

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السادس بن يحيى

- جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة

البيئة الداخلية والولاء التنظيمي للموظفين

دراسة حالة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

✓ كعواش رؤوف

إعداد الطالبتين:

كـ بازية نبيلة

كـ خالدى مريم

اللجنة المناقشة:

كعوان رؤوف.....مشرفا ومقررا

كواهي الربيع.....رئيسا

كعبار جمال.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس
إذا فشلت بل ذكرني بأن الفشل هو
التجربة التي تسبق النجاح
يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب
الإنقاذ هو أول مظاهر الضعف
يا رب إذا جردتني من المال
أترك لي الأمل وإذا جردتني من النجاح أترك لي
قوة العناد حتى أتغلب على الفشل وإذا
جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان
يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار
وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو يا رب إذا
نسيتك لا تنساني

"أمين"

شكر وتقدير

نرفع بالغ الشكر وعظيم الإمتنان للكریم المَنَّان على منَّه وفضله
وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث ، الحمد والشكر
له سبحانه وتعالى ، والصلاة والسلام على سيد الخلق والأنام سيِّدنا "محمد"
رسولنا الحبيب.

يشرفنا أن نتقدّم بالشُّكر والتَّقدير إلى الأستاذ المشرف "محواش
رؤوف" على كل المجهودات والنصائح والتوجيهات القيِّمة التي أمَدنا
بها لإتمام هذا العمل، فجزاه الله عنَّا كل خير وبارك فيه .
كما نقدّم كل الشكر والتَّقدير والإمتنان إلى أساتذة قسم علم
الإجتماع ، ونخصّ بالذِّكر : كعبار جمال ، بواب رضوان .
كما نتوجه بوافر الشكر إلى موظفي مديرية الحماية المدنية ونخصّ
بالذِّكر : الملازم الأول حمودي محمد ، النقيب بسكري عبد الله ، النقيب
كبسة معاذ ، الملازم الأول بومالّة أحلام ، الذين لم يبخلوا علينا بالمساعدة
خلال فترة تربُّصنا.

شكرا لكلّ من ساعدنا في إنجاز هذا البحث ، من قريب
أو من بعيد ، بيده أو بلسانه أو بقلبه.

• نبيلة • مريم •

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
دعاء	
شكر وتقدير	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
تمهيد	5.....
أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.	6.....
ثانياً : أهداف الدراسة	7.....
ثالثاً : الإشكالية.	8.....
رابعاً : تحديد المفاهيم .	9.....
1 - مفهوم البيئة التنظيمية	9.....
2 - مفهوم البيئة الداخلية	10.....
3 - مفهوم المؤسسة	11.....
4- مفهوم الولاء.	12.....
5 - مفهوم الولاء التنظيمي	13.....
خامساً : مفاهيم تقترب من المفاهيم الرئيسية	14.....
سادساً : الدراسات السابقة	15.....
خلاصة الفصل الأول	26.....
هوامش الفصل الأول.	27.....

الفصل الثاني: البيئة الداخلية

- 31.....تمهيد
- 32.....أولا: أهمية فهم (التعرف) على البيئة الداخلية.
- 33.....ثانيا : النظريات المفسرة للبيئة الداخلية.
- 38.....ثالثا : عناصر البيئة الداخلية.
- 42.....رابعا : المكونات الفيزيقية للبيئة الداخلية.
- 45.....خامسا : أنواع البيئة الداخلية.
- 46.....سادسا : العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية.
- 47.....سابعا : علاقة البيئة الداخلية ببعض المتغيرات.
- 47.....1 - السّطة.
- 48.....2 - الرقابة.
- 48.....3 -الهيكل التنظيمي.
- 48.....4 - الرّسمية.
- 50.....خلاصة الفصل الثاني.
- 51.....هوامش الفصل الثاني.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- 55.....تمهيد
- 56.....أولا : أهمية الولاء التنظيمي.
- 57.....ثانيا : المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.
- 58.....ثالثا : مصادر الولاء التنظيمي.
- 61.....رابعا : أبعاد الولاء التنظيمي.
- 62.....خامسا : خصائص الولاء التنظيمي.
- 63.....سادسا : مراحل الولاء التنظيمي.
- 65.....سابعا : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 70.....ثامنا : آثار ونتائج الولاء التنظيمي.
- 72.....تاسعا : العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي.

74 خلاصة الفصل الثالث
75 هوامش الفصل الثالث

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

79 تمهيد
80 أولا : مجالات الدراسة
80 1 -المجال الجغرافي
81 2 -المجال البشري
82 3 - المجال الزمني
83 ثانيا : منهج الدراسة
83 ثالثا : عينة الدراسة
86 رابعا : فرضيات الدراسة
87 خامسا : وسائل جمع البيانات
87 1 - الملاحظة
87 2 - المقابلة
88 3 -الإستمارة
92 4 - الوثائق والسجلات
92 سادسا : أساليب التحليل
92 1 -أسلوب التحليل الكمي
93 2 -أسلوب التحليل الكيفي
93 سابعا : عرض و تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
98 خلاصة الفصل الرابع
99 هوامش الفصل الرابع

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة و مناقشتها

101 تمهيد
102 أولا : عرض وتحليل تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
106 ثانيا : عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

110.....	ثالثا : عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
117.....	رابعا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
118.....	خامسا : النتيجة العامة
119.....	سادسا : التوصيات و الإقتراحات
120.....	خلاصة الفصل الخامس
122.....	خاتمة

ملخص الدراسة

123.....	1- باللغة العربية
124.....	2- باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

الملاحق

الملحق رقم 01:الإستمارة

الملحق رقم 02 : دليل المقابلة

الملحق رقم 03:قائمة الأساتذة المحكّمين

الملحق رقم 04 : الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	يوضح كيفية اختيار العينة ومفرداتها	01
90	يوضح آراء المحكمين عن محتوى صدق بنود الإستمارة	02
91	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لحساب صدق المحتوى	03
93	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس	04
94	يوضح توزيع عينة البحث حسب السن	05
95	يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية	06
95	يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	07
96	يوضح توزيع عينة البحث حسب الرتبة	08
97	يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل	09
102	يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات	10
106	يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو طبيعة العمل التقني ودرجة تحمل المسؤولية	11
110	يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو طبيعة العمل بالفرق والإنضباط	12

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	بوضف مصبر عدم الإهتمام بالولاء التنظيمي	01
64	بوضف مراحل تطور الولاء التنظيمي	02
66	بوضف مداخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند " سنيرز "	03

مقدمة:

إن رغبة الإنسان في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المختلفة تجعله يسعى إلى ابتكار العديد من الإستراتيجيات التي تمكنه من تحقيق ذلك، وأولى هذه الإستراتيجيات هي التنظيم، وقد أدرك الإنسان أهمية التنظيم منذ أقدم العصور، نظرا لحاجته للتعاون الذي أصبح عنوانا للمجتمع الحديث الذي يصبوا إلى تحقيق أعلى مستوى من الرشد الإنساني ومن ثم الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية، ولقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية وتستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتدار من قبل أشخاص محترفين، وفوق ذلك فإن الموارد التي تتعامل بها المنظمة مسطر عليها في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة أداء الأفراد وتحسين مستويات رضائهم.

ويتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة الداخلية التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم، وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم البيئة الداخلية لها قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والإجتماعية والمادية والتي بدورها تعكس ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة بطريقة أو بأخرى.

ولهذا تم اختيارنا لموضوع: البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي للعاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل كإحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهاتها في إطار تحديد الإستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية لها، ذلك أن الوحدة الرئيسية للحماية المدنية تتميز بطبيعة نشاط مختلف وبيئة داخلية خاصة مما يجعلها تستقطب أفراد معينين، فتعمل المؤسسة هنا باستمرار من أجل توجيه السلوك التنظيمي لأفرادها من أجل زيادة ولائهم لها.

وقد حاولنا في هذه الدراسة تقصي موضوع البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي من جانب نظري وجانب ميداني، حيث تناولنا في الجانب النظري وهذا بتقسيمه إلى 5 فصول تدرج كما يلي:

الجانب الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: طرحنا فيه أهمية الموضوع العلمية والعملية بالإضافة إلى الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع كما حددنا الأهداف وطرحنا الإشكالية، والمفاهيم الرئيسية، مع ذكر بعض المفاهيم التي تقترب من مفهوم البيئة الداخلية والولاء التنظيمي، كما قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة.

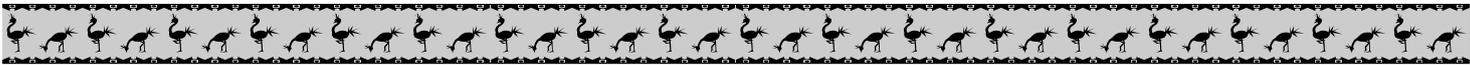
الفصل الثاني: خصصنا هذا الفصل كمدخل للبيئة الداخلية قمنا فيه بتحديد أهميتها وبعض النظريات التي تناولت موضوع البيئة الداخلية، عناصرها المكونات الفيزيائية للبيئة الداخلية أنواع البيئة الداخلية العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية علاقة البيئة الداخلية ببعض المتغيرات.

الفصل الثالث: خصصناه للولاء التنظيمي قمنا فيه بتحديد أهمية الولاء التنظيمي، وأهم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي، ومصادر الولاء التنظيمي وأبعاده وخصائصه، ومراحله، والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي، آثاره ونتائجه، أخيرا العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي.

الجانب الثاني: الإطار التطبيقي، قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

الفصل الرابع: يحتوي على الإطار المنهجي للدراسة، تناولنا فيه مجالات الدراسة (الجغرافي، البشري، الزمني) ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وفرضيات الدراسة وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة الاستمارة)، وأساليب التحليل الكمي والكيفي وتقريغ البيانات الشخصية.

وفي الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنتيجة العامة وقد ختمت الدراسة بخاتمة تضمنت نتائج الدراسة.



الجانب النظري



الفصل الأول: موضوع الدراسة

- تمهيد

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع

ثانياً:- أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: تحديد المفاهيم

1- مفهوم البيئة التنظيمية

2- مفهوم البيئة الداخلية

3- مفهوم المؤسسة

4- مفهوم الولاء

5- مفهوم الولاء التنظيمي

خامساً: مفاهيم تقترب من المفاهيم الرئيسية

سادساً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول.

هوامش الفصل الأول.

تمهيد:

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الإجتماعية التي تعنى بالبناء التنظيمي لمختلف المؤسسات، سواء كانت خدمية أو صناعية، وهذه القضية هي المتمثلة في "البيئة الداخلية والولاء التنظيمي" التي ترتبط بالعامل وبوضعه من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط بمدى شعوره بالإرتياح والإطمئنان، ذلك أن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديّات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة مواجهتها في إطار الأهداف الكلية بغضّ النظر عن نشاطاتها، الأمر الذي ينعكس على العاملين لديها، فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها إيجابا أو سلبا، وفي عدد من المؤشرات المشكّلة للمتغيّرين الذي تقوم عليها الدراسة الراهنة، سيتمّ في هذا الفصل التمهيدي التعرض إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع، الأهداف والإشكالية، ثم المفاهيم الأساسية للدراسة والمفاهيم المشابهة لها، وأخيرا الدراسات السابقة.

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع:**1- أهمية الدراسة:**

لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب على تساؤلاته، ويكون طريقه في ذلك الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه مع استخدامها بطريقة علمية موضوعية، وتكمن الأهمية العلمية لهذا الموضوع في إثراء النقاش حول موضوع الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل وبشكل دقيق ومععمق، وإضافة دراسة جديدة إلى الدراسات الخاصة بها، كما تكمن أيضاً الأهمية في محاولة فتح مسارات بحث جديدة لهذه الظاهرة التنظيمية.

أما أهمية الموضوع من الناحية العملية، فمن خلال التقرب أكثر من ميدان الدراسة يمكننا ملاحظة درجة الولاء التنظيمي في المنظمة وأثره الواضح على كيفية سير العمل وكذا التقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو الغياب، كما أنها تحاول دراسة متغيرات البيئة الداخلية لموظفي مؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل لما لهذه المتغيرات من تأثيرات على هؤلاء الموظفين، نظراً لطبيعة الوظائف فيها ونموذج البيروقراطية المتبع في إدارة أعمالها، وكذا ما تسببه من بذل جهد أكبر، حيث أن تجاهل هذه المتغيرات بالذات يقلل من ولائهم للمنظمة.

2- أسباب إختيار الموضوع: إنّ الظاهرة موضوع الدراسة لها أهميتها الحيوية في المعالجة السوسيوولوجية بحكم أنها كلّ معقد من الظواهر الأخرى التي تتفاعل فيما بينها لتظهرها للوجود، فهي لم تنشأ فراغ، فهذه الظواهر أو العوامل وبمصطلح أدق العوامل والأسباب تعمل متساندة بنائياً ووظيفياً لتشكل لنا السياق العام للظاهرة موضوع الدراسة، والتي تتجّه نحو البحث عن طبيعة العلاقة التآثيرية بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين الولاء التنظيمي لدى الموظفين، من هنا فقد اتجهت فكرة الدراسة في البحث عن طبيعة هذا التأثير وتبينه وتحديد نوعه وإتجاهه، فاهتمامنا بمعالجة هذا الموضوع بالذات دون غيره من المواضيع التي تشكل مجالاً للبحث والدراسة، نابع أساساً من مبررات ذاتية وأخرى موضوعية، حيث أن المبررات الذاتية هي التي ترتبط بالظروف الشخصية والنفسية للباحث، ويمكن حصرها في الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوعي البيئة الداخلية والولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى الرصيد المعرفي، كما تتمثل

أيضا في ملائمة الموضوع المراد معالجته مع التخصص المدروس (تنظيم وعمل)، وأيضا ما نلاحظه في المحيط المعاش أنّ المورد البشري الجزائري قليل الولاء لمؤسسته.

إلى جانب هذه هناك مبررات موضوعية والمتمثلة أساسا في أن موضوع البيئة الداخلية والولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية، ضف إلى ما سبق قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا وباعتباره ظاهرة موجودة في الواقع تستدعي التقصي والبحث، من خلال استخدام مجموعة من الإجراءات والأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تفيد في الإجابة على التساؤلات المرتبطة بموضوع الدراسة، كذلك من أهم الأسباب الموضوعية نجد الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الدراسة على مستوى المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير قدرات الموارد البشرية وتحقيق ولائهم لها من جهة وأهدافها من جهة أخرى.

ثانيا: أهداف الدراسة:

إنّ لأيّ دراسة مهما كانت مقاربات بحثية تسعى جاهدة لتحقيقها والتي على أساسها يصاغ التصوّر أو الإتجاه العام للدراسة، فالأهداف تساهم بشكل كبير وهام في تحديد الأبعاد الحقيقية للموضوع وأطره النظرية، والهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة، والبحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامّة موضوعية ذات قيمة ودلالة علمية، ومنه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في: محاولة تحديد الإطار النظري الخاص بموضوع البيئة الداخلية والولاء التنظيمي للموظفين وهذا لمعرفة الظاهرة بالإدارات الجزائرية بشكل أدق وأعمق، ضف إلى ذلك إبراز مدى أهمية البيئة الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي بناء على نشاط وثقافة المنظمة واستراتيجيتها في تحقيق الأهداف، كما تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة طبيعة العمل الممارس ودرجة تحمل المسؤولية لدى موظفي الحماية المدنية، فضلا عن مدى خطورة المواقف التي تحصل أثناء قيام الموظفين بأعمالهم، إضافة لهذا الوصول إلى التعرف على علاقة إشراك القيادة الإدارية للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بغضّ النظر عن نمط القيادة المتبع وما تفرزه من نتائج تزيد أو تنقص من معنويات الموظفين، ضف إلى هذا الوصول إلى التعرف على علاقة فرق العمل بطريقة الانضباط السائد لدى موظفي الحماية المدنية، وهذا ما يمكنهم من اتخاذ المكان الصحيح في فريق العمل والرفع من مستوى أدائهم وكذا العمل على التكيف في الفريق بما يساهم في التقليل من حوادث العمل المتوقعة، وأخيرا تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الخروج بنتائج علمية من الدراسة التطبيقية ثم تقديم

بعض الاقتراحات كمساهمة لإثراء الحلول العلمية للمشاكل المطروحة في البيئة الداخلية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية في ولاية جيجل.

ثالثا: الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة وأثمنها، والذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدّة المنافسة و التغيير السريع و المستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الإهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع و تطور واستمرار المؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها و تطلعات أفرادها من جهة و اشتراكهم بأفكارهم و اقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات من جهة أخرى، وتحفّزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجّعهم على تطوير مهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم و الرفع من روحهم المعنوية وبالتالي ولاءهم لها.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا على اعتباره عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الإبداع و الثقة بين المؤسسة و إدارتها، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء و النمو المتواصل، كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة، وهذا بدوره يجعلهم يخلقون ظروف عمل ملائمة تعكس مختلف النشاطات الواجب إنجازها في المنظمة وهذا ما يعرف بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

حيث تلعب بيئة المؤسسة الداخلية دورا كبيرا في أداء وسلوك الموظفين فيها، كما أنها تعتبر مؤشرا هامًا يعكس القيم والاتجاهات السائدة داخل المؤسسة ، ومدى تأثيرها على مجمل العملية الإدارية ومدى فاعلية المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحرص على تهيئة بيئة العمل من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب والعراقيل التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد مما يحثهم على التمسك بالمؤسسة.

تسود الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بيئة داخلية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى ،حيث أنها مؤسسة خدماتية فضلا عن كون الموظفين فيها يتقاضون رواتب بالمقابل من جهة ، ومن جهة أخرى فإن الصعوبات التي يتلقاها الموظفون وطبيعة العمل ، تجعلهم يتبنون وجهة نظر خاصة بهم في اتخاذهم لمسارهم الوظيفي الذي يروونه ملائما أو يتماشى وأهدافهم الخاصة.

وسنحاول في هذه الدراسة الحالية التعرف أكثر على الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل وذلك من خلال التعرف على بيئتها الداخلية ومدى ولاء العاملين لها وكذا العلاقة الموجودة بينهما، ومن هذا يتسنى لنا طرح التساؤل الرئيسي الذي مفاده :

_ كيف تسهم البيئة الداخلية للمؤسسة في دعم الولاء التنظيمي لدى موظفي الحماية المدنية؟

وقد تمخضت عنها ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي:

1_ ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في إشراك موظفي الحماية المدنية في عملية اتخاذ القرارات؟

2_ هل تسهم طبيعة العمل التقني في زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى موظفي الحماية المدنية؟

3_ هل تسهم طريقة العمل بالفرق في زيادة انضباط موظفي الحماية المدنية؟

رابعاً: تحديد المفاهيم:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسولوجي، يجب على الباحث الإلتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث حتى يتحصّل على نتائج دقيقة ومضبوطة، ولحصر موضوع الدراسة تم تحديد المفاهيم الأساسية والمتمثلة في: البيئة التنظيمية والبيئة الداخلية، المؤسسة، الولاء والولاء التنظيمي، وكذا المفاهيم التي تقترب من المفاهيم الرئيسية وهي: المناخ التنظيمي، محيط العمل، المحيط التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، وأخيراً الإندماج المهني والانضباط، وكلها مفاهيم تتعلق بموضوع البحث.

1- مفهوم البيئة التنظيمية:

- تعرّف البيئة التنظيمية بأنها: " جزء من البيئة العامة ذات التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير والضغوط المتواجدة بالبيئة، ومن ثمّ فبيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة أو رقابة المنظمة. (أبو بكر، 2007، ص42)

* لقد اعتبرت البيئة التنظيمية في هذا التعريف بأنها مجموعة من القوى والعناصر التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الطريقة التي تعمل بها، وعلى طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها، مثل: المواد الخام والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات.

- وتعتبر البيئة التنظيمية أيضا عن: " الموقف الاجتماعي الذي تتمّ العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما أنها تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد " (حمّاد، 1995، ص 70).

* أشار هذا التعريف إلى أن المحور الجوهري للمنظمات هي تلك العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي هي أساس الإتصال المفتوح بين الإدارة والعمال، وهذا بدوره يساعد على تدفق المعلومات وحل المشكلات.

- التعريف الإجرائي للبيئة التنظيمية:

البيئة التنظيمية هي الوسط التنظيمي الذي يتعايش معه العامل، وتتمظهر في مجموعة من الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة.

2- مفهوم البيئة الداخلية:

- يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها: " هي التي تتكون من متغيرات داخل المنشأة نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة و ثقافتها و مواردها، حيث أنّ هيكل المنشأة يحدّد الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يخص الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أنّ ثقافة المنشأة هي مجموعة التنظيمات المتمثلة في العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة " (البوي، 2008، ص 08).

* لقد ركّز هذا المفهوم على العناصر الأساسية التي تتكون منها البيئة الداخلية للمنشأة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد المتاحة بها، والتي يكون لها تأثير على طريقة سير العمل في المنظمة، وكذا على السلوك التنظيمي للعاملين بها، في حين أهمل هذا التعريف الظروف التي تستوجب أن تكون عليها أجواء البيئة الداخلية وكيفية التعامل معها ومع التطورات والتغيرات التي تحصل بها.

- ويعرّف القريوتي بيئة العمل الداخلي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية" (القريوتي، 2000، ص 35)

* لقد ركّز هذا التعريف على تأثير متغيرات البيئة الداخلية على سلوك الفرد وأدائه، والذي يؤثر هو الآخر على نفسيته، مما يساعده في انتقاء المجموعة التي يجذب العمل معها والأسلوب الذي يتخذه في العمل، في حين أهمل هذا التعريف الجوانب المادية للعمل والمتمثلة في الموارد المتاحة بالمنظمة من أموال ومكاتب... وغيرها، والتي لها تأثيرا على أداء الأفراد ونفسياتهم أكثر.

- وفي تعريف آخر: "تشير البيئة الداخلية إلى تلك العناصر المباشرة الموجودة داخل المنظمة ويمثل المديرين والقيم والحضارة السائدة في المنظمة والأنظمة الإدارية العناصر الأكثر تأثيراً في البيئة الداخلية" (ماهر، 2006، ص 90)

*لقد بيّن هذا التعريف أن عناصر البيئة الداخلية الأساسية، والمتمثلة في المسيرين والقيم والثقافة التنظيمية السائدة هي بمثابة عناصر القوة لأي منظمة، في حين أنّ هذا التعريف أهمل سلوكيات الأفراد والظروف التي تؤثر هي الأخرى على الأجواء الداخلية لأي منظمة.

* التعريف الإجرائي للبيئة الداخلية:

هي مجموعة من المتغيرات التنظيمية والوظيفية التي لها أثر على سلوكيات واتجاهات وأداء العمّال بشكل مباشر وغير مباشر، وقد حدّدت هذه المتغيرات في جزء من جوانب البيئة الداخلية، وتتمثل في القيادة، طريقة العمل بالفرق وطبيعة العمل التي تكمن في انجاز المهام الموكلة إليهم.

3- مفهوم المؤسسة:

لقد تباينت المفاهيم المقدّمة للمؤسسة، وسنعرض فيما يلي بعض هذه المفاهيم كما يلي:

- عرّف "ماكس فيبر" المؤسسة على أنها: "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية، مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات التنظيمية" (الحسن، 1998، ص 11)

- عرفها "ناصر دادي عدون" بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي متنقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجمه ونوع نشاطه" (عدون، 1998، ص 14)

- أمّا "كارل ماركس" فيعتبر المؤسسة أنّها: "تجمّع عدد كبير من العمّال ليعملوا في نفس الوقت وفي نفس المكان وتحت إدارة نفس رأس المال، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع" (واضح، 2002، ص 24)

* من جملة هذه التعاريف نخلص إلى القول أنّ: المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي واقتصادي تتألف من أنظمة فرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل، وهذا النظام يتكون من موارد بشرية ومالية ومادية موجّهة لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

4- مفهوم الولاء:

لغة:

الولاء بمعناه اللغوي هو: الإلتئاء "Devotion" والإلتئاب "Affiliation" والإلخالص "Belonging" وعندما نقول أنّ للأبناء ولأءا لأبائهم، فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإلخالصهم إليه، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الإرتباط "Commitement"، والتماسك "Cohesivenss"، والجلذب "Enticement" اتجاء الغير (جواد، 1010، ص 278)

كما وردت كلمة "الولاء" في العديد من الآيات القرآنية، ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: "والمؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر و يقيمون الصلاة و يؤتون الزكاة و يطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم" (سورة التوبة، الآية 71).
ويعني الولاء هنا النصرة في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والمؤازرة والمواساة.

اصطلاحاً:

- الولاء هو: إخالص وحب شديدين، وهو ينبثق من التفاعل الدينامي بين الفرد وبيئته المعاشة وهذا الإخالص والحبّ يوجههما الفرد إلى موضوع معيّن مثل: الذات والأسرة والوطن، أو مذهب ديني أو سياسي معيّن" (كرمي، 2010، ص 26)

- ويعرّف معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الولاء كالتالي: "تستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصلات والعواطف (رومانتيكية وقانونية) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها، أو الإخالص لما يعتقدها الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل" (كرمي، المرجع نفسه، ص 26).

5- مفهوم الولاء التنظيمي:

- عرّف "العجمي" الولاء التنظيمي بأنه: " يتمثل في ردّ الفعل لدى الموظّف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظّف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" (عبار، 2011، ص 73)

*في هذا التعريف: تمّ تحديد الخصائص التنظيمية التي تمكّن الفرد العامل من إظهار ولائه وكذا رغبته في تحقيق أهداف المنظمة على حساب مصالحه الخاصة.

