

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي في

المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية في الحماية المدنية "

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

إشراف الأستاذ:

محمد مولودي

إعداد الطالبين:

كهلشهب نصيرة

كهداحد نوال

لجنة المناقشة		
مشرفاً	جامعة أدرار	الأستاذ: محمد مولودي
مناقشاً	جامعة أدرار	الأستاذ: محمد رجاني
رئيساً	جامعة أدرار	الدكتور: عبد الرحمن بوفارس

السنة الجامعية: 2018/2017م-1439/1438هـ  
دورة ماي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله أولا وأخرا ظاهرا و باطنا، الذي تفضل علينا بنعم لا تعد ولا تحصى إذ هدانا و أعاننا و ووفقنا و علمنا ما لم نكن نعلم و كان فضل الله علينا عظيما. ونصلي و نسلم على سيد الخلق محمد "ص" الذي هدانا الله به للإيمان و انقذنا به من الضلالة و الطغيان، فجزاه الله خيرا ما جرى به نبينا عن أمته و رسولا عن دعوته.

فاعترافا بفضل أهل الفضل شكرا و تبجيلا، نشكر مشرفنا و أستاذنا "مولودي محمد" الذي أشرف على هذه المذكرة فجزاه الله عنا خيرا ما جرى مشرفا عن طلابه إنه ولي ذلك و مولاه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة بقسم علم الاجتماع الذين رافقونا طيلة هاته السنوات حتى إكمال مسيرتنا التعليمية.

نشكر كل أعوان الحماية المدنية على مساهمتهم في إنجاز هذا العمل و الشكر كذلك لكل من قدم لنا من جهده و وقته فأسدى إلينا معروفا أو نبهنا على خطأ أو أشار علينا برأي سديد أو دعا لنا في ظهر غيب.

فنسأل الله العلي القدير أن يجعل كل ما قامو به في ميزان حسناتهم و الحمد لله رب العالمين.

## نصيرة تنوالت

# اهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلمس الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي  
(إخوتي).

إلى الروح التي سكنت قلبي (عاشور).

إلى أعز أصدقائي و صديقات

و إلى طلبة علم اجتماع تنظيم و عمل دفعة 2017-2018

و الحمد لله على كل شيء

# نوال



# اهداء

الحمد لله والصلاة على رسول الله

تحية خاصة وبعد:

أهدي ثمرة ليال طوال إلى الذي كان سندي الصامد.. إلى من علمني  
النجاح و الصبر إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا  
لأرتوي من حنانه...يا من أحمل اسمك بكل فخر..يا من يرتعش قلبي  
لذكرك..يا من كان ملاذي و ملجئي يا من أودعتني لله أهديك هذا  
العمل.....ليتعمد الله روحك الطاهرة ويسكنك فسيح جناته.

إلى ريحانة الدنيا إلى التي أضأت لي الشموع في الليالي السوداء أُمي  
الغالية

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي  
(إخوتي).

إلى كل صديقاتي اللواتي رافقني طوال سنوات الدراسة و إلى  
أصدقائي

و إلى كل من علمني حرفا تشكراتي لهم دهرا

و إلى طلبة علم اجتماع تنظيم و عمل دفعة 2017-2018

والحمد لله على كل شيء

نصير

الصفحة	فهرس الموضوعات
04	شكرو عرفان
06-05	الاهداء
10-07	فهرس الموضوعات
10	فهرس الأشكال
12-10	فهرس الجداول
16-13	مقدمة البحث
17	الفصل الأول: الجانب المنهجي
18	1. الإشكالية
19	2. أسباب اختيار الموضوع
19	3. أهداف الدراسة
20-19	4. أهمية الدراسة
23-20	5. مفاهيم الدراسة
29-24	6. الدراسات السابقة
29	7. تساؤلات الدراسة
29	8. الفرضيات الدراسة
29	9. المنهج المتبع
31-30	10. صعوبات الدراسة
32	11. نموذج الدراسة
33	الفصل الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة
36-35	المطلب الأول: تعريف الجماعة
39-37	المطلب الثاني: أسباب تكوين الجماعة
41-40	المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة
46-42	المطلب الرابع: أنواع الجماعات

48-47	المطلب الخامس:تأثير الجماعة على سلوك الفرد
49	المبحث الثاني:إدارة تسيير الموارد البشرية
50-49	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
52-51	المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية
57-53	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
58	المبحث الثالث: العوامل و التحديات التي تواجه الموارد البشرية
58	المطلب الاول: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية
61-58	المطلب الثاني:تحديات تنمية الموارد البشرية في المنظمة
62-61	المطلب الثالث: تأثير العوامل الداخلية على الموارد البشرية
63-62	المطلب الرابع: تأثير العوامل الخارجية على الموارد البشرية
64	المبحث الرابع: الظروف الفيزيكية للعمل
67-64	المطلب الاول: درجة الحرارة
69-67	المطلب الثاني: الإضاءة
71-69	المطلب الثالث: التهوية
72-71	المطلب الرابع: الضوضاء
73	خلاصة
74	<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>
75	تمهيد:
76	المبحث الأول: منطلقات بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي
79-76	المطلب الاول: الولاء التنظيمي في ظل مدرسة العلاقات الانسانية
81-79	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي في ظل المدرسة السلوكية
83-81	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
87-83	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
90-88	المطلب الاول: مفهوم الولاء التنظيمي
92-91	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
94-92	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

97-94	المطلب الرابع: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي
97	المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي
98-97	المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
102-98	المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي
107-102	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي
108	خلاصة
114-109	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
114	1 التعرف بالمؤسسة
114	2 مجالات الدراسة
114	أ. المجال المكاني
115-114	ب. المجال الزمني
115	3 تحديد العينة
116-115	4 أدوات جمع البيانات
117	5 الأساليب الإحصائية
136-117	❖ تحليل بيانات الجداول البسيطة
141-137	❖ تفسير الجداول المركبة
142	6 التحليل الإحصائي
145-142	❖ معامل الارتباط
146	❖ استنتاج الفرضية الأولى
147-146	❖ استنتاج الفرضية الثانية
148-147	❖ استنتاج الفرضية الثالثة
149	7 الاستنتاج العام
154-150	خاتمة البحث
165-155	قائمة المصادر و المراجع
176-166	الملاحق



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	يوضح نموذج الدراسة	01
39	أسباب تكوين الجماعة	02
41	مراحل تكوين الجماعة	03
46	أنواع الجماعات	04
80	دورة السلوك الإنساني	05
87	المراحل التي مرت بها أساليب تحقيق الجودة	06
98	مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشانال	07
107	أبعاد الولاء التنظيمي حسب كانتز	08
112	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	09

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بيانات خاصة بشبكة الملاحظات الميدانية.	116
02	بيانات خاصة بالفئات العمرية.	117
03	بيانات خاصة بالمستوى التعليمي.	118
04	بيانات خاصة بالحالة العائلية.	119
05	بيانات خاصة بعدد الأفراد تحت الكفالة.	119
06	بيانات خاصة باستدانة العامل في المناسبات أم لا.	121
07	بيانات حول ممارسة العامل لنشاط آخر خارج المؤسسة.	122
08	بيانات خاصة بتشاور العامل مع زملاء العمل في أمور تخص العمل.	122
09	بيانات حول إمكانية اتفاق جماعة العمل على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة.	124
10	بيانات حول عدد سنوات الخبرة.	120
11	بيانات حول تأثير زملاء العمل على الأداء	126
12	بيانات حول أنواع الحوافز المقدمة.	127
13	بيانات حول إشراك العاملين في إنجاز القرارات.	128
14	بيانات حول كيفية تعامل الإدارة مع التعليمات و اللوائح الرسمية.	129
15	بيانات حول تهرب الإدارة من تحمل المسؤولية في بعض المواقف.	130
16	بيانات حول العوامل الفيزيقية للمؤسسة.	130
17	بيانات حول تأثير الحوافز على العامل من خلال حبه وتعلقه بمؤسسته.	132
18	بيانات حول إنتقال العامل لمؤسسة أخرى إن وجدت فرصة مماثلة له.	133

134	بيانات حول تضحية العامل بوقته من أجل مؤسسته.	19
135	بيانات حول شعور العامل أنه عنصر فعال في المنظمة.	20
136	بيانات حول اعتزاز العامل بالمنظمة و الحديث عنها.	21
137	بيانات حول تأثير الاجر الشهري على ولاء العامل للمؤسسة.	22
138	بيانات حول العلاقة مع زملاء العمل ومدى تأثيرهم على أداء العامل.	23
139	بيانات حول تقدي الادارة حوافز للعمال و تسعى إلى تحقيق اهداف المؤسسة.	24
141	بيانات حول العلاقة بين الفئات العمرية و الولاء للمؤسسة.	25
142	بيانات حول معامل الارتباط الذي يربط المتغيري الأجر الشهري وولاء العامل للمؤسسة.	26
143	بيانات حول معامل الارتباط الذي يربط المتغيري تأثير زملاء العمل على الأداء.	27
144	بيانات حول معامل الارتباط الذي يربط المتغيري تقديم الحوافز والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.	28
145	بيانات حول معامل الارتباط الذي يربط المتغيري الفئات العمرية و الولاء للمؤسسة.	29

# مقدمة البحث

يستمر الإنسان المعاصر في سباقه مع الزمن لعله يدركه يوماً، أو يفوز عليه، وتعد هذه المنافسة ظاهرة إجتماعية، إذ أصبح يعاني من نقص الوقت والأفراد والجماعات والمؤسسات، فالوقت محدود بـ 24 ساعة للجميع وغير قابل للبيع والشراء، ولقد ارتبطت قيمة الوقت بالعمل، الأمر الذي شكل هاجساً كبيراً، للعمال والمنظمات على حدٍ سواء حيث عرفت هذه الأخيرة اليوم أكثر من أي وقت مضى العديد من التحديات على الصعدين الداخلي والخارجي، بسبب التغيرات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات البشرية في جميع مناحي الحياة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية. ومن بينها العنصر البشري الذي يمثل العصب الذي تعتمد عليه أي منظمة مهما كانت، فتسعى أي منظمة لكسب ثقة عمالها أولاً قبل متعاملها، من أجل تحقيق وضمن مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.

ومن هذا حظي الولاء التنظيمي باهتمام بالغ من طرف العديد من علماء السوسيولوجيين والباحثين والدارسين أيضاً في مجالات مختلفة، منها علم اجتماع، والسلوك التنظيمي، علم الاقتصاد... الخ. لأنه كما يعرف أن الولاء التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على المنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب، ويعود ذلك لمدى مستواه لدى العمال، فكلما كان مستواه عالي نتج عنه العديد من المظاهر الايجابية، كالإبداع، السعي لتحقيق أهداف المنظمة، والتضحية من أجلها و الاعتزاز بها، والحفاظ على أسرارها... وسيكون العكس تماماً إذا انعدم الولاء أو تدنى لدى العامل. فالولاء التنظيمي يمثل درجة التزام العامل داخل المنظمة بالأوامر، وتبنيه لأهداف المنظمة، والسعي وراء تحقيقها و الاعتزاز و الانتماء إليها ورغبته بالبقاء فيها.

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد تجلت أهميته أكثر بعد الدراسات التي قامت بها مختلف المدارس في النصف الأول من القرن العشرين، حيث حاولوا دراسة تأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمال،

ولكن خلال عرض النتائج أخذت هذه الأخيرة منحى آخر، توصلوا إلى أن للعاملين مشاعر وأحاسيس وعلاقات تأثر على إنتاجيتهم، أكثر مما تأثر عليهم العوامل الفيزيائية من إضاءة وحرارة و تهوية....

ومن ذلك الحين أصبحت المنظمات و القائمين عليها يهتمون بالجوانب الإنسانية للعمال داخل المؤسسة ويعملوا على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة، ويعرفوا ويتعلموا الأساليب الكفيلة بتحقيق درجات عالية من الولاء وخدمة لأهداف المنظمة ومصالحها، لأن العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي يعد مكسبا كبيرا لها. من أجل ذلك سعينا من خلال الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي تمارسه العوامل السوسيومهنية-كمتغير مستقل- على الولاء التنظيمي-كمتغير تابع- لدى عمال الحماية المدنية، بغية معرفة العوامل التي تعزز الولاء للعامل. وتضمنت هذه الدراسة أربع فصول وهي كالآتي:

**الفصل الأول:** خاص بتقديم البحث، وقد تضمن التأسيس للإشكالية وتحديد المشكلة، الفرضيات، أهمية الدراسة، الأهداف الدراسة، ثم الأسباب التي دفعته لاختيار هذا الموضوع، التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث، ثم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وفي الأخير نموذج الدراسة.

**الفصل الثاني:** وقد تناولنا فيه الولاء التنظيمي، انطلاقا من القاء نظرة تاريخية حول ظهور هذا المفهوم في ظل مدرسة العلاقات الانسانية، و المدرسة السلوكية و ظهور مفاهيم جديدة كثقافة المنظمة و إدارة الجودة، ثم تناولنا ماهية الولاء التنظيمي من خلال تعريفه وذكر خصائصه و أهميته و عوامل تعزيزه، وأخيرا تقديم بعض الأساسيات المتعلقة به من مراحل تحقيقه و المداخل النظرية التي فسرتة و طرق قياسه و الآثار المترتبة عنه.

الفصل الثالث: تعرض لبعض محددات الولاء التنظيمي التي لها تأثيرها داخل منظمات الأعمال، كالجماعات بأنواعها، وإدارة الموارد البشرية والتحديات والعوامل التي تواجهها، و البيئة الفيزيائية للعمل.

الفصل الرابع: عرض الدراسة الميدانية، بدءا بالإجراءات المنهجية التي تضبط الدراسة، ويتضمن:

الدراسة الميدانية: بحيث تضمنت دراسة إستطلاعية أولية لمجتمع الدراسة، لتحديد ميدان البحث، ومدة الدراسة، وتضمنت أيضا أهم إجراءات التصحيح وأهم التعديلات . ثم بعد ذلك قمنا بتحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، إجراءات الدراسة، وأسلوب المعالجة الإحصائية .

ثم عرض و تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالعوامل الس و سبب المهنية والولاء التنظيمي، ثم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير العوامل الس وسبب المهنية على الولاء التنظيمي.

وقد توجت الدراسة بجملة من النتائج تؤكد أو تنفي صدق الفرضيات التي استندت إليها، ومن ثم الإجابة عن إشكالية الدراسة، وفي الختام تم تقديم بعض التوصيات التي تمثل خلاصة لهذا البحث، وقد تكون هذه النتائج و التوصيات منطلقا لبحوث علمية أخرى في المستقبل.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي

- الاشكالية

- أسباب اختيار الموضوع

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- تحديد المفاهيم

- الدراسات السابقة

- تساؤلات الدراسة

- فرضيات الدراسة

- المنهج المتبع

- صعوبات الدراسة

- نموذج الدراسة



## الإشكالية:

لقد أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في عالمنا اليوم وما صاحبها من تغييرات في المفاهيم والأحداث، إلى التأثير على منظمات الأعمال وعلى النظم، بحيث زاد الاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وأصبح يفسر على أنه نتاج لتفاعل عوامل داخلية و أخرى خارجية . بحيث نجد كل منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاية و الفعالية لبلوغ الأهداف و يكون ذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية لأي منظمة عمومية أو خاصة خدماتية أو اقتصادية.

إن الاهتمام و الاستثمار بالموارد البشري بتربيته وتدريبه والإستثمار فيه ، من خلال تعليمه وتوفير البيئة المناسبة لممارسة عمله، من اجل تعزيز روح الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال بعث دافعية الإنجاز ، وتعزيز الرغبة في البقاء و الاستمرار الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المنشودة.

لذا كان على القائمين والمسير لشؤون المنظمة أن يحرصوا على الاهتمام بالموارد البشري و الحد من معوقات الولاء التنظيمي.

ومن خلال هذا يتبلور السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير العوامل الس و سبب المهنية على الولاء التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة

الجزائرية؟.

## أسباب إختيار الموضوع:

لقد وضعنا إختيارها الموضوع مجموعة من الأسباب تتمثل فيما يلي:

- (1)-الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
  - (2)-محاولة إفادة المؤسسات بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء.
  - (3)-تحسيس المؤسسات بأهمية الموارد البشرية وزيادة الاعتناء به بتوفير جو ملائم يساهم في رفع مستوى ولاء العامل.
  - (4)-الفضول الشخصي و الرغبة في زيادة المعرفة العلمية حول الموضوع.
  - (5)-دراسة موضوع تأثير العوامل السوسيو مهنية تكون بمثابة لبنة جديدة تضاف إلى صرح الأبحاث الاجتماعية في ميدان تنظيم والعمل.
- أهداف الدراسة:** يهدف البحث إلى تحقيق أهداف أهمها
- 1-معرفة تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي لدى العامل.
  - 2- معرفة تأثير المستوى الدراسي للعامل على ولاءه التنظيمي.
  - 3-التعرف على تأثير بيئة العمل الفيزيقية على الولاء التنظيمي للعامل.
  - 4-جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى تعنى بالعوامل السوسيو مهنية للعامل أو الولاء التنظيمي وفق مقاربات أخرى.
- أهمية الموضوع:** يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي:
- \*الجانب العلمي:** إثراء معلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من أهم المواضيع في السلوك التنظيمي.
- \*مكانة العنصر البشري داخل المنظمات و القناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق في أي مجال يقدر الاهتمام و الاعتناء به.**

**الجانب العملي:** تقديم معلومات و مقترحات و توصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال و تفعيل و تطوير العوامل المهنية التي نأمل أن يكون يعكس إيجابيا على المستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

### تحديد المفاهيم

#### تعريف الولاء:

**تعريف الولاء لغة:** ورد ولاء بمعنى أمانة ووفاء ضمن المصطلح الأجنبي في معجم الموسوعي للمصطلحات: أنه الإخلاص لفكرة أو مثل عالٍ أو شخص أو جماعة أو وطن أو وفاء له <sup>1</sup>.

وهو الانتماء والانتساب، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لإبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والإنسجام والجدب اتجاه الغير، كما يقصد بالولاء .

**تعريف الولاء اصطلاحاً:** هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح ذلك من خلال القرب والمساندة والرغبة التي يبديها الفرد <sup>2</sup>.

**التنظيم لغة :** مجموعة مؤلفة من أجزاء، متأزرة، وتوجيه فرص نظام على مجموعة أفراد .

**التنظيم اصطلاحاً:** هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالحظة التي يوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم

<sup>1</sup> - ختام عبد الله علي غنام، ( السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدا معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية محافظة نابلس ) ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين، 2005، ص 36 .

<sup>2</sup> - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 86 .

تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد من حيث السلطة المركزية.<sup>1</sup>

**تعريف التنظيم إجرائياً :** أنه العمل على تحديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف و ترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص.

### تعريف الولاء التنظيمي:

**تعريف الولاء التنظيمي لغة :** يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفاقه، ويعني العهد والقرب، والنظرة والمحبة.<sup>2</sup>

**تعريف الولاء التنظيمي اصطلاحاً :** يعبر عن درجة التطابق للفرد مع منظمته وإرتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء لبذل جهد ممكن لصالح المنظمة مع رغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثمة قبوليه وإيمانه بها، وبأهدافها وقيمتها.<sup>3</sup>

**تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً :** هو المشاعر والميول التي تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل أو المؤسسة رغم حصولهم على مردود أقل.

### تعريف العوامل السوسيو مهنية:

يقصد الباحث بالعوامل السوسيو مهنية من الناحية الإجرائية مجموعتين من العوامل الأولى تتعلق بالجانب الشخصي والاجتماعي للعامل، وتتمثل في :

1 ( الحالة العائلية: هي الفئة التي ينتمي إليها العامل أسرياً (عازب، أو متزوج ، أو أمل، أو مطلق )

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير ) ، دار دجلة المملكة لها شمية الأردنية، ط 1 ، 2007 ، ص 64 .

<sup>2</sup> - موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد البخاري، (أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ) دراسة إستطلاعية ، جامعة البشر ، عمان ، ص 11 .

<sup>3</sup> - فاروق عبد الله، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 285.

