبين الاحصاءات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة (53.83%) هم جامعيين وهي أعلى نسبة تليها نسبة (33.33%) مستواهم تقني سامي تم نسبة (12.82%) من ذوي المستوى الثانوي.

نلاحظ من خلال هذه الاحصائيات أن مؤسسة سونلغاز تمتلك قوة عمالية ذات مستوى عال والذي يلعب دور هام في أداء العمل وتنفيذ المهام وطبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي اختصاص عالي.

الجدول رقم (04): يوضح سنوات الالتحاق بالمؤسسة

سنوات الالتحاق	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	17.94
5-10 سنوات	5	10.25
10-15 سنوات	10	20.51
15-20 سنة	10	20.51
أكثر من 20 سنة	16	30.76
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

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

الجدول رقم (05) : يوضح نوع الوظيفة التي تشغلها أفراد العينة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
ادارة	30	61.53
عامل صيانة وتحكم	7	12.82
عامل تنفيذ	13	25.64
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

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

الجدول رقم (06): يمثل اجابات العاملين حول نوع الاتصال وبينهم وبين المسؤولين

نوع الاتصال	التكرار	النسبة المئوية%
قوي	28	56.41
متوسط	9	17.94
ضعيف	13	25.64
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (07): يمثل اجابات العاملين حول دور الاتصال في نشر روح المعنوية

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	66.66
لا	3	5.12
	14	28.20
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ويمكن تفسير هذه النسب بأن الاتصال بين الأفراد العاملين يزيد من نشر الروح المعنوية العالية وتبادل المعارف والأفكار ويتيح لهم نوع من الحرية مما يسهل العمل، ويزد من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وهو شيء جوهري وداعم لنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما أكدته أبحاث التون مايو من خلال تجابه أن العمل ليس بعد مادي يحث دائما، وإنما بعد روحاني باعتبار العلاقات الانسانية داعمة للشعور بالانتماء.

الجدول رقم (08): يمثل اجابات العاملين حول رغبتهم في تقديم أقصى جهد لانجاح أهداف المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	66.66
لا	1	2.56
أحيانا	15	30.76
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (09): يمثل اجابات العاملين حول تشجيع المسؤولين على بناء علاقات أخوية بين العمال

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	43.58
لا	6	12.82
أحيانا	22	43.58
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (10): يمثل اجابات العاملين حول انضباط وتقاني العمال داخل المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	23.07
لا	36	71.79
أحيانا	3	5.12
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (11): يمثل اجابات العاملين حول قدرة الادارة على حل الخلافات بين العمال

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	58.97
لا	5	9.38
أحيانا	15	33.33
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (12): يمثل اجابات العاملين حول التعاون والمتبادل بين الزملاء في أداء العمل

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	44	87.17
لا	6	12.82
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

المحور الثالث: يساهم البعد الاجتماعي لبيئة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل اجابات العاملين حول ما إذا كانت المؤسسة توفر جو مناسب للعمل

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	64.10
لا	18	35.89
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (14): يمثل اجابات العمال احساس الموظف بالارتباط الداخلي بالمؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	26	51.28
أحيانا	20	41.02
أبدا	4	7.69
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (15) : يمثل اجابات العمال حول الشعور بالعضوية والفعالية في المؤسسة

اجابات العاملين	في حالة الاجابة ب نعم			التكرار	النسبة المئوية %
نعم	الاحتمالات	التكرار	النسبة %	33	66.66
	انجاز الأعمال في وقتها المحدد	10	30.76		
	العمال على تحقيق أهداف المؤسسة	14	42.30		
	تقتك أن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين	9	26.92		
		/	/	17	33.33
المجموع		33	100	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ويمكن تفسير هذه النتائج بدور رأس المال البشري وفعاليته في المؤسسة لنجاحها وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب واستخدام المتزامن لكافة الوسائل المتوفرة في بيئة العمل الداخلية ومن ثم فعالية التنظيمية

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

الجدول رقم (16): يمثل اجابات العمال حول شعورهم بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	42	84.61
لا	8	15.38
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (17): يمثل اجابات العمال حول توافق المؤهلات مع خصائص المنصب