- وعرفه أصحاب الإتجاه التبادلي على أنه: "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة" (كرمي، مرجع سابق، ص 27)

* لقد ركّز أصحاب هذا الإتجاه على كون الولاء التنظيمي يقوم على المنفعة المتبادلة بين الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف لكلا الطرفين، وأن استمرارية الفرد في المنظمة يكون بالنظر إلى ما تقدّمه من منافع مادية.

- أما أصحاب الإتجاه السلوكي فيعرفون الولاء التنظيمي بأنه: "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية و انصهارالفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي التنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل، والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة" (كرمي، مرجع سابق، ص 27).

* إنّ أصحاب الاتجاه السلوكي ينظرون للولاء بأنه ارتباط بين الفرد وبين قيم وأهداف المنظمة، واستعداده للبقاء فيها بغضّ النظر عما يجنيه من أرباح مادية.

- وفي تعريف آخر للولاء التنظيمي، يرى "أورلي وتشاتمان" أن الولاء التنظيمي هو: "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة، ما يد فعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم المؤسسة" (الجريسي، 2010، ص 43)

* في هذا التعريف يرى "أورلي وتشاتمان" أن الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد ممّا يؤدّي به إلى تبني قيم المؤسسة والإنصهار في العمل.

* التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو ذلك الإرتباط (الميل الايجابي) الذي ينبثق من التفاعل بين الفرد والجماعة من جهة، وبين الفرد والمؤسسة من جهة أخرى، بحيث يؤدي هذا الإرتباط بالفرد إلى تبني قيم المؤسسة والإنصهار في العمل، ورغبته في البقاء فيها، ويتمظهر هذا الإرتباط في المشاركة في اتخاذ القرارات (عن طريق الاجتماعات التي تعقدها إدارة المؤسسة) وتحمله للمسؤولية (كالتسهر على مصالح المؤسسة) وانضباطه في العمل (كالمواظبة بالدوام الرسمي للعمل وانتهائه).

خامسا: مفاهيم تقترب من المفاهيم الرئيسية:

لقد تضمّنت هذه الدراسة مفاهيم مشابهة للمفهومين الأساسيين "البيئة الداخلية والولاء التنظيمي"

وهي كما يلي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

"يشير المناخ التنظيمي إلى علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد، فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم" (ماهر، 2005، ص 87)

2- مفهوم محيط العمل:

يعرّف بأنه: "جملة العناصر والعوامل المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة، مثل العلاقات الإجتماعية، والعلاقات الرسمية، العلاقات التقنية ونمط القيادة، الأمن المهني ونمط الإتصال، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه سلوك العاملين وتحديد حاجاتهم، وبالتالي إنتاجية المؤسسة واستقرارها" (قاسمي، 2001، ص 27).

3- مفهوم المحيط التنظيمي:

" المحيط التنظيمي يشمل كل عناصر القوى الماديّة والبشرية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على نشاط المؤسسة من الدّاخل والخارج" (خليل، 2005، ص 67)

4- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

عرف "وينر" الإلتزام التنظيمي بأنه "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة" (العبيدي، 2010، ص 82)

5- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعرفه "موداوي" بأنه: قدرة الفرد على التوحد والإندماج مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله" (علام، 1994، ص 270)

6- مفهوم الإندماج المهني:

"يدلّ الإندماج المهني على التوافق والانسجام بين العمّال بعضهم البعض، من خلال العلاقات التضامنية التي تنشأ بينهم والتي نتجت عن تبادل الخدمات من جهة، وعن حاجة العمال إلى تكوين صداقات وتشكيل جماعات يحسّن فيها بالراحة والإطمئنان من جهة أخرى" (بجباح، 2009، ص 46)

7- مفهوم الانضباط:

"يتمثل الإنضباط في طاعة واحترام القوانين واللوائح والإجراءات التي تسنّها المنظمة وتطلب من العاملين لديها الإلتزام بها، وهو عنصر خارجي يساعد الفرد في ضبط النفس عن أيّ عمل يخالف القواعد الموضوعية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها" (الصحاف، 2011، ص 42)

سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدّراسات السّابقة أرضية ينطلق منها الباحث الإجماعي، فهي تمثل إرثا نظريا مهماً لبناء البحث السوسولوجييناء علميا ومنهجيا، كما تعتبر موجّها أساسيا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وهذا من حيث الجوانب التي عولجت والأخرى التي مازالت محلّ نقاش أو لم تعالج إطلاقا، كما تساعده في صياغة فروض البحث التي ينوي إجرائها و بالتالي تسهّل عملية التحكّم في المعطيات في الواقع الاجتماعي، كما تساعده أيضا في تدعيم البحث والإستفادة من مناهجه العلمية والقيام بعقد مقارنة بينها وبين دراسته، إذ تصبح مكّلة أو مدعّمة للموضوع بشكل أو بآخر، كما تساعد الدراسات السابقة في التمهيد لإبراز مختلف المشاكل التي قد تلاقي هذا البحث مما يستوجب العمل على تجنّبها أو التخفيف منها.

ومن هذا المنطلق سيتمّ تناول أهم الدراسات الميدانية حول: البيئة الداخلية والولاء التنظيمي، وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المداخل المستخدمة سواء كانت منهجية أو معرفية أو من حيث النتائج المتحصل عليها.

1-الدراسات التي تناولت البيئة الداخلية:

أ- الدراسات الأجنبية:

-الدراسة الأولى:(القيوتي،2008،ص 224)

وهي التي قام بها كل من " إمري" و" تريست"، " **emery and trist**" عام 1965م حول النماذج الأربعة للبيئة التنظيمية، حيث قاما بتصنيف البيئات التنظيمية التي يتقرّر على أساسها نوع التنظيم إلى أربع (4) فئات من حيث درجة الثبات ودرجة تعقد وتنوع المعرفة التي تلزمها للعمل والنجاح

في البيئة، وهذه البيئات الأربع تتراوح ما بين: البيئة الهادئة نوعا ما وهي بيئة قليلة التعقيد لا تشكل تهديدا أو قلقا للمديرين ولا تؤثر كثيرا على نمط قراراتهم، والبيئة الهادئة مع بعض التقلبات و تتميز بحدوث تغييرات ولكنها متوقّعة، ولذلك فاستمرار التنظيم هنا يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغييرات، والبيئة المزعجة المتغيرة و تتسم بوجود تنافس بين التنظيمات، لذلك فمن المهمّ تبنيّ التنظيمات لأسلوب المرونة في العمل، أما البيئة المضطربة المعقّدة فتعتبر البيئة الأكثر تعقيدا وتغيرا بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية.

ولقد كان المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، وكانت النتيجة الأساسية الهامة للدراسة تتمثل في:

أن المنظمات البيئية تختلف في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات كلما زادت القدرة والحاجات.

التعقيب:

لقد أفادتنا هذه الدراسة، حيث أسهمت هذه الدراسة في إثراء الدراسة الحالية وفتح آفاق وأبعاد جديدة، فقد شكّلت محتوياتها مصدرا غنيا للمعلومات لدينا، وسمحت لنا بالإطلاع على تجارب الآخرين في ذات الموضوع.

ب- الدراسات العربية:

-الدراسة الأولى: (القحطاني، 2001، ص، ص، 54، 55)

والتي قام بإعدادها عطية عام 1982 وكانت بعنوان: "تأثير التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين" وهدفت الدراسة إلى قياس تأثيرات التغيير في مكان وظروف العمل الطبيعية على جوانب تنظيمية وسلوكية هي: تنظيم العمل والعلاقة بين الإدارة والعاملين، والعلاقات بين العاملين ومستوى دافعيتهم ورضاهم وإنتاجيتهم، واستخدم الباحث نموذج البحث شبه التجريبي باستعمال مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، وأجريت الدراسة على عينة البحث في الجهاز الإداري للمملكة العربية السعودية.

استخدم الباحث ثمانية مقاييس هي: مقياس ظروف العمل الطبيعية، مقياس درجة تنظيم العمل، ومقياس علاقة المدير بالمرؤوسين، ومقياس العلاقات بين الزملاء، مقياس الرضا عن العمل، مقياس الخدمات المساعدة، ومقياس الدافعية، وأخيرا مقياس الإنتاج والتوعية.

- توصلت الدراسة إلى: عدم وجود تأثيرات لظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية وعلى رضا وأداء العاملين.

-الدراسة الثانية:(القحطاني، المرجع نفسه، ص، ص، 58، 59)

التي قام بها الزايد عام 1996 بعنوان: "بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، وقد أجريت هذه الدراسة بحرس الحدود في مدينة الرياض.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى: البحث عن أهم الخصائص الإجتماعية المميّزة لبيئة العمل الداخلية في حرس الحدود والمتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف ونوعية العمل ومحتواه، والحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين، وعلاقات العمل السائدة بين العاملين، وفرص الترقية الوظيفية المتاحة، وطبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

وتمّ اختيار عيّنة طبقية عشوائية قوامها 500 فرد، بحيث تكون العيّنة المختارة ممثلة في 150 فردا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ 54.9 % من العينة يرون أن المشاركة بآرائهم قبل اتخاذ قرارات تؤثر على أعمالهم، هي مشاركة محدودة.

- أنّ أكثر من نصف مفردات العينة ترى أن هناك تقديرا للجهد الذي يبذله العامل في العمل وأن هذا التقدير قد يكون ماديا أو معنويا.

- أنّ 43.1% راضين عن عملهم الحالي، وأن نوعية العمل الذي يؤديه العامل له تأثير واضح على رضاه الوظيفي وأن الحوافز المتاحة للعاملين لها تأثير ملحوظ على درجة رضاهم الوظيفي، فالرضا عن الحوافز كان بدرجة متوسطة.

- أنّ العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مرضية تماما، وان العلاقة مع الزملاء تمتاز بالطيبة إلى حد ما، وأنهم لا يشعرون بوجود ارتباط بين تقييم الأداء والترقيات.

التعقيب:

تتفق الدراسة الحالية مع هاتين الدراستين السابقتين في تناولهما لموضوع بيئة العمل الداخلية بالمنظمة، لكن بشكل غير مباشر، فالدرستين السابقتين تناولتا ظروف العمل الطبيعية (دراسة عطية) والرضا الوظيفي (دراسة الزايد)، و الدراسة الحالية ركزت على طبيعة العمل التقني وتحمل المسؤولية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة الثانية (دراسة الزايد) في استخدام عينة عشوائية واختلفت مع الدراسة الأولى (دراسة عطية) في نوع المنهج المتبع. وقد تم إجراء الدراسة الحالية في قطاع أممي مما جعلها تتفق مع الدراسة الثانية (دراسة الزايد)، لكنّها اختلفت مع الدراسة الأولى (دراسة عطية) التي أجريت في جهاز إداري.

2- الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي: تمثلت في دراستين أجنبيتين، ودراستين عربيتين، ودراستين محليتين:

أ- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: (عويضة، 2008، ص 60)

وهي الدراسة التي قام بها "جونس" "Jones" عام 1998 بعنوان: « The relation ship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place »

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم، وقد أجريت هذه الدراسة بولاية نيو جيرسي بأمريكا، واستخدمت الدراسة منهج المسح الإجماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الإجماعيين والنفسيين.

* وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال.
- لا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي.

* كما أوصت الدراسة على العمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والإستمرار في نمط العمل الجماعي.

- الدراسة الثانية: (عويضة، مرجع سابق، ص 59)

وهي الدراسة التي قام بإعدادها "Kanchana, Chutima" عام 2002 بعنوان:

« the relationship between job satisfaction and organizational Commitment »

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة سيامين، وبحث العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبحث العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ولقد طبقت الدراسة على 154 عاملا بشركة سيامين بالولايات المتحدة الأمريكية، من خلال استبيان قسم إلى ثلاثة أجزاء هي: البيانات الشخصية- الرضا الوظيفي- الولاء التنظيمي.

* توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ومتوسط سنّ العاملين في مستوى الولاء التنظيمي.

- اختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي باختلاف السنّ.

- توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

* وقد أوصلت الدراسة بتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عبر الحوافز والترقيات والعمل على تعزيز الولاء التنظيمي عبر الورشات والدورات، واهتمام الشركة بهذا الجانب ودراسته من عدة زوايا.

التعقيب:

تنفق هاتين الدراستين الأجنبيتين مع الدراسة الحالية في موضوع: الولاء التنظيمي ولكنهما يختلفان في أبعاد الولاء التنظيمي بالنسبة لهذه الدراسة الراهنة.

وقد اتفقتا أيضا مع الدراسة الحالية في اعتماد العينة العشوائية (دراسة جونز) وكذا استخدام الإستمارة كأداة لجمع البيانات (دراسة Kanchana, Chutina).

وقد أجريت الدراسة الحالية في مجتمع يختلف عن هاتين الدراستين السابقتين، حيث أنها أجريت في قطاع مدني ذو طابع خاص، أما بالنسبة لزمان الدراستين السابقتين فهما يختلفان عن هذه الدراسة الحالية.

ب- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: (الدوسري، 2005، ص، ص، 126، 127)

وهي التي قام بإعدادها " أيمن المعاني " سنة 1999م، وكانت بعنوان: " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية "، حيث تمّ إجراء هذه الدراسة على مديري الإداريات في ثلاثة وعشرين وزارة في الأردن والبالغ عددهم 186 مديراً، وهدفت إلى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية، ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، المؤهل، العلمي، مدة الخدمة في التنظيم الحالي، الراتب، الحالة الاجتماعية، السن، الجنس) والولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية. وقد تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة، حيث استخدم المنهج التحليلي لتغطية الجانب النظري الذي يتعلق بأدبيات الولاء التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي -المسح الاجتماعي- لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة. وقد استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على 143 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهر أفراد مجتمع الدراسة درجة جيدة من الولاء التنظيمي بلغ معدلها (79,8%) .

- أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.

- أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من: المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين) والجنس (لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائية.

- الدراسة الثانية: (الدوسري، المرجع نفسه، ص- ص، 122، 124)

وهي الدراسة التي قام بها "صلاح المعيوف" سنة 2002م وكانت بعنوان: " أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي " وهدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات، وقد شملت الدراسة 181 جهازاً حكومياً موزعين على

مناطق المملكة العربية، وقد تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة تألفت من 15 موظفاً من كل جهاز، واعتمدت الدراسة في بياناتها على 2200 استبانة.

* توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية عالية إلى حدّما.
- أن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المهام الإشرافية، عدد المرؤوسين، مستوى الوحدة الإدارية، مناسبة عدد الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام التي يؤدّيها الموظف).
- مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع التقدم في العمر.
- أن الموظفين الذين خدماتهم أكثر من 15 سنة مستوى ولائهم أعلى من الموظفين الذين خدماتهم أقل من 15 سنة.
- أن الموظفين في المراتب الدنيا أعلى ولاء من الموظفين في المراتب الوسطى والعليا.
- أن مستوى ولاء الموظفين المتزوجين أعلى مستوى من ولاء الموظفين غير المتزوجين.
- أن الموظفين الذين يمارسون مهاماً إشرافية (المشرفين) أعلى ولاء من الموظفين الذين لا يمارسون مهاماً إشرافية (المرؤوسين).

التعقيب:

- تتفق الدراسة الحالية مع هاتين الدراستين السابقتين في تناولهما لموضوع الولاء التنظيمي بشكل مباشر، ولكنهما يختلفان في تناول هاتين الدراستين السابقتين لموضوع الولاء التنظيمي تبعاً لعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، بينما تناولت الدراسة الحالية علاقة البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي بإبراز مدى أهمية البيئة الداخلية في تحقيق الولاء لدى موظفي الحماية المدنية.
- كما اتفقنا مع الدراسة الحالية في استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وكذا توظيف المنهج الوصفي (دراسة المعاني)، واختيار العينة العشوائية (دراسة المعيوف).

ج- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى: (عاشوري، 2015، ص، ص 38، 39)

وهي دراسة ميدانية قام بها "شربيط الشريف محمّد" بعنوان: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" وقد تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز لمدينة عنابة على هيئة الإطارات الوسطى للمؤسسة، وهي دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، بجامعة منتوري محمود - قسنطينة - للسنة الجامعية 2008 - 2009م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى وكذلك معرفة تأثير متغيرات (السّن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي، واعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب الحصر السامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفرادها 82 إطاراً، وكانت الإستمارة الأداة المناسبة لإجراء هذه الدراسة.

* توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- قلة استخدام الإتصالات الشفوية ماعدا في حالة الإتصالات التي تكون في نفس المستوى (الإتصال الأفقي).

- هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الإتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الإتصال الكتابي، وعلاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الإتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- الدراسة الثانية: (عاشوري، مرجع سابق، ص- ص، 36-38)

وهي دراسة "شافية بن حفيظ" بعنوان: "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" وهي رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012 - 2013.

* تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب "نظرية هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلّمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلّمي المدرسة الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

* كما هدفت الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي" و"بلانشارد" من جهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي من جهة نظرهم، ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس.

- كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحدت بـ 270 معلّم ومعلّمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي، ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

* وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- أن الأساليب الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع، ويليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ.

- أن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلّمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلّمي المرحلة الابتدائية بورقلة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

التعليق:

- تكمن نقاط التشابه لهاتين الدراستين السابقتين مع الدراسة الحالية في تناولهما لموضوع الولاء التنظيمي بوجه عام، لكنهما يختلفان في تناول الدراستين السابقتين للأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة شافية بن حفيظ) والاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة شريط الشريف محمد)، في حين تناولت الدراسة الحالية علاقة البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي.

كما تتفق مع هذه الدراسة الحالية في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذا الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وتكمن نقاط الاختلاف في: نوع العينة وأهداف الدراسة، والمكان الذي أجريت فيه الدراسة.

3- الدراسات التي تناولت البيئة الداخلية والولاء التنظيمي:

إن الدراسات التي تناولت العلاقة بين البيئة الداخلية والولاء التنظيمي قليلة جداً، وتمّ انتقاء دراستين عربيتين:

- الدراسة الأولى: (الشمري، 2013، ص، ص 60، 61)

والتي قام بها "القحطاني" عام 2001م بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي" وقد أجريت هذه الدراسة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، وواقع بيئة العمل الداخلية وأثر بعض متغيرات بيئة العمل (أسلوب الإشراف والحوافز وصراع الدور وغموض الدور) على الولاء التنظيمي، وأثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية وسنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة، أمّا عيّنة الدراسة فكانت 197 فرداً من ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يتمتع ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بولاء تنظيمي فوق متوسط، مما يعني إيمان وارتباط ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بعملهم.

- أن أهمّ العوامل التي تزيد الولاء التنظيمي: زيادة الحوافز، أسلوب الإشراف المتوازن بين الأوتوقراطي والديموقراطي، وارتفاع الرتبة العسكرية ووضوح الدور.

- الدراسة الثانية: (منصور، 2012، ص 77)

قام بإعدادها منصور عبد القادر محمد منصور عام 2012 بعنوان: "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة الأقصى بغزة، وهدفت إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة (الهيكل التنظيمي، الثقافة

التنظيمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة، و قد استخدم المنهج الوصفي لذلك، وقام باختيار عينة عشوائية عددها (108).

ومن أهمّ النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

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

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

- **التعقيب:**

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين في تناولهم لمتغيري موضوع الدراسة: "البيئة الداخلية والولاء التنظيمي"، ولكن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين المتغيرين، في حين الدراستين السابقتين اعتمدتا على التأثير بين هذين المتغيرين، كما اتفقتا في استخدامهما للمنهج الوصفي والإستمارة كأداة لجمع البيانات (دراسة الشمري)، أما بخصوص عينة الدراسة الحالية فهي اتفقت مع عينة دراسة منصور، في حين اختلفت عينة دراسة الشمري (مسح شامل) مع الدراسة الحالية (عينة عشوائية).

وقد تمّ إجراء الدراسة الحالية في قطاع أمني، ممّا جعلها تتفق مع الدراسة الأولى (دراسة الشمري)، لكنها اختلفت مع الدراسة الثانية (دراسة منصور) التي أجريت في مؤسسة إدارية.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل واحدا من أهمّ الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في علم الاجتماع، وهو موضوع "البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي"، ومن هذا المنطلق تمّ التطرّق إلى هذا الموضوع من خلال المؤشّرات التي تدلّ عليه، والتي تتمحور في الأهمية العلمية والعملية للموضوع، و الدوافع الذاتية والموضوعية لاختياره، وكذا الإطار المفاهيمي الذي حدّد مضمون الدراسة و توجّهاتها من خلال المفاهيم الرئيسية وبعض المفاهيم المتعلقة بها، وفي الأخير تمّ عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

هوامش الفصل الأول:

- 1- مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 2- علي أحمد حمّاد: الإغتراب من منظور علم الاجتماع، الكتاب السنوي الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، مصر، 1995.
- 3- موسى سعد علي البلوي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، 2008.
- 4- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 5- أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 6- إحسان محمد الحسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة للنشر، القاهرة، مصر، ط3، 1998.
- 7- ناصر دادي عدّون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998.
- 8- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
- 9- شوقي ناجي جواد: التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 10- سورة التوبة، الآية 71.
- 11- كريمة كرمي: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 12- جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: نوال حمداش، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

- 13- بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2010.
- 14- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 15- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم إجتماع العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2001.
- 15- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
- 16- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، في: مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، 2010.
- 17- اعتماد محمد علاّم: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
- 18- فريال بحباح: تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، تحت إشراف: محمد بوخلوف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
- 19- حبيب الصحّاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي - عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، 2011.
- 20- محمّد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنسر، ط 3، 2008.
- 21- محمد علي مانع القحطاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، تحت إشراف: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.
- 22- إيهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: سامي علي أبو الروس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

- 23- سعد بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: عامر بن خضير الكبيسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- 24- ابتسام عاشوري: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: رشيد زوزو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 25- عايد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: سعيد محمد الغامدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- 26- منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، في: مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2012.

الفصل الثاني: البيئة الداخلية

- تمهيد

أولاً: أهمية فهم (التعرف على) البيئة الداخلية.

ثانياً: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية.

ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية.

رابعاً: المكونات الفيزيائية للبيئة الداخلية.

خامساً: أنواع البيئة الداخلية.

سادساً: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية.

سابعاً: علاقة البيئة الداخلية ببعض المتغيرات:

1- السلطة.

2- الرقابة.

3- الهيكل التنظيمي.

4- الرسمية.

خلاصة الفصل الثاني.

هوامش الفصل الثاني.

تمهيد:

يعتبر موضوع البيئة الداخليّة من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرًا في الدراسات الإداريّة، حيث تعددت البحوث المهمّة بها فضلًا عن تناولها في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيميّة، فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات فريدة أو مميزة دائمة، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها ونشاطاتها وطرقها الخاصّة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يعطيها مناخًا خاصًا بها عند من يتعامل معها، وهذا ما يجعلها تتميز عن المنظمات الأخرى.

البيئة الداخلية:

لقد كان ولا يزال الإهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة هو المحدد لنجاحها بشكل كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء البيئة الداخلية للمنظمة ومكوناتها قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها وقصور في مزاولتها لنشاطها، حتى وإن أبدعت في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط أو المتابعة أو التنسيق، ولقد تطرقنا فيما سبق إلى مفهوم البيئة الداخلية وعليه سنتناول العناصر التالية:

أولاً: أهمية فهم (التعرف على) البيئة الداخلية:

لاشك بأن فهم البيئة الداخلية له تأثير على العاملين بها من جهة والمتعاملين معها (المنظمة) من جهة ثانية، وتتمظهر أهمية البيئة الداخلية للمنظمة في:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة وعناصرها القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة بعين الإعتبار الإستغلال والإستخدام الكفؤ لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الإستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً، أو المهارات الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.. (الغالي، إدريس، 2007، ص284).

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال و القطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة، وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج (إدريس، بني حمدان، ب س، ص286).