- 2 ( **الفئة العمرية** : يقصد بها الفئة التي ينتمي إليها العامل ، ( فئة الشباب الاقل من 30 سنة أو فئة الشباب من 30 إلى 40 ، أو فئة الكهول الأكثر من 40 سنة .
- 3 ( **المستوى الدراسي**: يقصد به المستوى التعليمي للعامل، وهو ( أمي لمن لم يلتحق بالمدرسة ، أو ابتدائي ، أو متوسط ، أو ثانوي ، أو جامعي ) .
- 4 ( **حجم الالتزامات الأسرية**: ويقصد به عدد الافراد القصر أو الراشدين الذين يتكفل العامل بإعالتهم والإنفاق عليهم ، من أبوين وزوجه وأبناء، وإخوة وغيرهم
- 5 ( **جماعات العمل الغير الرسمية** : ويقصد بها زملاء العامل في العمل الذين يعملون معه ويدخل في تفاعل مباشر معهم في مكان العمل وتربطهم ببعضهم علاقات اجتماعية فيكونون جماعة يكون الانضمام إليها بصفة إختيارية ، أي أن الفرد هو الذي يسعى للانضمام إليها بإرادته دون إي ضغط من السلطة الرسمية .
- أما المجموعة الثانية من العوامل فتتعلق بالجانب المهني للعامل ، إي العوامل المتعلقة بالمنظمة، وتتمثل في :
- 1 ( **الحوافز**: ويقصد بها ما تقدمه إدارة المنظمة للعاملين الذين يثبتون جدارتهم أو تميزهم في القيام بواجباتهم المهنية قصد تشجيعهم على ذلك، أو ما تقدمه لعامة العاملين بغية حثهم على العمل ، وهي نوعان مادية كالعلاوات، المكافآت، الهدايا، القروض، ومعنوية كالشكر، والثناء، التتويه، منح الاوسمية والشهادات الشرفية.
- 2 ( **نمط القيادة**: يقصد بها الأسلوب القيادي المستعمل من طرف إدارة المنظمة مع العاملين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي: النوع الاوتوقراطي المتسلط الذي لا يسمح بالمشاركة العاملين في تسيير شؤون المنظمة ، أو إيداء آرائهم، والأسلوب الديمقراطي الذين يعتمد على الحوار مع العاملين، وإشراكهم في وضع الخطط والبرامج ، والأسلوب المتسيب الفوضوي الذي يعطي حرية مبالغ فيها للعاملين للتدخل في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالمنظمة، والعمل .

3 ( بيئة العمل الفيزيائية: يقصد بها الظروف المادية التي تميز المكان الذي

يباشر فيه العامل عمله، من حيث التكيف (درجة الحرارة) ، الاضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام لمكان العمل.

4 ( مدة العمل: يقصد بها عدد السنوات التي قضاها العامل في المنظمة ، منذ

أن التحق بها إلى تاريخ استلامه استمارة البحث، سواء كانت فترة العمل بشكل دائم أو مؤقت .

**تعريف التأثير:**

**تعريف التأثير لغة:**

التأثير بأنه : في المعنى الواسع للكلمة ، يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من

قنلي ( أ ) ( المؤثر ) يمارس بطريقة فعالة على ( ب ) ( المأثر ) ، ينتمي التأثير

إذن إلى فئة علاقات السلطة و أن يكون لدى ( أ ) تأثير - كما لو كان سلطة -

يعني بالنسبة له القدرة على تبديل فعل ( ب ) في اتجاه اختاره ( أ ) عن قصد .<sup>1</sup>

**تعريف التأثير اصطلاحاً:** عرف "خليل أحمد" بأنه: في المعنى العام يمكن تعريف

التأثير مثلما نعرف أي شكل من أشكال الفعل المؤثر، وعليه فإن التأثير يدخل في

نطاق علاقات النفوذ والسلطة، فالمؤثر هو النافذ، القادر بالفعل على تغيير فعل آخر

في الاتجاه الذي يختاره له، ويمكن اعتبار التأثير بمثابة شكل خاص جداً من أشكال

النفوذ للسلطة مستمد بشكل أساسي من الإقناع .<sup>2</sup>

**تعريف التأثير إجرائياً:** نقصد بالتأثير، ما ينجم عن المتغير المستقل المتمثل في

العوامل السوسيو مهنية من نتائج تظهر على المتغير التابع المتمثل بالولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> - ريمون بودون وفرانسوا و بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية

والمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 1986، ص 116 .

<sup>2</sup> - خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط 1،

1984، ص 49 .

## الدراسات السابقة:

في معظم البحوث العلمية لا ينطلق الباحث من فراغ، بل يعتمد على الدراسات الميدانية والنظر السابقة، وجهود من سبقه في هذا الميدان، لأن المعرفة تراكمية، ولكي يجد الباحث مكانا لبحثه بين البحوث السابقة، وليست مجرد تكرار لها، عليه أن يطلع عليها جيدا، فيستفيد مما توصلت إليه تأكدا أو تنفيذا، كما يوضح أوجه التشابه والإختلاف بين دراسته والدراسات السابقة.

لقد ساهم بعض الباحثين في دراسة موضوع الولاء التنظيمي، وتناولوه من مقاربات مختلفة، من خلال هذا نعرض بعضا من الدراسات الجزائرية، والعربية، والأجنبية.

## أولا: الدراسات الجزائرية:

## الدراسة الأولى:

دراسة هريو دزاير ، بعنوان النمط القيادي، وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء/ سورلغاز بعنابة، 2005. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي، لدى موظفين السونلغاز، وكذا دراسة علاقة الخصائص الشخصية بالولاء التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من 75 مفردة، ثم جمع البيانات باستعمال الملاحظة و القابلة، والاستمارة أما عن المنهج المتبع فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما أن المتغيرات الشخصية التالية ( مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية) لها تأثير على الولاء التنظيمي لدى الموظف.

## الدراسة الثانية:

دراسة باديس بوخلوة: بعنوان ( أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على

الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، 2003).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغير الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من 135 مفردة، و تم جمع البيانات منها عن طريق الاستمارة و قد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي .

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و منفردة على الولاء التنظيمي للعامل بمحطة تكرير النفط بسكيكدة، عند مستوى دلالة 0.05، وعدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، المستوى الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، و الموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05<sup>1</sup>.

## الدراسات العربية:

## الدراسة الأولى:

دراسة شاكر جر الله الخشالي : بعنوان ( أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام

العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) 2003.

<sup>1</sup> - باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة بمجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 13، 2013.



هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، كانت عينة الدراسة مكونة من 316 مفردة، أما عن منهج الدراسة فقد اعتمد على المنهج التحليلي. تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وجود اختلاف في استخدام أنماط القيادة، حيث إن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي وهو ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي، كما توجد علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وذلك لعدم تناسبه مع طبيعة العمل الأكاديمي.

وأيضا نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام له، علاقة سلبية مع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. أما نمط القيادة الديمقراطي فله علاقة إيجابية مع الولاء التنظيمي، وأثبتت الدراسة كذلك وجود تأثير الخصائص الشخصية المتمثلة في (الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الجنسية) على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.<sup>1</sup>

### الدراسة العربية الثانية:

دراسة إيهاب أحمد عويضة: ( أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى

العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ) 2008.

كانت أهم أهداف الدراسة تتمثل في تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وطرق تعزيزه، أما عن العينة فكانت مكونة من 360 مفردة، أعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

<sup>1</sup> -شاكر جار الله الخشالي، أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة المجلة الاردنية للعلوم الانسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، المجلد6، العدد1، سنة 2003.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد مستوى عال من الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، بقدر 81.87%. كما يوجد مستوى جيدا نسبيا من الرضا الوظيفي يقدر بـ 72.65% إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.<sup>1</sup>

### الدراسة الأجنبية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة "راجو" و "سريفا ستافا" بعنوان (العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين). كان الهدف من الدراسة هو تجديد مجموعة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين كانت عينة الدراسة مكونة من 454 مدرسا ثم انتقاؤهم عشوائيا من 28 مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي الهندية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب وأولياء أمورهم ودعم المديرين وزملاء العمل.

#### الدراسة الثانية:

#### دراسة تشسمر سنة 1998.

هدفت الدراسة إلى تعرف على مجموعة من العوامل التي لها تأثير على الولاء التنظيمي بين الذكور و الإناث، درس الباحث عينة مكونة من 178 مديرا من مختلف المستويات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> -إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.

توصل الباحث إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الجنس، العمر، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى السيطرة، المستوى التعليمي) والولاء التنظيمي.

كما توصل إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لكل من الجنسين.<sup>1</sup>

### تعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة بين جزائرية، و أجنبية، وعربية، بمجموعة دراسة وهي تغطي الفترة الزمنية من 1994 إلى 2012، وقد رتبها الباحث حسب انتمائها الإقليمي و تسلسلها الكرونولوجي، كما استفاد منها في بناء دراسته الحالية في جانبها الميداني من خلال الاطلاع على أدبيات الولاء التنظيمي، وكذا في جانبها الميداني من خلال الاطلاع على بناء استمارات البحث في تلك الدراسات وأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الدراسات الجزائرية السابقة أجريت دراستها الميدانية على مؤسستين صناعيتين: مؤسسة السونلغاز عنابة بالنسبة لدراسة هريو دزاير 2005. ومحطة تكرير النفط سكيكدة بالنسبة لدراسة بأديس بوخلوة 2003.

أما بالنسبة للدراسات العربية فقد أنجزت دراستها الميدانية على المؤسستين إدارية و خدماتية: دراسة شاكر جار الله الخشالي 2003 أجريت بالجامعات الأردنية، دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008 أجريت على المنظمات الأهلية بغزة.

<sup>1</sup> - هناء محمد علي محمود الحلو، درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص72.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فمعظمها كانت في المؤسسات التعليمية فدراسة (راجو و سريفا سيتافا) سنة 1994 كانت بمدرسة ثانوية و دراسة (تشمير 1998) لم تكن بمؤسسة تعليمية بل تمت بمستويات إدارية مختلفة 2012.

### التساؤلات الفرعية:

1. ما تأثير العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟  
2. ما تأثير العوامل الاجتماعية على الولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟

3. ما تأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية؟

### الفرضيات:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

للعوامل السسيومهنية تأثير على الولاء التنظيمي للعامل.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. تؤثر العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي للعامل
2. العوامل الاجتماعية تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل.
3. الظروف المهنية تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل.

### منهج الدراسة:

يتوقف نجاح أي علم من العلوم على وجود منهج محدد، وواضح المعالم للبحث، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة الموضوع، و الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع كما وكيفاً، و يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها و الوصول إلى استنتاجات، تساهم في تطوير الواقع و تحسينه، حيث نحاول وصف و تحليل الظاهرة تحليلاً سليماً يعمل شيء من الدقة و الوضوح و درجة من العلمية.

باعتبار موضوع البحث " تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة الجزائرية" فهو يتعلق أساسا بمعرفة مدى تأثير العوامل السوسيو مهنية على ولاء العامل داخل ميدان العمل كان اختيارنا:

\* هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و تحليلها من اجل ابراز الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم فيها لأن المنهج الوصفي تحليلي هو ملائم لهذه الدراسة فقط قمنا بتصنيف و تحليل المعلومات و البيانات المجمعَة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضية و الوصول إلى استنتاجات و تقديم اقتراحات تتلائم و الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

### صعوبات الدراسة:

ما من باحث و تعرضه صعوبات خلال مشوار بحثيه تعيقه عن تحقيق مبتغاه من وراء الدراسة و من الصعوبات التي إعترضت مشوار الدراسة، و كان لها الأثر البالغ في إعاقة دراستنا و احتوائها على بعض النفاثص، هي صعوبة إنتقال المعلومات و تشابه المادة العلمية، مما ينتج عنه اختلال في الجانب النظري لدراسة، إلا أنه لا ينقص من قيمتها و أهميتها، و لقد أعرضتنا بعض الصعوبات في إنجاز الدراسة الميدانية للموضوع من حيث حجم الدراسة التي تجري في مؤسسة الدراسة.

و من هذا المنطلق و اجهتنا عند إنجاز هذا البحث صعوبات التي تتمثل في:

❖ صعوبة الحصول على المعلومات في الميدان، نظرا لبعض لعدم الإجابة عن

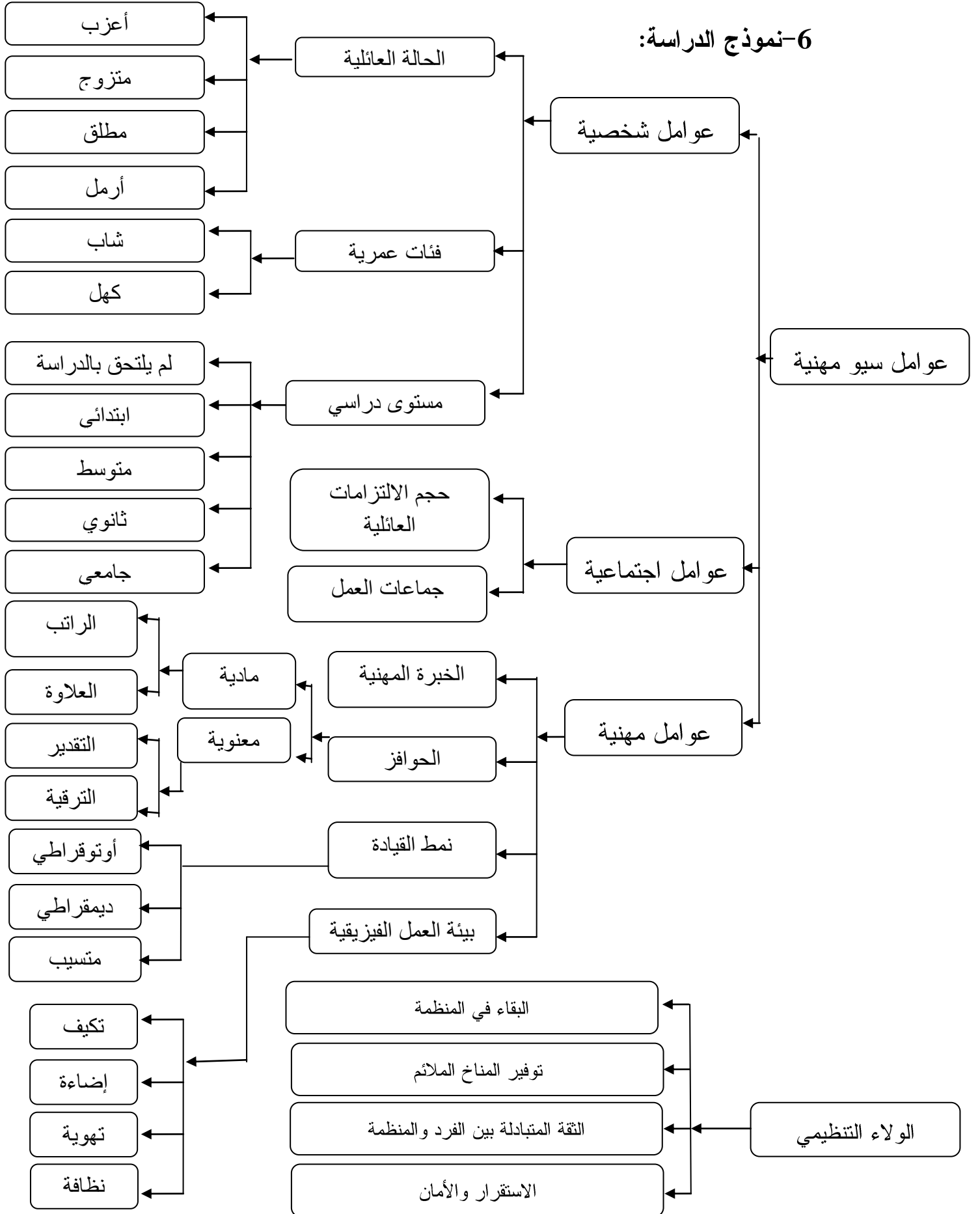
بعض الأسئلة الموجودة في الاستمارة تفاديا للإحراج.

❖ صعوبة الاتصال بين المبحوثين نتيجة لطبيعة العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سليمان المشوخي: تقنيات و مناهج البحث العلمي، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002م، (ب ط) ص 177.

- ❖ فئة المراجع التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي على مستوى المكتبات المحلية، مع أن عددا كبيرا من الدارسين تناولوه بالدراسة.
- ❖ انعدام ثقافة التعامل مع الاستبيانات و الاستثمارات لدى بعض أفراد المجتمع، لذا فهم يتفادونها أو لا يتعاملون معها بموضوعية.

6- نموذج الدراسة:



## الفصل الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء

المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة

المبحث الثاني: إدارة تسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث: العوامل والتحديات التي تواجه الموارد البشرية

المبحث الرابع: الظروف الفيزيكية للعمل .



**تمهيد:**

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الجماعة، فقد درس من طرف الكثير من الباحثين والدارسين من مختلف التخصصات، وبالأخص علم اجتماع، وعلم النفس، وذلك لما للجماعة من تأثير مباشر على سلوك أعضائها.

المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة

المطلب الأول: تعريف الجماعة

تنوعت تعريفات الجماعة بسبب تنوع الانتماءات الأكاديمية للمعرفين لها وبين التعريفات:

• يعرف "نيوكمب" الجماعة بأنها: شخصان أو أكثر يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتشابك أدوار الاجتماعية تشابكاً وثيقاً<sup>1</sup> يشير "نيوكمب" إلى تشابك الأدوار الاجتماعية لأفراد الجماعة أما "حراس و تشفيلد" فيحددان المعيار الذي على أساسه يمكن أن تصف مجموعة الأفراد بأنها تشكل جماعة، ويتمثل هذا المعيار في:

- أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، أي أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

- أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلات ديناميكية<sup>2</sup>.

• يعرف "مصطفى كامل" الجماعة بأنها: عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعلاً اجتماعياً، عن طريق أداة اتصال في أغلب الأحوال تكون اللغة تربطهم علاقات مشتركة، وتوحد لديهم مجموعة من الأهداف والآمال والطموحات والمصالح ودوافع واحدة، أو قربية ويسعون لتحقيقها، كما توجد معايير ومعتقدات وقيم، هي التي تحدد وتنظم سلوك أعضائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، «مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم» مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 336.

<sup>2</sup> - حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم لدراسة نفسية اجتماعية لجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 17.

<sup>3</sup> - مصطفى كامل أبو العزطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، مصر ص 96.

يركز مصطفى كامل في هذا التعريف كل الجانب الاجتماعي في الجماعة، حيث يصفها بأنها وحدة اجتماعية يرتبط أعضاؤها بعلاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال الذي يكون في أغلب الأحيان باللغة .

• يعرف "حمدي فؤاد" الجماعة بأنها: مجموعة من الأفراد يشتركون معاً ولديهم معايير محددة للسلوك ويبغون إشباع حاجات الأعضاء عن طريق إنجاز الأهداف الخاصة بالجماعة.

ومن التعريفات سابقة، نتعرف على الجماعة من خلال الخصائص التالية التي تتميز بها :

- ✓ تتكون الجماعة من فردين أو أكثر .
- ✓ يوجد تفاعل واتصال مباشر بين أعضاء الجماعة غالباً ما يكون وجهاً لوجه.
- ✓ لأفراد الجماعة أهداف مشتركة مهمة بالنسبة لهم، يسعون إلى تحقيقها.
- ✓ وجود اتجاهات متقاربة لأفراد الجماعة .
- ✓ تضع الجماعة إطار معين لسلوك أعضائها وتصرفاتهم من خلال المعايير والقيم التي تؤمن بها .
- ✓ لا بد من وجود علاقات اجتماعية بين أفراد الجماعة .
- ✓ توجد أهداف ومعايير لكل جماعة تميزها عن الجماعات الأخرى وتجعل منها كياناً مستقلاً .

و بالتالي فالجماعة: هي وحدة اجتماعية تجمع فردين أو أكثر يدخلون في تفاعل مباشر مع بعضهم من أجل إشباع حاجات معينة وتحقيق أهداف مشتركة، ولهم قيم ومعايير تضبط سلوكهم، كما تكون لأعضائها اتجاهات متقاربة أو ادوار معينة .

**المطلب الثاني: أسباب تكوين الجماعة**

إن انتماء العامل داخل المنظمة إلى جماعة أو جماعات تكون له جملة من المبررات قصد إشباع مجموعة من الحاجات أهمها:

**أولاً: إشباع الحاجات المادية**

عادة ما يكون أهم هدف يسعى الأفراد لتحقيقه من ناحية الحاجات المادية، هو الحصول على المزيد من المكاسب الاقتصادية، فهذا تكوين الأفراد لنقابات أو انخراطهم فيها، فإنهم يدفعون عن حقوقهم المادية بالأخص كأجور، والعلاوات، وبالتالي فإن الجماعة تشبع بعض الحاجات المادية للأفراد.<sup>1</sup>

**ثانياً: إشباع الحاجة إلى الانتماء والمساندة الجماعية**

كثير من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلاً من الجهد الفردي، لذلك فإنهم ينخرطون أو يؤسسون جماعات يشاركونهم أعضاؤها نفس المشاعر والقيم والأهداف، وينمي من خلالها علاقاته الاجتماعية. ويلعب انتماء الفرد إلى جماعة دوراً مهماً في حياته النفسية، حيث أن المساندة التي يجدها من جماعة تزيل أو تخفف عنه ما قد ينتابه من قلق أو توتر سبب ضغوط العمل أو المشكلات التي قد تفترضه.<sup>2</sup>

**ثالثاً: إشباع الحاجة إلى الأمن والسلامة**

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، مرجع سابق ، ص 340 .

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم )، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط 4 ، 2009، ص 181 - 182 .