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	36	71.79
لا	14	28.20
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (18): يمثل اجابات حول التمتع بالراحة النفسية في المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	31	61.53
لا	19	38.46
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

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

الجدول رقم (19): يمثل اجابات العمال حول تأثير العلاقات الايجابية بين الزملاء على مستوى الارتياح النفسي داخل المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	70.84
لا	15	20.51
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (79.84%) من أفراد العينة صرحوا أن العلاقات الايجابية الصداقة، الزمالة ، الثقة، لها تأثير على مستوى ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة في أداء العمل المطلوب، وتحقيق الهدف المنشود أما نسبة (20.51%) صرحوا أن العلاقات الانسانية لا تزيد من ارتياحهم النفسي داخل المؤسسة فئة تنظر إلى العمل على أنه مهنة وأداء المهام فقط، ليس عمل تسوده علاقات أخوة ،وصداقة وتشاور

لبلوغ مستوى عالي من الراحة النفسية والتخفيف من ضغوط العمل والصراعات وتنمية حب المهنة والانتماء لمشروع المؤسسة.

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

المحور الرابع: يرتبط نظام الحواز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة

الجدول رقم (20): يمثل اجابات العاملين حول الرضا عن الأجر

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	27	53.84
أحيانا	15	30.76
أبدا	8	15.38
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ويمكن تفسير هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تهتم بشؤون العمال لأن نسبة الموافقين عن الأجر فاقت (50%) من اجمالي أفراد العينة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بالحوافز

المادية وهذا ما أكدته نظرية الادارة العلمية لـ تايلو والتي أعطت أهمية كبرى للجانب المادي وعلاقته بالإنتاج ، كلما كان العامل راضي عن الأجر كلما زاد انتاجه وأهملت هذه النظرية جانب العلاقات الاتصالية.

الجدول رقم (21): يمثل اجابات العمال حول كيفية تقديم الحوافز في المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
منح وعلاوات	10	20.51
شهادات تقديرية	13	25.64
منح	11	23.07
تريصات	16	30.76
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ومنه فإن مؤسسة سونلغاز تحافظ على نظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يعد من أهم الأنظمة التي تهتم بالكفاءات البشرية وتخلق الدافعية والحافز لديها، وهي القوة التي تستهدف اثارة الدوافع الكامنة في الأفراد العاملين، وكلما كان نظام الحوافز عادلا وفعالا بمختلف فهو يشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال ويساهم في ايجاد نوع من الالتزام والرضا لديهم.

الجدول رقم (22): يمثل اجابات العمال حول مساهمة المنح في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة.

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	76.92
لا	12	23.07
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (23): يمثل اجابات العمال حول اعتماد المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	58.97
لا	21	41.02
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (24): يمثل اجابات العاملين على أساس تتم الترقية

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية	18	35.89
الخبرة	11	23.07
الشهادة	21	41.02
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (25): يوضح اجابات العمال حول اذا ما كانت المؤسسة تقدم شهادات تقديرية

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	53.84
لا	9	17.94
أحيانا	14	28.20
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (26): يوضح اجابات العاملين حول الرغبة في الاستمرار في المؤسسة

اجابات العاملين	في حالة الاجابة ب لا			التكرار	النسبة المئوية %
نعم				38	76.92
لا	احتمالات	التكرار	النسبة	12	23.07
	عدم الارتياح في العمل	5	44.44		
	عدم ملائمة مؤهلاتك مع منصبك	3	22.22		
	عدم توفير المناخ المناسب للعمل	4	33.33		
المجموع		12	100	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (27): يمثل اجابات العاملين حول الركيزة الأساسية الواجب توفرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء الوظيفي

اجابات العاملين	التكرار	النسبة المئوية %
اتصال داخلي قوي	10	20.51
علاقات انسانية متينة	11	23.07
حوافز مادية ومعنوية	14	28.20
التزام وانضباط العاملين	15	28.20
المجموع	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