إن محاولة فهم البيئة الداخلية للمؤسسة يمهل للعاملين أداء المهام والوظائف المنوطة لهم بشكل مرن، كما يساعد على التواصل الجيد ما بين أعضاء المنظمة نظراً لإتاحتهم الفرص في اتخاذ القرارات والتواصل مع الرؤساء في إبداء آرائهم وفسح المجال لهم للتعبير بديموقراطية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء على مستوى الفرد أو المنظمة من خلال الموازنة الجيدة بين إمكانات الفرد والعمل الذي يؤديه بصورة محفزة، وبالتالي تؤدي به إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: النظريات المفسرة للبيئة الداخلية:

1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه المدرسة في نهايات القرن التاسع عشر، ويمكن القول بأن تأثيرها قد ساد الأوساط الإدارية منذ 1900 حتى 1930م، ولأن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي وجود طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فقد ركز تايلور على دراسة الزمن والحركة التي تضمنت قياس وتحديد الحركات التي يبذلها العامل عند أداء عمله، وذلك من أجل التخلص من الحركات غير الضرورية أو اختصارها بطرق أقصر ذلك من أجل توفير الوقت والجهد وبالتالي الوصول إلى أفضل طريقة تحقق النتيجة المطلوبة من بين الطرق الممكنة (الشمري، 2012، ص 17)

وقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي سماها "مبادئ الإدارة العلمية وهي: (خيري، 2013، ص 50)

- إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من مهام الإدارة العليا، وبالتالي فإن هذه الإدارة معنية بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في حين أن دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.
- وجود طريقة مثلى للعمل، وهذا يعني أن على الإدارة أن تدرس النشاطات المتعلقة بأداء العاملين واختيار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج، بأقل وقت وجهد و تكلفة ممكنة.
- ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة وذلك لرفع إنتاجيته، وبالتالي فإن زيادة الراتب مرتبط بزيادة الإنتاج.
- تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاما مغلقا، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل: تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تتطرق إلى البيئة الخارجية أو إلى أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين والموردين والحكومة والخدمات...إلخ (مساعدة، 2013، ص 50)

بالنسبة لفرديريك تايلور كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة ، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ، ونجاح العاملين و الرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود و أيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية. (Jacquesorsoni ,Jean-pierreHelfer ,, P15 1994)

2- نظرية التكوين الإداري: (الشمري، مرجع سابق، ص 19)

تعرف هذه المدرسة أحيانا بمدرسة أو نظرية المبادئ الإدارية، وذلك لأنها أول من ذكر المبادئ الرئيسية في عملية التنظيم كالتخصص وتقسيم العمل ومبدأ وحدة الأمر ونطاق الإشراف... إلخ وفي كتابه الشهير: "الإدارة العمومية والصناعية" اقترح "فايول" تقسيم الوظائف المختلفة للمنظمة إلى ست (06) أنشطة فرعية وهي:

- 1- الأنشطة الفنية، وتشمل الإنتاج والتصنيع.
- 2- الأنشطة التجارية، وتشمل عمليات البيع والشراء والتبادل.
- 3- الأنشطة المالية، كالتمويل والقروض والإئتمان والميزانية.
- 4- الأنشطة التأمينية، وتشمل الحفاظ على الممتلكات والأفراد.
- 5- الأنشطة المحاسبية، وتشمل عمليات الجرد وإعداد القوائم المالية.
- 6- الأنشطة الإدارية، وتشمل وظائف الإدارة الرئيسية التي اقترحها "فايول" وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، التنسيق والرقابة.

وقد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكداً في ذلك مقولة: " الرجل المناسب في المكان المناسب" (عمان، 2003، ص 37)

رأينا فيما تقدّم كيف أنّ الفكر الكلاسيكي وخاصة مدرسة الإدارة العلمية التي أوجدها "تاييلور" ينظر إلى المنظمة كنظام مغلق داخل بيئته الداخلية من حيث حسن استخدام الموارد فيه وحسن تطبيق العملية الإدارية، والقيام بوظائف المشروع للمنظمة على أكمل وجه. (العتيبي، 2002، ص 204)

وبإختصار فإن النموذج الكلاسيكي يعامل المنظمات كأنظمة عقلانية مغلقة، ولا يفعل أن يعترف البيئة وجود تأثير على البنية الداخلية للمنظمة والتركيز على السعي للهدف المعن (jackso ,morgan ,1978 ,p 28)

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

في الفترة الممتدة ما بين (1930-1940) تغير اتجاه الإدارة نتيجة لتجارب هاوثورن، حيث كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للمبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية (حسن، 1999، ص 18) فشكّلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة، وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكّدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته. (حريم، 2010، ص61) وتقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي "التون مايو" (1880 - 1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها، ومن أهم الدراسات التي قام بها وزملائه في جامعة هارفارد، الدراسات المعروفة بدراسات "هاوثورن" في شركة وسترن الكتريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة ما بين (1927 - 1932) على خمس مراحل. وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجر على إنتاجية العامل (حريم، المرجع نفسه، ص61)، وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في الإنتاجية لدى العاملين عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ومن هنا اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدّثه الظروف المادية للعمل، حيث برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنّع يؤلف نظاماً اجتماعياً تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشؤها الأفراد أنفسهم، وتمثّل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية. (الشماع، حمّود، 2000، ص65)

ومن النتائج التي أفرزتها حركة العلاقات الإنسانية ما يلي: (حريم، مرجع سابق، ص، ص61، 62)

- أن المنظمة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً، وأن هذا النظام يحدد أدواراً ومعاييراً لسلوك الفرد، قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة، ولا سيما الإتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.

- يحتاج المدير إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.

- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية مثل: الإعتراف والتقدير والقبول الإجتماعي من الغير.

لكن ما يعاب على مدرسة العلاقات الإنسانية أنها لم تقدم نظرية شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، بل ركزت اهتماماً على دراسة جانب واحد فقط من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة إجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل، وقد صورت تلك الجماعات على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، وبمعنى آخر فإن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تدعو إلى ربط التنظيم بالجماعات الإجتماعية للأفراد، أي أن توزيع العمل وتحديد هيكل التنظيم يجب أن يأخذ بعين الإعتبار طبيعة حاجات الأفراد الإجتماعية، وقد تبلورت فلسفة العلاقات الإنسانية في أن على التنظيم إقناع الأفراد بأن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها تستحق جهودهم، فيجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم. (عبد السلام، 2008، ص126).

وعلى العموم يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تنظر إلى التقسيم باعتباره نظاماً مغلقاً يتوقف سلوكه وإنتاجيته على ما يجري داخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والإتفاق بين أهداف التنظيم وبين أهداف وحاجات أعضائه (عبد السلام، المرجع نفسه، ص126). لذلك أكدت

على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لأنه من شأنها أن تلعب دوراً في تعزيز الآراء الجماعية وبالتالي إيجاد بيئة داخلية سليمة في المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

4- ماري باركر فوليت:

تعتبر "ماري باركر فوليت" **Mary Parker Follett** (1868 - 1933) من أوائل الداعين إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة، حيث ركزت اهتماماً على دراسة الصراع داخل التنظيم وأهمية تنسيق جهود الأفراد وأثره على إنجاز الأعمال، وحاولت أن تضع فلسفة للتنظيم تستند إلى الإعتراف برغبات العاملين التي تحفزهم على أداء أعمالهم كأفراد وجماعات (العبيدي، 1997، ص 91).

وقد اعتبرت أن الإدارة نشاطاً إنسانياً وجاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس، وتقول أنه لإدراك أن إدارة الأعمال تعتمد على المقاييس العلمية يجب أن تشغل على ما يلي:

- الجانب الفني: أي معرفة الإنتاج والتوزيع وهذه المسألة يمكن تعلمها.

- الجانب الإنساني: أي معرفة طريقة التعامل بشكل عادي ومثمر مع المرؤوسين وهذا الجانب موهبة يملكها البعض دون الآخرين. (الصرف، 2004، ص 73).

ومن أهم الأفكار التي نادى بها " فوليت " ما يلي: (الصرف، المرجع نفسه، ص 74).

-التعارض والتكامل: حيث فسرت العلاقة بينهما، إذ اعترفت بوجود التعارض بين المصالح ولكنها لا ترى فيه انهيار العلاقات، بل هو ظاهرة طبيعية تحقق النفع للأطراف المتعارضة، لأن الوصول إلى حلول للمواقف المتعارضة بعد تحليلها ودراستها هو ما نطلق عليه: التكامل.

- المسؤولية الجماعية: ترى " فوليت " أن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده، فالمسؤولية جماعية تملئها ظروف الوظيفة، ويجب أن تنسب هذه المسؤولية إلى الأفعال وليس الأشخاص.

- الترابط الإجتماعي: حيث ركزت " فوليت " على فلسفة الترابط الاجتماعي **Togetherness** والتفكير الجماعي **Group Thinking**، وتعتبر صاحبة الإتجاه الإجتماعي الذي يؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات الجماعية لحل المشاكل التنظيمية والإدارية، وهي تدعو الأفراد إلى ضرورة تعلم كيفية العيش

معا في توافق وانسجام من أجل تحقيق رغباتهم ورغبات المنظمة التي يعملون بها. (العبيدي، مرجع سابق، ص93).

وتتنبأ " ماري فوليت " بأن مفهوم الجماعة " Group Concept " الذي نادت به، سوف يتم تطبيقه في أغلب المنظمات الصناعية والإتجاهات السياسية الحديثة، وهي بهذا تدعو إلى إيجاد علم للتعاون فيما بين الأفراد، حيث أكدت على أن التعاون لا يأتي بمجرد النوايا الطيبة وإنما لا بد من الدراسة العلمية التجريبية لأي جهد تعاوني في المنظمة. (العبيدي، مرجع سابق، ص93).

إن نظرية " ماري باركر فوليت " تبين أهمية العلاقات الإنسانية في القيام بالأعمال المختلفة داخل التنظيم، فهي ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي تعطي اهتماما خاصا للتنظيم غير الرسمي ولا تتصدى له بالمقاومة، كما ركزت على الجماعات واهتمت بمشاركة الأفراد و التعاون و التنسيق بين الأفراد في المنظمة، لذلك تؤكد " ماري فوليت " على أن الكفاية الانتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية، وهكذا إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق هذه المبادئ إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة فإن ذلك من شأنه أن يخلق بيئة داخلية مناسبة، تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العامل إيجابا، حيث أن كفاءة الأفراد تتأثر بدرجة كبيرة ببيئة العمل الجيدة، إضافة إلى أساليب القيادة الجيدة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين والتعامل معهم كشركاء، وهي من بين عناصر البيئة الداخلية التي سنتناولها في العنصر الموالي.

ثالثا: عناصر البيئة الداخلية:

تعتمد البيئة الداخلية للمنظمة على عدة عناصر تتركز عليها وتحتاج إليها بمثابة القوة الدافعة لاتباع طريق معين في فلسفة ونشاط المنظمة وهذه العناصر هي:

1- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الإتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي (الغالي، إدريس، مرجع سابق، ص285)، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويزيد من فرص نمو الإلتزام التنظيمي. (المغربي، 1995، ص305)

إنّ التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين: الأول: التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة (عضوية) في البيئات غير المستقرة، أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً، و الثاني: ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة في الهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة، بمعنى أنّ التغييرات الحاصلة في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال. (الغالبى، إدريس، مرجع سابق، ص 285).

2- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تراث مشترك من القيم والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل كما تؤدي إلى استقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه وتعديل السلوكيات واتخاذ قرارات التسيير الهامة. (بوابية، 2004، ص 56).

وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقتضي بأن يكون الموظفون مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفّض مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحدّ من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة. (رفاعي، عبد المنعال، 2001، ص، ص، 651، 650). وعموماً فالثقافة التنظيمية كمفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ذات أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها، وهكذا يمكن تلخيص أهمية الثقافة كما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History)، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness)، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى الأدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء (Membership)، وتنعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً، وتقدير جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم. (الغالبى، إدريس، مرجع سابق، ص 296)

3- الموارد المتاحة: تمثل موارد المنظمة بشقيها: الملموسة وغير الملموسة عناصر الإستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلّتها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكّن المنظمة من الإرتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الإستثمارات الماديّة والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثّفة، فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقا على مواردها التي تمثّل قوة متفردة بها على المنافسين. (الغالبي، إدريس، المرجع نفسه، ص 297)

4- طبيعة العمل: تعبّر طبيعة العمل عن الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة. وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين.

حيث تسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم، مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مَرُضٍ ليوافق أهداف المنظمات، وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية وحينما لا تتوفر المؤهلات

أو الميول اللّازمة لتأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطور والنموّ الوظيفي ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل. (قبلان، 1992، ص 193).

لذا يجب أن تتوفر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل: المكان المناسب وظروف العمل الصحيّة والآلات والتجهيزات التي تعطي للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة، وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية، ولكي تكون ظروف العمل محقّزة لا بدّ أن يكون هناك توافق بين ما يقدمه جوّ العمل من حوافز وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، فالمبالغة في تهيئة ظروف وأماكن العمل تفقد قيمتها التحفيزية عند حد معين. (الدّبلجي، 1997، ص 35).

5- أسلوب القيادة: تعرّف القيادة على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (عبد

الباقي، 2001، ص221). وتعنى بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإنه من المؤكد أن لبيئة العمل الداخلية تأثيراً أكبر من نموذج أو شخصية قيادية في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وكسب ولاء وانتماء العاملين، فمن الممكن أن يكون القائد أوتوقراطياً أو ديموقراطياً، أمّا كيف يمكن توجيه السلوك نحو الطريق الأفضل في تحقيق الأهداف، فهو يعتمد على مدى الإمكانيات في تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب. (الهيبي، 1997، ص07).

فمن خلال اتجاهات القيادة المتعددة فإن الأساليب القيادية في المنظمات تختلف باختلاف حجم المؤسسة وأهدافها، كما في المنظمات الأمنية أو منظمات القطاع الخاص، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً في الفكر الإداري حول أساليب القيادة وأنماطها هو تقسيم أساليب القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وهي:

- القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة التسلطية المستمدة من المركز الوظيفي.

- القيادة الديموقراطية وهي القائمة على أساس العلاقات الإنسانية في العمل، تسعى إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين وخلق التعاون بينهم.

- القيادة الحرة (القيادة المنطلقة) فهي التي تجعل بعض الصفات المشتركة من النمطين (الديموقراطي والأوتوقراطي).

ويتم التركيز من خلال هذا الأسلوب نحو الإهتمام بحرية الأفراد العاملين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل، بالإضافة إلى منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة والإهتمام بالتوجيه للعاملين، ويقتصر دور القائد هنا على المشاورة مما قد يفقد السلطة هيبتها خاصة في ظل عدم توافر عاملين مؤهلين لإنجاز العمل. (كنعان، 2000، ص، ص، 117، 118).

6- الحوافز : يعرف عبد الرحيم الهيبي الحوافز بأنها: "مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية" (الهيبي ، 2003، ص 255).

إن نظام الحوافز يختلف حسب نوع المنظمة، إذ أن كل منظمة تسعى لتحقيق هدف تم تحديده مسبقاً، هذا الهدف قد يتعلق بتحقيق الأرباح، و قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الإبداع و الابتكار، و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني بالضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل

كل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات إلى الأقسام، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا مبدأ المشاركة في وضع النظام (ماهر، مرجع سابق، ص 256).

إن المنظمات الفاعلة والكفوءة هي التي تمتلك بيئة عمل داخلية متشعبة بمجموعة من العناصر والتي تساعدها في معالجة المشاكل التي تعترض طريقها من جهة وتوضيح الإستراتيجيات والأهداف التي ترمي إليها من جهة أخرى، وهذه العناصر تتمثل في :

الهيكل التنظيمي وهو أهم عنصر في البيئة الداخلية لما يحمله من تفاصيل تساعد في تحديد العمليات والمهام والوظائف لكل عضو فاعل في المنظمة، والثقافة التنظيمية التي هي بمثابة قيم وعادات يتبنّاها أعضاء المنظمة وتحدّد هويتها وتميّزها عن باقي المنظمات الأخرى، أمّا فيم يخص الموارد المتاحة وطبيعة العمل فهما يعتبران من الإمكانيات الأساسية في المنظمة والتي تساعد على السير الجيد للعمل وتبيان الأساليب المطلوب اتباعها في القيام بجميع الأعمال داخل البيئة الداخلية للمنظمة، أمّا القيادة فهي عنصر يشير إلى الرئيس أو المدير والذي بيده قيادة فريق العمل أو قيادة عمل ما بطريقة تحاكي نوعية وطبيعة العمل، والقيادة من جهة يقصد بها درجة الإشراف والمراقبة التي تكون بيد المسؤول والتي تساعده في التحكم في زمام الأمور في بيئة العمل الداخلية، وأخيراً الحوافز التي تعد من العوامل المهم توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما يعتبر التحفيز لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرق بين الأداء للفرد المحفز وغير المحفز فالحوافز لها تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

رابعاً: المكونات الفيزيقية للبيئة الداخلية: (الصيرفي، 2007، ص 83)

تحتوي البيئة الداخلية لأيّ منظمة على مكونات فيزيقيه يتطلب توفرها والتعامل معها وهذا نظراً لأهميتها، ومن بين هذه المكونات نذكر:

1- الإضاءة: تعتبر الإضاءة من المكونات المادية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في الأعمال المكتبية، حيث يعتمد العمل المكتبي على توفر الرؤية الواضحة لتنفيذ إجراءات العمل من فحص الأوراق أو إعداد تقارير أو أعمال نسخ، وكل تلك الأعمال تحتاج إلى إضاءة كافية وسلمية، ومن فوائد الإضاءة المناسبة في العمل المكتبي ما يلي:

- استخدام الآلات التي لا تحدث أصواتاً مزعجة لأداء العمل المكتبي.

- زيادة إنتاجية الموظف في العمل.

- الدقة والإتقان في إنجاز العمل المكتبي.

-التخفيف من الإجهاد للعاملين.

والإضاءة الجيدة في العمل المكتبي هي التي توفر كمية الضوء المناسب للرؤية الواضحة دون إجهاد لبصر الموظف في الأعمال المكتبية والتي تؤثر بالتالي على أداء العمل الكتابي على أحسن وجه.

2- الهدوء وتجنب الضوضاء:(الصيرفي،المرجع نفسه،ص87)

تعتبر الضوضاء من العوامل المؤثرة على إنتاجية ونفسية الموظف في العمل، حيث تقلل من التركيز والانتباه للعمل وبالتالي الوقوع في الأخطاء، كما أنها تسبب التوتر العصبي للموظف والتعب والإرهاق وضعف السمع إضافة إلى بعض الأمراض العضوية العديدة مثل: ارتفاع ضغط الدم واضطرابات القلب،مما يؤثر بالتالي على إنتاجية الموظف...وهناك عدة وسائل يمكن بها التقليل والتخفيف من حدة هذه الضوضاء وإنشاء بيئة تتسم بالهدوء لإنجاز العمل المكتبي وهي على النحو التالي:

- استخدام الآلات التي لا تحدث أصواتا مزعجة لأداء العمل المكتبي.

- مراعاة الضوضاء وكيفية الحد منها عند تصميم المكاتب.

- تغطية الممرات بالسجاد أو أي مواد عازلة للصوت.

- الإختيار المناسب لموقع المنظمة والإدارات والمكاتب.

3- الحرارة: تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيف مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيف مع الأجواء الباردة، وتعد الحرارة مصدرا من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة بالإجهاد والتصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل

لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي تعرضه للخطر.(حمزاوي، 2008، ص106)

4- تصميم المكاتب: يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثا عن جو ملائم وللهرب سوء التكدس

والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق أو من سوء تصميم المكتب ،ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيته تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها:

- تقديم الحماية والأمان.

- تسهيل عملية الاتصال الاجتماعي.

- زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها.

- تعزيز أداء المهنة بطريقة عملية.

- إدخال السرور والمتعة على الموظف والتحفيز على النمو والتطوير والالتزام التنظيمي.(حمزاوي، المرجع نفسه، ص107)

5- النظافة: تعتبر النظافة من العوامل المهمة، حيث تبعث على الراحة ومن تم إجابة العمل، ويجب أن تكون النظافة شاملة لجميع موجودات المكتب الظاهرة والخلفية من أدراج وأرضيات ولا سيما تلك التي قد تكثر فيها الأتربة وبعض ملونات البيئة، وليس هناك شك أن النظافة أحد مقومات الصحة للعاملين في المكاتب وفي غيرها من أماكن العمل أو الأماكن الأخرى.(الصيرفي، مرجع سابق، ص85)

6- الألوان: إن الألوان تعد من العوامل المهمة التي تساعد على العمل وترفع من مستوى إنتاجية الموظف، ويذكر الخبراء أن الألوان تتميز بخاصية تحريك الانفعالات النفسية للإنسان، كما أن استخدام تلك الألوان بطريقة فعالة يؤثر مباشرة على الموظفين، ولألوان أيضا علاقة بعناصر البيئة المادية الأخرى من إضاءة ونظافة أحيان وتشمل الألوان في المكاتب جميع موجودات المكتب من طاولات ومقاعد وتجهيزات مكتبية أخرى إضافة إلى الجدران والسقف.(الصيرفي، مرجع سابق، ص81).

تعتبر المكونات الفيزيائية للبيئة الداخلية تلك العناصر الملموسة وغير الملموسة ،التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء العاملين ،الأمر الذي يستوجب من المدراء والمسؤولين الاعتناء بها وتوفيرها إذا كانت ذات تأثير إيجابي و القضاء عليها إن كانت ذات تأثير سلبي، وهذه المكونات البيئية هي الإضاءة،

الحرارة، الضوضاء، الهدوء، تصميم المكاتب والألوان والنظافة، فبالرغم من أنها تعتبر أمور ثانوية إلا أنها لها تأثير قوي على نفسية العاملين بالدرجة الأولى، فالعمل في بيئة تسودها المكونات الفيزيائية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وهذا ما يؤثر على معنوياتهم وولاءهم للمنظمة.

خامسا: أنواع بيئة العمل الداخلية:

تنقسم بيئة العمل الداخلية لأي منظمة من عدة أنواع وأهمها:

1- البيئة التنظيمية: تتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل.

2- البيئة الوظيفية: تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختبار وتعيين بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها. (العولمة، 1995، ص 75)

3- البيئة المادية: تتضمن المكونات المادية للبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية، مثل: الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة وتصميم المكاتب والأدوات المكتبية المساعدة، وغيرها. (حمزوي، 2008، ص ص 105، 106)

4- البيئة التقنية: وتتضمن التقنيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المنظمات وتساهم في توفير الوقت والجهد، وتساهم التقنيات الحديثة في تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال. (عالم، 2001، ص 52)

5- البيئة الجامدة: هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، ونتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات. (الشمري، 2012، ص 25).

6- البيئة المرنة: هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية، وهذه البيئة تساعد على الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات. (الشمري، المرجع نفسه، ص 26)

سادسا: العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية:

تتأثر البيئة الداخلية لأي منظمة بعدة عوامل من بينها:

1- المواد 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 المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية. (السواط، 2007، ص 58)

2- الموارد البشرية: تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانيات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلا في اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. (رشيد، 2004، ص 12)

3- الموارد المالية: تؤثر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم وتقلل تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح. (الكبيسي، مرجع سابق، ص 75).

4- النمط القيادي: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التألف والرغبة في التجديد والابتكار والابداع. (المغربي، 1995، ص 305).

5- السياسات الإدارية: تساهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع، والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية أو إذا كانت غير موجودة أساسا، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

6- القيم المهنية: المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على انضاجه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية و المنفعة والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب. (الكبيسي، مرجع سابق، ص 76)

7- الهياكل التنظيمية: كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الإبتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجهود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل، وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية. (الكبيسي، المرجع نفسه، ص 76)

رغم أن الاتجاهات و الميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة، و لكن بجهود معينة يمكن تعديلها كما أنه الأفراد لديهم غالباً الاستعداد للتغيير مدى الحياة و في مختلف الأعمار.

لذا نجد اليوم منظمات العالم الكبرى تتنافس في صنع بيئة مثالية محفزة للموظفين، وتعتبر هذه الخاصية ميزة تنافسية كبرى بالنسبة لها، بل ويعتبرونها كقيلة بضمان قدرة المنظمة على النمو والتقدم في ظل التنافس الشديد والأزمات الاقتصادية المتعددة

سابعا: علاقة البيئة الداخلية ببعض المتغيرات:

نظرا للعناصر التي تحتويها البيئة الداخلية فإنها تتأثر ببعض المتغيرات الأخرى الموجودة في المنظمة ومن بينها نذكر:

1- السلطة (المركزية): تعرف السلطة على انها: الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم، لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها (كشك، 2003، ص 225)

فبغض النظر عن البعد المستقر أو الديناميكي فإن العوامل البيئية المتعددة والمختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد البيئي من خلال اتباع اللامركزية، كما أشارت الدراسات أيضا

إلى أن المنظمات حينما تواجهها بيئة عدائية (كثيرة المتغيرات غير المستقرة) فإنها تتجه إلى المركزية ولو بشكل وقتي لأن تلك يعني توحيد الجهود للتغلب على التهديدات البيئية (الصيرفي، مرجع سابق، ص 151).

2- الرقابة: يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء والمرووسين في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار الاستنتاجات والطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المنهجية وفي مختلف الاتجاهات ،لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملنقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والأحداث البيئية. (الغالي، مرجع سابق، ص 282)

3-الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يتحدد بداية باتخاذ قرار بشأن القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم لإنتاج السلع والخدمات، ولخدمة قطاع محدد من المستهلكين، وهو أمر يحدد بدوره نظاما خاصا بالمعلومات اللازمة ونوعية المشاركين والمتعاملين مع التنظيم واحتياجاتهم المختلفة، ويترتب على هذا الاختيار الدقيق فهما خاصا بالبيئة، وهو مجرد فهم الجزء من البيئة الموضوعية العامة، والتي قد تتطابق مع هذا الاختيار والفهم الخاص للبيئة، ويترتب على ذلك الفهم والاختيار تحديد طبيعة النتائج والمدخلات التي يقدمها التنظيم وسلوكيات العاملين التي تتحدد بفعل السياسات والتعليمات. (القيوتي، 2012، ص 383)

وتشير الدلائل إلى أن البيئة الديناميكية أكثر تأثرا على هيكل المنظمة من البيئة المستقرة، وهي التي تدفع المنظمة إلى النمط العضوي حتى لو كان الحجم كبير أو التكنولوجيا الروتينية يدفعان باتجاه النمط الميكانيكي. (السالم، 1999، ص 120)

4- الرسمية: تفود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل 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 كثافة رستميتها بين الأقسام تبعا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة، فالأقسام تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها، وهكذا. (السالم، المرجع نفسه، ص 121)

تلجأ المنظمة للسلطة لإقامة مجموعة من الأوامر والتعليمات على العاملين بها، وهذا لوضع حدود تمكنهم من السير الحسن والواضح للإعمال المنوطة لهم، وبالرغم من وجود متغيرات بيئية داخلية فإنها

تخضع (السلطة) إلى التعديل أو الزوال حسب تأثير تلك المتغيرات إذا اقتضى الأمر، كما أن وجود الرقابة في المنظمة يخضع إلى فلسفتها وأنشطتها باستمرار نظرا إلى أنها عامل حساس بالمنظمة ويقتضي من المدراء والمرووسين الإهتمام بها، وخاصة في ظل الأحداث والتغيرات البيئية الحاصلة، وإن إقامة الهيكل التنظيمي في المنظمة مهم وأساسي لوضع المسارات المستقبلية للمنظمة، لأنه يوضح التعليمات والسياسات اللازمة والتي يمكن أن يؤديها الأفراد العاملين على أكمل وجه، واختيار أي هيكل تنظيمي يتطلب فهم دقيق للبيئة الداخلية للمنظمة وهذا حسب نوعية البيئة المقيمة.