توفر الجماعة لأعضائها السلامة والأمن، فهي تحميهم من الضغوط الخارجية، لاسيما الصادرة عن الإدارة والمشرفين، كزيادة معدل الإنتاج ورفع الجودة، إذ أن مناقشة هذه الأمور بشكل جماعي أفضل للفرد وأكثر سلامة له، كما أن الموظف الجديد يلجأ إلى الجماعة القائمة لتوفير الحماية له وإعطائه أساس السلوك وشرح مشاكل العمل وسبل علاجها، بدلاً من وقوعه في أخطأ أو الأجوبة المتكررة إلى المشرف أو الرئيس، مما يعطي انطباعاً بعدم قدرته على العمل.<sup>1</sup>

#### رابعاً : إشباع الحاجة إلى التقدير وتأكيد الذات

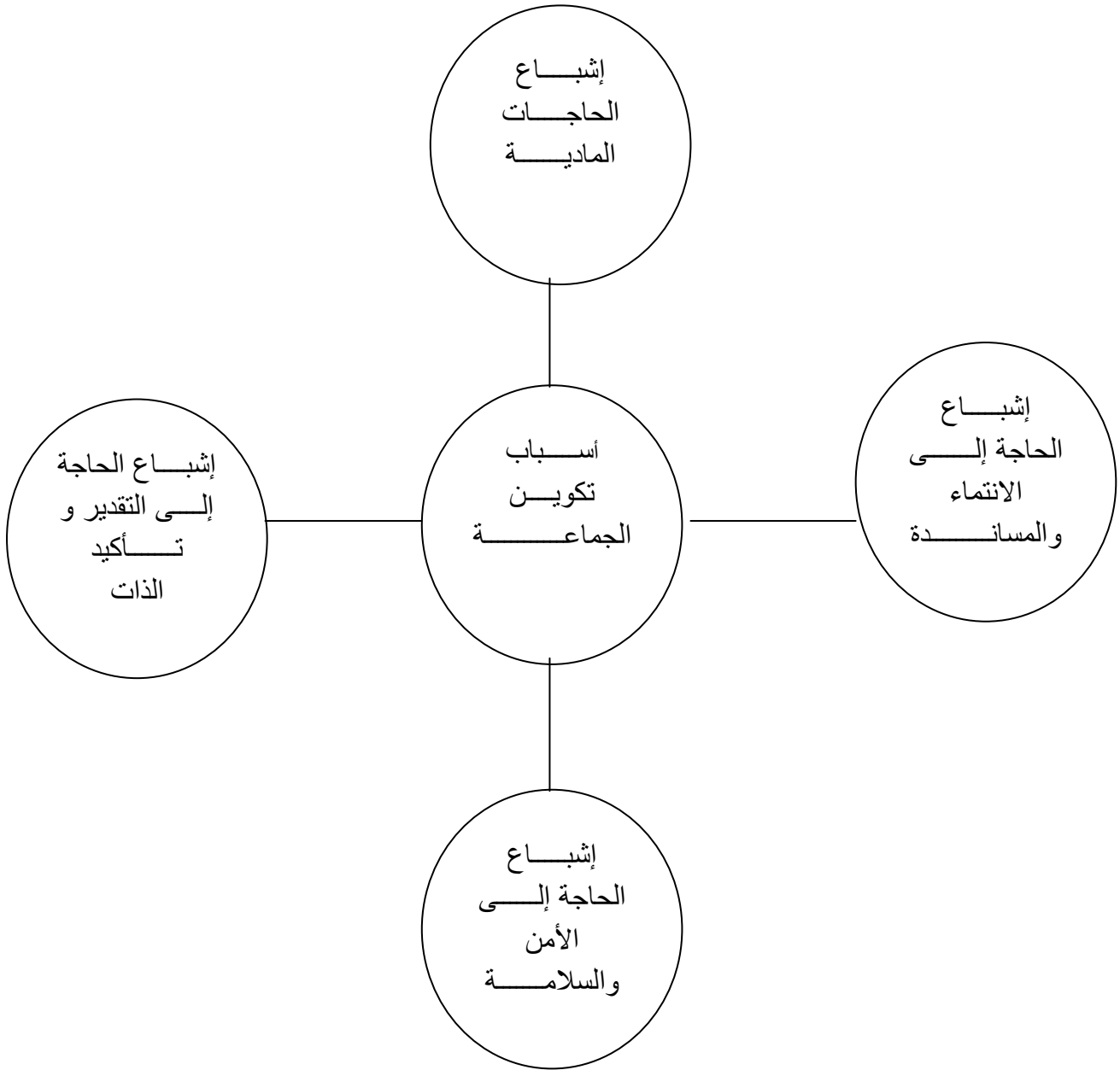
للأفراد رغبته في إشباع حاجتهم للتقدير، لذلك ينخرطون في الجماعة التي يكون لها تمثيلاً أفضل لعمال المنظمة، مما يضيف على أفرادها مركزاً متميزاً بين بقية زملائهم، كما أن الفرد قد يعتقد أن بإمكانه تقديم إسهام كبير لجماعته من أجل تحقيق أهدافها، وبذلك ينال الاحترام والتقدير. فالجماعة تشبع حاجة التقدير عند الفرد من ناحيتين، أولى من داخل الجماعة، حيث أن الفرد الذي يقدم عملاً ناجحاً متقناً سيجد رد فعل مباشر من داخل الجماعة في شكل استحسان وإعجاب وشهرة والثانية من خارجها، وتتمثل في السمعة الطيبة التي يكتسبها لدى الآخرين.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فإن الفرد عند انتمائه إلى جماعة داخل المنظمة فهو ينمي ويصقل مهارته المهنية، والغنية من خلال تبادل المعارف والخبرات وجهات النظر مع أفراد جماعته.

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، « مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم » مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 86 .

<sup>2</sup> - لطفي دنبري، نفس المرجع، ص 87 .

الشكل رقم (02) أسباب تكوين الجماعة:



## المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة

لأن الإنسان اجتماعي بطبعة، فهو يسعى لإنشاء جماعات تحتضنه من أجل إشباع تلك الحاجة، ويمر هذا الإنشاء بمرحل تعرف باسم دورة حياة الجماعة، وهي مشابهة للمراحل التي يمر بها الكائن الحي، وهي على التوالي، مرحلة المخاض، مرحلة الميلاد، مرحلة النضج، ومرحلة الشيخوخة .

## أولاً: مرحلة المخاض ( ظهور بواعت الحاجة لتكوين جماعة )

وهي مرحلة ما قبل الجماعة، وتتسم بوجود بعض العوامل التي تستشير مجموعة من الأفراد لتكوين جماعة ينتسبون إليها، من أجل إشباع حاجاتهم بتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، أو التخلص من خطر يحدق بهم.<sup>1</sup> في هذه المرحلة تكون الثقة بين الأفراد ضعيفة، كما أن الشعور الذي يوجه سلوكهم لا يزال " أنا " بدل من " نحن"<sup>2</sup>، حيث لم يتضح بعد مفهوم الجماعة.

## ثانياً: مرحلة الميلاد ( التكوين ):

في هذه المرحلة تنمو العلاقات بين الأفراد، ويبدأ لتكوين الجماعي في الظهور، ومن أهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ لا تكون أهداف الجماعة جلية الوضوح .
- ✓ يشترك أعضاء الجماعة في مختلف أنشطتها بحذر، وبغير انتظام.
- ✓ يتكل الأعضاء على من يتصدى للقيام بدور قيادي .
- ✓ لا تكون الجماعة قد وضعت لنفسها نظاماً داخلياً ينظم علاقاتها.
- ✓ يحاول بعض الأعضاء السيطرة على الجماعة .
- ✓ لا تكون للجماعة علاقات واضحة مع جماعات أخرى .

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2008، ص 114 .  
<sup>2</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ( المفاهيم، النظرية التطبيقات )، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة السعودية، ط 4، 2003، ص 162 .

✓ لا تكون أنشطة وبرامج الجماعة محددة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مرحلة النضج (التنظيم)

في هذه المرحلة يكتمل نمو الجماعة، وتصبح متماسكة وواضحة المعالم، وأهم السمات التي تميزها هي كالآتي:

✓ تتضح داخل الجماعة الحقوق والواجبات والحوافز، وأساليب الردع.

✓ تصبح الأهداف واضحة ومتعارف عليها بين الأعضاء.

✓ تتوطد علاقة الأفراد ببعضهم البعض، وتنشأ فيما بينهم علاقات الود والصدقة.

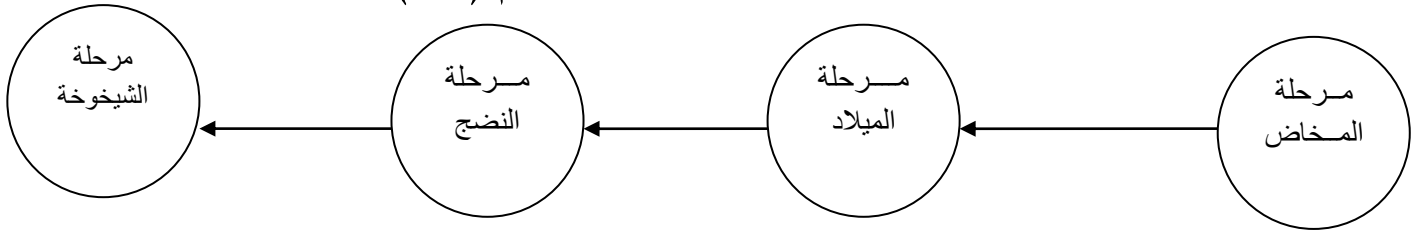
✓ يتحمل الجميع أعباء ومسؤوليات الجماعة .

✓ يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى.<sup>2</sup>

### رابعاً: مرحلة الشيخوخة (الضعف):

في هذه المرحلة تبدأ الخلافات والانقسامات تدب بين أفراد الجماعة، وهذا ما يؤدي إلى ضعفها، ثم تفككها. أو قد تكون الجماعة حققت الأهداف التي من أجلها أنشئت، وبالتالي لم يعد هناك داع لوجودها، فتضمحل شيئاً فشيئاً، فيقوم أعضاؤها بتأسيس جماعات جديدة ، أو الانضمام إلى جماعات قائمة .

### مراحل تكوين الجماعة: الشكل رقم (03)<sup>3</sup>



<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 163 .

<sup>2</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، مرجع سابق، ص 166 .

<sup>3</sup> - الشكل من إعداد: داحمد نــــوال، لشهب نصيرة .



**المطلب الرابع: أنواع الجماعات معلوم أن المجتمع يحوي مجموعة من الجماعات المتعاونة تارة والمنافسة تارة، والمتصارعة تارة أخرى، وكذلك المنظمات على اعتبار أنها مجتمع مصغر فهي تحوي مجموعة الجماعات، وأهم تصنيف والذي يتفق عليه الكثير من علماء السلوك التنظيمي، هو إلى: جماعات رسمية، وجماعات غير رسمية.<sup>1</sup>**

### أولاً: الجماعات الرسمية:

تتكون الجماعات الرسمية بشكل رسمي وواضحة، وتحدد القوانين وأنظمة الجهاز الإداري ووظيفة كل فرد داخل الجماعة والأدوار المتوقعة منه، كما تحدد أنشطتها وعلاقاتها مع بعضها البعض، والنمط القيادي المتبع، ومستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل.<sup>2</sup>

وتنقسم الجماعات الرسمية بدورها إلى: جماعات رسمية دائمة، جماعات رسمية مؤقتة

**أ - الجماعات الرسمية الدائمة:**

تتمثل في الجماعات التي تمارس الأنشطة الثابتة والمستقرة في المنظمة، والتي لا يطرأ عليها أي تغيير في المهام المسندة إليها.<sup>3</sup>

وتشمل الجماعات الرسمية الدائمة نوعين من الجماعات: هما جماعة الأوامر، وجماعة المهام.

➤ جماعة الأوامر: يكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، و يلتزم المرؤوسون بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل

<sup>1</sup> - لطفي دنبري، « مفاتيح ادارة جماعات العمل في التنظيم » مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،

جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 337 .

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الغني الطحم بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 163.

<sup>3</sup> - لطفي دنبري، نفس المرجع، ص 338 .

تقارير مثلاً، وكمثال عن جماعة الأوامر العلاقة التي تنشأ بين الرئيس والعمال، والعمال الذين يعملون تحت سلطته، وتوضح العلاقة بين الطرفين من خلال الخريطة التنظيمية للمنشأة.<sup>1</sup>

➤ جماعة المهام : مثل ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معاً لأداء التزام أو واجب معين تحت رئاسة شخص معين من أجل تحقيق أهداف محددة ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم .

### ب - الجماعات الرسمية المؤقتة:

تشمل الجماعات التي يتم تكوينها ظرفاً حسب الحاجة، بغية القيام بمهام محددة من خلال فترة زمنية محدودة، بما يتلاءم مع طبيعة المهمة الموكلة إليها، كفرق العمل المؤقتة، اللجان .

❖ فرق العمل المؤقتة: تتكون عادة من أجل إنجاز مهمة، أو عمل، أو مشروع محدد، وقد يتكون الفريق العمل من عمال أو موظفين ينتمون إلى أقسام أو إدارات متباينة وعند إتمام المهمة يحل فريق العمل، ويعود كل فرد إلى ممارسة نشاطه الأصلي.<sup>2</sup>

❖ اللجان : تتكون عادة من أجل دراسة موضوع أو موضوعات معينة فضلاً عن مزاولة كل عضو من أعضائها لنشاطه الأصلي، وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالاً في المؤسسات المتوسطة، والكبيرة، على اختلاف أنواعها، كلجنة المشتريات، ولجنة الجرد، ولجنة وضع الموصفات والمقاييس، ولجنة اختيار الموظفين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2004، ص 198 .

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن ، ط 4 ، 2009 ، ص 179 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 180 .

## ثانياً: الجماعات الغير رسمية

هي الجماعات التي تنشأ تلقائياً داخل المنظمة بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة، أو التقارب المكاني، أو التماثل في الجنس، أو السن، أو الأقدمية في العمل، أو الاعتقاد، أو الأصل، أو القيم، أو المكانة الاجتماعية.

وهذا ما يدفعهم إلى التقارب والدفاع عن مصالحهم، وتمارس الجماعة الغير رسمية تأثيراً واضحاً على سلوك أعضائها داخل المنظمة، وهي تتكون من القائد والأعضاء، علماً أنها لا تلتزم على الدوام بقائد واحد بل يتوزع دور القيادة حسب الموقف الراهن، فمن تراه الجماعة هو الأنسب لتمثيلها والدفاع عن مصالحها في موقف معين، قد لا تراه مناسباً للعب دور القائد في موقف آخر، وبالتالي يتم استبداله بغيره.<sup>1</sup>

وقد تميز "سايلز" بين أربعة أنواع من جماعات العمل غير الرسمية، مستندة في ذلك إلى معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في 30 مصنعا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجيا الخاصة التي تؤمن بها وتطبيقها في حياتها، وهي:

أ - **الجماعات السلبية**: تقل فيها المعارض الشكاوي، وتتميز بقيادة غير واضحة ووحدة ضعيفة، ولا تلعب دوراً فعالاً في الأعمال النقابية، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعة تعاونية، أو جماعة على مستوى عال من الإنتاج.<sup>2</sup>

ب - **الجماعات الضالة**: تكون أكثر تماسكاً واتحاداً من الجماعات السلبية، وتتميز بقيادة على درجة عالية من التركيز، كما أنها أكثر تظلم، وأعضاؤها لا ينضبون تجاه

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط 4، 2009، ص 180 .

<sup>2</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، مرجع سابق، ص 93 .

السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وهي في نظر الإدارة جماعة متمردة غير راضية.<sup>1</sup>

**ج - الجماعات الإستراتيجية :** تتميز بأعلى مستويات التظلم، وتأكيد لمصالحها

الخاصة تمارس ضغوطا كثيرا بشكل مستمر، ورشيد من خلال ممارستها لنشاطها النقابي الفعالي، وهي على درجة عالية من الوحدة والتماسك الداخلي، وتكون مصدراً لقيادات عديدة، وهي في نظر الإدارة جماعة حسنة على المدى الطويل .

**د - الجماعات المحافظة :** وهي أكثر الجماعات ثباتاً وتماسكاً وكثيراً ما يستخدم

ضغوطاً رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالعمل النقابي، وهي في نظر الإدارة أكثر الجماعات رضاً.<sup>2</sup>

أما صلاح الدين عبد الباقي، فيصنف الجماعات الغير الرسمية داخل التنظيم إلى:

**1 - جماعة الصداقة :** تتكون عادة من أفراد يتمثلون في بعض الصفات كالسن،

أو الجنس، أو الأقدمية، أو القيم ..... الخ، وليس بالضرورة أن تكون وظائفهم الرسمية داخل التنظيم متماثلة.<sup>3</sup>

**2 - جماعة المصلحة :** تتكون من أفراد يلتفون معاً لتحقيق مصالح مشتركة أو

الدفاع عنها وغالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح وأهداف التنظيم الرسمي.<sup>4</sup>

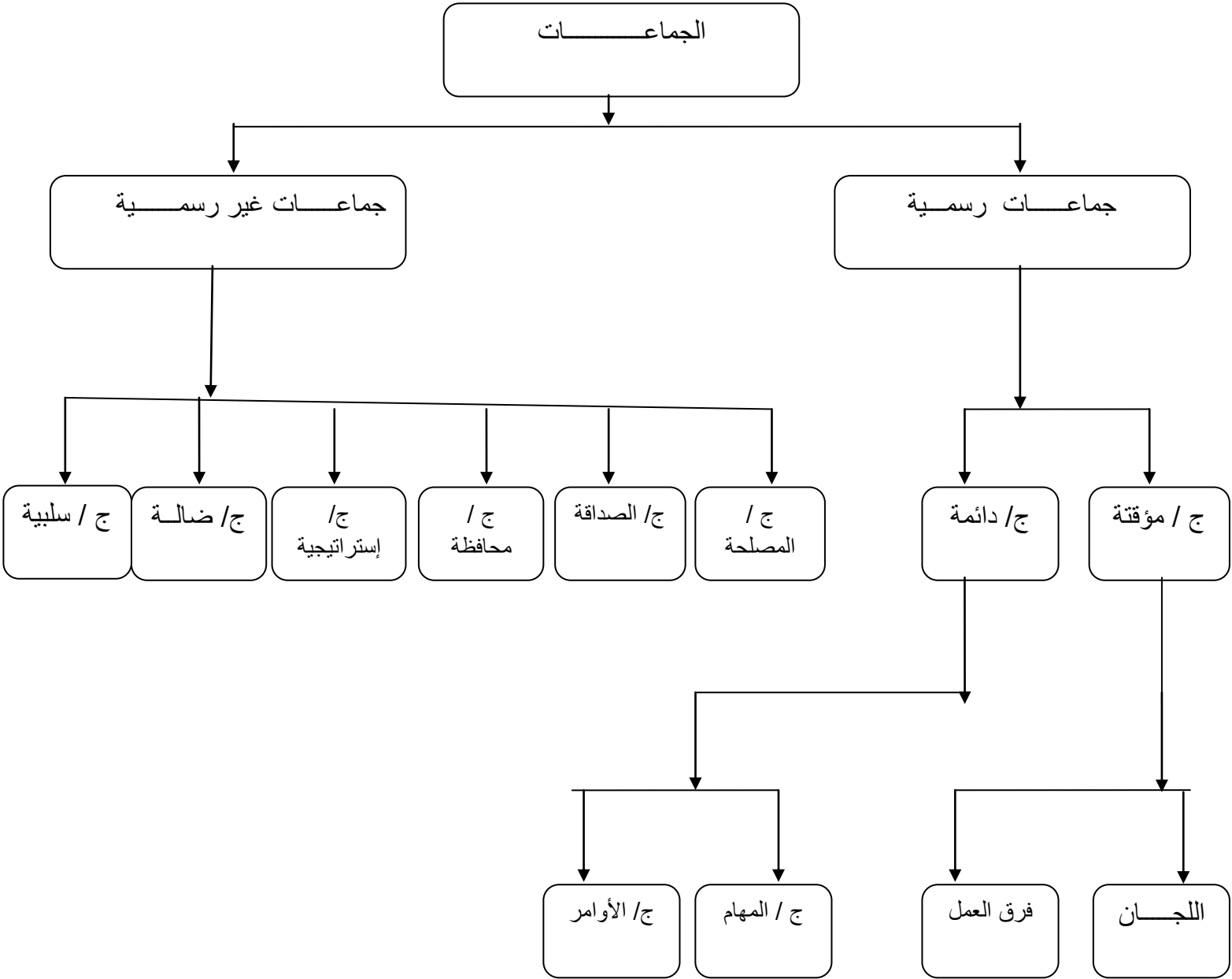
<sup>1</sup> - حسان الجبلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008، ص 93 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 95 .

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 198.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 198 - 199 .

الشكل رقم ( 04 ) يوضح أنواع الجماعات: <sup>1</sup>



<sup>1</sup> - الشكل من إعداد الطالبتين: داحمد نوال، لشهب نصيرة .