ومنه يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تهتم بالحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر الحافز الأساسي لاتقان العمل واداء المهام لاحظنا التزام وانضباط العاملين في تأدية مهامه لتحقيق أهداف المؤسسة ، ودور العلاقات الانسانية الأخوية التي تسودها الصداقة والثقة والتعاون تشكل لهم اتصال قوي بين مختلف مستوياتهم وبين المسؤولين والأفراد وتعمل هذه الحوافز والعلاقات الانسانية والاتصال القوي على رفع الروح المعنوية للعمال وتخلق له الاحساس بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغايته تحقيق أهدافها ويزيد انتماءه لها ويرتفع ولائه للمؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح علاقة بين الأقدمية والارتباط الداخلي اتجاه المؤسسة

العلاقات		الارتباط الداخلي بالمؤسسة						المجموع	
الاجابات		دائما		أحيانا		أبدا		ت	%
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	4	42.85	5	57.14	/	/	9	17.94
	من 5 - 10 سنوات	4	75	/	/	1	25	5	10.25
	من 10 إلى 15	3	25	6	62.5	1	12.5	10	20.51
	من 15 - 20 سنة	4	37.5	5	50	1	12.5	10	20.51
	أكثر من 20	11	75	4	25	/	/	16	30.76
المجموع		26	51.28	20	41.02	4	7.69	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت (30.75%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات حيث بلغت أعلى نسبة في هذا الاتجاه (75%) من مجتمع البحث لهم أكثر من 20 سنة عمل بالمؤسسة ويملكون الشعور بالارتباط بالمؤسسة، وسجلت أقل نسبة تقدر ب (17.94%) من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات من التحاقهم بالمؤسسة ويملكون الاحساس بالارتباط العاطفي بالمؤسسة.

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

الجدول رقم (29): بين العلاقة بين الاتصال بين الأفراد وقدرة الادارة على حل الخلافات والنزاعات

العلاقات		قدرة المؤسسة على حل الخلافات بين العمال						المجموع	
الاجابات		نعم		لا		أحيانا		ت	%
الاتصال	نعم	24	73.07	/	/	9	26.92	33	66.66
	لا	3	100	/	/	/	/	3	5.12
	أحيانا	3	21	8	29	3	21	14	28.20
المجموع		30	58.97	5	9.38	15	33.33	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

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

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

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين الرضا عن الأجر والاستمرار في عضوية المؤسسة

العلاقات		الاستمرار في المؤسسة				المجموع	
الاجابات		نعم		لا		ت	%
الرضا عن الأجر	دائما	21	77.77	3	22.22	27	53.84
	أحيانا	11	75	4	25	15	30.76
	أبدا	6	66.66	2	33.33	8	15.38
المجموع		38	76.92	12	20.07	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت (53.84%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات وقد سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه نسبة (77.77%) من العمال الراضين عن الأجر والراغبين في الاستمرار والبقاء في المؤسسة، تليها نسبة (22.22%) التي تمثل الفئة التي لا ترغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة أما الاجابات التي تمثل الفئة التي أحيانا تكون راضية عن الاجر بلغت (30.76%) في حين بلغت نسبة العمال الذين هم غير راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة مقابل عملهم نسبة (15.38%).

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

الجدول رقم (31): توفر الجو المناسب بالمؤسسة وعلاقته بارتباط الموظف بالمؤسسة

العلاقات		الارتباط بالمؤسسة						المجموع	
الاجابات		دائما		أحيانا		أبدا		ت	%
جو مناسب	نعم	24	75	8	25	/	/	32	64.10
	لا	2	11.11	66.67	30	4	22.22	18	35.89
المجموع		26	51.28	20	41.02	4	7.69	50	100

من اعداد الطالب: باعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت (64.10%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات وقد سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه نسبة (75%) من العمال يرون دائما أن هناك علاقة بين توفير الجو المناسب وارتباطهم بالمؤسسة ، تليها نسبة (25%) التي يرون أحيانا توجد علاقة بين البعد الاجتماعي وارتباطهم بالمؤسسة ، فحين تمثل الفئة التي غير راضية عن توفر الجو المناسب بلغت (35.89%) .