خلاصة الفصل الثاني:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى البقاء والاستمرارية من جهة والنجاح والتفوق التي تعمل عليه من جهة ثانية، الشيء الذي يتطلب من قادتها ومسيريها اليقظة والمتابعة للتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية لها، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة، فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية التعرف على البيئة الداخلية وعناصرها ومكوناتها الفيزيائية وأنواعها وأخيرا العوامل المؤثرة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هوامش الفصل الثاني:

- 1_ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- 2_ خالد بني حمدان، وائل محمد ادريس: الاسراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د س.
- 3- شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدّة، 2012
- 4_ أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2013.
- 5_ عبد المهدي مساعدة ماجد: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- 6_ /Jacquesorsoni ,Jean–pierreHelfer :Management Stratégique 2^{eme}edition , Lapolitiquegénérale de L’entreprise Vuibert , 09–1994 , P15.
- 7-عثمان حسين:الإدارة العامة،دار الجامعة الجديدة ،مصر،2003.
- 8-صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 9_ Jackson, J.H., and Morgan, C.P., Organisation theory: a macro perspective for management, . Prentice Hall, N.Jersey, 1978
- 10_ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 11_ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، 2010.
- 12_ محمد حسين الشماع خليل ، كاظم حمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2000.
- 13_ محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، 2008.

- 14_ قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، 1997.
- 14_ رعد حسين الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، سوريا، ط1، 2004.
- 15_ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1995.
- 16_ عمر عزاوي، محمد عجلة :مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية (رؤية مستقبلية) ،مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006.
- 18_ شالز هل وجونز، جاريت: الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيّد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 19_ يوسف قبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة العبيكان، الرياض، 1992.
- 20_ سيف صالح الدبلجي: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.
- 21_ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 22_ طارق الشريف يونس، خالد عبد الرحيم الهيبي: العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية الإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، المجلد 11، 1997.
- 23_ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 2000 .
- 24_ خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 25_ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 26_ محمد الصيرفي: السلوك ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 2007.
- 27- محمد الصيرفي: السلوك الإداري«العلاقات الإنسانية» دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.

28- عبد الحافظ العواملة نائل: تطوير المنظمات (المفاهيم والهيكل والأساليب)، مركز أحمد ياسين عمان، 1995 .

29- محمد سيد الحمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.

30- عبد الرحمان بن عباس علي علام: مهارات رجل المن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نليف العربية للعلوم الأمنية، 2001.

31- عوض الله السواط طلق وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط3، 2007.

32- رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2004.

33- عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة) الجزء 4، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006 .

بيئة العمل الفعالة، محمد أحمد العطار: 34- /

<http://www.islammemo.cc/Fam-el-edara/production-managment>

/2010/02/94914.html ,2016-03-04 ,11:22

35- كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

36- محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.

37- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل التنظيمي والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

ثالثاً: مصادر الولاء التنظيمي

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي

خامساً: خصائص الولاء التنظيمي

سادساً: مراحل الولاء التنظيمي

سابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

ثامناً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي

تاسعاً: العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي

خلاصة الفصل الثالث

هوامش الفصل الثالث

تمهيد:

لقي موضوع الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس والسلوك التنظيمي، وكذا في مجال الإدارة، فلا يكاد يخلو مؤلف في هذه المجالات من فصل عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهمّ مورد تملكه المؤسسة وهو المورد البشري، فهو أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم، لذلك فمصلحة المنظمة تكمن في الإحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق الولاء لدى أفراد التنظيم، ما يؤدي إلى نجاح المنظمات واستمرارها وتحقيق أهدافها المنوطة بهم.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي:

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويرجع هذا الإهتمام إلى كون الولاء له تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وله انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

لذلك يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط. (المعاني، 1996، ص105)

ولقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.

- أن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى. (كعبار، مرجع سابق، ص74)

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (منصور، مرجع سابق، ص82)

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللزوي، 1999، ص118)

* مما سبق يمكن القول أن الولاء التنظيمي يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمات على اختلافها، لكونه يساعد في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والإستمرار فيها، كما أن الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، وهو ما يؤدي بدوره إلى انخفاض معدل الغياب ومعدل دوران العمل، ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يجب على المنظمات عامة و الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل خاصة،

أن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى جميع العاملين لديها بشتى الأساليب والطرق، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها وإنجاز الأعمال بفاعلية.

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

لقد تمحورت دراسات الولاء التنظيمي في ثلاث مقاربات رئيسية، وهي المداخل التي اعتمدها الباحثون في تعريفهم لمفهوم الولاء التنظيمي، وهذه المداخل هي كالتالي: (مزوار، 2013، ص60)

- **المدخل التبادلي:** وقد اعتمد هذا المدخل في الستينات من قبل " Gary backer"، وحسب هذا المدخل كلما كان استثمار العامل في المؤسسة كبيراً، كانت تكاليف تركه للعمل مرتفعة، وبالتالي يميل إلى البقاء في عمله وعدم ترك المؤسسة، وهنا أكبر استثمار للعامل في المؤسسة هو أقدميته، وهناك العديد من الباحثين الذين تبناوا هذا المدخل أمثال: " Hrebiniake et Alluto"، وبصيغة أخرى فإن ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها، وأن الولاء هو عملية محسوبة لدى العاملين بمفهوم التكاليف والأرباح، فإذا كانت تكاليف تركه العمل تفوق أرباحه (الإمتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة) قرر البقاء في المؤسسة والعكس صحيح.

- **المدخل العاطفي:** ظهر هذا المدخل في أواخر السبعينات على يد "ستاو" " Staw"، واعتمده العديد من الباحثين من أمثال: "موداي و بورتر" " Mowday et Porter"... وحسب هذا المدخل فإن الولاء التنظيمي يقاس بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة، فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، فإن العامل سوف يبذل جهوداً إضافية في العمل للرفق بالمؤسسة، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى، والكتاب الذين اعتمدوا على هذا المدخل يركزون على البعد العاطفي.

- **المدخل المعياري:** في فترة الثمانينات ظهر مدخل ثالث للولاء التنظيمي وهو المدخل المعياري (Normative)، وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي (Morale) للولاء التنظيمي للعمال، والولاء التنظيمي -حسب هذا المدخل- هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الإلتزام ليس بالضرورة ناتج بسبب إتفاقية مبرمة بين الطرفين، وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات الأعمال.

* لقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين حول مداخل دراسة الولاء التنظيمي، حيث تم إدراجها تحت تقسيمات مختلفة، وهو ما يبرر الإختلاف في التعاريف المقدمة له، لكن يمكن القول أنه رغم هذا التباين إلا أنها تدور حول نفس المعنى.

ثالثاً: مصادر الولاء التنظيمي: (كعبار، مرجع سابق، ص78)

يعتمد الولاء التنظيمي على متغيرين هامين هما: "الفرد والمنظمة"، ومن هنا فإنّ العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي كثيرة، فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل، ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه، فمثلاً: وجد أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبّق بالمنظمة يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الولاء التنظيمي، بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء أدى ذلك إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وعليه فإنّ مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة، وقد قسمت إلى مجموعتين أساسيتين، أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي، بينما أطلق على المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي وهي كالتالي :

1- مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها تلك المصادر التي تتمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية والمطلوب من أي منظمة العمل على تميمتها لدى أفرادها والحرص عليها، ومن أهمّها ما يلي:

* إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا ما أشبعت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي. (المعاني، 1996، ص42)

* وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة فإن ذلك يجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين. (المعاني، المرجع نفسه، ص36)

* إيجاد نظام مناسب من الحوافز: يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب، بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. (عبد الوهاب، 1982، ص17).

وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات، وعليه إذا كانت المنظمة تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المحددة، فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. (عبد الوهاب، مرجع سابق، ص154)

* **زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:** فقد عرفت المشاركة بأنها: "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد ان تتيح له هذه الأخيرة - التي هو عضو فيها- الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات".

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (كعبار، مرجع سابق، ص80).

* الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

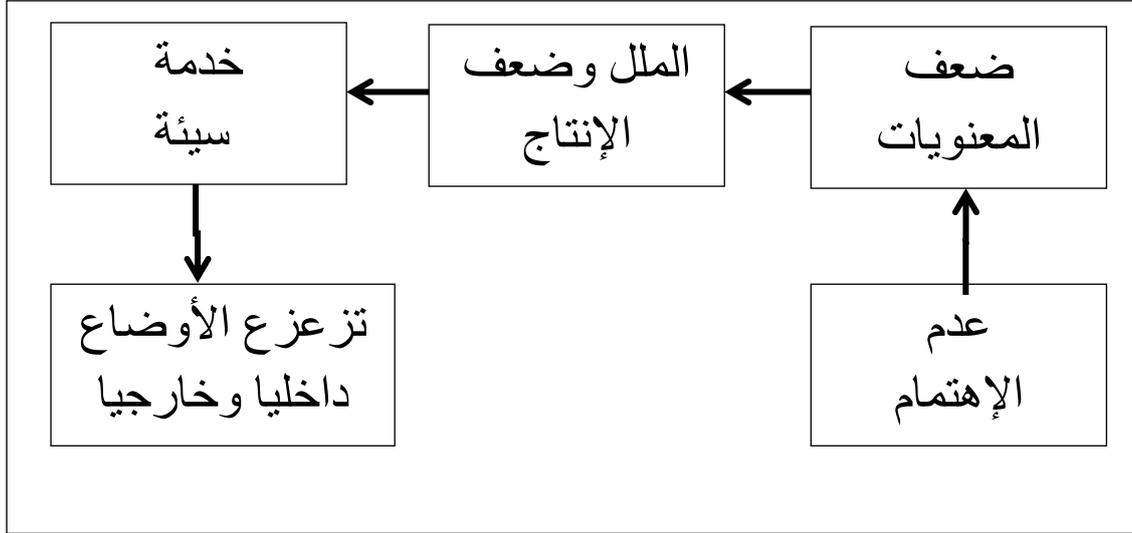
يعرّف المناخ التنظيمي بأنه : " مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم" ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بيّنت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة أو المثبّطة لمعنويات العاملين، والتي تتّصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجّع على تسرب العاملين، ولا تتمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (كعبار، المرجع نفسه، ص81).

2- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي: إن من أبرز العوامل الطاردة للولاء نجد ما يلي:

* **تدمير المعنويات:** إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والإحساس

بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، وكذا إخفاء الحقائق وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء، ويوضح الشكل الآتي ما يترتب على عدم الإهتمام بالولاء كما يلي: (كعبار، المرجع نفسه، ص 82)

شكل رقم 01: مصير عدم الإهتمام بالولاء



المصدر: السويدان طارق، العدلوني محمد، 2003، ص 65.

* **عدم الإستقرار والأمان الوظيفي:** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الإستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، ولا شك هنا أن ولاء الموظف سيكون لنفسه وليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

* **سياسة الجزرة والعصا:** فمن ناحية "الجزرة": تقدم المنظمة الوعود للموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وفرص ترقية لمناصب أعلى.. ومن ناحية أخرى تتبع المنظمة سياسة "العصا" فتهدد الموظف بأن يفقد الميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، وهذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والإنتماء الحقيقي للمنظمة.

* تعتبر مصادر الجذب للولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تنمّي شعور الفرد بالولاء داخل المنظمة والرفع من روحه المعنوية مما يزيد استمراره في العمل، وهذه العوامل هي المتمثلة أساسا في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين ووضوح أهداف التنظيم، وكذا الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

- ومثلما توجد مصادر جذب للولاء التنظيمي هناك مصادر طرد، ومن بينها تدمير المعنويات وعدم الإستقرار الوظيفي وسياسة الجزرة والعصا، كل هذه المصادر تترك أثارا سلبية على ولاء الموظفين في

المنظمة مثل: كثرة الغيابات، زيادة نسبة دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية، وكذا توتر العلاقات السائدة داخل التنظيم.

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد فهناك من يرى أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي: (جودة، 2008، ص 281)

1- الأمان: ويقصد به شعور الفرد بالأمن والاستقرار.

2- المشاركة: أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك بما يعزز من دورهم في المؤسسة ويقوي شعورهم بالانتماء.

3- التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

4- الرضا: أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز للانتماء إليها.

5- تحمل المسؤولية: إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مهامه والولاء بمسؤولياته.

6- التقدير: ويقصد به تقدير الفائدة لأفراد المؤسسة وبناء نظرة إيجابية بناءة حولهم.

وهناك من يرى أنه يمكن تلخيص الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي: (أبو جاسر، 2010، ص 21)

1- التوافق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه، فهو يعبر عن الاندماج الداخلي للفرد داخل المؤسسة.

2- الإستغراق: "الإنهماك" وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال تقديره لوظيفته والالتزام بمسؤولياته.

3- الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد، بحيث يشعر بأنه جزء من المؤسسة ولا بد عليه أن يفعل أدائه ويرتقي به إلى أعلى المستويات.

4- الاستمرار: أي رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة حتى لو توفرت فرص عمل خارجية.

5- **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالأفراد، أو ثقة الأفراد بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المتشاركة بينهما، وحرص الإدارة على تزويد كل فرد بالمعلومات والمستجدات.

6- **الإنتماء:** ويقصد به مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة ومدى شعوره بأنه جزء منها.

* نستنتج أن أبعاد الولاء التنظيمي تعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد والاستمرار في العمل داخل المؤسسة في كل الظروف، كما تظهر في فخره بالمؤسسة وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمها، وبالتالي المشاركة والمساهمة الفعالة التي تتجلى في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

خامسا: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل فيما يلي:

- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم.
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (حنونة، 2006، ص 13)
- الولاء التنظيمي قيمة بحدّ ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم بغضّ النظر على أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. (العزاوي، عباس، 2010، ص 246).
- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسّد حالة قناعة تامّة للفرد، كما أن التّخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (حنونة، مرجع سابق، ص 13)

* ممّا تمّ التطرق إليه في هذا العنصر خصائص الولاء التنظيمي يمكن القول: أنّ الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الشخصية للفرد، حيث تتكون الرغبة لدى هذا الأخير - الفرد - فيما بعد لتقديم جهد معتبر يكون السبيل نحو قبول أهداف المنظمة من خلال قناعاته التامة بها، الأمر يؤدي إلى فسح المجال لاهتمام هذا الأخير بأهدافه الخاصة.

سادساً: مراحل الولاء التنظيمي:

إنّ الولاء التنظيمي لا يأتي إلى الفرد بمجرد انتمائه إلى مؤسسة معينة، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل تناولها العديد من الباحثين، ويمكن حصرها في ثلاث وهي: (الثمالي، 2002، ص 26)

- **مرحلة الإذعان أو الإلتزام:** حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلبّي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ومن ناحية أخرى فقد أشار "المعاني" (1996م) إلى ثلاث مراحل هي: (كعبار، مرجع سابق، ص، ص، 76، 77)

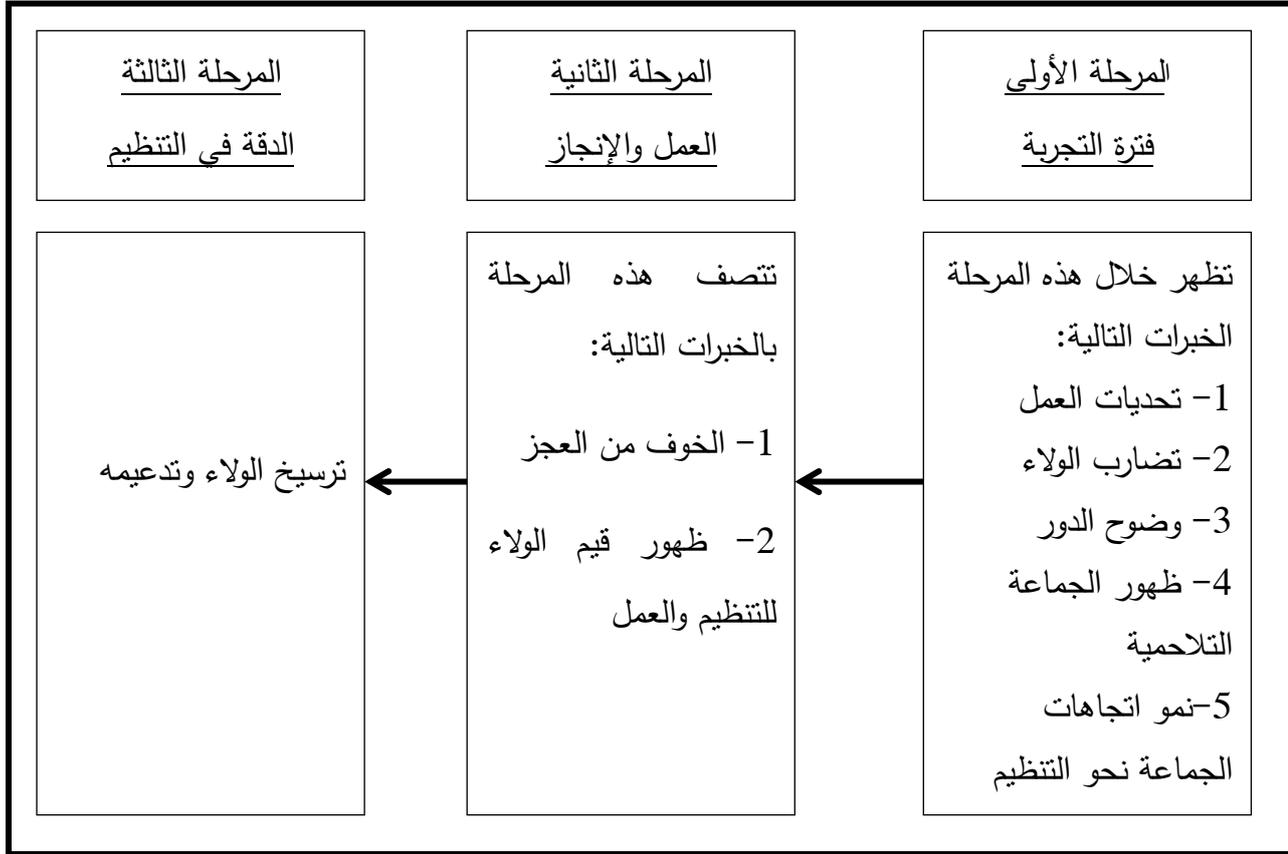
- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والإختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات، التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين وأربعة أعوام، تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تنقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتنتقل من مرحلة التكوّن إلى مرحلة النضج.

ويوضح الشكل الآتي تلك المراحل الثلاث:

شكل رقم 02: مراحل تطور الولاء التنظيمي:



المصدر: (المعاني أيمن عودة، 1996، ص 23)

أما "ولش" و"لافان" "Wallsh and Lavan"، فقد أشارا إلى أنّ ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام إلى المؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها: في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

- **مرحلة الإلتزام التنظيمي:** وهذه المرحلة يكون فيها الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالإلتزام الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها (الرواشدة، 2007، ص91)

* من خلال ما تقدم يتضح لنا أن الولاء التنظيمي هو نتاج تطور تدريجي لمستوى انتماء الفرد للمؤسسة وثقته بمبادئها وقيمها، حيث يمرّ الفرد أساسا بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة انضمامه للمؤسسة، ثم مرحلة العمل والإنجاز وأخيرا مرحلة الثقة في التنظيم، أين يتولد الشعور بالولاء ويترسخ في المرحلة الأخيرة نتيجة للتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة.

سابعا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء فيما يتعلق بأسبابها ونتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذلك سوف نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة، مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

1- نموذج اتزيوني: " Etziouni " 1961: (هيجان، 1998، ص، ص35، 36)

تعتبر كتابات " اتزيوني " من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الإندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء التنظيمي أو الإلتزام، من الممكن أن يتخذ ثلاثة أنواع:

* **الولاء المعنوي:** ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

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

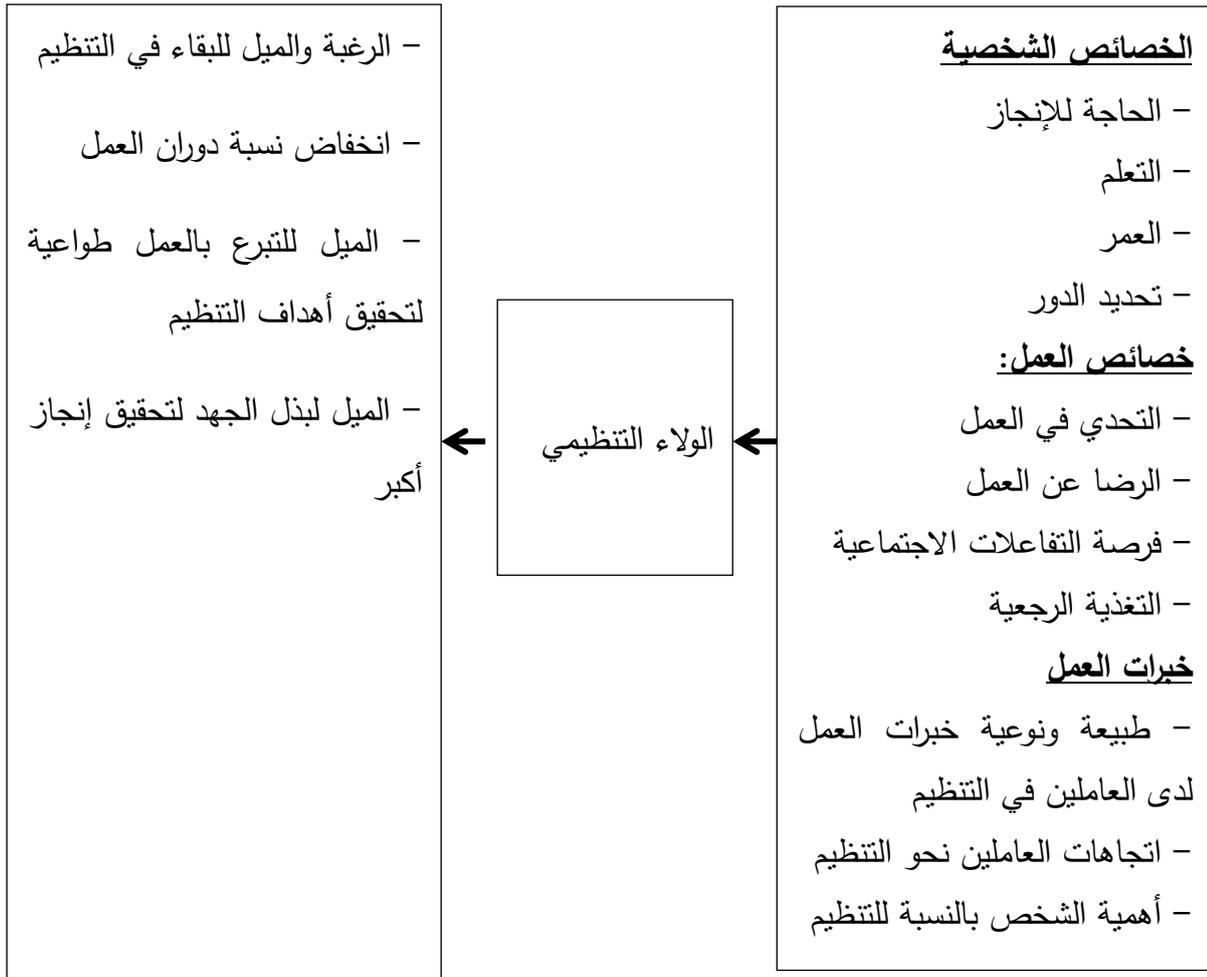
* **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، كما هو الحال عند نزلاء السجون، حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى

القيود والممارسات الإجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى " اتزيوني " أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

2- نموذج ستيرز " Steers " 1977: (المعاني، مرجع سابق ص- ص، 30-32)

يرى " ستيرز " أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظمة ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين " ستيرز " في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكات في مجموعات كما يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم 03: مداخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز



3- نموذج "ستاو وسلانك" "Staw and salanik" 1977:

فقد أكدّا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما: (هيجان، مرجع سابق، ص37).

* **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

* **الولاء السلوكي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالتحديد الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لـ: "بيكر" "Becker" حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي تترتب عن هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا والمكافآت إذا هم أفلعوا عن هذا السلوك.