## المطلب الخامس: تأثير الجماعة على سلوك الفرد

تنشئ الجماعات قواعد غير مكتوبة للسلوك يكون تأثيرها وسيطرتها على أداء وفعالية التنظيم أقوى من أي عامل آخر، فعندما تكون هذه القواعد ذات طبيعة سلبية، وهدامة للفرد والتنظيم، تصبح المنشأة أقل نجاحا وتقدما، أما إذا كانت ايجابية، فإنها تصبح بمثابة أصول المنشأة لتضاهيها أصول أخرى، فقيم الجماعة هي التي تحكم قدرتها الإنتاجية، وهي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة،<sup>1</sup> وقد أوضح محمد الصبر في أن هناك 10 نقاط أساسية تبرز تأثير الجماعة على سلوك الفرد داخل المنظمة، وهذه النقاط على قدر كبير من الأهمية في مساعدة المشرفين على فهم التأثير النفسي للجماعة على أفرادها، ومن ثم أخذ الإجراءات اللازمة من أجل جعلها في خدمة المنظمة وهي كالتالي :

- ✓ إن الطريقة التي يتعلم بها الأفراد وسرعتها والطريقة التي يستخدمونها عند حل المشكلات التي تعرضهم تتأثر بشكل مباشر الجماعة أو الجماعات التي ينتمون إليها.
- ✓ تشكل الجماعات اتجاهات أعضائها نحو مواقف اجتماعية معينة.
- ✓ تؤثر الخبرات الجماعية على توجيه مستوى سلوك الأفراد واتجاههم نحو الطموح والكفاح، فأهداف الفرد تعتمد بدرجة عالية على أهداف الجماعة .
- ✓ تؤدي الخبرات الجماعية إلى تعديل العادات الحياتية للفرد والعادات الخاصة بالعمل، إي أن الجماعة هي التي تحدد طريقة عمله.
- ✓ تؤثر الخبرات الجماعية على نظرة الفرد إلى نفسه، ودوره في موقف معين، وفي فهمه للآخرين.
- ✓ تتجه الجماعات نحو تزويد أعضائها بالقوة السيكولوجية ومساعدتهم في التغيير عن ذواتهم ومشاعرهم السلبية و الايجابية.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008، ص 164 .

✓ للجماعة تأثير قوي على السرعة الإنتاجية للفرد، ودقة الانجاز، وكمية الإنتاج في مواقف العمل .

✓ للجماعة تأثير قوي على شعور الفرد بالخوف والإحباط نتيجة عدوى السلوك، وكذلك على سرعة التخلص منه.

✓ تتجه الجماعة لوضع الحدود لدوافع الفرد نحو السلطة والنفوذ، كما أنها تساعد على إيجاد الحلول للصراع الذي يقع بين الأفراد و السلطة.

إضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعات الغير الرسمية تبني نشاطا منسجما للميول نحو المصلحة المشتركة، تميل معه المصلحة الذاتية إلى التبعية وتصبح ثانوية، وعدم توافق الأعضاء مع معايير الجماعة يؤدي إلى تعرضهم للعقوبة، كما تهيب هذه الجماعات لظهور قادة غير رسميين يختارهم الأعضاء تلقائيا، ويخضعون لهم أكثر من خضوعهم للقائد الرسمي المفروض عليهم بحكم التنظيم، ويتصرف هؤلاء القادة كأداة دفاع عن جماعاتهم، وبالتالي فإن التأثير المتبادل بين الجماعة والأفراد يلعب دورا أساسيا في رفع الروح المعنوية للأفراد،<sup>1</sup> كما تثبت ذلك الدراسات الهاوثورن.

<sup>1</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، مرجع سابق، ص165 .

المبحث الثاني: إدارة تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات .

تعريف إدارة الموارد البشرية: بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبيقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة، وتشرف على كميات التوظيف والاختبار، والاستقطاب، والتدريب، وتحديد الكمية و النوعية اللازمة من العمال، كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في مكان المناسب، والوصول إلى النجاح والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد والمؤسسة .

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية: حيث اختلفت

وجهات النظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة

الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيين هما:

❖ وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدأ أن إدارة الموارد البشرية لم تخص باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة، وقد انعكس ذلك على الدور الذي به يدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم أحمد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006 ، ص 14 .



## ❖ وجهة نظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين، أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالسويق، والإنتاج والمالية، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمي وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة<sup>1</sup>.

**تعريف إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة التي تأمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة .

تعريف آخر: هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين بها.

تعريف عند "فرانراش": إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة في المؤسسة .

تعريف " فيليبو": بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة .

<sup>1</sup> - إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 16 .

## المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

- **هدف جماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم، ومن أمثلة هذه التزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.
  - **هدف تنظيمي:** تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم من العلاقات أمثلة هذه الأهداف بين الإدارة والعمال و الاختيار، والتخطيط والتدريب.
  - **هدف وظيفي:** مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة، وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص من أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعميم .
  - **أهداف الأفراد:** مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثل هذه الأهداف المكافأة والحوافز .
- ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي :<sup>1</sup>
1. المشاركة وتتمثل في :
    - ✓ استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .
    - ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
    - ✓ الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار .
    - ✓ استقرار الأيدي العاملة في المنظمة .
  2. الفاعلية :
    - ✓ تحفيز الأفراد .
    - ✓ تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

<sup>1</sup> - //ttp yazantayem@ winduslive.com. 22/02/2018 h10 :38.

- ✓ مدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ✓ مساعدتهم على التواصل في الأداء المرغوب فيه .
- وهناك أهداف أخرى، لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي :
- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة عالية .
- تنمية وتطوير القوى العاملة، وتحسين كفاءتها الإنتاجية.
- تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنوياً، وخلق كافية من الرضا، والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة، من حيث الترقية، الأجور، والتدريب والتطوير.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة وذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة .
- تقليل التعارض بين العمال والمنظمة، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية ( النقابات ) .
- صيانة القوى العاملة، والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.<sup>1</sup>
- مساعدة المسيرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما جعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها أغلب المسيرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص 19.

<sup>2</sup> - www.Moh.gov.eg / moh - site / - admin - develop / human -resource htm . op . 24 - 01 - 2018 - 20 : 23.

## 1 الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة فيما يلي:

(1) تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.<sup>1</sup>

(2) تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع، وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو مصروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.<sup>2</sup>

(3) الاختيار والتعيين: حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لاختبار المتقدمين لتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم.

(4) تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز: وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة ومعروفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الرتب، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة كذلك الحافز، و الذي يعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، والحوافز على أداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، كما يمكن تقديم خدمات

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص 18.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 18.

للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وتمتد إلى الإسكان والموصلات .

(5) **صرف الرواتب ولاستحقاقات:** من خلال إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية، وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها.

(6) **انتهاء الخدمة والتسوية النهائية:** إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفعل أو الاستقالة، أو بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها، والقيام بمقابلات الخروج لمعرفة المشاكل الخاصة بالعمل و تقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف عمل لمنع أي إجراء قانوني محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركة.<sup>1</sup>

هناك وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

### الوظائف الإدارية:

**1 - التخطيط:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة و أهمية

تفرضها البيئة غير مستقرة التي تخلقها المنافسة، من أجل الحصول على مختلف المواد،<sup>2</sup> فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق الأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة، وبالمثل تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة

<sup>1</sup> - يزن يتم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، ص 222 .

<sup>2</sup> - إيهاب صبيح رزيق، الإدارة، الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ع 2، القاهرة، سنة 2001، ص 11 .

بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل<sup>1</sup>.

إن الحديث عن التخطيط بهذا المعنى، يقودنا إلى تطور أن هذه التنظيمات كبيرة، من حيث الحجم، إذ أنه في التنظيمات الصغيرة أو المتوسطة، لا يكون ضروريا وجود قسم مستقل ليقوم بهذه الوظيفة، حيث يتم ذلك من طرف صاحب العمل شخصيا، أو يتم الاستعانة بأخصائيين، في هذا المجال مقابل مبلغ من المال يتم الاتفاق عليه، وبهذا يوضع مخطط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيق نتائج معينة بتكلفة محددة، وفي فترة زمنية مقررة .

**2 - التنظيم:** يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ.<sup>2</sup> فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على النحو منذ بدايتها، بل بات في شكل بسيط ثم تطورات إلى أشكال أخرى، نتيجة العوامل النمو أو الانكماش أو التغيير،<sup>3</sup> وبهذا فإنها مرات بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، و الفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد .

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف الواردة في الخطة، وتشمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، وتفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المرجع، ط 8 ، الرياض، 2003، ص 38 .

<sup>2</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 105.

<sup>3</sup> - علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 255 .

تنسيق بين العمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها  
الخطة.<sup>1</sup>

**3- التوجيه:** التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها.

تتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فالتوجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل، والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير، ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

**4- الرقابة:** تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق

ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف، وتكوين الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد معلومات، والموارد المالية أيضا.<sup>3</sup>

هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما إدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود إنحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها،<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 34 .

<sup>2</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 135 .

<sup>3</sup> - علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2000، ص 39 - 40 .

<sup>4</sup> - جاري ديسلر: مرجع سابق ، ص 35 .

- وتبرز ضرورة الرقابة حين تتوافر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر ما يلي: <sup>1</sup>
- ❖ كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية .
  - ❖ كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الإدارة.
  - ❖ كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية .
  - ❖ وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاسراتيجيات

<sup>1</sup> - إيهاب صبيح رزيق، الإدارة - الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع 2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001، ص 168 .



المبحث الثالث: العوامل والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية

كثيراً ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية، بمختلف المنشأة العامة في هذا المجتمع. وينبغي التأكد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية بكافة المنشأة، وعادة ما تشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة .

ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثر على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، والمتمثلين في مجموعة العوامل الداخلية والتي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة حجم المنشأة وإمكانياتها المادية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على الموارد البشرية

أن العوامل الخارجية التي كان لها تأثير محتملاً على إدارة الموارد البشرية عديدة ولكننا سوف نركز على خمسة عوامل رئيسية، كان لها تأثيراً جوهرياً على إدارة الموارد البشرية وهي:

1-العوامل التعليمية: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>

✚ المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية .  
✚ نوعية التعليم المهني الغني المقدم، ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم.

✚ نسبة المتحقيين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان، وكذلك نسبة الموجودين منهم في قطاع الأعمال.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2005 ، ص 45 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 47 .

✚ البرامج التخصصية في إدارة، نوعيتها، وعددها، ونوعية عدد الملتحقين بها.  
✚ مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع احتياجات المطلوبة من قبل  
منظمات الأعمال .

## 2- العوامل الإجتماعية:

إن المجتمعات قد تعرضت لتطورات كبيرة فيما يتعلق بالتركيبة الطباقية للمجتمع،  
بإضافة إلى الاتجاهات والقيم السائد فيه، وكذلك بأحدث رئيسية غيرت من مجريات  
الأمر داخل هذا المجتمع .

ومن أهم هذه العوامل نذكر منها :

❖ النظر للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة، وكذلك المدير لأعمال

الإدارة.

❖ النظر لمفهوم السلطة، والنظر إلى المرؤوسين، ومدى مفهوم المدير للسلطة

والتعاون معه في العمل .

❖ التعاون بين مختلف المنظمات، مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة .

❖ تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل

الفنية والإدارية والاقتصادية، والاجتماعية.

❖ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى

آخر.<sup>1</sup>

## 3- العوامل السياسية والقانونية:

إن القوانين والقرارات والمحاكم، والقرارات التنفيذية كان لها تأثيراً جوهرياً على

إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 46 .

إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل دعه يمر»، إلى مجال آخر مفيد بالقوانين الفيدرالية .  
 إن البعد القانوني كان له تأثيراً كبيراً على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، في كل المنظمات، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمال، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم.<sup>2</sup>

#### 4- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المنظمات نتيجة إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقليصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بأفراد أثناء فترة الكساد العظيم، في الثلاثينات وأثناء فترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات، أيضاً خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات، وحتى أواخر الثمانينات .  
 ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر للمستوى المعيشية في المجتمع كان له تأثيراً كبيراً على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، وبالذات من ناحية تطور المدخل المستخدمة لتحفيز العاملين .

#### 5- العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمع، منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى وقتنا الحالي، كان مذهلاً، فقد وصنف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له.

<sup>2</sup> - جمعي ليندة وأخريات، سياسة التوظيف في التوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس ، سنة 2005، ص

إن التعقيد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم، وكذلك رقبة في النواحي التكنولوجية والفنية، وقد مر عبر طريق طويلة من التطور صاحبة التغييرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمة، ومن أهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسوب الإلكتروني<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تأثير العوامل الداخلية على الموارد البشرية

كثيراً ما يدور التساؤل حول ما مدى تأثير العوامل البيئية على أهداف إدارة الأفراد، وإستراتيجيتها ولاهتماماتها وتوجيهاتها الرئيسية، هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، وفي هذا الصدد يتعين متابعة وتقييم العوامل و المتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة، بهدف كشف نقاط القوة وكيفية استغلالها، وكذا متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيداً لتداركها أو تحييدها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة التي يتعين تحليلها، كما يلي<sup>2</sup> :

- مدى مستوى كفاءة المهنية الإدارية لطاقت الإدارة في مستويات الإدارة العليا، والوسطى والتنفيذية، وهذا يؤثر على فعالية تصميم نظم الإدارة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها.

- مدى توفر نظم إدارية فعالة في مجال وظائف المنظمة الأساسية، في الإدارة المالية والإنتاج، والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، ومدى فعالية الهيكل التنظيمي.

- مدى توفر ثقافة ثرية، وفعالية على مستوى المنظمة، حيث تتألف ثقافة المنظمة من مجموعة فلسفات وأفكار، ومبادئ وقيم تنشرها الإدارة بين العاملين، لنحتهم على سلوكيات تساهم في أداء فعال على النطاق الفردي والجماعي، ويشكل هذا التحليل أساساً لما تكون أن تؤدي المنظمة قبل وضع أية توجهات إستراتيجية

<sup>1</sup> - جمعي ليندة وأخريات، مرجع سابق، ص 19 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000، ص 47.

قادمة، ويمكن إظهار العوامل المؤثرة على الموارد البشرية من أجل المنظمة فيما يلي:

- ❖ عقلية المسيرين ودرجة انفتاحهم وعلاقتهم العامة.
- ❖ إمكانية المنظمة المالية .
- ❖ إستراتيجية المنظمة العامة .
- ❖ المزيج السلعي داخل المنظمة .

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتساند في سبيل تحقيق الإنتاج، الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.

**المطلب الرابع: تحديات تنمية موارد البشرية في المنظمة .**

لقد حدثت كثير من التغييرات في مجال العمل، وأصبح مجال عمل إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً، وتعقيداً، وهو ما يضعه أمام تحديات متعددة نتيجة لكل التعقيدات التي تحصل في بيئة المنظمة، وتؤثر على مختلف وظائفها، ومن بين أهم هذه التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة نجد:

**أولاً : تحديات اقتصادية وقانونية**

في إطار عولمة المنافسة على المنظمة انتهاج، والمرونة الانسياب، وهذا بالمحافظة على إنتاجية تنافسية في إطار تغيير تكنولوجي مستمر، كما عليها استغلال مواقع الوفرة وتجنب مواقع الهدر، كل هذا يكون في صورة مواجهة لمنافسة المنظمات المحلية والعالمية، كما أن التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين بأجور أعلى، وهذا يتصادم مع عدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، إضافة إلى هذا فإن التشريعات والقوانين تفرض على

المنظمات بعض الشروط التي يجب، أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلالها، هذه الشروط ترجع إلى طبيعة النظام القانوني التي تعمل به المنظمة .

### ثانياً: تحديات اجتماعية وديمقراطية

أن البيئة الديمقراطية للمنظمة تعرف بعدة عوامل هي منها:

❖ النمو السكان.

❖ نقص في اليد العاملة ذات الكفاءة اللازمة ( نسبة الأمية ) .

❖ القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الأفراد، إذ

تؤكد على دوافع وسلوك العاملين <sup>1</sup>.

❖ يؤدي تعدد واختلاف الثقافات بين العاملين لزيادة احتمال تكوين جماعات غير

رسمية يؤلفها العاملون من جنسية أو جنسيات متعددة .

### ثالثاً: تحديات تكنولوجية

أصبحت التكنولوجيات من أهم المتغيرات التي تؤثر على ممارسة تنمية الموارد

البشرية، السرعة الكبيرة التي أثرت على التحولات التكنولوجيات، ستؤثر على

مضمون العمل، وكذا المهارات المكتسبة من طرف العمال، إضافة إلى استعمال الآلة

الحاسوب، تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها

المنظمات للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه المتغيرات .

إن هذا التغيرات التكنولوجيات تعتبر سيفا ذا حدين في تأثيرها على طلب الموارد

البشرية، فالتطورات التكنولوجية في بعض الأعمال تؤدي إلى قلة الحاجة إلى الموارد

البشرية بينما تزداد الحاجة للموارد البشرية في أعمال أخرى كالمبرمجين ومشغلي

الأجهزة الإلكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Pitter Toart . Gestion de r essources . onuniversitaire de hion . France F2 . 2002 . P 492 .

15 .:19

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000 ، ص 17 .

## المبحث الرابع: الظروف الفيزيقية للعمل

لقد أعتد المجتمعات التقليدية على النشاط الفلاحي من أجل توفر أهم حاجياتها، واعتمدت في نشاطها الزراعي على وسائل، وأدوات بسيطة، واستخدمت في مرحلة من المراحل نظام المقايضة من أجل تبادل السلع، فتميزت حياتهم الاجتماعية والاقتصادية بالبساطة، وبظهور النظام الإقطاعي الذي سيطرة فيه ملاك الأراضي على مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية، واستغلوا الاقنان من خدمة الأرض وزيادة ثروتهم، والنهار وبالمقابل فإنه لا يحصل إلا على ما يقتات به، ويضمن له الحياة هو وأفراد أسرته من أجل أن يتمكنوا من مواصلة خدمة الأرض .

وبسبب هذه الظروف غير الإنسانية اضطر هؤلاء الاقنان إلى الهجرة نحو المدينة طمعاً في الحياة والعيش الرغد، ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا (1750/1850)، ازدادت الحاجة اليد العاملة، فأقبل هؤلاء المزارعون للعمل في المصانع وورشات العمل، ولكن لم تكن ظروف العمل في المصانع المدينة أحسن حالاً من ظروف زهيدة، وساعات عمل طويلة، وعدم مراعاة لسلامة العامل المهنية أو كرامته أو حتى آدميته، فقد كان ينظر إليه كآلة من الآلات، يتم فصله من العمل متى ما استغنى عنه رب العمل .

ونتيجة للظروف السالفة الذكر ظهرت عدة تمردات ووقفات احتجاجية من طرف العمال وصراعات بينهم وبين أرباب الأعمال، توجت بعد نضال طويل بظهور النقابات والجمعيات التي تدافع عن حقوق العمال، فظهرت التشريعات والقوانين التي تنظم العمل وتضمن للعاملين حقوقهم سواء في المصانع أو غيرها من ميادين العمل.

## المطلب الأول: درجة الحرارة

يختلف تأثير العاملين بدرجات الحرارة باختلاف البيئات التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، وبعضهم أكثر تكيف مع البيئة الباردة،

- وتعتبر درجة الحرارة مصدر من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث تؤدي درجة الحرارة غير الملائمة إلى:
- ✓ فقدان كميات كبيرة من الماء في شكل عرق، قد تؤدي إلى الجفاف، أو الإجهاد لا أو التصلب الحراري<sup>1</sup>.
  - ✓ تؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للعاملين، فتجعلهم متوترين وعصبيين .
  - ✓ تؤثر سلباً على الجهاز النفسي، فتزيد من الإحساس بالتضايق وعدم الراحة .
  - ✓ وبالنسبة للبرودة الشديدة، فإنها تؤدي إلى أمراض الروماتيزم والتهاب الرئة المزمن<sup>2</sup>، وشحوب في اللون وتأثيرات ضارة على الأصابع والأطراف .
  - ✓ اضطرابات في الدورة الدموية، وتمدد في الأوعية الدموية .
  - ✓ زيادة الأخطاء في العمل.
  - ✓ ارتفاع عدد الإصابات وحوادث العمل.
  - ✓ نقص القدرة على أداء الأعمال، وبالأخص التي تحتاج إلى درجة عالية من التركيز.
  - ✓ تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين يصاحبها قيئ .
  - ✓ تؤدي الحرارة المرتفعة إلى حدوث دوار ورعشة وإغماء ( أعراض ضربة الشمس).
  - ✓ التهاب في الجفون يؤدي إلى عتمة قرنية العين، وبالتالي نقص النظر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام لدى منسوبي، قيادة حرس الحدود بمنطقة الشمالية، الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2013، ص 22-23 .

<sup>2</sup> - سهام بن رحمني، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2013، ص 214، 2015 .

<sup>3</sup> - حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط 1، سنة 2005، ص 192 .



وفي دراسة "ماكويرت Machworth منشورة عام 1950، يتبين من خلالها بأن معدلات الاخطاء في العمل كان يزيد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة Temperature وهي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة والرطوبة، كما وجد "بيبلر pepler".