ومنه يتضح لنا وجود علاقة بين توفير الجو والارتباط بالعمل، فكلما كان هناك حاضنة اجتماعية زاد ارتباط بالمؤسسة معها الرغبة في ولاء إلى المؤسسة.

الجدول رقم (32): العلاقات الأخوية بين العمال وانعكاسها على شعورهم

العلاقات		شعورهم بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة				المجموع	
الاجابات		نعم		لا		ت	%
بناء علاقات أخوية بين العمال	نعم	18	77.77	4	22.22	22	43.58
	لا	6	100	/	/	6	12.82
	أحيانا	18	66.66	4	33.33	22	43.58
المجموع		42	84.61	8	15.38	50	100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت (43.58%) وهي تمثل الاتجاه العام لمجموع الاجابات حيث سجلت أعلى نسبة في هذا الاتجاه تقدر ب (77.77%) من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تشجع على بناء علاقات أخوية بين العمال باعتباره شيء جوهري لنشر الروح المعنوية وهذا ما يعزز شعورهم بالفخر لهذه المؤسسة ، في حين بلغت أقل نسبة (43.58%) من أفراد العينة أنه أحيانا يشجعهم رؤسائهم على بناء علاقات أخوية بينهم، في حين صرح نسبة (12.82%) من أفراد العينة أنهم لا يتلقون التشجيع من الرؤساء وكل ما بهم أداء وظائفهم وانجاز الأعمال المطلوبة منهم فحسب

ويتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تسعى لبناء علاقات أخوية مبنية على الثقة المتبادلة والتعاون وهذا ينعكس على روح العمال وشعورهم بافتخار اتجاه هذه المؤسسة.

2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1-2 حسب البيانات الشخصية:

هدفت دراستنا إلى معرفة مساهمة بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط

- حيث كان مجتمع البحث متكون من (34) ذكر و(16) أنثى وهذا كان راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
- حيث نجد نسبة (38.46%) من العمال ينتمون إلى الفئة العمرية المحصورة بين (41-50) سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة والأقدمية والكفاءة في العمل.
- ونجد نسبة (48.71%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي وهذا راجع أن طبيعة عمل المؤسسة تحتاج إلى عمال ذو اختصاص.
- كذلك نجد نسبة (30.76%) من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة أكثر من 20 سنة ومنه فإن المؤسسة تعتمد على عامل الخبرة الذي يكون نتاج الأقدمية.
- ولدينا نسبة (55.53%) من مجمع البحث يشغلون منصب باعتبارهم القائمين على السير الحسن لعمل المؤسسة.

2-2 نتائج الدراسة على حسب الفرضيات:

📌 الفرضية الأولى: يساهم التواصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري في المؤسسة

خلصت النتائج إلى أن:

- أغلب مجتمع البحث بنسبة (56.41%) ترى أنه يوجد اتصال قوي بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه يتضح لنا أن المؤسسة تسودها علاقات انسانية باعتبارها احدى النظم المعمول بها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- في حين نجد نسبة (66.66%) من أفراد العينة يرون أن الاتصال بين الأفراد العاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية.
- كذلك نجد نسبة (66.66%) من أفراد العينة لديهم الرغبة في تقديم قصاري جهدهم لإنجاح أهداف المؤسسة.
- ونجد نسبة (43.53%) من مجتمع البحث يصرحون أن المسؤولين يشجعونهم على بناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة هنا برز المسؤول في التخفيف من ضغوطات العمل.
- نجد نسبة 71.79% من مجتمع البحث صرحوا أنه أحيانا يكون هناك انضباط وتقاني العاملين في أداء المهام والتزامهم بما هو مطلوب منهم.
- كذلك نجد نسبة (58.97%) من مجتمع الدراسة صرحوا أن الادارة قادرة على حل الخلافات والصراعات بين العمال ومنه فإن المسؤول له القدرة على السيطرة على الأوضاع ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- في حين نجد نسبة (87.17%) من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد تعاون بينهم في أداء المهام وهذا ما دل على وجود علاقات طيبة في ما بينهم أكثر منها علاقات تنظيمية.