4- نموذج "ستيفنز ورفاقه" "stevens and mates" 1978: (المعاني، مرجع سابق، ص-ص، 35-37)

فقد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

* **الاتجاه التبادلي:** ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي عبارة عن عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإنّ انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "لهربرت سايمون" "Herbert Symon" التي تقوم على إفتراض أن اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للإنضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها، وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الإنضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافهم الفردية،ومن وجهة نظر "ستيفنز ورفاقه" فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل في:

- أن هذا الإتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدّمة من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها.
- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

* **الإتجاه النفسي:** وهذا الإتجاه أورده ستيفنز وتبناه بورتر و سميت "Porter and Smith" والذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحققي أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها..وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمان كبير بقيم المنظمة وأهدافها، ولقد استخدم هذا الإتجاه النفسي في العديد من الدراسات والتي استخدم فيها مقياس "بورتر وزملائه" لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات.

5- نموذج "كانتر" "Kanter" 1986:

- حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هذه الأنواع الثلاثة هي: (هيجان، مرجع سابق، ص36)
- **الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
 - **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتمّ تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها، ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى، وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد أو لسياراتهم، إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل: الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزّز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.
 - * **الولاء الرقابي:** هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم، وترى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة في آن واحد.

6- نموذج "آلين" و "ماير" "Allen and Mayer" 1990:

وقد عرف نموذج "آلين" و "ماير" بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي، حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له، وهي على النحو التالي: (المعاني، مرجع سابق، ص 47)

- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع المهارات وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو العاملين، وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

الولاء المستمر: ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للإستمرار في المنظمة، ويستند إلى إفتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- **الولاء المعياري:** ويعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة مثل: الأسرة أو عقب التحاقه بالمنظمة.

7- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، فلقد تبني أصحاب النظرية الثقافية إطارا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي (هيجان، مرجع سابق، ص 42)، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها، وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة المادي والتنظيمي، وكذلك الإفتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعدّ المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعدّ أسلوبا قويا لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها المنظمات هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، وأنّ الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما لحلّ هذه المشكلة (كعبار، مرجع سابق، ص 91)

ويتضمن الولاء حسب وجهة نظر نموذج الثقافة التنظيمية، توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، لذا فإن ولاء الموظف للمنظمة يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الإلتزام إلى جانب استعدادها للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها عندما تتعرض للخطر، والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.. إنَّ الولاء التنظيمي النابع من الإحساس الذاتي للفرد كما تشير إليه هذه المدرسة يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات و القواعد و الإجراءات المسنونة في المنظمة، ذلك أنَّ الولاء التنظيمي النابع من الإحساس يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحدِّ من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة. (هيجان، مرجع سابق، ص43)

- إنَّ الإطار الذي قدّمه لنا نموذج الثقافة التنظيمية في تفسير ظاهرة الولاء ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبيّن بوضوح ماهي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء. (هيجان، المرجع نفسه، ص43).

* من خلال عرض هذه النماذج التفسيرية لظاهرة الولاء التنظيمي يمكننا القول أنه هناك اختلاف بين الباحثين في تفسيرهم لهذه الظاهرة، وأن كل نموذج من هذه النماذج يعالج جانباً من جوانب ظاهرة الولاء التنظيمي، وهي بذلك تكمل جوانب القصور في النماذج السابقة، وبالتالي تصلح لتكوين إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي كونها تساعد في فهم هذه الظاهرة.

ثامناً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي، منها ما يتصل بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ويأتي تناولها على النحو التالي:

1- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد: تقسم آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين: (كعبار، مرجع سابق، ص 92)

أ- **القسم الأول:** يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

* **فالآثار الإيجابية:** نجد أن الولاء التنظيمي يقوّي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله - الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي - ورضا الفرد الوظيفي يجعله

يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوّر الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى إرتفاع قوة علاقاته العائلية.

***أما بالنسبة لآثار السلبية:** فنجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير والإنشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

ب- القسم الثاني: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع تقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أنّ من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

2- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة: (كعبار، مرجع سابق، ص 93).

إنّ الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كانهخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة، كذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أنّ هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل، وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والإختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

- انخفاض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة.

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مترشحين جدد ذوي مهارة عالية.

* ما يمكن استنتاجه مما تم التطرق إليه في هذا العنصر هو أن الولاء التنظيمي يكون في معظمه إيجابيا من حيث أنه يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف المؤسسة ويسعى جاهدا لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، وبالتالي فمجموع القول أن الآثار المترتبة على الولاء التنظيمي تنعكس على الفرد بمختلف سلوكياته من جراء تبنيه للولاء، والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني.

تاسعا: العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي:

لقد حظي موضوعا البيئة الداخلية والولاء التنظيمي باهتمام كبير من طرف الباحثين، ويرجع هذا الإهتمام بهذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم وتجاههم ومنظمتهم، خاصة وأن تحسين الأداء مطلب تسعى إليه كل منظمة، فمصلحة المنظمة تنحصر في ضرورة تلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة مؤثرة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الإتجاهات النفسية التي يحملها العامل اتجاه العمل أو المنظمة والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء، إذ أنّ الإتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها، والأفراد لديهم الإستعداد للتغيير والإتجاه نحو الولاء للمنظمة (منصور، مرجع سابق، ص 82) وبالرغم من ان علاقة عناصر البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقّة، إلا أنّها تحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الإنحرافات والأخطاء، ومن هذه الفوائد: (منصور، مرجع سابق، ص 83)

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

- له أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والإتجاهات، لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والإحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية، وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثمّ العمل على إيجاد الحلول.

* إن عناصر البيئة الداخلية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، ولأنّ البيئة الداخلية تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء العامل سلباً وإيجاباً فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني للفرد أثناء العمل، وخاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر وهذا ينعكس على كفاءة الأداء والولاء التنظيمي معا وبشكل سلبي. (منصور، المرجع نفسه، ص83).

- ومن هنا فلا بدّ أن يمتلك المدراء والرؤساء في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية المقدرة العالية على معرفة البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة مع ضرورة تحقيق الأهداف بكفاءة، كما يتطلب الأمر الاعتماد على أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه واقع نشاط المنظمة، هذا إضافة إلى ضرورة السعي لاستثمار الإمكانيات المتاحة في المنظمة حتى لا تتعرض للإضمحلال والضّمور والتلاشي، وعيله فإن الدراسة المعمّقة للبيئة الداخليّة والولاء التنظيمي لدى العاملين وتأثيرها في المنظمات تتطلب الإلتباه إلى أن المنظمات لديها القدرة على التعامل بفاعلية أكبر مع البيئة الداخلية والتحديات المستقبلية.

وهذه الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي بالوقوف على بعض عناصر البيئة الداخلية والولاء التنظيمي في أحد قطاعات الأمن العمومي، وبالتحديد في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل.

خلاصة الفصل الثالث:

تضمّن هذا الفصل أهمية الولاء التنظيمي ومصادره ثمّ أبعاده وخصائصه، بالإضافة إلى مراحلہ ونماذجه وآثاره ونتائجه، وأخيرا تمّ التطرّق إلى العلاقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي إنطلاقا من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات، فقد أثبتت معظم الدراسات أنه كلّما ازداد الولاء التنظيمي قلّ معدل الدّوران وانخفضت نسبة الغياب لدى الفرد العامل، وكذا دعمه لقيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

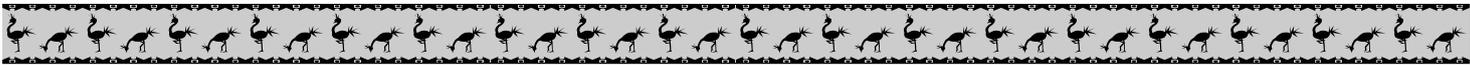
هوامش الفصل الثالث:

- 1-أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1996.
- 2- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 3-جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: نوال حمداش، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 4- منصور عبد القادر محمّد منصور: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، في: مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، غزة، فلسطين، 2014.
- 4-منوبة مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، تحت إشراف: شعيب شنوف، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
- 5-علي محمّد عبد الوهاب: الحوافز في المملكة العربية السعودية، مطابع الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 6محفوظ أحمد جودة: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، في: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، الأردن، 2008.
- 7-صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء الساقى، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 8سامي إبراهيم حنونة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 9- نجم الله العزاوي، حسين جواد عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

10- عبد الله محمّد الثمالي: علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، تحت إشراف: وحيد حمزة هاشم، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.

11- سليمان خلف الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

12- عبد الرّحمان أحمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الامنية، ط1، 1998



الجانب الميداني



الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: وسائل جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- الوثائق والسجلات

سادساً: أساليب التحليل

1- أسلوب التحليل الكمي

2- أسلوب التحليل الكيفي

سابعاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

خلاصة الفصل الرابع

هوامش الفصل الرابع

تمهيد:

تقتضي الدراسة العلمية إتباع خطوات منهجية عملية صحيحة، والتي هي مجموعة من الأساليب والطرق العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة، وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وهذا ما يسمح بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضيات، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها، وبالتالي نصل في هذا الفصل إلى ربط الجانب النظري بالواقع الميداني.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق كل المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1- المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت هذه الدراسة في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل.

تقع الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل، حيث يحدها من الشمال الإقامة الجامعية بوساعة عبد الرحمن، ومن الجنوب طريق شايب الدرغ، ومن الشرق جامعة محمد الصديق بن يحي، ومن الغرب شارع مخلوف محمد البشير.

الحماية المدنية في الجزائر: (علي، 2003، ص 1)

انضمت الجزائر إلى المنظمة الدولية للحماية المدنية سنة 1976 بناء على الأمر: 16/76 المؤرخ في 20 فيفري 1976، المتضمن الإنضمام إلى ميثاق المنظمة الدولية للحماية المدنية المعد في 17 أكتوبر 1966 بموناكو، وتعد الجزائر من بين الدول الأعضاء النشطة في المنظمة، وهذا منذ انضمامها إليها، وهي تتولى نيابة رئاسة المجلس التنفيذي للمنظمة.

وفي 18 ديسمبر تم تحديد "الفتاح مارس" (1 مارس) من كل سنة يوماً عالمياً للحماية المدنية، وذلك بناء على القرار رقم 08 للجمعية العامة التاسعة للمنظمة الدولية للحماية المدنية، باعتبار أن دخول دستور المنظمة حيز التنفيذ في هذا اليوم من عام 1972.

كما عرفت الحماية المدنية في الجزائر تطورات ملحوظة نذكر منها على سبيل المثال: تنظيم هذا الجهاز وهيكلته سنة 1964 بواسطة المرسوم: 129/64 المؤرخ في 15 أبريل 1964 والمتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية.

- وفي سنة 1970 تم تكفل الدولة بالحماية المدنية وجعلها مصلحة وطنية عوضاً عن تنظيم تابع للجماعات المحلية (البلديات).

ثم إصدار المرسوم: 167/70 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 المتعلق بتصنيف وتأطير وتجهيز وحدات الحماية المدنية وبقي الحال على هذا المنوال إلى غاية 1991 أين تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية للحماية المدنية (المرسوم: 274/91 المؤرخ في 10 أوت 1991) الخاص بالقانون الأساسي لأعوان الحماية المدنية.

* المهام الأساسية للحماية المدنية:

- دراسة القواعد والإجراءات الأمنية المطبقة في مجال الحماية المدنية من كل أخطار الحريق والفرع، وما ينجر عنهما في مختلف أنواع المؤسسات الصناعية والمستقبل للجمهور، ومراقبة تنفيذ ذلك.
- الوقاية من الأخطار الصناعية والتكنولوجية الكبرى.
- مكافحة حرائق الغابات والمحاصيل الزراعية
- حماية الشواطئ ومناطق الاستجمام
- الأمن الحضري من مختلف الحوادث: حرائق، انفجار، فيضانات. إلخ)
- الحوادث المنزلية بجميع أنواعها.
- حوادث السكك الحديدية والطرقات.
- الإعلام والتحسيس ضد مختلف أنواع الحوادث.
- تنفيذ وتنسيق مخططات الإسعافات في حالة كوارث كبرى وما إلى ذلك
- جمع وتوزيع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالأخطار الكبرى (علي، مرجع سابق، ص 3)

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث محل الدراسة، أي المجتمع الذي سيستعين به الباحث في جمع المعطيات والمعلومات لإختبار فرضياته إمبريقيا، حيث يبلغ عدد موظفي الوحدة الرئيسية للحماية المدنية 307 موظفا موزعين كما يلي:

-إدارة الوحدة: تحتوي على خمس مكاتب موزعة كالتالي:

- مكتب الوقاية: يحتوي على ضابط.
- مكتب العتاد: يحتوي على ضابط وعون.
- مكتب التكوين: يحتوي على ضابطين واثنين صف ضابط.
- المقتصدية: يحتوي على ضابطي صف.
- مركز التنسيق العملي متابعة: يحتوي على خمسة ضباط وواحد صف ضابط و (15) عون

-فرع التدخل: تحتوي على ثلاث فصائل للتدخل الفوري وهي موزعة كالتالي:

- الفصيلة (أ): تحتوي على ضابطين وضابطي صف و (88) عون
- الفصيلة (ب): تحتوي على ثلاثة ضباط وضابطي صف و (89) عون
- الفصيلة (ج): تحتوي على ضابطين وثلاثة صف ضابط و (91) عون.

3- المجال الزمني:

- يتمثل المجال الزمني للدراسة في الوقت الذي استغرقتة إجراء هذه الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل، حيث دامت فترة التريص مدة ثلاثة أشهر تقريبا (من شهر فيفري إلى شهر أبريل 2016)، وقسمت مدة هذه الدراسة إلى ثلاثة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وفيها تم استطلاع ميدان الدراسة، وذلك يوم 1 ديسمبر 2015 أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميداني بالمؤسسة، وخلال الفترة المنحصرة من 2 إلى 9 مارس تم إجراء مقابلتين مع: رئيس التكوين ورئيس مكتب الدراسات، اللذين قدما لنا التسهيلات اللازمة والمعلومات الكافية عن مجال الدراسة وموضوع البحث بصفة عامة، وفي يوم 16 مارس 2016، تم استلام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض الوثائق الخاصة بتوزيع الموظفين في المؤسسة.

- **المرحلة الثانية:** تم فيها إطلاع المحكمين لاستمارة البحث، ثم إدخال بعض التعديلات عليها.

- **المرحلة الثالثة:** تمّ فيها توزيع (92) إستمارة في صيغتها النهائية، وذلك يوم 10 أبريل 2016، حيث تمّ جمعها بعد ثلاثة أيام من هذا التوزيع، وتمّ استرجاع (83) استمارة .

ثانياً: منهج الدراسة:

إن تحديد واعتماد منهج البحث وتطبيقه في الدراسة مقوم جوهري وحيوي في كتابة البحث، حيث يسير الباحث وينتقل وفق طريقة علمية منهجية في ترتيب وتحليل وتركيب وتفسير الأفكار والحقائق، حتى يصل النتائج العلمية لبحثه بطريقة مضمونة (ماثيو حبيير، ترجمة: ملكة أبيض، دس، ص 53)، ويعرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" (زرواتي، 2008، ص 176)

لهذا فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليل، الذي يعرف على انه: "مجموعة الإجراءات المنهجية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى النتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (شحاتة، سليمان، 2005، ص 277).

فالمنهج الوصفي يرتبط غالبًا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على هذه الظاهرة (عليان، غنيم، 2000، ص 43).

وبما أن المنهج الوصفي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فإنه المنهج الملائم لهذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد علاقة البيئة الداخلية للمؤسسة بالولاء التنظيمي من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها كميًا بالاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأدوات الإحصائية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

يتم الاعتماد بشكل كبير على العينات في مجال البحوث والدراسات العلمية، سواء الاجتماعية أو الطبيعية، وتعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع، يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة الأصلي" (عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 83).

وعلى هذا الأساس، تم اختيار عينة للبحث تتوب في مميزاتها عن مجتمع البحث، نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الطبقات كما يلي:

- رائد
- نقيب
- ملازم أول
- ملازم
- طبيب نقيب
- مساعد
- رقيب
- عريف
- عون
- أعوان الشبيهة (أعوان شبيهين)

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يقدر بـ 307 موظفا وقت إجراء البحث، وصعوبة التعامل مع كل الموظفي، فقد تم اختيار 30 % من حجم مجتمع الدراسة كما يلي:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{العدد الإجمالي للعمال} \times \text{النسبة المختارة}}{100} = \frac{30 \times 307}{100} = 92 \text{ موظف}$$

وقد استخدمت هذه الدراسة في تناولها لموضوع البيئة الداخلية والولاء التنظيمي " عينة عشوائية طبقية منتظمة"، حيث تم حساب المدى بتقسيم العينة الكلية 307 عاملا على العينة المختارة 92، فكان المدى يساوي بالتقريب 3.

$$\text{المدى} = \frac{\text{حجم مجتمع الدراسة}}{\text{حجم العينة}} = \frac{307}{92} = 3.33$$

أين تم إعداد قائمة خاصة بموظفي المؤسسة قيد الدراسة وتم تقسيمها حسب إنتمائهم لها، ثم تم اختيار المفردة الأولى عشوائياً، ليضاف إليها المدى (3) حتى تتحصل على العينة النهائية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

مفردات مجتمع البحث (المجتمع الكلي)	الطبقة
1	رائد
2-1	نقيب
4-3-2-1	طبيب نقيب
12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	ملازم أول
2-1	ملازم
5-4-3-2-1	مساعد
20-19-18-17-16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	رقيب
-20-19-18-17-16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 34-33-32-31-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21	عريف
-20-19-18-17-16-15-14-13-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 -37-36-35-34-33-32-31-30-29-28-27-26-25-24-23-22-21 -54-53-52-51-50-49-48-47-46-45-44-43-42-41-40-39-38 -71-70-69-68-67-66-65-64-63-62-61-60-59-58-57-56-55 -88-87-86-85-84-83-82-81-80-79-78-77-76-75-74-73-72 -103-102-101-100-99-98-97-96-95-94-93-92-91-90-89 -116-115-114-113-112-111-110-109-108-107-106-105-104 -129-128-127-126-125-124-123-122-121-120-119-118-117 -142-141-140-139-138-137-136-135-134-133-132-131-130 -155-154-153-152-151-150-149-148-147-146-145-144-143	عون

-168-167- <u>166</u> -165-164- <u>163</u> -162-161- <u>160</u> -159-158- <u>157</u> -156 - <u>181</u> -180-179- <u>178</u> -177-176- <u>175</u> -174-173- <u>172</u> -171-170- <u>169</u> -194- <u>193</u> -192-191- <u>190</u> -189-188- <u>187</u> -186-185- <u>184</u> -183-182 -207-206- <u>205</u> -204-203- <u>202</u> -201-200- <u>199</u> -198-197- <u>196</u> -195 - <u>220</u> -219-218-217- <u>216</u> -215- <u>214</u> -213-212- <u>211</u> -210-209- <u>208</u> <u>226</u> -225-224- <u>223</u> -222-221	
	<u>1</u> أعوان الشبيهة

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تشكل مرحلة وضع وصياغة الفروض مرحلة هامة في البحوث العلمية، فلعد تحديد مشكلة البحث أو الظاهرة المراد دراستها والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، يقوم الباحث بصياغة فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة للمشكلة.

فالفرضية بشكل عام: "عبارة عن تخمين وتفسير يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فهي عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة" (عليان غنيم، مرجع سابق، ص 69)

- وفي ضوء دراستنا لمختلف التصورات والدراسات حول البيئة الداخلية والولاء التنظيمي تحاول الدراسة الراهنة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات المصاغة كما يلي:

* الفرضية الرئيسية:

تسهم البيئة الداخلية في دعم الولاء التنظيمي لدى موظفي الحماية المدنية

* الفرضيات الفرعية:

-تعتمد القيادة الإدارية على إشراك الحماية المدنية بشكل كبير في اتخاذ القرارات.

- تسهم طبيعة العمل التقني في زيادة درجة تحمل المسؤولية.

- تسهم طريقة العمل بالفرق في زيادة انضباط موظفي الحماية المدنية.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث (دياب، 2003، ص 46)، فقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها (عليان وغنيم، مرجع سابق، ص 81)، فالأدوات البحثية وسائل مساعدة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، كما تساعد على تحديد ما لدى الباحث من قدرات واستعدادات وطرائق تفكير وبحث (دياب، مرجع سابق، ص 46).

- ولقد تم استخدام ثلاث طرق رئيسية لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وهي: الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات". (عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 73)

ونظرا لهذه الأهمية البالغة لهذه الأداة أو التقنية فقد مكنتنا من:

- التعرف على ميدان الدراسة من خلال المكاتب والمصالح.
- التعرف على طبيعة العلاقات التي تتم بين الأفراد داخل مديرية الحماية المدنية (علاقات غير رسمية).
- التعرف على وسائل العمل المساعدة على أداء مهامهم مثل: ألبسة التدخل، الخوذة، الأحذية....
- التعرف على مواقف العمل الصباحية والمسائية ومدى التزامهم وانضباطهم بها.
- التعرف على طبيعة وظروف العمل لموظفي الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل.

2- المقابلة: نستطيع أن نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم. (قنديلجي، 1999، ص 168)

وفي إطار هذه الدراسة تم اعتماد المقابلة كأداة أساسية مع الاستمارة لجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة وقد كانت هذه المقابلة مقننة أجريت بطريقة مباشرة وقد استخدمت لتدعيم أسئلة الاستمارة والاستفادة منها في التحليل، وقد أجريت المقابلة مع بعض أفراد المؤسسة وهم كالتالي:

- رئيس مكتب التكوين: الملازم الأول (حمودي. م)
- رئيس مكتب الدراسات: النقيب (بسكري.ع)
- المكلف بمكتب المستخدمين والنشاط الإجتماعي: (بولعجول.ع)
- المكلف بخلية الإعلام والاتصال: الملازم الأول (بومالة.أ)

حيث جاءت بعض أسئلة المقابلة كما يلي:

- هل تقومون بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين؟
- كيف يتم استلام المهام التي تكلف إلى الموظفين من طرف رؤسائهم؟
- من هم المكلفون بحضور الاجتماعات؟
- في حالة غياب المسؤول من يتولى زمام الأمور؟
- هل يتم معاقبة الموظفين المخالفين للتعليمات والأوامر المنوطة لهم؟
- هل هناك التزام بأوقات وساعات العمل اليومية؟

3- الاستمارة: يمكن تعريف الاستمارة بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل هذه الاستفسارات المكتوبة بأية طريقة إلى مجموعة من الأفراد، ومن المفروض الاجابة عن مثل تلك الاستفسارات وتعبئة الإستمارة بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادةتها إلى الباحث (قنديلجي، مرجع سابق، ص 157)

وفي هذا البحث تم إعداد استمارة وتوجيهها إلى موظفي الوحدة الرئيسية للحماية المدني بولاية جيجل، وقد قسمت هذه الاستمارة إلى محاور رئيسية، وتضمنت أسئلة استنباطية من فرضيات الدراسة، وهذه المحاور كالتالي:

- المحور الأول: محور خاص بالقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويضم الأسئلة من 01 إلى 10.

- المحور الثاني: وهو محور خاص بطبيعة العمل وتحمل المسؤولية، ويضم الأسئلة من 11 إلى 21.
- المحور الثالث: وهو محور خاص بفريق العمل والانضباط، ويضم الأسئلة من 22 إلى 31.
- المحور الرابع: فهو يضم البيانات الشخصية من السؤال 32 إلى 37.

الصدق الظاهري:

لقد تم استخدام الصدق الظاهري من أجل معرفة صدق الاستمارة ومعرفة مدى ملائمتها لموضوع الدراسة، وذلك عن طريق التعرف على آراء المحكمين، حيث يقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم، ومثل هذا الصدق يبدو في وضوح البنود يفوق بكثير العدد الذي يريد أن يكون منه الاختبار المطلوب مراعيًا في ذلك شروط إعداد البنود وغيرها على أن تتسم البنود المقترحة باحتمالية قياسها للخاصية المطلوبة.

ومن أجل معرفة الصدق الظاهري لاستمارة الموضوع " علاقة البيئة الداخلية بالولاء التنظيمي "، فقد تتم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين يندرجون ضمن التخصص والذين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات جاءت على الشكل التالي:

- تعديل العبارات من (1) إلى (5) في المحور الأول، وذلك بجعلها ذو مؤشر واحد.
- تعديل العبارة (6) في المحور الثاني من "مستعدة) لتحمل العقاب إلى مخالفة أوامر وتعليمات إذا لم أنقدها" إلى: "مستعدة) لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر".
- تعديل العبارتين (1) و(2) الموجودة في المحور الثالث وذلك بجعلها ذو مؤشر واحد.
- تعديل العبارة (9) في المحور الثالث من: " أشعر بأني تحت مراقبة دائمة للتأكد من التزامي بدوام العمل اليومي " إلى "أشعر بأني تحت مراقبة دائمة للتأكد من مواظبي في العمل".

- الخصائص السيكومترية للأداة:

1-صدق المحتوى(صدق المحكمين):

لقد اعتمدنا على صدق المحتوى من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين، والمتمثلة في توزيع الإستمارة على عينة من المحكمين المختصين في المجال، وتكونت عينة المحكمين من ثلاث أساتذة جامعيين، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

-حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها " لوشي " التي مفادها:

$$\text{معادلة لوشي (صدق محتوى البنود)} = (N1 - N2) / N$$

حيث أن:

-N1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

- N2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.