في بحثه المنشور عام 1953، تأييد لذلك، حيث كانت الكفاءة تتدهور كلما زادت درجة الحرارة عن الحد المقبول، وفيما يتلق بالبرودة، فقد تبين "كلارك klark من بحثه المنشور 1961"، بأن الإنتاج ينخفض بالانخفاض الكبير في درجات الحرارة،<sup>1</sup> وتتوقف درجة الحرارة اللازمة على نوع العمل الذي يقوم به العامل، لأن بعض الأعمال تتطلب ممن يقومون بها نشاطاً عضلياً كبيراً، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة أجسامهم، كما أن بعض الأعمال الأخرى، تستلزم ممن يقولون بها بذل نشاط ذهني، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض درجة حرارة أجسامهم مقارنة بمن يقوم بمجهود عضلي، وأن شعور العامل بالحرارة أو الدفء يتوقف على طبيعة العمل الذي يزاوله،<sup>2</sup> وبالتالي فا درجة الحرارة المثلى لبيئة العمل سوق تختلف بعض الشيء من عمل لآخر، ومن فرد لآخر ومن قطاع جغرافي إلى آخر،<sup>3</sup> ومن أجل حماية العاملين من التأثيرات السيئة للبيئة الحارة في أماكن العمل يجب القيام بالإجراءات التالية :

➤ حماية العاملين من التعرض لدرجات الحرارة العالية بعمل أسقف عازلة مع التهوية الجيدة لأماكن العمل .

<sup>1</sup> - فرج محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر ، ط 1 ، سنة 2009 ، ص 192 .

<sup>2</sup> - عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ص 153 .

<sup>3</sup> - فرج محمد عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة مصر، ط06، 1988، ص 225 .

- عدم السماح للعاملين الذين يعانون من أمراض القلب والكلى بالعمل في الأماكن الحارة .
- يعمل فريق في مكان الأفراد ثم ينتقل للعمل في مكان آخر، بالتبادل بين فريق العمل للتقليل من درجة التعرض للحرارة العالية، مع إعطاء فترات للراحة أثناء العمل.
- استبدال العمليات الساخنة بعمليات باردة كما كان ذلك ممكناً .
- التنبيه والتوعية بمخاطر التعرض للحرارة المرتفعة .
- توفير السوائل والمياه المالحة، وجعلها في متناول العاملين في أماكن العمل.
- توفير أدوات الوقاية الشخصية من الحرارة، واستخدام غطاء الوجه والرقبة.
- كما يجب إبعاد المرضى المصابين بأمراض القلب عن العمل في الأماكن الباردة جداً، وتوفير السوائل الساخنة، وجعلها في متناول العاملين، وارتداء الملابس التي تقي جيداً من درجة الحرارة المنخفضة، والتوعية بمخاطر التعرض للبرودة لمدة طويلة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإضاءة

تعتبر الإضاءة أحد أهم العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، حيث أن الإضاءة الجديدة تعتبر من عوامل تحسين الأداء الوظيفي للعامل، وبالتالي زيادة إنتاجية، وذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثير ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري، فالإضاءة الكافية عامل هام لأبد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لأماكن العمل، والإنتاج، فأجزاء الآلة، والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحاً إن تعذرت رؤيتها، وذلك لأن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء من البيئة الخارجية، وطالما أنه يشترط في العامل درجة معينة من الأبصار الوظيفية

<sup>1</sup> - عادل حسن، مرجع سابق، ص 151 .

في عمل معين، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم ببسر، وكفاية أعلى.<sup>1</sup>

وتنقسم الإضاءة إلى نوعين هما: الإضاءة الطبيعية، والإضاءة الاصطناعية.

### أولاً: الإضاءة الطبيعية

تعتبر الإضاءة الطبيعية من أفضل أنواع الإضاءة الملائمة للعين البشرية، كما يمكن أن نحصل على أكبر كمية منها وبدون تكلفة تذكر، وبما أن النوافذ هي الوسيلة الوحيدة للحصول على الإضاءة الطبيعية، فيجب أن تكون واسعة إلى أكبر حد، و إلا تقل مساحتها عن 18 من مساحة أرضية مكان العمل، ويجب الاهتمام بتنظيف زجاجها من الداخل والخارج، لأن تراكم الأتربة عليه يؤدي إلى الإقلال من كمية ضوء الشمس الذي يعبر، ولكن من الناحية العملية، فإن وجود عدد كبير من النوافذ تساعد على تسرب الحرارة من الداخل إلى الخارج في فصل الشتاء، والبرودة من الداخل إلى الخارج في فصل الصيف، كما أنه لا يمكن الاعتماد اعتماداً كلياً على الإضاءة الطبيعية، لأنها تخضع إلى عدة عوامل طبيعية لا دخل للإنسان فيها ، ولا يمكنه التحكم فيها، كتغيير الطقس من حين لآخر، وتلبيد السماء بالغيوم أو تواجد الضباب في فصل الشتاء، فتختلف شدة الإضاءة من فصل لآخر، ومن يوم لآخر، وحتى في نفس اليوم من ساعة لأخرى، فتتراوح بين ( 8000 شمعة أقدام)، خلال فترة الظهيرة في الأيام الصافية، وبين (50 شمعة أقدام)، في الأيام الممطرة، كما أنه يستحيل استعمال الإضاءة الطبيعية في لفترة الليلية، لذلك صار من الضروري استعمال الإضاءة الاصطناعية في كثير من الأحيان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كمال طارق، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، مصر، سنة 2007، ص 128.

<sup>2</sup>- عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ص 155 .

### ثانياً: الإضاءة الاصطناعية

لقد أثبتت التجارب بأن نسبة حوادث العمل تزداد بمعدل 36. في الإضاءة الاصطناعية، عنها في الإضاءة الطبيعية، لذلك يجب تكيفها بحيث تكون من ناحية اللون والقوة أقرب ما يكون من الإضاءة الطبيعية. وتنقسم الإضاءة الاصطناعية إلى ثلاثة أقسام:

- أ- **الإضاءة المباشرة:** وهي التي يكون فيها مصدر الضوء ظاهرة للعين، وإنارتها مباشرة إي غير منعكسة، ويجب أن يراعي في وضع مصابيح الإضاءة المباشرة أن تكون الإثارة موجودة في المصنع، وذلك بتنظيم ارتفاعها أو المسافة بينها، إلا أن الأشعة الناجمة عن هذا النوع من الإضاءة تؤثر على بصر العامل تأثيراً سيئاً.
- ب- **الإضاءة نصف المباشرة:** وتستعمل فيها المصابيح ذات إطارات عاكسة تمنع التوهج وتعكس الضوء في أماكن العمل، ويفضل استعمال هذا النوع من الإضاءة، لأن الأشعة التي تقع على عين العامل فهي أقل من الإضاءة المباشرة .
- ج- **الإضاءة الغير مباشرة:** فيها توضع المصابيح الكهربائية في أماكن غير ظاهرة حتى تنعكس أشعتها على الأسقف والجدران فتضيء أماكن العمل، ولا يحدث هذا النوع من للإضاءة وهجاً، كما يتميز بوحدة درجة الإضاءة بعكس الإضاءة المباشرة، التي تقل فيها قوة الإضاءة كلما ابتعدنا عن مصدر الإضاءة يستخدم هذا النوع عادة في مكاتب الإدارة العليا لارتفاع تكاليفها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الضوضاء

تعرف الضوضاء بأنها كل صوت عال غير مألوف، أو صوت مزعج لا يمكن التحكم فيه، وهو يصدر عن الأجسام المهتزة بسبب حركتها أو الطرق عليها أو احتكاكها، أو مقاومتها مع الأجسام أخرى، حيث يتحول جانباً من طاقتها إلى صوت

<sup>1</sup> - عادل حسن، مرجع سابق، ص 159.

كبير كلما كانت شدة الصوت مرتفعة، وعندما يهتز جسم فإنه يضغط على الهواء حوله اتجاه ما، ثم يتحلل الهواء عند حركة الجسم في الاتجاه المعاكس، وبتكرار ذلك تنتج سلسلة من التضامط والتخلخل للهواء، فتنشر فيه، بعيداً عن الجسم المهتز، وعندما تصل إلى الأذن الإنسان تسبب الإحساس بالضوضاء، وهكذا فإن الصوت عبارة عن موجات ميكانيكية طولية، إي وجود حركة اهتزازية لجزيئات الوسط الناقل للصوت في نفس اتجاه انتشار الموجة الصوتية.

كما يمكن أن نلخص أبرز أضرار الضوضاء على العامل في الأتي:

✓ التصميم المؤقت الذي ينتهي مفعوله بعد عدة ساعات، ولكن التعرض المستمر

للضوضاء لعدة سنوات قد يؤدي إلى التصميم الدائم الكلي أ و الجزئي .

✓ حدوث بعض التغيرات الفسيولوجية في جسم العامل، مثل انقباض الشرايين

والشعيرات الدموية، وزيادة ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وسرعة التنفس

وتقليل العضلات .

✓ قد تتعطل عملية الهضم و عمليات إفراز اللعاب.

✓ قد تضطرب وظائف الأذن والأنف والحنجرة، ويختل إفراز بعض الهرمونات.

✓ قد تحدث اضطرابات في وظائف المخ وتؤدي إلى افتقاد الشهية للطعام، ونقل

القدرة على التركيز، وتزيد من شعور بالإجهاد الذهني، مما يرفع معدلات حوادث

العمل.<sup>1</sup>

✓ وكل ذلك من شأنه أن يقلل من مردودية العامل.

✓ ولا يمكن التخلص من الضوضاء تماماً، ولكن يمكن التقليل منها بالتخلص من

بعض الأصوات التي تسببها بعض الآلات أثناء دورانها إما بإصلاحها، أو تزيينها،

أو استبدال الأجزاء المتآكلة منها، أو استبدالها كلياً بالآلات أخرى.

<sup>1</sup> - ممدوح سلامة مرسى، الضوضاء مرض العصر، مجلة أسبوط للدراسات البيئية مركز الدراسات والبحوث البيئية، جامعة أسبوط مصر، العدد 36، يناير 2012، ص 127 .

✓ وفي الوقت الراهن يراعي في التصميم الهندسي للآلات أن تصنع من مواد لا تصدر ضجيجاً قدر الإمكان عند دورانها، وعند إنشاء المصانع تغطي الأرضيات والجدران بمواد تمتص الأمواج الصوتية، فتمنع الصدى وتضخم الأصوات الناجمة عن تردده وانعكاسه على جدران المصنع الصماء كالمطاط، والفلين، وللباد، والتغبي، كما يجب توفر سدادات من القطن أ و الصوف ليضعها العامل في أذنيه ما أجل التقليل من سماع الضجيج، ويجب عزل الأقسام الصناعية التي تحدث بها ضوضاء عالية في مبان منعزلة عن مباني الأقسام الأخرى، أ و في مناطق منعزلة في نفس المبنى .<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: التهوية

هي إدخال الهواء النقي إلى داخل المصنع أو بيئة العمل تقابلها عملية طرد الهواء الفاسد من الداخل إلى الخارج، وتهدف عملية توفير التهوية المناسبة للعاملين إلى تهيئة الظروف المناسبة والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة. حيث تؤدي التهوية السيئة إلى إعاقة التنظيم الحراري للجسم، بسبب ارتفاع درجة حرارة جسم الفرد نتيجة لعملية الاحتراق التي تتم داخله، وللتخلص من ذلك يزداد نشاط الغدد العرقية، حيث يتم تبخرا العرق الفرز فيستهلك قدراً كبيراً من حراري الجسم، وبالتالي تنخفض درجتها .

فالهواء هو الذي يمكن الجسم من التخلص من الحرارة الزائدة.<sup>2</sup>

ويمكن أن نميز بين نوعين من التهوية:

**أولاً- التهوية الطبيعية:** تعتبر التهوية الطبيعية من أفضل أنواع التهوية، حيث

تستغل قوة دفع الهواء الناتج عن اختلاف الأوزان النوعية الهواء الساخن والبارد،

<sup>1</sup> - عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان ، ص 155 - 156 .

<sup>2</sup> - حمدي ياسين، علي عسكر، حسن والموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر ، ط 1 ، سنة 1999 ، ص 375 .

وكذلك قوة دفع الرياح، من أجل الحصول على أكبر قدر من التهوية، من خلال التحكم في فتحات التهوية بتوسيعها أو تصنيفها حسب حرارة الجو، واتجاه الهواء وسرعة الرياح، لذلك فإن فتحات التهوية تزود بوسائل التحكم من أجل التحكم بكمية الهواء الداخلة إلى أماكن العمل حسب الحاجة، لهذا يراعى عند إنشاء منشأة صناعية أن تكون مزودة بفتحات، ونوافذ التهوية، وأن لا تكون متباعدة، وأن لا يكون أمامها عائقاً المسار الهواء<sup>1</sup>، وتتميز هذه الطريقة بتوفير الطاقة، ولكنها لا تكون عملية في جميع الظروف الطبيعية.

**ثانياً - التهوية الاصطناعية:** يوجد نظامان أساسيان من التهوية الاصطناعية

أ - نظام الشفط: يتم تركيب أجهزة الشفط الموضعي بأعلى أو أسفل مصدر التلوث أو من كلا الاتجاهين لسحب الهواء من داخل المصنع إلى خارجه، حيث يتم شفط الأبخرة والغازات، التي يزيد وزنها عن وزن الهواء عن طريق شفط من الأسفل، وتوفر هذه الطريقة كميات كبيرة من الهواء .

ب - نظام ضخ الهواء: تعتمد هذه الطريقة على ضخ كمية من الهواء في بعض

أماكن العمل التي تقل فيها كمية الهواء عن باقي الأماكن الأخرى، كما هو الحال بالقرب من الأفران.<sup>2</sup>

كما يمكن تهوية مكان العمل باستعمال المراوح الكهربائية المثبتة في فتحات

جانبيهة بالجدران .

<sup>1</sup> - كحلوش كهينية، ظروف العمل الفيزيائية، وأثرها على صحة العامل (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية المتزعمة لصناعة الاثاث، تابوكرت تيزي وزو)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الانسانية، قسم على النفس، تيزي وزو الجزائر، سنة 2015، ص 38 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 39 .

### خلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق أن هناك عدة عوامل تؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين لذلك على أي منظمة أن تكون حريصة على توفير الجو الملائم وتعزيز وتوفير العوامل المساعدة على تعزيز الولاء لدى عمالها و ضمان استمرارهم و تقديم مصلحة المنظمة.



# الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

المبحث الأول: منطلقات بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

## تمهيد:

إن شعور العامل بولائه للمنظمة التي يعمل بها يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات التنظيمية، فهذا الشعور يدفع العامل للتصرف بمسؤولية أكبر، ويحرص على مصلحة المنظمة، فيبتكر أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

## المبحث الاول: منطلقات بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي

وتظهر لنا بدايات الاهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي مع ظهور المدارس والمفاهيم التالية:

- (1) ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية .
- (2) ظهور المدرسة السلوكية .
- (3) ظهور مفهوم ثقافة المنظمة .
- (4) ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

## المطلب الاول: الولاء التنظيمي في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

دعا "روبرت أوين" (1800م)، إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وبالعلاقات الإنسانية مع العمال، وتحسين ظروف العمل، كما أكد "أندور وأور" في كتاب "فلسفة الصناعة" الذي نشر سنة 3 م على أهمية العنصر البشري، واعتباره عنصراً مهماً، من عناصر العمل الصناعي، على غرار العنصر الميكانيكي والعنصر التجاري، ولقد تضمن كتابه أمثلة بسيطة عن كيفية الإهتمام بالعنصر البشري كتقديم الشاي الساخن العمال، وتوفير الرعاية الصحية، واستخدام المراوح للتهوية، وتحديد الهواء، إلا أن هذه الأفكار وجدت آنذاك معارضة شديدة من طرف أرباب الأعمال، خاصة وأن مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت عرفت تدهوراً في الإنتاجية.<sup>1</sup>

فبرزت حركة الإدارة العلمية بزيادة "فريدريك تايلور" سنة "1856-1917" مؤكداً على تكريس استخدام المنهج العلمي في تحليل المشكلات، والبحث عن حلول لها، وإيجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء و الحكم على كفاءة العاملين ولم يكن "تايلور" هو الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة الإدارة العلمية، بل ساهم

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، يترك لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، سنة 2005، ص 19 .

معهم آخرون من أمثال " فرنك جيلبرت " وزوجته " ليليان " ، اللذان طوراً أفكار "تايلور" ووضعها في إطار متكامل على شكل مجموعة من النظم<sup>1</sup>

ولكن وبرغم من أهمية الأفكار التي دعت إليها حركة الإدارة العلمية، إلا أن المشكلة تدهور الإنتاجية وانخفاض معدلات الإنتاج في صناعة الإلكترونيات والمعادن والطيران وغيرها، لم تجد لها حلاً، فقد كان العمال يعانون من تدني الروح المعنوية، وزيادة شكاوهم من التعب الناجم عن العمل وظروفه.

وفي هذا الخضم برزت حركة العلاقات الإنسانية ، والتي تبلورت أفكارها من خلال سلسلة من التجارب، عرفت باسم تجارب "الهاوتورن" الإنسانية والتي أجراها على فريق من العلماء على رأسهم " التون مايو " في شركة "وسترن الكتريك" ، شيكاغو الأمريكية، هدفت هذه التجارب إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الظروف الفيزيائية وإنتاجية العمال، فقد كان من الشائع حينذاك بأن الإنتاجية تتوقف على ظروف الإنتاج المادية كالحرارة والتهوية، والرطوبة والانارة.

لكن تجارب " التون مايو " وزملائه توصلت إلى نتفي ما كان شائعاً فإنتاجية العمال لا ترتبط، فحسب الظروف الفيزيائية، بل هناك عامل آخر، لا يقل أهمية، بل يعتبر من أهم محددات الإنتاجية، وتتمثل في الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال، بين العمال فيما بينهم، ومن ثم فقد ابتكر أصحاب الحركة العلاقات الإنسانية تعتبر جديد الروح المعنوية.

وأصبحوا أن ارتفاع الإنتاجية وانخفاضها مرهون بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها،<sup>2</sup> وبالتالي فعلى المنظمة أن تسعى لتفسير اتجاهات العمال، وسلوكهم تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من سمات الشخصية،

<sup>1</sup> - علي السلمي، السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر، ص 30 - 29 .

<sup>2</sup> - السيد الحسين، النظرية الاجتماعية ومشكلات التنظيم، دار المعارف، عين شمس، مصر، ط 5، سنة 1985، ص

- فالعامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، بل عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.<sup>1</sup>
- نشر " التون مايو " ما توصل إليه هو وزملائه في كتابه " المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية "، وأهم ما خلاص إليه يتمثل في ما يلي:
- 1- العمل الإنساني في نشاط إجتماعي في جوهره .
  - 2- التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد، وجود عدد من الأفراد المنعزلين عن بعضهم .
  - 3- يمثل العمل محور حياة الإنسان الراشد، حيث تدور حياته حول نشاط العمل وتشكل تبعاً له.
  - 4- إن حاجة الفرد العامل للشهرة، والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء تلعب دوراً أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية للعمل.
  - 5- إن شكاوي العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيائية ونظام الأجور، إلا أن ذلك لا يكون في أغلب الأعراس يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد وقصوره في إشباع حاجات الإنسانية .
  - 6- إن تماسك الجماعة داخل التنظيم، وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، لا يحدث دائماً بشكل تلقائي، بل لا بد من أن تصنع له الخطط والبرامج من طرف القيادة الإدارية، وعليها أن تسعى لأجل تحقيق أعلى مستوى من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي، والتنظيم الغير رسمي، من خلال إشراك العمال في عملية الإدارية، ونحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

<sup>1</sup> - السيد الحسين ، مرجع سابق ، ص 126 .

7- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة فهذه الأخيرة تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً، على الأفراد العاملين سواء فيما يتعلق بانتمائهم للمصنع كمنظمة اجتماعية، أو فيما يتعلق بتحديد معدلات إنتاجية .