الفرضية الثانية: يساهم البعد الاجتماعي لبيئة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.

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

الفرضية الثالثة: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر اتجاه المؤسسة

خلصت نتائج هذه الفرضية إلى:

- نسبة (53.84%) من مجتمع البحث راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة عملهم.
- ونجد (30.76%) من مجتمع البحث صرحوا أن المؤسسة تقدم لهم الحوافز على شكل تريضات باعتبار الحوافز المحرك الأساسي والمحفز للعامل في المؤسسة.

- كذلك نجد نسبة (76.92%) من مجتمع البحث صرحوا أن المنح تساهم في خلق الشعور بالانتماء والاستعداد للبقاء في المؤسسة.
- في حين نجد نسبة (58.97%) من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام المكافآت كأولوية لتحقيق الاستمرار داخل المؤسسة.
- ونجد نسبة (41.02%) من مجتمع البحث صرحوا أن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الشهادة.
- كذلك نجد نسبة (76.92%) من أفراد العينة يرغبون بالاستمرار في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- كما نجد نسبة (28.20%) من مجتمع البحث صرحوا أن الركيزة الأساسية الواجب توفرها في بيئة العمل الداخلية لتحقيق الولاء الوظيفي هي الحوافز المادية والمعنوية والتزام وانضباط العاملين.

خاتمة

خاتمة:

بات تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة اجتماعية واقتصادية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين من الإداريين لأنه أصبح معلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في ولائهم الإداري بما توفره من عوامل وامكانات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية طبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تتبعها المنظمة كالتأخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين المرؤوسين وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل وغيرها، فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ولائهم في المنظمة التي يعملون بها.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع بيئة العمل الداخلية والولاء الوظيفي، بدأنا بالاطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية للموضوع، كما تطرقنا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والأبعاد النظرية له، مما ساعدنا في تكوين صورة واضحة على الموضوع حيث كانت محاولتنا تهدف إلى التعرف على مساهمة بيئة العمل الداخلية في تحقيق الولاء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط ومدى تأثيرها في دافعية وفي رغبتهم للعمل، فحينما يشعر الموظف بالرغبة والدافعية يعني أنه يشعر بالارتياح في مكان عمله، وكذلك هدفت الدراسة الميدانية إلى التأكد من مدى للفرضية العامة والفرضيات الجزية التي انطلقت منها وخلصت إلى ما يلي:

- يجب أن تكون الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين هادفة إلى تعظم الشفافية واطهار ما تقوم به المؤسسة وتوجيهاتها ودور الموظف من خلال مساهمته في تحقيق رؤيتها.

- تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات التذمر وكثرة الشكاوى.
 - إتاحة المؤسسة سبل التقديم والترقية في العمل بصورة عادلة من شأنه رفع الروح المعنوية وتفادي تعرضهم لنوع من الاحباط.
 - زرع القائد أو المدير المؤسسة الولاء الوظيفي في أعماق موظفيه لتقليل من معدل الدوران الوظيفي.
 - تحفيز الموظف يزيد من شعوره بالاستقرار في المؤسسة يقوي ولائه وانتماءه فيها.
- وأخير هذه الدراسة ليست إلا حلقة من سلسلة الدراسات أجريت وأخرى ستجرى بصدد هذا الموضوع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، ط1، عمان، 1996.
2. خليل محمد حسن المشاع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2000.
3. رضا قجة ، أداء العاملين في التنظيم الصناعي ،ط1، شركة بانتيت، الجزائر 2003
4. زاهر محمود ديري، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2002.
5. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، دار الحامد، ط1، عمان، 2013
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2004
7. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003
8. طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007
9. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل ، ط1، عمان، 2007
10. عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ج2، دار المعرفة الجامعية مصر، 2003.
11. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009.
12. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2007
13. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1994

14. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر، الجزائر، 2003
15. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983
16. الفريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة (التنظيم) ، دار وائل، الأردن، 2001
17. محمد سيد حمزاوي، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشفري للنشر، الرياض، 2008
18. محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الصفاء، الأردن.
19. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل، ط6، عمان، 2012
20. منى عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، دارة الموارد البشرية ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان ، 2020.
21. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل، ط1، عمان،
22. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،
23. نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة، دار صفاء، ط1، عمان ، 2012.
24. نعمة عباس، الادارة الاستراتيجية، المدهل-المفاهيم والعمليات، دار الثقافة ، عمان ، 2012،

ثانيا: المذكرات

25. زينب قريوة ، الادارة الالكترونية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016
26. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف ، الرياض، 2005.

27.سهام رحمون، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة،2013-2014

28.عبد الحق علي ابراهيم بال،دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، رسالة دكتوراه جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات، 2010

29.كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي وأثره لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.

ثالثا: المجلات

30.أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم، تأثير استراتيجيات ادارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، مجلة الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1 ، 2019

31.بشرى العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية العدد 36، 2013،

32.خالد زحراح ، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد ، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، العدد 11، جامعة بليدة2، 2018.

33.محمد دهان وهاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، العدد5، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

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

المحور الثاني: مساهمة التوصل الداخلي في تحقيق الولاء المعياري للموظف في المؤسسة

- 6-من خلال معاشتك لجو العمل كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه؟
- اتصال قوي ☐ اتصال متوسط ☐ اتصال ضعيف ☐
- 7-هل تؤمن المؤسسة بأن الاتصال بين الأفراد والعاملين هو شيء جوهري لنشر الروح المعنوية العالية؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 8-حسب رأيك هل لدى العاملين الرغبة في تقديم قصاري جهدهم لانجاح أهداف المؤسسة؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 9-هل يقوم المسؤولون في المؤسسة بتشجيع العاملين لبناء علاقات أخوية تسودها الثقة المتبادلة؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 10-حسب رأيك هل ترى انضباط وتقاني من طرف العاملين داخل المؤسسة؟
- دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 11-الادارة قادرة على حل الخلافات والنزاعات بين العمال؟
- نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- هل يوجد تعاون متبادل مع زملائك في أداء العمل

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: يساهم البعد الاجتماعي لبيئة العمل الداخلية في تكوين الولاء العاطفي للموظف في المؤسسة.

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

نعم ☐ لا ☐

14- هل تحس بالارتباط الداخلي اتجاه مؤسستك ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

15- هل تشعر بانك وفعال في هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

15-1 في حالة اجابتك ب (نعم) فهذا راجع إلى:

-انجاز الأعمال في وقتها المحدد ☐ -العمل على تحقيق أهداف المؤسسة ☐ -ثقتك بأن المؤسسة تحافظ على المتيزين بالعمل ☐

16- هل تشعر بالفخر أمام أصدقائك بانك تعمل في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل هناك توافق بين مؤهلاتك وخصائص المنصب الذي تشغله؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل تتمتع بالراحة النفسية في بيئة عملك؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل تعتقد أن علاقتك الايجابية مع زملاء عملك تزيد من مستوى ارتياحك النفسي داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: يرتبط نظام الحوافز بالولاء المستمر للموظف اتجاه المؤسسة

20- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21- حسب رأيك هل نظام الحوافز في المؤسسة يتم من خلال:

-منح وعلاوات ☐ -شهادات تقديرية ☐ -منح ☐ -تريصات ☐

-أخرى تذكر.....

22- هل تساهم المنج المقدمة في خلق استعداد ايجابي للبقاء والشعور بالانتماء للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل ترى أن المؤسسة تركز على المكافآت كأولوية لتحقيق استمرار دائم داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

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

25- هل تقدم المؤسسة شهادات تقديرية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26- هل ترغب في الاستمرار في عضوية المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة اجابة ب (لا) هذا راجع:

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

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

-اتصال داخلي قوي ☐ -علاقات انسانية متينة ☐ -حوافز مادية ومعنوية ☐

-التزام وانضباط العاملين ☐