- N : عدد المحكمين الإجماليين.

ولحساب قيمة الصدق لكل من البنود المشكّلة للإستبيانتمّ الإعتدال على الجدول التالي:

الجدول رقم 02: بوضّح رأي المحكمين في بنود الإستمارة :

قيمة البند	رأي المحكمين		قيمة البند	رأي المحكمين		قيمة البند	
	لا يقيس	يقيس		لا يقيس	يقيس		
1	0	3	17	-1	3	0	01
0,33	1	2	18	0,33	1	2	02
1	0	3	19	0,33	1	2	03
0,33	1	2	20	0,33	1	2	04
0,33	2	1	21	0,33	1	2	05
1	0	3	22	1	0	3	06
1	0	3	23	1	0	3	07
1	0	3	24	0,5	1	2	08
1	0	3	25	1	0	3	09
1	0	3	26	1	0	3	10
1	0	3	27	1	0	3	11

1	0	3	28	1	0	3	12
1	0	3	29	1	0	3	13
1	0	3	30	1	0	3	14
1	0	3	31	1	0	3	15
				1	0	3	16

من إعداد الطالبتين.

وبعدتجميع كل القيم المتحصّل عليها في البنود والتي تقدر بـ 23,64، ثمّ تقسيمها على عدد البنود المقدّرة بـ: 31 بنداً، تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ: 0,76 ، و على اعتبار أنّ هذه القيمة أكبر من 0,60 يمكننا القول أن الإستبيان صادق فيما أعدّ لقياسه.

$$- \text{مج ص . م . ب} = 23,64$$

$$- \text{عدد البنود} = 31$$

2- حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج SPSS:

$$\alpha \text{كرونباخ} = 1 - \frac{\text{مج ع}^2 \text{ب}}{\text{ن} - \frac{\text{مج ع}^2 \text{ب}}{\text{ن}}}$$

حيث:

- ن: عدد بنود الإختبار

- مج ع²ب: مجموع تباين البنود.

- ع²ك: التباين الكلي للإختبار.

جدول رقم 03: يوضح معامل α كرونباخ لحساب الصدق:

α كرونباخ	عدد البنود
0.64	31

المصدر: بناء من برنامج spss

قيمة ثبات الإختبار: 0,64 أكبر من 0,60 مما يعني القول أن: الإختبار ثابت.

- الصدق: لحساب صدق استبيان الدراسة تمّ الإعتماد على المعادلة التالية:

$$\sqrt{\text{الصدق} = \text{معامل الثبات}}$$

وبتطبيق هذه المعادلة تم الحصول على قيمة صدق تساوي 0,64 وفقا لما أقرته العبارة:

- إذا كانت القيمة أكبر من $\leftarrow 0,60$ الإختبار صادق.

- إذا كانت القيمة أصغر من $\leftarrow 0,60$ الإختبار غير صادق.

وعليه يتضح أن هذا الإستبيان صادق فيما أعدلقياسه وهذا من خلال برنامج SPSS لدقة النتائج 100%.

4- الوثائق والسجلات:

تعد أيضا من المصادر الأساسية في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، فمن خلال الزيارات المتكررة للوحدة الرئيسية للحماية المدنية تم الحصول على بعض الوثائق الت تخص:

- الجانب التاريخي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

- الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

- وثيقة تبين توزيع موظفي الوحدة الرئيسية حسب الرتب.

سادسا: أساليب التحليل:

- من خلال موضوع الدراسة والمنهج الوصفي المتبع في ذلك، لا يكفي الباحث بذكر عملية الوصف فقط. فالبيانات التي تم جمعها لا قيمة لها ما لم يتم تحليلها واستخلاص النتائج منها (مبارك، 1992، ص36)، ولقد تم الاعتماد على مدخلين أو أسلوبين لتحليل البيانات هما:

1- أسلوب التحليل الكمي: حيث تتم فيه معالجة البيانات كميًا أي رقميًا، وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، بغية استخلاص النتائج حول الظاهرة المدروسة، ومن الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها ما يلي:

- تم استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغيرات البحث.

- لتحديد طول خلايا مقياس "ليكرت الخماسي"، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0,80)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة كما يلي:

- من 01 إلى 1.8 يمثل خيار "غير موافق بشدة"

- من 1.8 إلى 2.6 يمثل خيار "غير موافق"

- من 2.6 إلى 3.4 يمثل خيار "محايد"

- من 3.4 إلى 4.2 يمثل خيار "موافق"
 - من 4.2 إلى 5 يمثل خيار "موفق بشدة"
 - وفي الأخير استخدام اختبار "ت" «t.test» من أجل التحقق من جوهرية تلك المتوسطات الحسابية.
- 2- أسلوب التحليل الكيفي: وقد تم استخدامه في وصف هذه البيانات المكتمة، والتفسير والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المتحصل عليها، والربط بينها ربط منطقياً من خلال الإطار النظري للدراسة.
- سابعاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:**

سيتم فيما يلي عرض تحليل وصفي للخصائص الشخصية والوظيفية التي تتسم بها عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
97.59 %	81	ذكر
2.41 %	2	أنثى
100 %	83	المجموع

يتضمن الجدول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور بنسبة 97.59 %، وهي تمثل أكبر نسبة، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب جهداً عضلياً كبيراً، مما يجعل المؤسسة تستقطب العنصر الذكوري، وهذا ما يؤدي إلى قلة فرص عمل المرأة في هذا المجال، بالإضافة إلى أن معظم الشباب يبحثون عن الأعمال التي تضمن لهم المستقبل، كالجيش الوطني الشعبي والأمن.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
27.71 %	23	من 20 إلى أقل من 25 سنة
37.35 %	31	من 25 إلى أقل من 30 سنة
19.28 %	16	من 30 إلى أقل من 35 سنة
6.02 %	5	من 35 إلى أقل من 40 سنة
7.23 %	6	من 40 إلى أقل من 45 سنة
1.20 %	1	من 45 إلى أقل من 50 سنة
1.20 %	1	من 50 سنة فما فوق
100 %	83	المجموع

يتضح من الجدول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم بين 25 و 30 سنة بنسبة بلغت 37.35 % تليهم من يتراوح سنهم بين 20 و 25 بنسبة بلغت 27.71 %، ثم من يتراوح سنهم بين 30 و 35 سنة بنسبة 19.28 %، ليأتي بعدها الذين يتراوح سنهم بين 40 و 45 سنة بنسبة بلغت 7.23 %، ثم من يتراوح سنهم من 35 إلى 40 سنة بنسبة 6.02 %، يليها من ستراوح سنهم من 45 إلى 50 و 50 سنة فما فوق بنفس النسبة التي بلغت 1.20 % وما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الشباب النسبة الأهم، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة نشاط الحماية المدنية يتطلب فئة الشباب بدرجة كبيرة نظرا للمجهودات البدنية التي يقدمها الأعوان أثناء التدخلات، والسرعة في أداء العمل والصبر على ساعات العمل المرهقة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
69.88%	58	أعزب (عزباء)
30.12%	25	متزوج (ة)
100%	83	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية أن فئة العزاب تمثل أعلى نسبة بـ 69.88%، تليها فئة المتزوجين بنسبة بلغت 30.12%، وهذا راجع إلى كثرة عنصر الشباب في المؤسسة الذين لم يحصلوا بعد على مناصب دائمة لأن أغلبهم متعاقدين، مما جعلهم غير قادرين على تكوين أسرة.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.02%	5	متوسط
62.65%	52	ثانوي
26.51%	22	ليسانس وماستر
4.82%	4	ماجستير
100%	83	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب فئات العينة بلغوا مستوى الثانوي بنسبة بلغت 62.65%، يليها مستوى الليسانس والماستر بنسبة 26.51%، ثم مستوى المتوسط بنسبة 6.02% والماجستير بنسبة 4.82%، في حين لم تسجل أي نسبة بالنسبة لمستوى الدكتوراه، ويرجع ذلك إلى أن الإنخراط في سلك الحماية المدنية لا يحتاج إلى مستوى تعليمي عالي، لأنه تجرى لهم تكوينات قاعدية، وتكوينات في كل اختصاص ودورات تدريبية خاصة بالحماية المدنية كل فترة زمنية معينة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع العينة حسن الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
%1.20	1	نقيب
%1.20	1	طبيب نقيب
%1.20	1	ملازم أول
%2.41	2	ملازم
%4.82	4	رقيب
%8.43	7	عريف
%79.52	66	عون
%1.20	1	أعوان الشبيهة
%100	83	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن الرتبة السائدة في مجتمع الدراسة هي رتبة عون بنسبة بلغت %79.52، وأن ما نسبته %8.43 يحملون رتبة عريف، وأن ما نسبته %4.82 يحملون رتبة رقيب، تليها رتبة ملازم بنسبة %1.20، وأخيرا رتبة نقيب وطبيب نقيب وملازم أول وأعوان الشبيهة بنفس النسبة التي بلغت %1.20، في حين لم تسجل أي نسبة بالنسبة لرتبة مساعد.

وتدل النتيجة السابقة أن أغلبية العاملين في الحماية المدنية من الأعوان إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عدد كبير من الأعوان المستخدمين للتدخل السريع في مختلف الحالات الطارئة.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
53.01%	44	أقل من 5 سنوات
31.33%	26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
6.02%	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4.82%	4	من 15 إلى أقل من 20 سنة
2.41%	2	من 20 إلى أقل من 25 سنة
2.41%	2	من 25 فما فوق
100%	83	المجموع

يتضح من الجدول بأن غالبية أفراد العينة مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 53.01%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 31.33%، ثم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 6.02%، لتأتي بعدها فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 4.82%، وأخيرا فئتي من 20 إلى 25 ومن 25 سنة فما فوق بنسبة 2.41%، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة وهي تمثل فئة الشباب الذين لم يستقروا وظيفيا بعد، وبالتالي فإن ذوي الأقدمية الطويلة هم غالبا أفراد العينة الكبار في السن.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم الخطوات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة التي تمثلت في المجال الجغرافي والبشري والزمني لمؤسسة الدراسة، واختيار المنهج الذي يلائم بموضوع الدراسة الراهنة، وأيضاً عينة الدراسة وكيفية اختيارها، إضافة إلى فرضيات الدراسة وأهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات الميدانية، وأخيراً مداخل للتحليل ممثلة في أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

إن هذه العناصر المذكورة هي مرحلة متقدمة من البحث الميداني، فهي قاعدة صلبة يعتمد عليها أي باحث، فهي عماد البحث الميداني.

هوامش الفصل الرابع:

- 1- رضوان علي: مطبوعة تاريخ الحماية المدنية وتنظيمها العام، محاضرة أقيمت بملحقة المدرسة الوطنية للحماية المدنية، أم البواقي، الجزائر، 2003.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 503/91 المؤرخ في والمتعلق بالإدارة المركزية بالمديرية العامة للحماية المدنية: عمل ومهام هياكل الإدارة المركزية والمصالح الخارجية للحماية المدنية.
- 3- ماثيو جيدير: ترجمة، ملكة أبيض: منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه).
- 4- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008.
- 5- شحاتة سليمان، محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 6- رحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 7- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999.
- 8- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 2003.
- 9- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.
- 10- محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي (أسسه وطريقة كتابته)، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1992.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد :

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتيجة العامة

سادساً: التوصيات والإقتراحات

خلاصة الفصل الخامس

تمهيد:

بعد عملية جمع الإستمارات التي أجاب عليها أفراد العينة ،سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الميدانية للبحث ،كما سيتم عرض النتائج التي خلص إليها هذا البحث في ضوء الفروض المعتمدة وفي ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم 10: القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	الإختيارات الإتجاهات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"
	ت	%									
1	يفسح رئيسي المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل.	ت	15	33	07	16	12	83	2,72	1,35	18,30
		%	18,1	39,8	8,4	19,3	14,5	100			
2	يتيح رئيسي قدرا كبيرا من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطاتهم التي يرونها ملائمة.	ت	15	34	17	14	3	83	2,47	1,08	20,07
		%	18,1	41	20,5	16,9	3,6	100			
3	يركز رئيسي على تصيّد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون.	ت	5	24	12	33	9	83	3,20	1,15	25,26
		%	6	28,9	14,5	39,8	10,8	100			
4	يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.	ت	5	14	20	37	7	83	3,20	1,15	25,26
		%	6	16,9	24,1	44,6	8,4	100			
5	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	ت	11	31	15	24	2	83	3,33	1,04	28,88
		%	13,3	37,3	18,1	28,9	2,4	100			
6	يطلب رئيسي مَنّي تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.	ت	11	22	16,9	30	6	83	2,70	1,10	22,32
		%	13,3	26,5	16,9	36,6	7,2	100			
7	لاتطرح الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون عندما تكون مخالفة لآراء المدير (القائد).	ت	13	12	13	34	11	83	2,98	1,20	22,41
		%	15,8	14,5	15,8	41,0	13,3	100			
8	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويصرّ على تنفيذها.	ت	03	07	12	40	21	83	3,83	1,29	22,58
		%	3,6	8,4	14,5	48,2	25,3	100			
9	أشارك في القرارات عن طريق الإجتماعات التي تعقدتها إدارة المؤسسة.	ت	25	26	12	18	2	83	2,35	1,19	17,92
		%	30,1	31,3	14,5	21,7	2,4	100			
10	أستطيع اتخاذ قرارات تتعلق بأمور روتينية في العمل دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من رئيسي	ت	16	20	8	29	10	83	2,96	1,37	19,77
		%	19,3	24,1	9,6	34,9	12,0	100			

يوضح الجدول القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات كما يلي:

1- فيما يتعلق بعنصر " يفسح رئيسي المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل "، أفادت غالبية العينة 39.8% أنهم غير موافقين (غير موافق) على إفساح رئيسهم المجال أمامهم لإبداء آرائهم في مجال العمل، في حين أفاد (19.3%) أنهم موافقون (موافق) وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.72 وبانحراف معياري قدر ب: 1.35، (كما بلغت قيمة $t = 18.30$ ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

وهذا راجع إلى أن أعوان الحماية لا يتدخلون في اتخاذ القرارات الإدارية بحكم منصبهم، وذلك لتجنب التداخل في المهام والمسؤوليات، فأصحاب المكاتب الإدارية هم الذين يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم.

2- فيما يتعلق بعنصر " يتيح رئيسي قدرا كبيرا من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطاتهم التي يرونها ملائمة" أفادت غالبية العينة (59%) أنهم غير موافقين (غير موافق، غير موافق بشدة) وبلغت نسبة المحايدون (20.5%)، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.47 وبانحراف معياري قدر ب: 1.08، كما بلغت (قيمة $t = 20.07$ ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تقوم بتحليل وتوصيف الوظائف، فهي المختصة في تحديد مهام كل وظيفة لكل موظف وعامل بالمؤسسة، ولا يستطيع هؤلاء التوجه نحو وظيفة لا تناسب تخصصهم أو تكوينهم.

3- فيما يتعلق بعنصر " يركّز رئيسي على تصيّد الأخطاء التي يرتكبها الموظفين" أفادت غالبية العينة 39.8% أنهم موافقون (موافق) على أن الرئيس يركز على تصيّد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون، في حين أفاد 28.9% أنهم غير موافقين (غير موافق)، وبلغت نسبة المحايدون 14.5%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.20 وبانحراف معياري 1.15، كما بلغت (قيمة $t = 25.26$ بمستوى دلالة أقل من 0.05)

وهذا يعني أن الرئيس (القائد) يقوم برقابة مباشرة، و هذه الأخيرة تساهم في التقليل من أخطاء الأعوان والموظفين وهذا بحكم العمل الذي يقومون به و الذي يتطلّب التركيز والانتباه الشديدين.

4- وفيما يتعلق بعنصر " يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل " أفادت غالبية العينة (44.6%) أنهم موافقون (موافق)، في حين بلغت نسبة المحايدين 24.1%، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وبانحراف معياري بلغ (1.15) كما بلغت قيمة $t = 25,26$ وبمستوى دلالة أقل من (0.05) وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

ويرجع ذلك إلى أنّ القيادات في المؤسسة، تعمل على أن تكون النتائج أكثر أهمية وأكثر فعالية لحل المشاكل التي تصادفهم، مما يجعلها تطلب النتائج أكثر من الإهتمام بتفاصيل العمل.

5- وفيما يتعلق بعنصر " يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة" فقد أفادت غالبية العينة 37.3% أنهم غير موافقين بأنّ رئيسهم يعتمد عليهم دون توجيههم ويقتصر دوره في تقديم المشورة، في حين أفادت 28.9% أنهم موافقون، في حين بلغت نسبة المحايدين 18.1%، كما بلغ المتوسط الحسابي 3.33 وبانحراف معياري قدر ب: 1.04، كما بلغت (قيمة $t = 28,88$ ، و بمستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل في مؤسسة الحماية المدنية تحتاج إلى إصدار التعليمات والأوامر وكذا التوجيهات للموظفين من طرف الرؤساء، وبالتالي لا يقتصر دورهم فقط في تقديم المشورة.

6- فيما يتعلق بعنصر " يطلب رئيسي منّي تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار"، فقد أفادت غالبية العينة 36.1% أنهم موافقون (موافق) بأنّ رئيسهم يطلب منهم تقديم اقتراحات المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار، في حين أفاد 26.5% من المبحوثين أنهم غير موافقين (غير موافق)، وبلغت نسبة المحايدين 16.9%، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.70 وبانحراف معياري قدر ب: 1.10، كما بلغت (قيمة $t = 22,32$ وبمستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة تستدعي تدخّل بعض القيادات الإدارية التي تملك من الخبرة ما يجعلها أقدر على اتخاذ القرارات بصورة فردية، لذلك تتمركز سلطة اتخاذ القرارات في يدهم.

7- فيما يتعلق بعنصر " لا تطرح الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون عندما تكون مخالفة لآراء المدير (القائد)" فقد أفادت غالبية العينة (41%) أنهم موافقون (موافق) بأنّه لا تطرح الأفكار الجيدة التي يقدمونها عندما تكون مخالفة لآراء القائد، في حين بلغت نسبة المحايدين وغير الموافقين بشدة بنفس

النسبة (15.7%) ، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.98، وانحراف معياري 1.20، كما بلغت قيمة $t = 22.41$ ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد موافقة عينة البحث على هذا العنصر. ويرجع ذلك إلى أن سلطة الرأي ترجع إلى المدير أو القائد، لهذا لا يمكن مخالفتها.

8- بالنسبة لعنصر " يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها "، فقد أفادت غالبية العينة 53.8% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنّ رئيسهم يصدر الأوامر والتعليمات ويصرّ على تنفيذها، في حين بلغت نسبة المحايدين 14.5%، كما بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وانحراف معياري 1.29، كما بلغت قيمة $t = 22.58$ مستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. ويعود ذلك إلى أنّ من طبيعة الأمور التي يفضلها الرئيس في العمل هو الإلتزام التام باللوائح والتعليمات و ممّا يؤكد الجدية في العمل في الحماية المدنية، وأنّ القيادات المشرفة تتبع أسلوب الرقابة المباشرة على موظفيها.

9- أما فيما يتعلق بعنصر " أشارك في القرارات عن طريق الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، فقد أفادت غالبية العينة 61.4% أنهم غير موافقين (غير موافق، غير موافق بشدة) على أن الموظفين يشاركون في القرارات عن طريق الاجتماعات التي تعقدها إدارة المؤسسة، كما بلغت نسبة الموافقين بـ 21.7% ، وبلغ المتوسط الحسابي (2.35) وانحراف معياري (1.194)، وقد بلغت قيمة $t = 17.92$ بمستوى دلالة أقل من 0.05) وهو ما يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

ويعود ذلك إلى أن عملية صنع القرارات المهمة في مؤسسة الحماية المدنية تتمّ على مستوى الإدارة، ففئة الأعوان هي التي أقرت بعدم المشاركة في القرارات عن طريق الاجتماعات، لأن طبيعة العمل الذي تقوم به هذه الفئة هو ميداني.

10- أما عنصر " أستطيع اتخاذ قرارات تتعلق بأمور روتينية في العمل دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من رئيسي، فقد أفادت غالبية العينة 34.9% أنهم موافقين (موافق) على أنهم يستطيعون اتخاذ قرارات تتعلق بأمور روتينية في العمل دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من رئيسهم، وأفادت نسبة 43.4% أنهم غير موافقين (غير موافق، غير موافق بشدة)، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.96 وانحراف معياري 1.36، وبلغت قيمة $t = 19.77$ بمستوى دلالة أقل من 0.05) ، وهو ما يؤكد موافقة عينة الدراسة على هذا العنصر.

ويرجع ذلك إلى أن القيادات تحبذ اتخاذ القرارات الإدارية المهمة بصفة شخصية، أما القرارات الروتينية واليومية فيتخذها الموظفون وفق المعطيات المتوفرة لديهم دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من الرئيس.

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم 11: طبيعة العمل وتحمل المسؤولية :

رقم	الإختيار		المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ت	%	الإتجاهات
	قيمة "T"	الانحراف المعياري									
1	59,30	0,69	83	45	35	00	00	03	ت	%	أقوم دوماً بتأدية عملي كاملاً
2	40,56	0,93	83	34	39	03	05	02	ت	%	أشعر بأنني مهتم ومدفع في إنجاز المهام الموكلة لي
3	17,70	0,96	83	00	09	07	32	35	ت	%	أقوم أحياناً بتأجيل مهام العمل لوقت آخر
4	20,90	1,20	83	02	31	08	28	14	ت	%	أعتمد أحياناً على بعض زملائي في إنجاز مهام عملي
5	53,62	0,16	83	26	53	02	00	02	ت	%	أستمر في بالأعمال المقررة علي حتى أنتهي منها
6	52,50	0,70	83	17	58	06	00	02	ت	%	مستعد(ة) لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر
7	47,41	0,80	83	22	53	03	00	05	ت	%	أقوم بتدليل الصعوبات بالعمل قدر المستطاع
8	47,41	0,80	291	30	46	02	04	01	ت	%	أعمل على عدم إضاعة وقت العمل مهما كانت الظروف
9	58,98	0,67	83	38	40	03	00	02	ت	%	أتهياً دوماً لمهام صعبة مهما كانت خطيرة
10	20,89	1,28	83	09	25	14	22	13	ت	%	المهام التي توكل لي تتناسب تخصصي الدراسي وتكويني في مجال عملي
11	74,15	0,54	83	40	41	2	00	00	ت	%	تزيد دافعتي للعمل كلما كان العمل يناسب قدراتي واهتماماتي

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول طبيعة العمل وتحمل المسؤولية وفق ما يلي:

1- فيما يتعلق بعنصر " تأدية العمل كاملا " أفادت غالبية العينة (80%) أنهم موافقون (موافق بشدة، موافق) على تأدية العمل كاملا، في حين أفاد (3.6%) أنهم غير موافقين (غير موافق بشدة) على تأدية العمل بصفة دائمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.68)، كما بلغت (قيمة $t=59.29$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجمع البحث على هذا العنصر. وهذا راجع إلى وجود رقابة مباشرة في المؤسسة، مما يجعل العاملين في أتمّ الاستعداد للقيام بالأعمال المنوطة بهم، كما أن مؤسسة الحماية المدنية كغيرها من المؤسسات الجزائرية، تتّبع النمط البيروقراطي في التسيير مما يجعل الفرد ملتزما بعمله، وذلك لتفادي العقوبات التي تفرض عليهم من قبل المسؤولين.

2- فيما يتعلق بعنصر "الإهتمام والاندفاع نحو إنجاز المهام " أفادت غالبية العينة (73%) أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنهم يشعرون بالإهتمام في إنجاز المهام الموكلة لهم، في حين أفاد (7%) أنهم غير موافقين (غير موافق، غير موافق بشدة) على الشعور بالاندفاع نحو المهام الموكلة لهم، وبلغت نسبة المحايدين (3.6%)، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.93)، وبلغت (قيمة $t= 40.56$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا راجع إلى أن أغلبية العمّال بالمؤسسة التحقوا بسلك الحماية المدنية بداعي الرغبة الشخصية، فنمت لديهم مشاعر المحبة والاخلاص اتجاه العمل، كما أنّ العاملين في الحماية المدنية المتحصّلون على مناصب دائمة برواتب عالية، كفيّلة بإشباع الحاجات والرغبات الأساسية لهم، وهذا يؤدي إلى رضاهم عن عملهم.

3- فيما يتعلق بعنصر " القيام بتأجيل مهام العمل لوقت آخر"، فقد أفادت غالبية عينة الدراسة 67% أنهم غير موافقين (غير موافق بشدة، غير موافق) على تأجيل مهام العمل لوقت آخر، في حين أفاد 10.8% (موافق) على أنهم يؤجلون مهام العمل لوقت آخر، وبلغت نسبة المحايدين (8.4%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.88 وبانحراف معياري (0.96)، كما بلغت (قيمة $T= 17.69$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. لأنّ نوع العمل الذي يقوم به أعضاء مؤسسة الحماية المدنية لا يستدعي في كثير من الحالات التأجيل، لذلك فهم يباشرون فوراً المهام الموكلة لهم، مثل تلك الاجتماعات الخارجية التي يعقدها أعضاء المؤسسة.