8- يجب أن لا يقتصر الاهتمام بالاتصال داخل المنظمة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل يتعداه إلى الاهتمام بشبكة الاتصالات غير رسمية والمزاوجة بينهما لزيادة فاعلية التأثير في سلوك العاملين.<sup>1</sup>

\*الحوافز: وهي مجموعة من القوى الخارجية التي تستخدم للإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل وبالشكل المطلوب والمستمر<sup>2</sup>

ويمكن استنتاج السلوك الإنساني داخل المنظمات الأعمال حسب المدرسة السلوكية

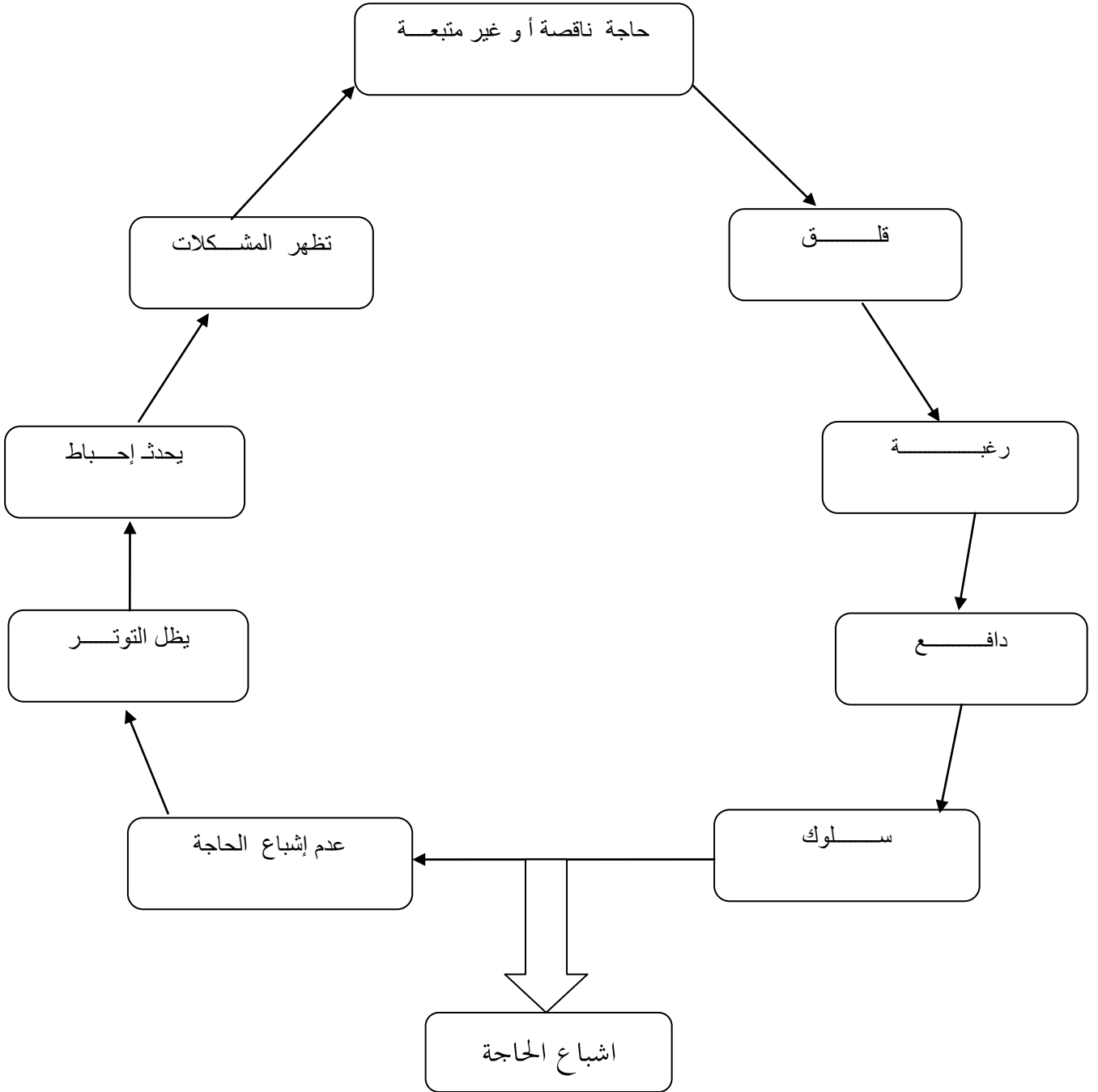
**المطلب الثاني: الولاء التنظيمي في ظل المدرسة السلوكية**

من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2002، ص 40-41 .

<sup>2</sup> - مدحت أحمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إيتيرك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 01، 2005، ص 22 .

شكل رقم(05): دورة السلوك الانساني<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - مدحت أحمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 23 .

لكن معظم أفكار المدرسة السلوكية كانت خالية من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي للمنظمة ، كما أن انتقادها للنظرية الكلاسيكية لم يخلفه وضع مبادئ أخرى بديلة، إضافة إلى أن تدخل الاتجاهات ضمن النظرية السلوكية ، أدى إلى نوع من الغموض في فهم ماهية هذه النظرية، وكذلك أمعنا النظر لوجدناها جميعاً نتحدث عن شيء واحد بمسميات مختلفة.

إن محاولة جمع الجانب الاقتصادي، والجانب الاجتماعي لكل فرد والمنظمة آثار صعوبة قياس درجة تحقيق الأهداف قياساً كمياً مقنعاً، إي أن أهدافها تتذبذب بين الاقتصادي، والاجتماعي، وإن افتراض صلاحية النظرية السلوكية بجميع أنواع التنظيمات يبقى أمراً نسبياً.

### المطلب الثالث: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم الثقافة المنظمة

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة ( الثقافة التنظيمية ) من الموضوعات الحديثة التي أدخلت إلى مجال إدارة الأعمال في الثمانينات من القرن العشرين من خلال كتابات، مجموعة من العلماء البريطانيين والأمريكيين، الذي حاولوا أن يفسروا الصعوبات التي عانى منها قطاع الأعمال في مواجهة الإنكماش الاقتصادي ، والتحدي الياباني للاقتصاد الغربي، ومن بين هؤلاء العلماء "ويليام أوتشي"، صاحب "النظرية زاد" "ورثارد تانز باسكال و أنتوني أتوكس سنة 1981 فن الإدارة اليابان " و"توماس بترواقرمان سنة 1982 بحثاً عن التميز " و "الترجولد سميت ودافيد كلا تريبيك سنة 1984 السلطة المتصلة"، و"تريسن ديل و آلان كنيدي سنة 1988 الثقافة الجماعية"، وأغلب هذه المؤلفات هي عبارة عن تكرار الآراء حركة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة والمشروع القومي للترجمة، المجلد الاول ، ط 2 ، سنة 2007 ، ص 458-459 .



وتعد ثقافة المنظمة عنصر مهما في التأثير على السلوك التنظيمي ، وهي عبارة عن مجموعة القيم والأعراف، والعادات، والتقاليد، والمعايير، واللغة المشتركة والرموز والطقوس المختلفة التي تطورت مع مرور الوقت ، وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ونمط أو طريقة التفكير ، والمشاعر السائد بين العاملين في المنظمة ، والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم.<sup>1</sup>

ويمكن أن نميز بين جانبين من ثقافة المنظمة وهما :

- أولاً: الجانب المادي مثل أدوات العمل، ووسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة من خلال ثقافة المنظمة، يمكن تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في الآتي:
- ✓ تحقيق ثقافة المنظمة التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة ، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.
  - ✓ تحفز ثقافة المنظمة العاملين فالفناعات ، والقيم المشتركة تجعلهم مسرورين بالعمل في تلك المنظمة، فيتعزز الالتزام، والولاء التنظيمي لدى العاملين .
  - ✓ تحقيق التكيف بين الأفراد العاملين بالمنظمة والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة.
  - ✓ تقوم بدور المرشد للعاملين لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
  - ✓ تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لحركات المنافسين احتياجات للعملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو نصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 01، 2005، ص 61 .

<sup>2</sup> - عمر عزاوي محمد جميلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية ( رؤية مستقبلية )، مجلة الباحث، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر ، العدد4 ، سنة 2006 ، ص 61 .

قد تكون للمنظمة ثقافة تنظيمية قوية ، كما يمكن أن تكون لها ثقافة تنظيمية ضعيفة، فنجد في النوع الأول من المنظمات اهتماماً قوياً وملحوظاً من قبل المدير في العملاء، وبأصحاب الأسهم والعاملين بينما نجد في النوع الثاني اهتمام المديرين بأنفسهم أو بالعمل أو التكنولوجيا ويعطون اهتماماً قليلاً للأفراد العاملين أو العملاء أو أصحاب الأسهم ولا يهتمون بالجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة كالانتماء والولاء التنظيمي للعاملين.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لم تعد المناداة بتحقيق معايير الجودة الشاملة في هذا العصر من الترف الفكري ، بل أصبحت واقعاً، معاشاً لا بد من تطبيقه في مختلف المنظمات، ولا غرابة في ذلك ، حيث أن التقدم العلمي والصناعي والتكنولوجي والتنافس الشديد بين المنظمات أدى بها إلى السعي نحو التميز والاهتمام بمعايير الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

وتعرف الجودة الشاملة بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضاعفة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، فيجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup> ويعرف " بكوسبي " ،الجودة الشاملة من خلال ثلاثة شروط أساسية وهي:

✓ الوفاء بالمنظمات .

✓ انعدام العيوب.

✓ تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة، و في كل مرة .

<sup>1</sup> - عمر عزراوي محمد جميلة، نفس المرجع السابق ، ص 62 .

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة ( فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق للتدريبات والنشر، ط 1 ، سنة 2012، ص 11 .

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص 76.

حسب هذا التعريف القديم، فإن السلعة أو الخدمة متى ما كانت خالية من العيوب في نظر مقدمها، فإنها تكون ذات جودة عالية، أما من بين التعريفات الحديثة للجودة، فإنها أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بتطوير أعمدة من القيم والمعتقدات، التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف والأساس للمنظمة.<sup>1</sup>

فقد مرت أساليب تحقيق الجودة منذ بداية الثورة الصناعية بأوروبا إلى يومنا هذا بأربع مراحل متباينة، وهي على التوالي: مرحلة التفتيش، ومرحلة ضبط الجودة إحصائياً، ومرحلة ضمان الجودة، ومرحلة الجودة الشاملة.

### أولاً: مرحلة التفتيش ( 1930 - 1940 )

في هذه المرحلة كانت الرقابة على الجودة من العامل نفسه، إذا كان الحرفي هو الذي يقوم بفحص إنتاجية، فهو المسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله، ومع التطورات التي شهدتها الصناعة في بداية القرن العشرين، انتقلت مسؤولية ومراقبة الجودة للرئيس العمال، فهو الذي يوجه مجموعة من العاملين يؤدون مهما تشابه من خلال المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع، ومدى تحقيقها التطابق بينهما، ومع التطورات التطلب حاصلة في عملية الإنتاج الأمر بالقيام بملاحظة مستمرة للمنتج النهائي، ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش والاختيار أو القياس لخاصية واحدة أو أكثر من خصائص المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة (فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيق (M.Q.T)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط01، 2012، ص 15 - 14 .

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 18 .

**ثانياً : مرحلة ضبط الجودة إحصائياً ( 1940 – 1970 )**

شهدت المرحلة الثانية تغييراً كبيراً، تمثل في استخدام الطرق الإحصائية في الرقابة على الجودة، فلقد أثبت الواقع عدم جدوى النظام التفتيش، فتم استخدام الأساليب العلمية والمخططات الاحصائية، في ضبط الجودة والعمليات وتتلخص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج.<sup>1</sup>

**ثالثاً : مرحلة ضمان الجودة ( 1970 – 1985 )**

عرفت هذه المرحلة تطوراً في طرق الرقابة على الجودة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة، تؤكد ضمان الجودة لما لها من تأثير على تحسين المنتجات من سلع وخدمات، وتغري مكانة المنظمة، ففي هذه المرحلة أصبح مفهوم الرقابة على الجودة يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما أن المسؤولية الحفاظ عليها في مسؤولية مشتركة بين جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين، وليست مسؤولية قسم الرقابة فقط، فدفع هذا الأسلوب إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين في حل المشكلات، ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض وتقديم التشجيعات والتحفيزات للمستخدمين.<sup>2</sup>

**رابعاً : مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1975 – إلى الآن )**

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية لتحرر المنظمة تميزاً لمنتجاتها ولعملائها، وأصبحت المنتجات تخضع المواصفات عالمية، وتبعاً ليقيدتها بهذه المواصفات تمنح شهادة ضمان الجودة، وهي اختصار (المنظمة للتفتيش). (Intetnational Organization for Standardization).

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص 19 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 20 .

وأصبحت هذه الشهادة شرطاً ضرورياً في المعاملات التجارية الدولية، وإبرام العقود التجارية.<sup>1</sup>

ومن العناصر المهمة لتحقيق الجودة الشاملة تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم وضمنان رضا العملاء ولا اهتمام بهذين العنصرين منها:

✓ وضع الناس أولاً (the people first).

✓ العميل يدير الشركة the customer Drirercompany .

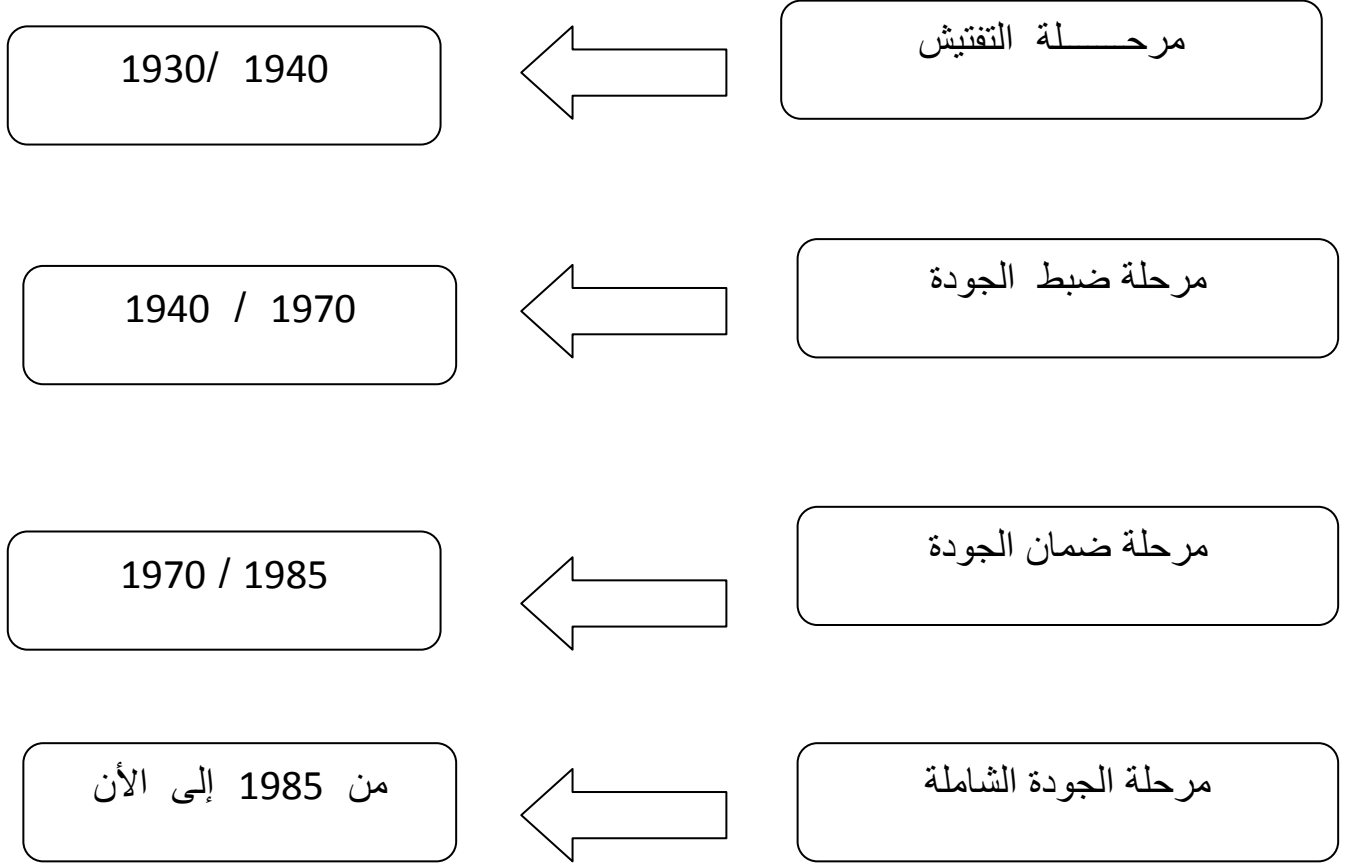
كما انتقل هذا المفهوم من السلع والخدمات، فقد انتقل أيضاً إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين، وكسر المبالغة في الرسمية، وتكوين فرق العمل المدارة، ذاتياً، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، وتغيير أدوار القيادة، وبناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة كل ذلك من أجل الاستثمار الفعال في الموارد البشرية، حتى يتم العمل بطريقة سليمة منذ اللحظة الأولى، فالجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية، ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 21 .

<sup>2</sup> - مدحت محمد حمود، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 01، 2005، ص 21 .

الشكل يوضح المراحل السابقة:

شكل رقم (06): يوضح المراحل التي مرت بها أساليب تحقيق الجودة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - الشكل ما إعداد الطالبتين : داحمد نوال ، لشهب نصيرة .

## المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي:

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ للجدل، والتي دائماً ما يتطور معناها فارتبطت قديماً بالسلطة والحرب، وحديثاً بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء قديماً قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، ومنها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطرياً أم مكتسباً، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعي والنفسي، وأول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان اجتماعياً، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد ولأته وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

## المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

## 1- مفهوم الولاء:

**لغة:** هي بفتح الواو في المشهور، وكذلك قرأها جمهور القراء، وهي اسم المصدر تولاه، وقرأها حمزة وحدة، بكسر الواو، قال أبو علي الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم و الامارة.<sup>1</sup>

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب، وعندما تقول أن للأبناء ولاء لأبائهم، فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم أهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة:

العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة.<sup>2</sup> المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب، والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد أتفق مختار الصحاح، لسان العرب في أن الولاء من المولاة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى

<sup>1</sup> -أحمد مختار عمر و زملاؤه، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط2008، ص 85 .

<sup>2</sup> -زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج2، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1990، ص123.

لناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء، إي قرابة والولي الصديق والنصير، والولائية بالفتح تعني النصر<sup>1</sup>.

إنّ الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييداً لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها.

### اصطلاحاً:

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

1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

2- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

3- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدي الفرد نحو شيء يهيمه.

5- خاصية مساندة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان<sup>2</sup>.

وحسب تعريف "رونالدي لدي، ريجيو"، الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني

مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد الأهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداد لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها<sup>3</sup>.

أما الولاء من المنظور الإسلامي، فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول "ص" {اللهم ول من ولاه}، إي أحبب من أحبه وأنصر من نصره وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا

1 - زكريا أبو الحسين، مرجع سابق، ص 130 .

2 - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسستي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 39 .

3 - زيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، سبتمبر 2007، ص 29 .



اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض، ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين " سورة المائدة .

وقال تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء ". سورة الممتحنة

قال تعالى: " إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم راكعون ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون " . سورة المائدة.<sup>1</sup>

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة وبالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد، حيث يشعر أنه مسؤول عنها، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبب بها ، فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشئ قوي وهام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه.

**أنواع الولاء:** هناك عدة أنواع من الولاء، وهي كالتالية:

- **الولاء الشخصي:** وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة الثقافة التي ينتمي إليها، وتوجهاته نحو أشياء معنية كانتسابه مثلاً لأحد الأحزاب السياسية وهو ما يسمى بالولاء السياسي.
- **الولاء الديني:** وهو ولاء الفرد للذين يعتز فيه ويؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده، والتزام بمبادئه بشكل صحيح .
- **الولاء المهني ( الوظيفي ):** وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل، وكلما التزم هذا العامل بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة ، وقام بمهامه بإخلاص واثقان وساهم في تحقيق أهدافها، دل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

<sup>1</sup> - عبدالله بن فهاد بن شابع الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2001، ص 153 .

## المطلب الثاني: الولاء التنظيمي

تشير الأدبيات التي تعرضت للولاء التنظيمي أنه يتميز بمجموعة من

الخصائص، يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ يمثل الولاء التنظيمي شعوراً نفسياً، يمثل مستوى الارتباط بين العامل والمنظمة
- ✓ يجعل الولاء التنظيمي العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها، ويجعله أكثر تمسكاً بالعمل وعدم تركها.
- ✓ يؤثر الولاء التنظيمي على بعض الظواهر التنظيمية .
- ✓ الولاء التنظيمي متغير سلوكي ، لا يمكن تحديده أو تجسيده بشكل ملموس، بل هو حالة غير ملموسة يمكن الاستدلال على وجوده أو إنعدامه، وقياس قوته من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة .
- ✓ لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي، كعامل من العوامل ، أو كنظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة .
- ✓ إن رفع مستوى الولاء التنظيمي ليس بالأمر الهين ، ولا يمكن فرصة فرصاً، بل يحتاج إلى حنكة وبراعة في التسيير من طرف الإدارة للوصول إلى مستويات عالية وفي نفس الوقت هو ليس بالمستحيل ، ويرجع ذلك إلى تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه .
- ✓ يفقد الولاء التنظيمي لخاصية الثبات ، إي أن درجة الولاء التنظيمي قابلة للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى المؤثرة فيه.
- ✓ الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية ، والعوامل التنظيمية، والعوامل الخارجية.

✓ يتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد مختلفة ومتداخلة فيما بينها.  
 ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.<sup>1</sup>

✓ يتغير الولاء التنظيمي، بأنه لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق ، إلا أن درجة التغيير التي تحدث فيه تكون ، أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر التنظيمية الآخرة ، فحالة بناء مستوى الولاء التنظيمي ، وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت، التي تتم في فترات قصيرة من الزمن.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

لقد أشار عدد من الباحثين والعلماء في مجال إدارة الأعمال ، والتنظيم ، إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمات ، و الأفراد على حد سواء فقد بين " باتمن و سترسير " أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية، وخدمة سيئة يكون مرجعها في الغالب إلى انعدام الولاء التنظيمي من قبل العاملين أو المديرين ، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل التي ترتبط بإنتاجية العامل ومن ثم إنتاجية المنظمة وفاعليتها.<sup>3</sup>

لذلك تسعى المنظمات المتميزة لكسب ولاء عمالها ، فقد استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال قيامها بإنشاء منظمات تتميز بمستويات عالية من الولاء التنظيمي في كافة المستويات

1 - نجيب عبد المجيد نجم ، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي، مجلة الاستاذ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، العراق، العدد203، 2013، ص 105 .

2 - بندر بن المحس بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق ، ص 66 - 67 .

3 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضابط عيد الميدانيين بقيادة حرس الحدود بالمنظمة، مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم، الاجنبية ، الرياض السعودية ، سنة 2011 ، ص 49 .

الإدارية ، فأصبح العاملون يعملون في جو أسري ، وأصبحت المنظمة اليابانية مثلاً يحتذى في كافة أنحاء العالم.<sup>1</sup>

يمكن أن نجمل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- ✓ لقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد الولاء التنظيمي بين العاملين في المنظمة قل معدل دوران العمل، وبالتالي انخفضت تكاليف استدلالهم وتدريبهم.
- ✓ يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض نسبة غياب العمال غير المبرر، كما يحد من مشكلة التأخر عن وقت العمل .
- ✓ يحسن الولاء التنظيمي من الأداء الوظيفي للعامل، مما يزيد من الإنتاجية، كما وكيفاً.
- ✓ يمتد أثر الولاء التنظيمي إلى خارج نطاق المنظمة ، فالعامل الذي له ولاء كبير لمنظمته يشعر بدرجة عالية من الرضا ، والسعادة وتنعكس إيجاباً على ارتباطاته العائلية.<sup>2</sup>
- ✓ المنظمة التي أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي ، تكون أكثر قدرة على استقطاب وجلب العاملين بسبب السمعة الطيبة التي ينشرها عمالها عنها ، وبالتالي يسهل عليها توظيف ما هو متوفر في سوق العمل من ذوي الخبرات والكفاءات العالية.
- ✓ يميل العمال ذوي الولاء التنظيمي المرتفع إلى بذل المزيد من الجهد من أجل منطقتهم وتأييد قيمها ودعمها .

<sup>1</sup> - بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 49.

<sup>2</sup> - سمير الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في المديرية التربوية و التعليم، مرجع سابق، ص 55.

✓ وأصبحت دراسات علمية أن الولاء التنظيمي يخفض من بعض الظواهر السلبية كإتلاف ممتلكات المنظمة، أو سرقتها، أو التذمر من سياسات المنظمة، أو عدم المبالاة في العمل ، أو كثر الإضرابات، أو تشويه سمعة المنظمة وإفشاء أسرارها المهنية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي

#### 1- التطوير و التدريب:

يلعب التطوير والتدريب دوراً أساسياً ، في التأثير وفي زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير ، قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات.<sup>2</sup>

حيث أنه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر ، وأكثرها كفاءة ، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجي المستعملة أو السلع أو الخدمات المنتجة ، أو جمهور المنفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أوكلها مجتمعة مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل ، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغييرات والمقصودة هنا ه و إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بلامعمال الموكلة إليهم خير قيام.<sup>3</sup>

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهارتهم ، وزيادة قدراتهم على مزاولة أعمالهم ، ورغبتهم في خدمة المؤسسة ، كما أنه يؤثر أيضاً بشكل كبير على معنويات العاملين إذا عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في

1 - بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري ، مرجع سابق، ص 67- 68 .

2 - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، سنة 2006، ص 159.

3 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، سنة 2010 ، ص 237 .

تقديم العون له وراغبة في تطويره ، يزداد إخلاص وولائه لعمله ومنظمته ، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل<sup>1</sup>.

**2- الأجر المناسب:** لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور ، وبين العمل والأداء فالإنسان يعمل شرط على جزاء ، وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال المؤسسة يصبح محل الشك ، و لابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد، وحاجاتهم ، حتى يكون نظام الأجور مناسباً و مشبعاً لتلك الحاجات ، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم ، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل .

حيث إن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلال إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة وأيضاً لما يشكله من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة.<sup>2</sup>

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور ، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي ، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يعزز إلا بشعور العامل، بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة ، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل ، وأجور أفضل ، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير ، نفس المرجع ، ص 243 .

<sup>2</sup> - نوري منير ، مرجع سابق، ص 202 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص 203 .

## 3 - نمط القيادة :

يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته ، وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء ، أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، تعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد ، فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم ، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة.<sup>2</sup>

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي ، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل والمحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل .<sup>3</sup>

1 - عبد المحسن بن عبد الله ابن علي الغامدي، مرجع سابق، 85.

2 - سنيفن كوفي ، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة ، ص ط، دار الفكر ، دمشق، سوريا ، سنة 2006 ، ص 478.

3 - نفس المرجع ، ص 479 .

## المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي

## المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى المؤسسة مهنية ، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم ، منهم " بوشنان " في بحثه حول تطور ولاء المديرين التنظيمات العمل عام 1974 بأنه تمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

## أ-مرحلة التجربة:

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي بعد تعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة ، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختيار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز وليحقق الإبداع والتميز ، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور الجماعة المتلاحمة، وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.<sup>1</sup>

ب - مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة، وهي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، وفيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي والعمل ، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 105 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 105 - 106 .



## ج - مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس ، بالحب والإخلاص لها ، وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07) يوضح مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند "بوشانال "

المصدر: ختام عبد الله علي غنام

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضوح الدور .</li> <li>• تحديات العمل .</li> <li>• تضارب الولاء .</li> <li>• فهم التوقعات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأهمية الشخصية .</li> <li>• الخوف من العجز .</li> <li>• ظهور قيم الولاء .</li> <li>• للتنظيم والعمل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسيخ الولاء .</li> <li>• وتدعيمه .</li> </ul>
فترة التجربة	العمل و الإنجاز	الثقة بالتنظيم

## المطلب الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي

يكتسي قياس الولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمات التي تزيد الحفاظ على بقائها وقوتها، وذلك لأنها يمكنها من معرفة مدى ولاء العنصر البشري لها، فقياس الولاء التنظيمي يعطي للمنظمة مؤشرات تمكنها من بناء خططها واستراتيجياتها بشكل علمي امن، يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، لان أهم عنصر مساعد على تحقيق

<sup>1</sup> - ختام عبد الله غانم، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات المرحلة الأساسية في المدرسة الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2005 ص 40 - 41 .

هذه الأهداف هو العامل الذي يباشر العمل فيوجد نوعان من المقياس لقياس الولاء التنظيمي، هما: المقياس الموضوعية والمقياس الذاتية.

### أولاً: المقياس الموضوعية

تعتمد المقياس الموضوعية على دراسة وتحليل المعطيات الإحصائية التي توفرها الإدارة عن مجريات العمل اليومية، أي من خلال الآثار السلوكية للعاملين، من رغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ومستوى الأداء الوظيفي عدد الغيانات عن العمل، معدل دوران العمل، عدد مرات تعطيل الآلات بسبب أخطاء العاملين، معدلات حوادث العمل. إن المقياس الموضوعية هي مقياس بسيطة وشائعة، وتقيس مستوى الولاء التنظيمي بطريقة غير مباشرة، وتفيد في التنبيه عن المشكلات الحاصلة في المنظمة بسبب قلة الولاء التنظيمي، ومن ثم البحث عن علاج لها<sup>1</sup>

### ثانياً : المقياس الذاتية

إي قياس درجة الولاء التنظيمي من خلال أساليب تقديرية مباشرة، عن طريق تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يجيب عليها العاملون وبعد تحليل الإجابات نحصل على نتائج تدل على درجة الولاء التنظيمي .

تعد المقياس الذاتية أكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء التنظيمي سلبي أو إيجاباً، وعلى ضوء النتائج التي يعطيها المقياس يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة من طرف إدارة المنظمة.

يوجد أسلوبان في طرح أسئلة الاستثمارية:

**الأسلوب الأول:** يتم طرح سؤال ومجموعة من الأسئلة على العاملين، يطلب من خلالها تحديد درجة ولأنهم ومدى حجم للعمل، وتمتاز هذا الطريقة بالسهولة.

<sup>1</sup> - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية سنة 2011، ص 38 .

الأسلوب الثاني: لا يطرح سؤالاً واحداً عن مستوى ولاء العامل للمنظمة ومدى تعلقه بها من وجهة نظره ، بل تطرح مجموعة من الأسئلة منظمة في فقرة أو فقرات تدور حول العمل و بيئته ، وتكون بأسلوب مناسب لمستوى جميع العمال ، ومن خلال تحليل الإجابات يتم تحديد مستوى الولاء التنظيمي، لقد طور الباحثون في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي عدة أساليب ذاتية لقياس الولاء التنظيمي، أهمها:

• مقياس "ماش وما نري" .

• مقياس "جوردن".

• مقياس "جوش وزملائه".

مقياس "مارش وما نري" يعطي هذا المقياس درجة الولاء التنظيمي مدى الحياة من خلال الأعراف و القيم وهو مكون من 4 فقرات. والالتزام بقيم العمل، وإبراز فنية في البقاء في العمل بالمنظمة حتى إحالته إلى التقاعد.

مقياس "جوردن" تم الاعتماد في بناء هذا المقياس على ثلاثة مصادر وهي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، والمعتقدات والإعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة وتم ذلك من خلال فقرة خماسية الاستجابة. مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء التنظيمي ، والمزود منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على ولاء العاملين للمنظمة.

مقياس "جوش وزملائه": يعتمد هذا المقياس على درجة الولاء القيمي اعتماداً

(6) فقرات تعبر كل فقرة على قيمة من القيم التالية :

✓ استخدام المعرفة والمهارة.

✓ زيادة المعرفة في مجال التخصص.

✓ العمل مع الزملاء بكفاية عالية .

✓ بناء سمعة جيدة له .

✓ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

ولقد استخدم " جوش " لكل فقرة من الفقرات السابقة الذكر ، مقياساً خماسي الاستجابة من أجل تحديد القيمة النسبية لكل واحدة منها <sup>1</sup>، واثراً القيام بعملية القياس لمستوى ولاء العمال لمنظمتهم، باستعمال المقاييس الموضوعية، أو الذاتية يمكن أن تكون نتيجة القياس كالتالي:

• مستوى عال من الولاء التنظيمي: يقبل العاملون ذوي المستوى العالي من الولاء التنظيمي على أداء أعمالهم بكل نشاط وكفاية من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة ، فيسعون من أجل رفع مستواهم الوظيفي بكل الإمكانيات المتاحة ، ويعتبرون ضغوط العمل تحدياً بمواصلة الجهود والاجتهاد في العمل ، فيتمكنون من تجاوزها والتغلب عليها بكل حكمة ومسؤولية <sup>2</sup>.

• مستوى متوسط من الولاء التنظيمي: يقبل العاملون ذوي التنظيمي المتوسط على أداء العمل بحماسة أقل من المطلوب إلى تحقيق التميز، ويسعون لإنجاز المهام بشكل روتيني يعوق الإبداع والابتكار ، ويتحيبون الفرصة لترك منظمة والانتقال لموقع أفضل من وجهة نظرهم ، سعياً لتحسين الراتب أو البحث عن الحوافز أو المكانة الوظيفية لأن عملهم الحالي لا يلبي احتياجاتهم بشكل كاف ، لذلك فهم ينظرون إليه كمرحلة انتقالية نحو منظمة أفضل <sup>3</sup>.

1 - عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي ، مرجع سابق ، ص 46- 47 .

2 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، مرجع سابق ، ص 46- 47 .

3 - عبد الله بن شابع الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لد العاملين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية ، سنة 2011 ، ص 16- 17 .

• مستوى منخفض من الولاء التنظيمي: يعاني العاملون ذوي المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي ، من انخفاض في الرضا الوظيفي ، والرغبة في ترك العمل وعدم الاهتمام بأهداف المنظمة، بسبب توترات تفرضها عليهم ظروف خارجية أو عدم توافق مع نشاطهم بسبب ضغوط العمل ، أو صعوبته أو عدم توافقهم مع بيئته.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي

يتميز الأفراد ذوي المستوى الولاء التنظيمي بأنهم أكثر سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة عن غيرهم ، وأنهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي ، فأنهم أكثر سعادة بعملهم، ويمكن تقسيم الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي إلى نوعين من الآثار الشخصية.

#### أولاً - الآثار الوظيفية:

ذلك يتمتع العاملون بمستوى الكبير من الولاء التنظيمي ، فإنهم يكونون في أغلب الأحيان راضين عن عملهم، فينعكس ذلك ايجابياً على المنظمة التي يعملون بها، حيث تكون لهم ثقة كبيرة بها ، ويشعرون بأنها تكافئهم على لولائهم عن طريق المزيد من التقدم والالتقاء سواء الأفقي أو العمودي في مسارهم المهني.

مما يحقق لهم نوعان من الإشباع المادي والمعنوي ، فترفع معدلات الأداء لديهم والرضا عن عملهم، كما ينخفض دوران العمل والغياب الغير مبرر فيلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة عند تحديد ما هو صالح للمنظمة.<sup>2</sup>

\*أن يكون العاملون الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي أكثر تمسكاً بمبادئهم والعمل بها، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، ويكونون ذو موضع ثقة لدى قادتهم.

1 - عبد الله بن فهد بن شابع الدوسري ، مرجع سابق ، ص 17 .

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر سنة 2005 ، ص 321 .

\* أصحاب الولاء التنظيمي أكثر مهارة ،وقدرة على حل المشكلات المهنية التي تعترضهم أثناء العمل لأنهم تنظرون إليها على أنها مشكلاتهم الخاصة .

\* المنظمات التي يتميز عمالها بالولاء التنظيمي ، تكون أكثر جذباً للقوى العاملة الماهرة، نظراً لسمعتها الطيبة التي تكتسبها من خلال الصورة التي ينقلها عمالها عنها إلى الآخرين.

\* يؤدي الولاء التنظيمي إلى استقرار العمالة في المنظمة ، الانتظام في العمل وبذل العاملين قصارى جهودهم مما ، يترتب عليه ترشيد استهلاك الموارد وزيادة الإنتاج وتحقيق أعلى معدلات نمو<sup>1</sup>.

\* كما أن العاملين الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي تكون روحهم المعنوية مرتفعة، الأمر الذي يترتب عنه حبهم لعملهم ولمنظمتهم ، وشدة حماسهم للقيام بأعمال المنوطة بهم، كما أن للروح المعنوية علاقة انعكاسية بالولاء التنظيمي ، حيث أن الروح المعنوية العالية بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين لمنظماتهم .

\* يتميز العاملون الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي ، بالأداء المتميز لأعمالهم، نتيجة حبهم لمنظمتهم، وحماسهم لعملهم، وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

\* مما يميز العاملين ذوي الولاء التنظيمي أنهم يقدرّون الإنجازات التي يحققونها عن طريق التعاون والمشاركة.

\* الاستعداد التام من طرف العاملين الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي للتضحية بالوقت والجهد الإضافي في حال وقوع المنظمة في أزمة أو ضائقة.

<sup>1</sup> - عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حراس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، سنة 3013، ص32- 33 .

<sup>2</sup> - عاشوري ابتسام، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية الجلفة المديرية العامة) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2014- 2015، ص 62 .

\* يقاوم العاملون ذوي الولاء التنظيمي بإجراءات المنظمات المنافسة من أجل استقطاب اليد العاملة.

\* يحافظ أصحاب الولاء التنظيمي على الأسرار المهنية لمنظمتهم.

### ثانياً - الآثار الشخصية:

مما يميز العاملين ذوي الولاء التنظيمي أنهم يحافظون على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع أعمالهم ، وفي نفس الوقت يحققون درجات عالية من التوافق والاندماج الأسري.<sup>1</sup>

\* يحققون ربحاً نتيجة لحصولهم على مكافآت، وحوافز مادية، ومعنوية بسبب التزامهم الوظيفي.

\* يشعرون بمشاعر الأمان والانتماء في ظل المنظمة، ومع أفراد جماعات العمل

\* يشعرون بتحقيق أهدافهم المهنية ، مما يحقق لهم نوعاً من الراحة النفسية.

\* يعمل أصحاب الولاء التنظيمي آثار التنظيمي على تطوير الذات.

ومع أن الولاء التنظيمي آثار ايجابية كثيرة ، إلا أن له كذلك بعض الآثار السلبية وتتمثل في أنه يجعل العامل يوجه وينتشر جمع طاقته بالعمل ، ولا يترك أي وقت للنشاطات الثانوية خارج أوقات العمل، وذلك يؤدي بدوره إلى أن لعامل يصبح يعيش في معزل عن الآخرين (خارج مجال المنظمة ) ، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره ، فيصبح دائم التفكير فيه.<sup>2</sup>

ثانياً : مدخل "كانتر" 1968 : يرى كانتر أن الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد:

<sup>1</sup> - قيس إبراهيم حسين (( دور خصائص الزبديية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لأداء فيه من متخذي القرارات الشركة العامة للصناعات كهربائية ، ديالي ))، العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية الهيئة الكرم سياسية لدراسات الاستراتيجية و البحث العلمي، جامعة السليمائية، السليمائية العراق، سنة التاسعة ، العدد 26 ، ص 81 .

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 49 .

### 1 -الولاء المستديم ( الولاء المستمر):

هو يعكس مدى رغبته العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ويتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة عن استمرارية وجوده في المنظمة، فإن كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص في منظمات أخرى، كان القرار الطبيعي للعامل هو الاستمرار في العمل والعطاء، وإن كانت النتيجة سلبية كان العكس ويرتبط الولاء المستديم بمدى وعي العامل بالمكاسب والخسائر المعنوية والمادية الناجمة عن استمراره بالعمل في المنظمة.<sup>1</sup> أي لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية محسوبة، للتكاليف والعوائد المقترنة بترك العمل في المنظمة معينة أو البقاء بها، ويزداد المستديم حينما يعتقد العامل، أنه ليوجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عند ما تكون التكاليف الشخصية لترك العمل في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي قد يجنيها من ترك العمل في المنظمة منخفضة، وبالتالي فهي تقيد الخيارات المتاحة، ومن هنا فإن الاستمرار في العمل بالمنظمة يزيد من استثمارات العامل والتكاليف المحتملة لترك المنظمة ، وبالتالي يزيد الولاء التنظيمي لديه .<sup>2</sup>

### 2 -الولاء ألتلاحي ( العاطفي ):

يعكس الولاء ألتلاحي علاقة الارتباط الودي التي ترتبط بمنظمتها، ويتمثل ذلك في مشاعر المودة والوفاء، والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، فينجم عن ذلك ارتفاعاً في مستوى الأداء والإنجاز، وانخفاضاً في معدلات الغياب ودوران العمل أو تركه، ويتأثر الولاء التلاحي بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية، وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس

<sup>1</sup> - صفوان أمين السفاف وأحمد إبراهيم أبوسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ( حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل أنعم وشركة انموذجاً ) مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16 ، العدد 1، سنة 2015 ، ص 65 .

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المجلد 11 ، العدد 1 ، يناير 2004 ، ص 5- 6 .



بتماسك وتلاحم جماعة العمل الرسمية أو غير الرسمية، وهذا النوع من الولاء يجب على المنظمة أن تعمل على تطويره بدلاً من عملها على الارتباط عمالها بها عن طريق الحوافز المادية فقط .