4- فيما يتعلّق بعنصر " اعتماد الموظفين أحيانا على بعض الزملاء في إنجاز المهام " أفادت غالبية عينة الدراسة 37.3% أنهم موافقون (موافق) على أنهم يعتمدون أحيانا على بعض الزملاء في إنجاز المهام ، في حين أفاد 33.7% على أنهم غير موافقين (غير موافق) على الإعتماد على الغير في القيام بالمهام، وبلغ المتوسط الحسابي 2.75 و بانحراف معياري 1.19، كما بلغت (قيمة $t=40.56$ ومستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يؤكّد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. ويرجع ذلك إلى ارتباط الأعمال ببعضها البعض وتسلسلها فيما بينها، كما أنّ المسؤولين عند قيامهم باجتماعات خارجية، فإنه يستوجب عليهم تفويض جزء من المهام لموظفين آخرين (كما تمّ التصريح به في إحدى المقابلات أثناء الزيارات الإستطلاعية للمؤسسة).

5- فيما يتعلّق بعنصر " الإستمرار في الأعمال المقرّرة حتى الإنتهاء منها " أفادت أغلبية العينة (95.2%) بأنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنهم يستمرون في الأعمال المقرّرة عليهم حتى ينتهون منها، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22 و بانحراف معياري 0.16، كما بلغت (قيمة $t=53.61$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكّد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا يعني أن العمال يحرصون على إنجاز مهامهم بشكل تام، ولهذا يمكن القول أن العمال لديهم حس المسؤولية اتجاه أعمالهم ولأن طبيعة النشاط الذي يقومون به يتطلب الحرص الشّديد على إنجاز العمل كاملا، كما أنّ هذه الأعمال إنسانية، في مجملها تتعلّق بحياة الأفراد.

6 - فيما يتعلّق باستعداد الموظفين لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر، فقد أفادت أغلبية العينة 90.4% أنهم موافقين (موافق، موافق بشدة) على استعدادهم لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.06، و بانحراف معياري قدر ب: 0,70، كما بلغت (قيمة $t=52.50$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكّد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. فنظرا للمهام التي يقوم بها العمال والتي تستجوب مجال الخطأ، فإن هذا يدلّ على مدى إستعابهم لحجم المسؤولية التي تقع على عاتقهم، بيد أنّه تمّ التصريح في إحدى المقابلات أنه في بعض الأحيان يتمّ التّغاضي على بعض الأخطاء البسيطة من قبل المسؤولين، ممّا يثير في نفسية العاملين الحب والوفاء للعمل .

7 - فيما يتعلّق بعنصر " القيام بتذليل الصعوبات في العمل قدر المستطاع "، قد أفادت غالبية عينة الدراسة 80.40% بأنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنهم يقومون بتذليل الصعوبات بالعمل قدر المستطاع، في حين بلغت نسبة المحايدين 3.6%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.11 و بانحراف معياري

قَدَّر ب: 0.73 كما بلغت (قيمة $t=51.08$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا راجع إلى خبرة العمّال بالحماية المدنية وتمتعهم بالفعالية المطلوبة لمواجهة كافة الحالات الطارئة والبحث عن أنسب الحلول.

8- فيما يتعلق بعنصر " العمل على عدم إضاعة وقت العمل مهما كانت الظروف " أفادت غالبية عينة الدراسة 91.5% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنهم لا يضيعون وقت العمل مهما كانت نوعية الظروف، في حين أفاد (4.8%) أنهم غير موافقون على أنهم لا يضيعون وقت العمل، وبلغت نسبة المحايدين (2.4%)، كما بلغ المتوسط الحسابي (4.20) وبتحرف معياري (0.80)، كما بلغت (قيمة $T=47.41$ ، ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهو ما يؤكد موافقة عينة البحث على هذا العنصر. وهذا معناه أن العمال ملتزمون بأداء أعمالهم، و بالتالي تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة.

9- أما فيما يتعلق بعنصر التهيأ الدائم للمهام الصعبة مهما كانت خطيرة، فقد أفادت غالبية العينة 94% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنهم يتهيأون دوما للمهام مهما كانت خطيرة، كما بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، وبتحرف معياري بلغ 0.67، كما بلغت (قيمة $t=58.98$ و مستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد مجتمع البحث على هذا العنصر. ويرجع ذلك إلى الدورات التكوينية والتدريبية التي تقوم بها المؤسسة لصالح العمال كل فترة زمنية معينة لتهيئة العمال للمهام الصعبة التي تواجههم أثناء تأدية العمل، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية والوقائية التي تقدّم لهم، فهي تشجّعهم أكثر وتدفعهم للأداء الجيد.

10- بالنسبة لعنصر "المهام التي توكل لي تتناسب تخصصي الدراسي وتكويني في مجال عملي"، فقد صرحت نسبة 30.1% بأنهم موافقون (موافقون) في حين أفادت نسبة 26.5% أنهم غير موافقين، وبلغت نسبة المحايدين (16.9%)، كما بلغ المتوسط الحسابي (2.84) وبتحرف معياري بلغ (1.28)، كما بلغت (قيمة $t=20.89$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) ، مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. ويرجع ذلك إلى أنّ مؤسسة الحماية المدنية تتبّع معياري التخصص والكفاءة في عملية توزيع واختيار الموظفين الإداريين، وأما بالنسبة للأعوان فهي لا تراعي المستوى التعليمي للإنخراط في هذه الوظيفة.

11- أما فيما يتعلق بعنصر " تزيد دافعتي للعمل كلما كان العمل يناسب قدراتي واهتماماتي " فقد أفادت غالبية العينة 97.4% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على أنه تزيد دافعتهم للعمل كلما كان العمل

يناسب قدراتهم واهتماماتهم، و بلغ المتوسط الحسابي(4.46) وبانحراف معياري(0.54)، كما بلغت (قيمة $t=74.14$) ومستوى دلالة أقل من 0.05، وهو ما يؤكد الموافقة. ويرجع ذلك إلى أنه هناك مائة مهنية بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة لدى موظفي الحماية المدنية.

ثالثا: عرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم 12: فريق العمل والإنضباط:

رقم	الإختبار		المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإختبار	الإتجاهات
	قيمة "T"	الانحراف المعياري								
1	21,08	1,30	83	10	29	9	23	12	ت	توزع المهام المنوطة بكل موظف حسب تخصصه للقيام بالعمل على أحسن وجه
									%	14,5
2	51,40	0,72	83	22	51	6	4	00	ت	يوجد تكامل بيني وبين أعضاء الفريق الذي أعمل معه في قيامنا بالمهام الخارجية
									%	00
3	35,90	0,92	83	12	40	20	10	1	ت	نتق الإدارة بكل جهودي المبذولة في الفريق
									%	1,2
4	18,25	1,12	83	1	16	11	30	25	ت	تعطي الإدارة الحرية في اختياري للفريق الذي أحيد العمل معه
									%	30,1
5	62,62	0,65	83	44	36	1	2	0	ت	أستعمل وسائل الأمان والحماية من الأخطار المتوقعة في العمل
									%	0
6	19,62	1,27	83	7	21	14	25	16	ت	أتلقى التشجيع من رؤسائي في العمل عقب نهاية كل مهمة لفريقنا في العمل
									%	19,3
7	33,46	1,03	83	20	40	12	8	3	ت	تتم مراقبة الموظفين في المؤسسة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفة للقواعد والأنظمة
									%	3,6
8	48,52	0,80	83	39	34	6	4	0	ت	ألتزم دوما بأوقات بداية الدوام الرسمي و انتهائه
									%	0
9	30,13	1,10	83	15	44	12	5	7	ت	أشعر بأني تحت مراقبة دائمة للتأكد من مواظبتي في العمل
									%	8,4
10	46,99	0,79	83	25	47	7	3	1	ت	تفرض إدارة المؤسسة عقوبات على سوء انضباط الموظفين في العمل
									%	1,2

يوضح الجدول فريق العمل والإنضباط وفق ما يلي:

1- فيما يتعلق بعنصر " توزيع المهام حسب التخصص " أفادت غالبية العينة 34.9% أنهم موافقون (موافق) على أن المهام توزع حسب التخصص، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.02 وبتباين معياري 1.306، كما بلغت قيمة $t=21.089$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة عينة البحث على ذلك. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما للتخصص بالنسبة للموظفين الإداريين (مثل: رتبة نقيب)، في حين لا تشترط التخصص بالنسبة لأعوان الحماية المدنية.

2- فيما يتعلق بعنصر " وجود التكامل بين الموظف والأعضاء الآخرين للفريق في القيام بالمهام الخارجية " أفادت غالبية العينة 87.9% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.10 وبتباين معياري 0.72، وبلغت قيمة $t=51.40$ ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهذا ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر، ويرجع ذلك إلى العلاقة الموجبة التي تربط بين الموظفين وكذا الشعور بالهدف المشترك لعملم الإنساني.

3- فيما يخص عنصر ثقة الإدارة بالجهود المبذولة لكل موظف في الفريق، أفادت غالبية العينة 48.2% بالموافقة (موافق)، في حين بلغت نسبة المحايدين 24.1%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.63 وبتباين معياري قدر ب: 0.90 وبلغت قيمة $t=37.309$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على ذلك.

ويعود ذلك إلى أن الإدارة تتبع سياسة التحفيز للموظفين من أجل تشجيعهم للعمل أكثر، خاصة في ظل الصعوبات والأخطار التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.

4- فيما يتعلق بعنصر "إعطاء الإدارة الحرية للموظف في اختيار الفريق الذي يحدّد العمل معه" أفادت غالبية عينة الدراسة 66.2% أنهم غير موافقين على ذلك (غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.25، وبتباين معياري 1.124، كما بلغت قيمة $t=18.254$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهو يؤكد عدم موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

ويعود ذلك إلى أن الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن توزيع الأفراد في فرق عملهم وفق نظام خاص بكل فصيلة، وذلك من أجل خلق التوازن في فرق العمل من حيث التخصص والعدد، فيكون هناك تكامل بين أعضاء الفريق و توزيع منسجم يمنح سهولة في تنفيذ المهام بدقة.

5- فيما يتعلق بعنصر استعمال وسائل الحماية من الأخطار، أفادت غالبية عينة الدراسة 96.4% أنهم موافقون على ذلك (موافق بشدة، موافق)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.47 وبانحراف معياري 0.65) وبلغت (قيمة $t = 62.623$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا معناه أن المؤسسة تتوفر على وسائل وآلات وقائية تعمل على حماية العمال من الأخطار التي تصيبهم أثناء العمل، والتي تعتبر كوسائل وقائية تخلق الدافعية وحب في تنفيذ المهمات، والعمال بالمقابل لديهم ثقة كاملة بتلك الوسائل التي تمنحهم الإدارة.

6- فيما يتعلق بعنصر " تلقي التشجيع من الرؤساء عقب نهاية مهمات العمل " أفادت نصف عينة الدراسة بعدم الموافقة 49.4% (غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين أفادت 25.3% بالموافقة (موافق)، وبلغ المتوسط الحسابي (2.73) وبانحراف معياري (1.27)، كما بلغت (قيمة $t = 19.626$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهو ما يؤكد عدم الموافقة على هذا العنصر.

ويرجع ذلك إلى أن الموظفين اعتادوا على روتينية العمل في الحماية المدنية و بالتالي عدم الحاجة إلى تلقي التشجيع من طرف الرؤساء، إلا في حالة المهمات الصعبة وهذا ما تمّ التصريح به في إحدى المقابلات.

7- فيما يتعلق بعنصر "المراقبة الدائمة للموظفين لاكتشاف المخالفات للقواعد والأنظمة داخل المؤسسة" أفادت غالبية عينة الدراسة 48.2% أنهم موافقون (موافق)، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.033)، وبلغت (قيمة $t = 33.468$ ومستوى دلالة أقل من 0,05) وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر.

ومعنى ذلك أن مؤسسة الحماية المدنية تحرص على تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بهما لضمان السير الحسن للمؤسسة، باعتبارها مؤسسة عمومية خدمتية، وهذا ما يجعلها تضبط وتوجه سلوك العمال ككل.

8- فيما يتعلق بعنصر "الإلتزام الدائم بأوقات بداية الدوام الرسمي للعمل وانتهائه" أفادت غالبية عينة الدراسة 88% أنهم موافقون (موافق بشدة، موافق)، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.30 وانحراف معياري 0.80 وبلغت (قيمة $t = 48.527$ ومستوى دلالة أقل من 0.05) وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. ويرجع التزام الموظفين بمواقيت العمل اليومي، إلى احترام نظام المؤسسة، وإلا سيتعرضون لعقوبات تفرضها إدارة المؤسسة حسب كل حالة.

9- فيما يتعلق بعنصر "الشعور بالمراقبة الدائمة للتأكد من المواظبة في العمل" أفادت غالبية عينة الدراسة 53% بأنهم موافقون (موافق) وبلغ المتوسط الحسابي 3.66 وبنحرف معياري 1.10، كما بلغت (قيمة $t=30.13$ مستوى دلالة 0,05) وهو ما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا دليل على وجود رقابة لصيقة من قبل المسؤولين مما يجعل الموظفين يحرصون على تنفيذ مهامهم في الوقت المقرر لهم وعدم التهاون في أدائها.

10- فيما يتعلق بعنصر "فرض عقوبات على سوء انضباط الموظفين في العمل" أفادت غالبية عينة الدراسة 86.7% أنهم موافقون (موافق، موافق بشدة) على فرض هذه العقوبات، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.11 وبنحرف معياري 0.77، كما بلغت (قيمة $t=46.99$ مستوى دلالة أقل من 0.05) مما يؤكد موافقة مجتمع البحث على هذا العنصر. وهذا دليل على أن مؤسسة الحماية المدنية تحرص على تطبيق القوانين و الأنظمة قصد التحكم في سلوكات موظفيها بما يخدم أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الأعضاء من جهة ثانية، وهذه العقوبات تكون حسب درجة الخطأ إما بالخصم من الأجر أو توقيف الموظف عن العمل لأيام أو الفصل النهائي...

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- 1 - مناقشة الفرضية الأولى : جاءت النتائج التي تمّ جمعها عن الفرضية الأولى التي مفادها « تعتمد القيادة الإدارية على إشراك موظفي الحماية المدنية بشكل كبير في اتخاذ القرارات» كما يلي :
 - العبارة 1: أكد 57,9% (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين أن رئيسهم لا يفسح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل .
 - العبارة 2: أكد 59,1% (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين أن رئيسهم لا يتيح قدراً كبيراً من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطاتهم التي يرونها ملائمة .
 - العبارة 3: أكد 50,6% (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأن رئيسهم يركز على تصيد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون.
 - العبارة 4: أكد 53% (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين أن رئيسهم يهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل .
 - العبارة 5: أكد 50,6% (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين أن رئيسهم لا يعتمد على موظفيه دون توجيههم ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة .

- العبارة 6: أكد 43,8 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأن رئيسهم يطلب منهم تقديم إقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.
- العبارة 7: أكد 54,3 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين أنه لا تطرح الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون عندما تكون لآراء المدير (القائد).
- العبارة 8: أكد 73,8 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأن رئيسهم يصدر الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها.
- العبارة 9: أكد 61,4 % (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم لا يشاركون في القرارات عن طريق الإجتماعات التي تعقدتها إدارة المؤسسة.
- العبارة 10: أكد 46,9 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يستطيعون اتخاذ قرارات تتعلق بأمور روتينية في العمل دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من رئيسهم.

بالنظر إلى النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى يمكن القول أن الموظفين لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات من طرف القادة ، حيث بلغ مستوى المتوسط الحسابي لبنود المحور الأول 2,97 وبانحراف معياري قدر ب : 1,19 ، وبالرجوع إلى المدى أو المتوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة وفقا لمقياس " ليكرت " الخماسي يتأكد لنا أن سلطة اتخاذ القرارات متمركزة في أيدي القادة ، وهو ما تؤكدته العبارات 1 ، 2 ، 5 ، 7 ، 8 ، 9 من المحور الأول ، وهذا ما يدفعنا إلى القول أن الفرضية الأولى غير محققة .

2 - مناقشة الفرضية الثانية:

جاءت النتائج التي تم جمعها من الفرضية الثانية التي مفادها « تسهم طبيعة العمل التقني في زيادة درجة تحمل المسؤولية» كما يلي:

- العبارة 1 : أكد 96,4 % (موافق بشدة، موافق) من المبحوثين بأنهم يقومون دوما بتأدية عملهم كاملا .
- العبارة 2 : أكد 88 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يشعرون بالإهتمام والاندفاع نحو إنجاز المهام الموكلة لهم .
- العبارة 3 : أكد 80,8 % (غير موافق ، غير موافق بشدة) بأنهم لا يقومون بتأجيل مهام العمل لوقت آخر .

- العبارة 4 : أكد 39,7 % (موافق ، موافق بشدة) بأنهم يعتمدون أحيانا على بعض زملائهم في إنجاز مهام عملهم .
- العبارة 5 : أكد 95,2 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يستمرون في الأعمال المقررة عليهم حتى ينتهون منها .
- العبارة 6 : أكد 90,4 % (موافق ، موافق بشدة) بأنهم مستعدون لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر .
- العبارة 7 : أكد 90,4 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يقومون بتذليل الصعوبات في العمل قدر المستطاع .
- العبارة 8 : أكد 90,5 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يعملون على عدم إضاعة وقت العمل مهما كانت الظروف .
- العبارة 9 : أكد 90,5 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يتهيئون دائما لمهام صعبة مهما كانت خطيرة .
- العبارة 10 : أكد 40,9 % (موافق، موافق بشدة) من المبحوثين بأن المهام التي توكل لهم تتناسب تخصصهم الدراسي وتكوينهم .
- العبارة 11 : أكد 97,6 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنه تزيد دافعيتهم للعمل كلما كان العمل يناسب قدراتهم واهتماماتهم .
- بالنظر إلى النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ، يمكن القول أن الموظفين لديهم حسّ بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يقومون به مهما كانت الظروف المحيطة بهذا العمل ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبنود المحور الثاني 3,70 ، وبانحراف معياري قدر ب : 0,79 ، وبالرجوع إلى المدى أو المتوسط المرجح لاستجابة أفراد العينة وفقا لمقياس " ليكرت " الخماسي يتأكد لنا أن موظفو الحماية المدنية لديهم استعداد لبذل أكبر جهد لإنجاح عمل المؤسسة ، فهم يتحملون المسؤولية على المستوى الفردي و الفريق .
- وهو ما تؤكده جميع العبارات من المحور الثاني ، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت .

3 - مناقشة الفرضية الثالثة:

جاءت النتائج التي تم جمعها حول الفرضية الثالثة والتي مفادها « تسهم طريقة العمل بالفرق في زيادة انضباط موظفي الحماية المدنية » كما يلي :

- العبارة 1 : أكد 46,9 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين أنه توزع المهام المنوطة لكل موظف حسب تخصصه للقيام بالعمل على أحسن وجه .

- العبارة 2 : أكد 87,9 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنه يوجد تكامل بينهم وبين أعضاء الفريق الذي يعملون معه في قيامهم بالمهام الخارجية .

- العبارة 3 : أكد 52 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأن الإدارة تثق بكل جهودهم المبذولة في الفريق .

- العبارة 4 : أكد 66,2 % (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين بأن الإدارة لا تعطي الحرية في اختيارهم للفريق الذي يحبذون العمل معه .

- العبارة 5 : أكد 96,4 % (موافق بشدة ، موافق) من المبحوثين بأنهم يستعملون وسائل الأمان والحماية من الأخطار المتوقعة في العمل .

- العبارة 6 : أكد 49,4 % (غير موافق ، غير موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم لا يتلقون التشجيع من رؤسائهم في العمل عقب نهاية كل مهمة لفريقهم في العمل .

- العبارة 7 : أكد 72,3 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنه تتم مراقبتهم في المؤسسة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفة للقواعد والأنظمة .

- العبارة 8 : أكد 88 % (موافق بشدة ، موافق) من المبحوثين بأنهم يلتزمون دائما بأوقات بداية الدوام الرسمي للعمل وانتهائه .

- العبارة 9 : أكد 71,1 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأنهم يشعرون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من مواظبتهم في العمل .

- العبارة 10 : أكد 86,7 % (موافق ، موافق بشدة) من المبحوثين بأن المؤسسة تفرض عليهم عقوبات على سوء انضباطهم في العمل .

يتضح لنا من خلال الفرضية الثالثة أن الموظفين يعملون معا ضمن فريق ، محترمين في ذلك القوانين واللوائح والإجراءات التي سننتها المؤسسة ، وهو ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي في بنود المحور الثالث التي بلغت 3,60 ، وبانحراف معياري قدر ب : 0,97 ، وبالرجوع إلى المدى المرجح لاستجابة أفراد العينة وفقا لمقياس " ليكرت " الخماسي ، يتأكد لنا أن فرق العمل تعتبر من المؤثرات الرئيسية لزيادة الانضباط الوظيفي لدى موظفي الحماية المدنية ، وهو ما تؤكد معظم عبارات المحور الثالث ، وبالتالي

فالفرضية الثالثة محققة .

خامسا: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء نتائج الدراسات السابقة :

- بعد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة المتعلقة بالبيئة الداخلية والولاء التنظيمي ، سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة ، وذلك بتحديد نقاط التشابه والاختلاف كما يلي :
- بالنسبة لدراسة " عطية " فإن نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج دراستنا من حيث تركيزها على ظروف العمل الطبيعية السائدة في بيئة العمل الداخلية ، في حين ركزت الدراسة الحالية على طبيعة العمل التقني في بيئة العمل الداخلية (مثل أجهزة الكمبيوتر ووسائل الأمان والحماية من الأخطار المتوقعة ...)
 - وبالنسبة لدراسة " الزايد " فإن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في نتيجة مفادها : أن العلاقة بين الزملاء في العمل هي علاقة إيجابية ، ففي الدراسة الحالية صرح معظم المبحوثين عن وجود تكامل بين أعضاء الفريق ، غير أنها تختلف من حيث أنّ عنصر المشاركة بالآراء هي مشاركة محدودة، أما الدراسة الحالية فقد توصلت إلى أن المشاركة بالآراء هي مشاركة شبه منعدمة .
 - بالنسبة لدراسة " جونس " فإن نتائجها تختلف تماما عن نتائج الدراسة الحالية ، حيث توصلت دراسة " جونس " إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي ، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أنه توجد علاقة بين البيئة الداخلية والولاء التنظيمي .
 - أما دراسة " المعاني " فهي تتشابه مع الدراسة الحالية في أنه هناك فروق في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من : الأقدمية في العمل ، المؤهل العلمي ، والسن ، في حين تختلف عن الدراسة الحالية في أن الولاء التنظيمي لدى الموظفين لأفراد مجتمع الدراسة كان ذو درجة جيدة (79,8 %) ، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أنه هناك ولاء تنظيمي بدرجة حسنة .

- أما دراسة " المعيوف " فهي تتفق في أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف تبعا للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل) وكذا من حيث المهام الإشرافية التي يمارسونها .
- أما دراسة " شافية بن حفيظ " فتتأخر نتائج دراستها تختلف عن نتائج الدراسة الحالية في أنها توصلت إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي ترجع إلى الجنس والأقدمية والمؤهل العلمي ، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى أنه توجد فروق بين الولاء التنظيمي وكل من السن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل .
- بالنسبة لدراسة " القحطاني " فتتمثل نقاط التشابه مع الدراسة الحالية في أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بولاء تنظيمي فوق المتوسط (حسن)، مما يعني إيمانهم وارتباطهم بعملهم ، و أيضا في أن من أهم العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي هي زيادة الحوافز وارتفاع الرتبة.
- أما دراسة " منصور " فتختلف نتائج دراسته عن الدراسة الحالية في أنه: لا توجد فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ...) في حين توصلت دراستنا إلى أنه توجد علاقة بين البيئة الداخلية والولاء التنظيمي تبعا لعدد من المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي،الأقدمية في العمل).

سادسا: النتيجة العامة:

بناء على النتائج المسجلة في الفرضيات الفرعية ، اتضح أن البيئة الداخلية لمؤسسة الحماية المدنية لها علاقة بالولاء التنظيمي للموظفين فيها ، حيث تبين أن البيئة الداخلية تمثل إحدى المؤثرات الرئيسية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة - الحماية المدنية - ، فالفرضية العامة للدراسة التي مفادها " تسهم البيئة الداخلية في دعم الولاء التنظيمي لدى موظفي الحماية المدنية " محققة وذلك من خلال :

- شعور العمال والموظفين بالإندفاع نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم .
- إعطاء أهمية لوقت العمل وعدم إضاعته، واحترام أوقات الدخول والخروج من العمل.
- وجود تعاون وتكامل بين أعضاء الفريق واستخدام وسائل الأمان والحماية أثناء القيام بالعمل .
- وجود رقابة من قبل المسؤولين على موظفي وعمال الحماية المدنية للتأكد من انضباطهم في العمل .

وبالتالي فمن خلال نتائج الفرضيات الفرعية التي أدت إلى تحقق فرضيتين وعدم تحقق واحدة ، نستنتج أن الفرضية العامة للدراسة محققة.

سابعا: التوصيات والإقتراحات:

بناء على النتائج التي تمخضت عن البحث الميداني فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي يمكن الأخذ بها والتنويه لها فيما يخص الثغرات الموجودة وهي:

1- إعطاء مساحة قليلة من الحرية للموظفين وذلك بجعلهم يبدون آرائهم فيما يخص أمور العمل ولو كانت أمور بسيطة.

2- تقديم حوافز معنوية ومادية خاصة جراء إنتهاء المهمات الصعبة لجعل الموظف يحس بأن له مكانة في المؤسسة.

3- ضرورة التحديث في وسائل الوقاية والحماية وجعلها نظامية أكثر للتقليل من الحوادث التي من الممكن أن يتعرض إليها أي عامل.

4- إعطاء فرص أكبر للموظفين الجدد خاصة من أجل إفرار قدراتهم وطاقاتهم والإندماج مع الموظفين القدامى.

5- إعتداد معياري الكفاءة والتخصص في العمل حتى في سلك الأعوان ، وهذا يساعدهم في فهم الأوضاع المحيطة بهم بكل سهولة.

6- التخفيض من العقوبات التي تفرض على الموظفين والعمال جراء الأخطاء المرتكبة وذلك لكي لا يحسوا بالإهانة أمام زملائهم في العمل والإكتفاء بعقوبات بسيطة وعضّ البصر عنها في بعض الأحيان.

7- لا بد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة ، فزيادة الرضا لدى الموظفين يسهم دون شك في تحسين أدائهم وبالتالي ولائهم للمؤسسة.

8- ضرورة العمل على زيادة معرفة الموظفين بالمسؤوليات التي تقع على عاتقهم فيما يخص أمور العمل.

9- ضرورة زيادة الوعي لدى الموظفين بالظروف والمتغيرات الداخلية للمؤسسة مما يساعد في التأقلم أكثر ويخلق جو من التفاهم والتعاون فيما بين الموظفين.

خلاصة الفصل الخامس:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقطة الأساسية في هذا الفصل، والتي تمّ الحصول عليها من خلال الإستجابة التي أبداها أفراد العينة، تمّ تحليل وتفسير معظم هذه الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية، وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية والكمّية التي وردت في الجداول، ومن خلاله تمّ جمع كل الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة محل الدراسة ، فتبيّن من خلال النتائج المتوصل إليها وانطلاقاً من الفرض العام الذي تليه فروض فرعية أنّ العوامل الأساسية التي بنيت على أساسها المشكلة الحالية قد أدت إلى الهدف المنوط، والمتمثل في إسهام البيئة الداخلية في دعم الولاء التنظيمي للموظفين.

خاتمة

الخاتمة:

تمّ تناول في هاته الدراسة التي تتمحور إشكالياتها حول إسهام البيئة الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي على مستوى الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل ، فتمّ التوصل إلى أن البيئة الداخلية تدعم الولاء التنظيمي لدى أفراد الحماية المدنية ، وذلك من خلال مساهمة طبيعة العمل التقني الممارس في تحملهم للمسؤولية في العمل وهذا يمكنهم من رفع معنوياتهم وكذا التقليل من الأخطاء المتوقع حدوثها، ضف إلى ذلك إلى أن طريقة العمل بالفرق تسهم -كإحدى مؤشرات البيئة الداخلية- في انضباط العمال والموظفين من خلال التعاون والتفاهم الذي يتمظهر في تأدية عملهم مما يجعلهم أكثر تحفيزا له ورضا عنه، كما أدلت نتائج الدراسة الحالية بأن القيادة الإدارية لا تسهم في إشراك موظفي الحماية المدنية في عملية اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس والتغيرات التي تطرأ في العمل وكذلك نظرا إلى أن مؤسسة الحماية المدنية تتبّع نظاما شبه عسكريا، مما يجعل سلطة اتخاذ القرارات متمركزة في أيدي القادة والمسؤولين.

وحتى تتمكن مؤسسة الحماية المدنية من زيادة ولاء عمالها وموظفيها، يجب أن تولي عناية كبيرة واهتماما خاصا بهم من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل والتي تواكب التغيرات الحاصلة، وكذا منحهم حوافز ومكافآت وهذا لتأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة زمنية أطول من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.

"كل شيء إذا ما تمّ نقصان" كما قال الشاعر: "أبو البقاء الرندي" في مطلع قصيدته ، لذلك فهذه الدراسة لا تخلو من النقائص والأخطاء ، وهذا ما يفسح المجال أمام الدارسين لكي يتداركوها.

الملخص:

تناولت الدراسة التي بين أيدينا موضوع : البيئة الداخلية و الولاء التنظيمي للموظفين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية جيجل، وقد تمحورت مشكلة البحث حول : كيف تسهم البيئة الداخلية للمؤسسة في دعم الولاء التنظيمي لدى موظفي الحماية المدنية؟
وقد انبثق عن هذا السؤال تساؤلات فرعية مفادها :

- 1_ ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في إشراك موظفي الحماية المدنية في عملية اتخاذ القرارات؟
 - 2_ هل يسهم طبيعة العمل التقني زيادة درجة تحمل المسؤولية لدى موظفي الحماية المدنية؟
 - 3_ هل تسهم طريقة العمل بالفرق في زيادة انضباط موظفي الحماية المدنية؟
- وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح للباحث جمع أكبر عدد من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها، أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة، المقابلة والإستمارة وكذلك السجلات والوثائق بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكمي باستخدام برنامج SPSS وأسلوب التحليل الكيفي.
- بيد أن مجتمع الدراسة قد تمثل في موظفي وعمال الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل، وقد تم اختيار 92 مبحوث باستخدام العينة عشوائية المنتظمة، فتم توزيع الإستمارات عليهم واسترجعت منها 83 استمارة، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى مايلي:
- أن سلطة إتخاذ القرارات متمركزة في أيدي القادة والمسؤولين.
 - أن موظفي الحماية المدنية لديهم استعداد لبذل جهد أكبر جهد من إنجاز عمل المؤسسة وبالتالي فهم يتحملون المسؤولية على المستوى الفردي والفرقي.
 - أن فرق العمل تعتبر من المؤثرات الرئيسية لزيادة الانضباط الوظيفي.
 - أن المؤسسة تحرص على توفير ظروف داخلية ملائمة تساهم في رفع الولاء التنظيمي للموظفين والعمال.

Abstract

The study in hands examined the internal environment of the institution and the organizational allegiance in the main unit of Civil Protection of the City of Jijel. The research study focused on a main problem: How does the internal environment of the institution contribute in supporting the organizational loyalty among civil protection staff?

And it has emerged from this question the following sub-questions:

- 1- To what extent does the administrative leadership engage civil protection officials in the decision-making process?
- 2- Does the nature of the technical work increase the degree of responsibility for the civil protection staff?
- 3- Does the group work contribute in increasing the discipline of civil protection officers?

In order to collect the data needed, this study employed a descriptive analytical method that allows researchers to gather the largest number of facts, describe and analyze them. Furthermore, the researchers opted for the observation, interview and form, as well as records and documents in order to tackle the topic. For the analysis phase, the quantitative analysis method using SPSS program and the qualitative analysis method have been adopted.

Yet, the population of the study represented the staff and workers of the main-intensity civil protection in the city of Jijel. A total of 92 workers were selected using a systematic random sampling. The forms were distributed to them and the researchers retrieved 83 forms from the total number.

The findings obtained from the current research paper revealed that:

- Decision-making authority is concentrated in the hands of the leaders and officials.
- The staff and civil protection are willing to make a greater effort for the success of the Foundation work and therefore they have responsibility at the individual and the group level.
- Work teams are considered as one of the main reasons that helps in increasing the functional discipline.
- The organization provides appropriate internal conditions which contribute in raising the organizational loyalty of the staff and workers.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم

أ- الكتب:

- باللغة العربية:

- 1- إحسان محمد الحسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة للنشر، القاهرة، مصر، ط3، 1998.
- 2- أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 4- أحمد ماهر: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5- أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2013.
- 6- اعتماد محمد علاّم: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
- 7- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1996.
- 8- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، 2010.
- 9- خالد بني حمدان، وائل محمد ادريس: الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
- 11- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 12- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008.

- 13- رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2004.
- 14- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
- 15- رعد حسين الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، سوريا، ط1، 2004.
- 16- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 17- سليمان خلف الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2007، 1.
- 18- سهيل رزق دياب: مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 2003.
- 20- شالز هل وجونز، جاريت: الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيّد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 21- شحاتة سليمان، محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 22- شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدّة، 2012
- 23- شوقي ناجي جواد: التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 24- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 26- طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، الأردن.
- 27- عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة) الجزء 4، دار الرضا للنشر ، دمشق، 2006 .
- 28- عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.

- 29- عبد الحافظ العواملة نائل: تطوير المنظمات (المفاهيم والهياكل والأساليب)، مركز أحمد ياسين عمان، 1995 .
- 30- عبد الرّحمان أحمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الامنية، ط1، 1998
- 31- عبد المهدي مساعدة ماجد: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- 32 عثمان حسين: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة ،مصر، 2003.
- 33- علي أحمد حمّاد: الإغتراب من منظور علم الاجتماع، الكتاب السنوي الثالث، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، القاهرة، مصر، 1995.
- 34- علي محمّد عبد الوهاب: الحوافز في المملكة العربية السعودية، مطابع الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 35- عوض الله السواط طلق وآخرون: الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الانشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدّة، ط3، 2007.
- 36- قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، 1997.
- 37- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، 1995
- 38- كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 39- ماثيو جيدير: ترجمة، ملكة أبيض: منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه).
- 40- محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي (أسسه وطريقة كتابته)، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 1992.
- 41- محمد الصيرفي: السلوك الإداري « العلاقات الإنسانية » دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.

- 42- محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 2007.
- 43- محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 44- محمد حسين الشماع خليل، كاظم حمود خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2000.
- 45- محمد سيد الحمزاوي: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
- 46- محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، 2008.
- 47- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999.
- 48- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 49- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، 2008.
- 50- مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 51- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 52- موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
- 53- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل التنظيمي والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.
- 54- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998.
- 55- نجم الله العزاوي، حسين جواد عباس: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 56- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 2000.

57- يوسف قبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة العبيكان، الرياض، 1992.

- باللغة الأجنبية:

1- Jackson, J.H., and Morgan, C.P., Organisation theory: a macro perspective for management, . Prentice Hall, N.Jersey, 1978

2 -Jacquesorsoni ,Jean-pierreHelfer :Management Stratégique 2^{eme} edition , Lapolitiquegénérale de L'entreprise Vuibert , 09-1994 .

ب- المجالات :

1- رضوان علي: مطبوعة تاريخ الحماية المدنية وتنظيمها العام، محاضرة أقيمت بملحقة المدرسة الوطنية للحماية المدنية، أم البواقي، الجزائر، 2003.

2- طارق الشريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيتي: العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، المجلة العربية الإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، المجلد 11، 1997،

3- عمر عزاوي، محمد عجلة :مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الإقتصادية (رؤية مستقبلية) ،مجلة الباحث،العدد الرابع،2006.

4- محفوظ أحمد جودة: تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية،في: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان،الأردن، 2008.

5- منصور عبد القادر محمد منصور: أثر عوامل البيئة الداخليّة على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، في: مجلّة رؤى اقتصادية، العدد السادس، 2012.

6- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، في: مجلّة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، 2010.

ج- المراسيم:

1- المرسوم التنفيذي رقم 503/91 المؤرخ في والمتعلق بالإدارة المركزية بالمديرية العامة للحماية المدنية: عمل ومهام هياكل الإدارة المركزية و المصالح الخارجية للحماية المدنية.

د- المعاجم:

1- حبيب الصحّاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (إنجليزي - عربي)، مكتبة لبنان ناشرون، 2011.

2- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم إجتماع العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2001.

هـ- الرسائل الجامعية :

1- ابتسام عاشوري: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة في علم الإجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف: رشيد زوزو، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

2- إيهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: سامي علي أبو الروس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

3- بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السّعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2010.

4- جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: نوال حمداش، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

4- سامي إبراهيم حنونة: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

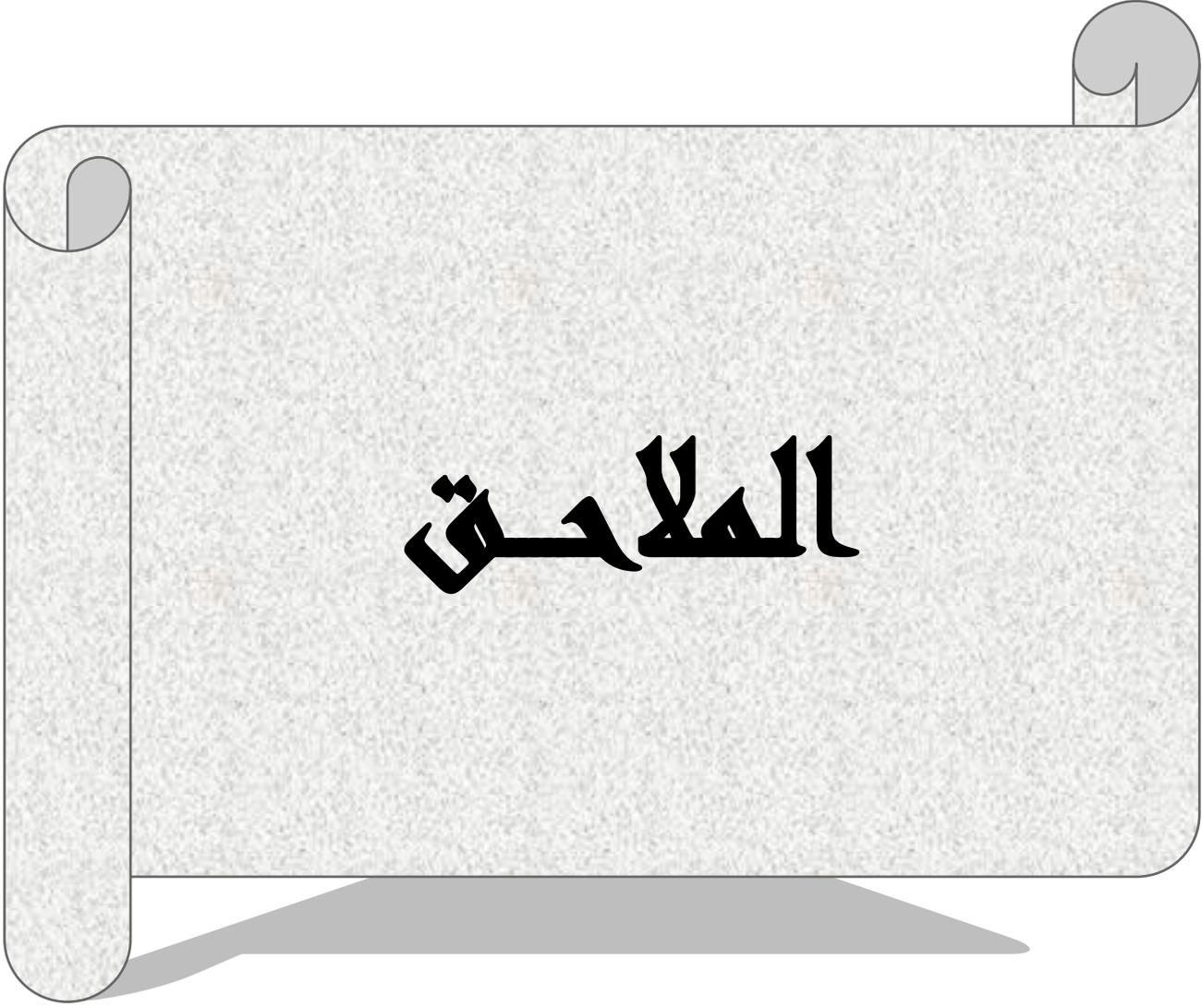
5- سعد بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: عامر بن خضير الكبيسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

6- سيف صالح الدبلجي: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

- 7-صابرين مراد نمر أبو جاسر:أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء الساقى، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين،2010.
- 8- عايد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، تحت إشراف: سعيد محمد الغامدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- 9-عبد الرحمان بن عباس علي علام: مهارات رجل المن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية،رسالة ماجيستر ،الرياض،جامعة نليف العربية للعلوم الأمنية،2001.
- 10- عبد الله محمد الثمالي:علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية،رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية،تحت إشراف:وحيد حمزة هاشم ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
- 11-فريال ببحاح: تنمية الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجيستير منشورة في علم الإجتماع، تحت إشراف: محمد بوخلوف ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010
- 12- كريمة كرمي: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجيستير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 13- محمد علي مانع القحطاني: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجيستير منشورة في العلوم الإدارية، تحت إشراف: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001.
- 14- منوبة مزوار:أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال،تحت إشراف:شعيب شنوف ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
- 15- موسى سعد علي البلوي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجيستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم،2008.

المواقع الإلكترونية:

<http://www.islammemo.cc/Fam-el-edara / production-managment /2010/02/94914.html> ,2016-03-04



الملاحق



جامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست-جيجل-

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

-قسم علم الإجتماع-

استمارة بحث:

البيئة الداخلية و الولاء التنظيمي للموظفين

-دراسة حالة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل

-نحن طالبات السنة ثانية ماستر علم اجتماع تخصصتنظيم وعمل بصدد إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع ، تحت عنوان البيئة الداخلية للمؤسسة والولاء التنظيمي ، وإنما نتعهد لكم بأن المعلومات المصرح بها سوف تبقى طيّ الكتمان ولن يتم استخدامها إلا لأغراض علمية ، فنرجو تعاونكم معنا من خلال الإجابة بدقة وصراحة حول الأسئلة التي تتضمنها استمارة بحثنا ،للإجابة ضع علامة (x) في المكان المناسب.

ولكم منا فائق التقدير والإحترام.

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

- بازية نبيلة-كعواش رؤوف

- خالدي مريم

السنة الدراسية : 2015/2016

المحور الأول: القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يفسح رئيسي المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل .					
02	يتيح رئيسي قدرا كبيرا من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم التي يرونها ملائمة.					
03	يركز رئيسي على تصيّد الأخطاء التي يرتكبها الموظفين.					
04	يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.					
05	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة.					
06	يطلب رئيسي تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثمّ ينفرد هو باتخاذ القرار.					
07	لا تطرح الأفكار الجيدة التي يقدمها الموظفون عندما تكون مخالفة لآراء المدير (القائد).					
08	يصدر رئيسي الأوامر والتّعليمات ويصرّ على تنفيذها.					
09	أشارك في القرارات عن طريق الاجتماعات التي تعقدها ادارة المؤسسة.					
10	أستطيع اتخاذ قرارات تتعلق بأمروروتينية في العمل دون الحاجة إلى أخذ الموافقة من رئيسي.					

المحور الثاني طبيعة العمل وتحمل المسؤولية :

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	أقوم دوما بتأدية عملي كاملا.					
12	أشعر بأني مهتم ومنتفع في إنجاز المهام الموكلة لي.					
13	أقوم أحيانا بتأجيل مهام العمل لوقت آخر.					
14	أعتمد أحيانا على بعض زملائي في إنجاز مهام عملي .					
15	أستمر في بالأعمال المقررة عليّ حتى أنتهي منها.					
16	مستعد(ة) لتحمل العقاب في حالة عدم تنفيذ الأوامر.					
17	أقوم بتذليل الصعوبات بالعمل قدر المستطاع.					
18	أعمل على عدم إضاعة وقت العمل مهما كانت الظروف.					
19	أنهياً دوما لمهمّات صعبة مهما كانت خطيرة.					
20	المهام التي توكل لي تناسب تخصصي الدراسي وتكويني في مجال عملي .					
21	تزيد دافعيّتي للعمل كلما كان العمل يناسب قدراتي واهتماماتي .					

المحور الثالث: فريق العمل والانضباط:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	توزع المهام المنوطة لكل موظف حسب تخصصه للقيام بالعمل على أحسن وجه.					
23	يوجد تكامل بيني وبين أعضاء الفريق الذي أعمل معه في قيامنا بالمهام الخارجية.					
24	تثق الإدارة بكل جهودي المبذولة في الفريق.					
25	تعطي الإدارة الحرية في اختياري للفريق الذي أحبذ العمل معه.					
26	استعمل وسائل الأمان والحماية من الأخطار المتوقعة في العمل.					
27	أتلقي التشجيع من رؤسائي في العمل عقب نهاية كل مهمة لفريقنا في العمل.					
28	تتم مراقبة الموظفين في المؤسسة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفة للقواعد والأنظمة.					
29	ألتزم دوماً بأوقات بداية الدوام الرسمي للعمل وانتهائه.					
30	أشعر بأني تحت مراقبة دائمة للتأكد من مواظبتي في العمل.					
31	تفرض إدارة المؤسسة عقوبات على سوء انضباط الموظفين في العمل.					

المحور الرابع بيانات شخصية :

المستوى التعليمي	
	ابتدائي
	متوسط
	ثانوي
	ليسانس و ماستر
	ماجستير
	دكتوراه

الجنس	
	ذكر
	أنثى

الرتبة	
	رائد
	نقيب
	ملازم
	ملازم أول
	طبيب نقيب
	مساعد
	رقيب
	عريف
	عون
	أعوانا الشبيهة

السن	
	من 20 إلى أقل من 25 سنة
	من 25 إلى أقل من 30 سنة
	من 30 إلى أقل من 35 سنة
	من 35 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 45 سنة
	من 45 إلى أقل من 50 سنة
	أكثر من 50 سنة

الأقدمية في العمل	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	من 15 إلى أقل من 20 سنة
	من 20 إلى أقل من 25 سنة
	من 25 سنة فما فوق

الحالة العائلية	
	أعزب (عزباء)
	متزوج (ة)
	مطلق (ة)
	أرمل (ة)

الملحق رقم 02: دليل المقابلة

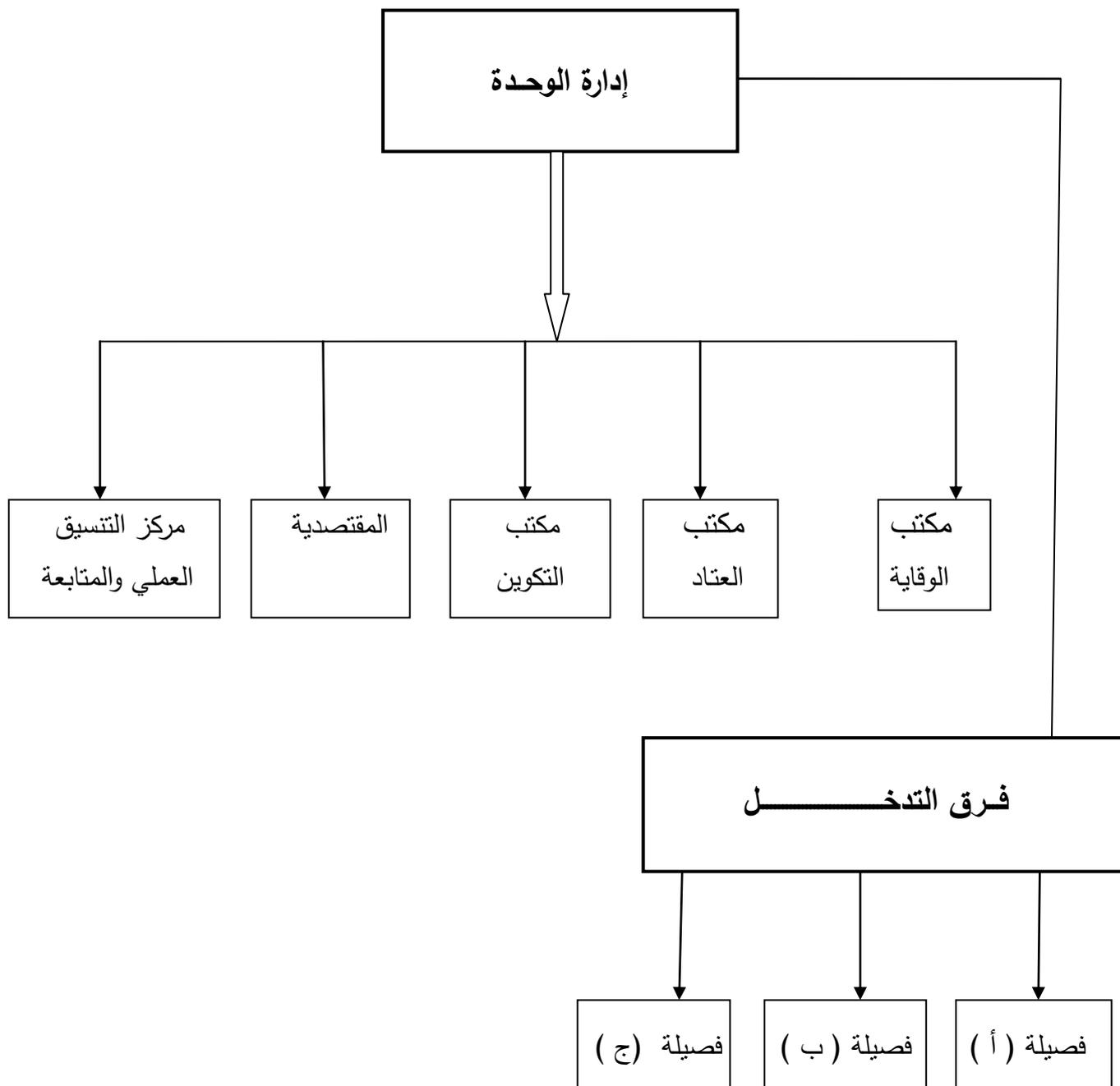
أسئلة المقابلة:

- هل تقومون بدورات تدريبية وتكوينية للموظفين؟
- كيف يتم تسليم المهام التي تكلف إلى الموظفين؟
- من هم المكلفين بحضور الاجتماعات؟
- في حالة غياب المسؤول من يتولى زمام الأمور؟
- هل يتم معاقبة الموظفين المخالفين للتعليمات و الأوامر؟

الملحق رقم 3: قائمة الأساتذة المحكمين

رتبته	الأستاذ المحكم
أستاذ مساعد « أ »	كعبار جمال
أستاذ محاضر « ب »	بواب رضوان
أستاذ مساعد « أ »	شربال مصطفى

الهيكل التنظيمي للوحدة الرئيسية
للحماية المدنية





wikimapia.org



www.himaya34.info

2016 05 03