### 3 - الولاء الرقابي ( الأخلاقي ) : لقد أشار الولاء الرقابي - إضافة إلى " كانتر "

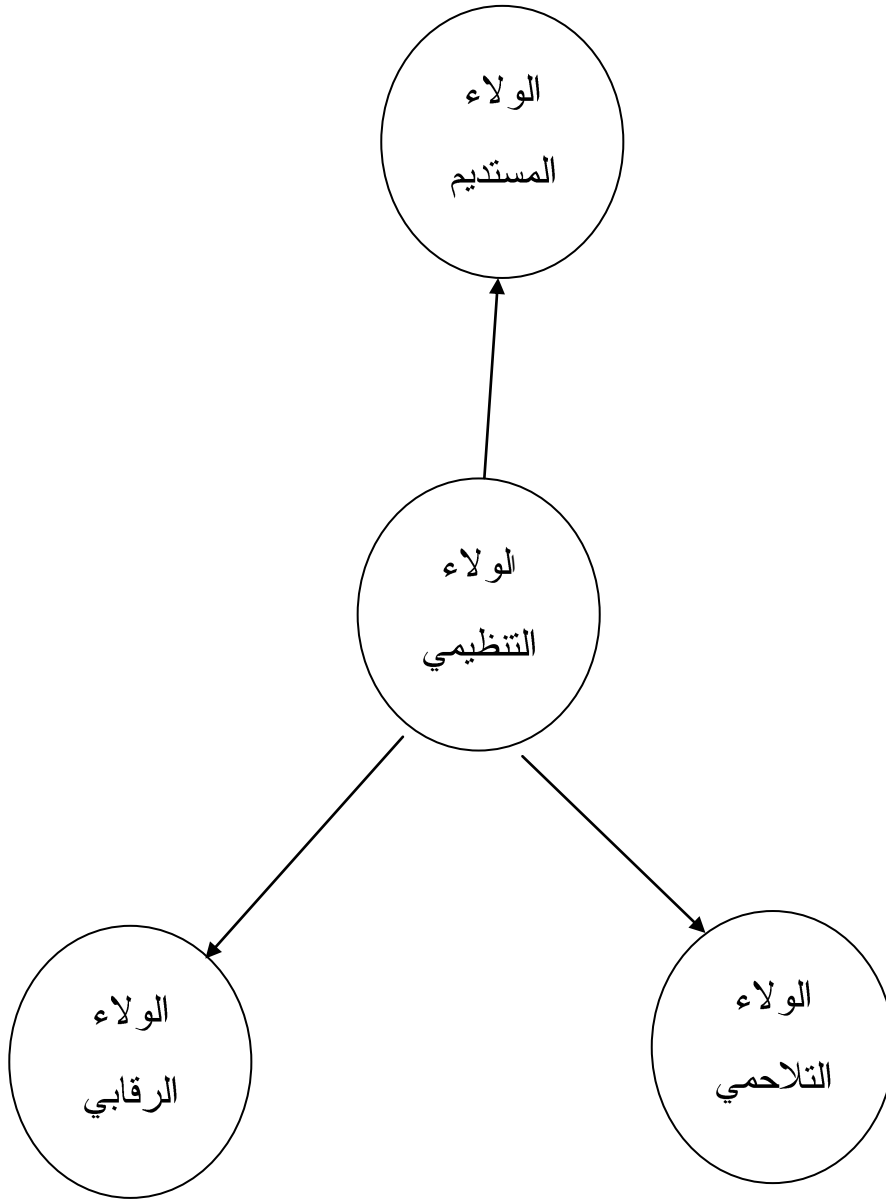
- كلا من "واينر" 1971، وألين 1990، ومايير 1990، ينشأ الولاء الرقابي أو المعياري، عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم التي تتبناها المنظمة تمثل بالنسبة له نموذجاً يحتذى، وبالتالي فإن سلوكه يتأثر بهذه القيم و المعايير،<sup>1</sup> كلما كانت هذه القيم والمعايير منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة، كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته، وبالتالي تكون رغبته قوية في الاستمرار في العمل بها، ويزداد التزامه بأنظمتها وتعليمها والعكس،<sup>2</sup> وقد يكون شعور العامل أخلاقياً و أدبياً يفرض عليه الاستمرار بالعمل في منظمته خوفاً من أن تترك مغادرته انطباعاً سيئاً عنه لدى زملائه، فيشعر بضرورة البقاء فيها ليرد لها شيئاً من الجميل الذي قدمته له حتى ولو كان ذلك على حسابه.<sup>3</sup>

1 - عبد الرحمان أحمد محمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 66 .

2 - صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص 74 .

3 - عوبنة أبو سنينة وعبد الجبار البياتي : مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظات العاصمة ، عمان ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، عمان الاردن، المجلد 10، العدد 1 ، سنة 2014، ص 104 .

الشكل رقم: (06) يوضح أبعاد الولاء التنظيمي حسب "كانتر".



**خلاصة:** إن الولاء التنظيمي يعتبر جزءاً مهماً في المنظمة من أجل ضمان استمرار المورد البشري وتوفير الجو الملائم له للبقاء في المنظمة وضمان سلامته والحرص على مصلحتها

# الفصل الرابع: الجانب الميداني

- 1 التعريف بالمؤسسة
- 2 مجالات الدراسة
  - أ. المجال المكاني
  - ب. المجال الزمني
- 3 تحديد العينة
- 4 أدوات جمع البيانات
- 5 الاساليب الاحصائية
  - ❖ تحليل بيانات الجداول البسيطة
  - ❖ تفسير الجداول المركبة
- 6 التحليل الاحصائي
  - ❖ معامل الارتباط
  - ❖ استنتاج الفرضية الاولى
  - ❖ استنتاج الفرضية الثانية
  - ❖ استنتاج الفرضية الثالثة
- 7 الاستنتاج العام

## - تعريف مؤسسة الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص و الممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وطبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية، والنمو الديمغرافي في الوطن، و تتمتع بتنظيم إداري (تقني-عملي) لضمان التكفل الخاص بالمهنة الإنسانية المنوطة بها.

## الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ادرار:

هي وحدة متواجدة بمقر الولاية تشرف و تتابع كل تدخلات و نشاطات الوحدات الثانوية عبر تراب الولاية، عند النداء الأول تغطي القطاع الخاص بها والمتمثل في الدوائر التالية أدرار-فنوغيل- تسابيت، وعند النداء الثاني تدافع و تتدخل في كل إقليم الولاية، تضم ما يقارب 243 عون مقسمين إلى ثلاثة أفواج كل فوج يضم ضابط ضابط صف و أعوان نظام عملهم 24/24 عمل مقابل 48 ساعة راحة، وهناك أفواج تعمل بنظام 24 ساعة لمدة أسبوع مقابل 15 يوم راحة، وهناك أفواج تعمل بنظام 3 أيام مقابل 6 أيام راحة، كل فوج يسهر على السير الحسن للتدخلات للحفاظ على الممتلكات العامة و الخاصة ونظام الوحدة.

## \*المهام الأساسية للحماية المدنية:

- ✓ الوقاية و التدخلات أثناء الكوارث الطبيعية و التكنولوجية.
- ✓ نقل المرضى و الجرحى.
- ✓ تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
- ✓ البحث عن التائهين.
- ✓ الإنقاذ و الإسعاف.
- ✓ إخماد الحرائق بمختلف انواعها.
- ✓ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار.

- ✓ القيام بحملات التحسيس و التوعية من مختلف الأخطار.
  - ✓ التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة.
  - ✓ التغطية الأمنية في التجمعات الرياضية و الثقافية.
  - رتب أسلاك الحماية المدنية:
  - ✓ الإطفائيين: عون، عريف.
  - ✓ ضباط الصف: رقيب، مساعد.
  - ✓ الضباط المرؤوسين: ملازم، ملازم أول، نقيب.
  - ✓ الضباط الساميين: رائد، مقدم، عقيد.
  - ✓ الأطباء الضباط المرؤوسين: طبيب ملازم أول، طبيب نقيب.
  - ✓ الأطباء الضباط الساميين: طبيب رائد، طبيب مقدم، طبيب عقيد.
- يوضح الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحماية المدنية لولاية أدرار

مديرية الحماية المدنية لولاية أدرار

مصلحة الإدارة و الامداد  
S. A. L م. ا. ا

مصلحة الحماية العامة  
S. P. G م. ح. ع

مصلحة الوقاية  
S. P م. و

مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي

مكتب المخططات

مكتب الدراسات

مكتب التكوين

مكتب الاتصالات الميدانية

مكتب المراقبة

مكتب الاملاك

مكتب اجهزة الحماية

مكتب التوثيق و الاحصائيات و التحسيس

B. P م. ا

B. D. P م. ا. ح

B. D. SS م. ت. ا. ت.

مكتب المالية و المحاسبة

مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف

مكتب الخرائط و الاخطار الخاصة

## 1-مصلحة الوقاية : م.و

### مهامها:

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- تعد مخططات الوقاية أو تأمر من يعدها و تراقبها.
- تجمع الإحصائيات أو حصيلة التدخلات اليومية كما تبادر بحملات التوعية والإعلام بشأن مختلف المخاطر.

### مكاتبها :

- \*مكتب الدراسات \*مكتب المراقبة \* مكتب التوثيق و الإحصائيات والتحسيس
- \* مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة.

## 2-مصلحة الحماية العامة : م.ح.م

### مهامها:

- \* تعد بالتعاون مع المؤسسات والهيئات مخططات تنظيم الإسعافات المختلفة وتطبيقها عند حدوث الكوارث.
- \* تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في المناسبات الرياضية و الثقافية والتجمعات .. الخ.
- \* السهر على السير الحسن لأجهزة الاتصالات وكذا القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف و ترقيته.

### مكاتبها :

- \* مكتب المخططات \* مكتب الاتصالات الميدانية \*مكتب أجهزة الحماية
- \*مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف



### 3- مصلحة الإدارة و الامداد : م. م. ا.م

#### مهامها:

- ❖ تتولى التسيير غير الممركز للوسائل المالية والمادية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- ❖ تتولى تسيير الحياة المهنية للأعوان وكذا تنسيق أعمال التكوين كما تسهر على تطبيقها.
- ❖ تتابع انجاز برامج التجهيز والمنشآت كما تتولى تسيير المحاسبة العامة و تسييرا لحظائر و ورشات الصيانة مكاتبها :
- ❖ مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي \* مكتب التكوين \* مكتب الأم لأك \* مكتب المالية و المحاسبة.

#### 2-مجالات الدراسة:

2-1 الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية أدرار، الكائن مقرها وسط مدينة ادرار بالشارع الرئيسي طريق المطار، وهي تابعة لمديرية الحماية المدنية والتي تعتبر مؤسسة من مؤسسات الحماية المدنية المتواجدة عبر الوطن.

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من عمال و رجال الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية لولاية أدرار وعددهم 243 عاملا لمختلف الرتب العاملين بها.

2-2 الحدود الزمانية: هناك اختلاف في تحديد المجال الزمني للدراسة فمنهم من يحددها من بداية نزول الباحث إلى الميدان إلى غاية الانتهاء واستخلاص النتائج وهناك من يحددها من بداية اختيار موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص أما تحت اتجاهنا نحو الرأي الثاني إذ تما تقسيم هذا المجال إلى أربعة مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: انطلقت هذه المرحلة في شهر ديسمبر 2017 إلى غاية جانفي 2018، حيث تم قراءة وجمع المعلومات حول الموضوع والحاطة ببعض جوانبه كما تم تحديد المفاهيم العامة للمتغيرات الدراسة.

المرحلة الثانية: تم تحديد المؤسسة التي سنجري بها الدراسة الميدانية وهي الوحدة المركزية للحماية المدنية، وكان ذلك في أواخر فيفري 2018، وبعد الإتصال بالمسؤولين و الحصول على موافقتهم بنفس التاريخ، قمنا بزيارة استطلاعية للوحدة. المرحلة الثالثة: خلال هذه المرحلة قمنا بإعداد استمارة أولية وتم تصحيحها من قبل الأستاذ المشرف و أعيد ضبطها مرة أخرى وبعدها تمت الصناعة النهائية لها وتم توزيعها خلال شهر مارس 2018 و استلامها في يوم 15 مارس 2016.

المرحلة الرابعة: من خلالها تم توزيع الإستمارة وتحليل المعطيات ثم استخلاص النتائج ودامت هذه المرحلة إلى شهر أفريل.

**عينة الدراسة:** بحكم عدد عناصر الدراسة كبيرا جدا وعدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع، وصعوبة حصر عناصره زمنيا ومكانيا، فقد قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة، لهذا المجتمع، مع مراعاة البيانات الشخصية التي جاءت ضمن إستمارة البحث.

#### \*أدوات جمع البيانات:

وحتى تصبح البيانات المجموعة من الميدان أكثر تعبيراً وأهمية، قمنا بتفريغها و تبويبها و تحليلها لنتمكن من استخلاص النتائج العلمية من الدراسة و ذلك باستخدام ادوات التحليل وجمع البيانات التالية:

#### \*أولاً: الملاحظة:

حيث اعتمدنا في دراستنا على شبكة الملاحظات الموضحة في الجدول الموالي، إي أن نوع الملاحظة المستعملة في هذه الدراسة هي الملاحظة المنظمة

التي حددنا فيها مسبقاً المشاهدات أو الحوادث التي نريد ملاحظتها، ويستخدم غالباً هذا النوع من الملاحظات في الدراسات الوصفية، وهو عكس الملاحظة البسيطة المستخدمة في الغالب في الدراسات الاستكشافية، حيث لا يكون للباحث تحديداً مسبقاً لما يريد ملاحظته نظراً لحدائثة الموضوع، أو قلة المعلومات حوله. والجدول الموالي يوضح شبكة الملاحظات المعتمدة:

**الجدول رقم (01): شبكة الملاحظات الميدانية.**

المؤشرات	الابعاد
النظافة، درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة	مكان العمل
الأحذية الأمنية، الأقفعة الواقية، خوذات الرأس، بزات العمل.	توفر وسائل الأمن والحماية للعمال
الإبتسامة، روح الدعابة بين العاملين.	الروح المعنوية
الإطعام، والنقل.	الخدمات

اعتمدنا في دراسة أيضا على:

**الإستمارة:** المكونة من 27 سؤال، وقد قمنا بتوزيع الأسئلة على محورين، يتعلق

المحور الأول بالمتغير المستقل وهو العوامل السسيومهنية، أما المحور الثاني فهو يتعلق بالتابع وهو الولاء التنظيمي.

**المقابلة:** والتي كانت عبارة عن أسئلة مباشرة لبعض الأعوان.

(أ) - أدوات التحليل الكمية : وقد تمثلت في النسب المئوية و التكرارات ،

معاملات الارتباط، الجنس والحالة العائلية.

(ب) - أدوات عرض البيانات : استخدمت لعرض بيانات الدراسة الجداول

بأنواعها عن طريق برنامج SPSS الاحصائي.

(ج) - أدوات التحليل الكيفي : و هو التحليل البيانات الكمية المتحصل عليها إلى المعطيات الكيفية من خلال القراءة الإحصائية للجداول و تحليل نتائجها سوسولوجيا على الوقائع ميدانية. جمع المعلومات و البيانات عن طريق الاستمارة.

### الأساليب الإحصائية:

#### تحليل إستمارات المبحوثين:

لقد قمنا بتوزيع 100 استمارة على العمال الذين وافقوا على تعبئتها، من أصل 243 عامل وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة 95 استمارة، منها 5 استمارات غير صالحة للتحليل، بسبب النقص الكبير في ملئها، فاستثيت من التحليل، لتبقى 90 استمارة.

وبالتالي فإن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل كان 90 استمارة أي أنه يمكن تقدير نسبة الردود ب 70%. من عناصر مجتمع البحث. وتعد هذه النسبة من الردود ملائمة نوعا ما، وبالأخص في الدراسات الإجتماعية.

#### تحليل الجداول البسيطة:

#### الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100.0%	90	ذكر
00%	00	أنثى
100%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن كل المبحوثين ذكور بعدد يساوي 90 بنسبة 100% وذلك نظرا لعدة اعتبارات منها طبيعة العمل في هذا المجال و ما يتطلبه من قدرات ذهنية وعضلية وكذا صعوبة العمل فيه لأنه يتطلب الخفة و أيضا الخروج

خارج الحدود الولاية في بعض المرات و صعوبة الظروف المناخية التي يمر بها  
المبحوثين لذلك يصعب على الجنس الأنثوي العمل في هذا المجال وتحمله.

**الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية:**

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
35.56%	32	أقل من 30 سنة
46.67%	42	من 30 إلى 40 سنة
17.8%	16	أكثر من 40 سنة
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) أن المبحوثين يساوي عددهم 42 وهي الفئة  
من 30 إلى 40 سنة بحيث تقدر نسبتهم ب 46.67% ، بينما الفئة أقل من 30 سنة  
و عددهم 32 تقدر نسبتهم ب 35.56% ونجد المبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة  
عددهم 16 نسبتهم ب 17.8%.

تظهر من خلال البيانات الإحصائية بأن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة عددهم  
42 حيث تبلغ نسبتهم 46.67%، أي أنهم ينتمون إلى فئة الشباب المتأخرة، ونجد فئة  
الشباب الأقل من 30 سنة عددهم 32 أقل تمثيلاً، حيث تبلغ نسبتهم 35.56%، مع أنها  
الفئة الأكثر تمثيلاً في المجتمع حسب تركيبته الديمغرافية، ويرجع إلى عدد السنوات  
التي يقضيها الشاب في مقاعد الدراسة، ثم الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور، ثم مرحلة  
البحث عن العمل، ليتوج أخيراً بالحصول على عمل في سن يقارب الكهولة.  
ومعلوم أن العامل في هذه المرحلة العمرية يكون قادر على العمل والعطاء بشكل  
جيد، حيث يكون في أوج عطائه، وبالتالي يكون مردوده عالٍ، كما يكون أكثر تمسكاً  
بعمله وحفاظاً عليه.

## الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.8%	16	متوسط
55.6%	50	ثانوي
26.7%	24	جامعي
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) أن المبحوثين الذين لهم مستوى دراسي ثانوي يبلغ عددهم 50 وتقدر نسبتهم بـ 55.6%. بينما الذين لهم مستوى دراسي جامعي عددهم 24 وقدرت نسبتهم 26.7%، فيما نجد الذين لهم مستوى دراسي متوسط بعدد 16 قدرت نسبتهم 17.8% من المجموع الكلي.

من خلال قراءة المعطيات الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن أكثر المبحوثين لديهم مستوى دراسي ثانوي و عددهم 50 نسبتهم 55.6%، وهذا مؤشر يدل على أن طلبة العمل يبحثون عن عمل مهم كانت طبيعته بغض النظر عن مطابقته لمستواهم الدراسي أم لا، وهذا راجع لأزمة البطالة التي يعاني المجتمع، و الدليل على ذلك الذين لديهم مستوى دراسي جامعي و عددهم 24 قدرت نسبتهم 26.7%.

## الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
42.2%	38	أعزب
56.7%	51	متزوج
1.1%	1	أرمل
100.0%	90	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) بأن فئة المتزوجين بعدد 51 وقدرت نسبتهم 56.7%، بينما فئة أعزب عددهم 38 ونسبتهم 42.2%، و 1.1% أرمل كان عددهم 1. من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم من فئة المتزوجين عددهم 51 تبلغ نسبتهم 56.7%، مما يعطي مؤشر بأن أكبر فئة لهم مسؤوليات و التزامات أسرية ملقاة على عواتقهم، وذلك لأن المتزوجين في الغالب لهم مسؤوليات أكبر من غيرهم ، خاصة في الزمن الحالي الذي أصبحت فيه جل الأسر نووية، و بالتالي لا يتقاسم رب الأسرة أعباء وتكاليف الحياة مع شخص آخر، بل يتحملها بمفرده، وكل ذلك وغيره يجعل العامل أكثر تشبثاً بعمله على إعتباره انه مصدر الرزق الذي يعيل منه أسرته، وقد دلت بعض الدراسات أن أكثر فئات العاملين تركا للعمل هم من فئة أعزب بعدد 38 التي تبلغ نسبتهم 42.2%، وذلك نظرا لضعف المسؤولية الإجتماعية الملقاة على عواتقهم، بينما جاءت فئة الأرامل ضئيلة بعدد 01 لأنها منحصرة في فئة الخبراء ذوي السن الكبير والتي تقدر ب 1.1%.

#### الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
26.7%	24	أقل من 5 سنوات
54.4%	49	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
18.9%	17	من 10 سنوات فأكثر
100%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 49 قدرت نسبتهم ب 54.4% كانت الأكبر، تم تليها النسبة 26.7% بالنسبة للخبرة لأقل من 5 سنوات عددهم 24، ثم تليها الفئة 10 سنوات فأكثر بعدد 17 قدرت نسبتهم ب 18.9%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب العمال لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى 49 سنوات بعدد 49، ونسبتهم 54.4% أي من الفئة الكهول.

**الجدول رقم 07: يبين الجدول عدد الأفراد الذين تحت الكفالة :**

عدد الافراد تحت الكفالة	التكرار	النسبة المئوية
[3-0]	60	66.7%
[7-4]	24	26.7%
أكثر من 7	6	6.7%
المجموع	90	100.0%

يتضح لنا من خلال الجدول (07) أن الفئة الذين لديهم أقل من 4 أفراد تحت كفالتهم عددهم 60 تقدر نسبتهم بـ 66.7%، بينما المبحوثين الذين لديهم من 4 إلى 7 أفراد تحت كفالتهم عددهم 24 نسبتهم 26.7%، والذين لديهم أكثر من 7 أفراد تحت كفالتهم عددهم 6 تقدر نسبتهم بـ 6.7%.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول السابق أن المبحوثين لديهم أقل من 4 أفراد تحت كفالتهم عددهم 60 تبلغ نسبتهم 66.7%، وهذا راجع إلى أن أغلب المبحوثين من فئة الشباب المحصورة أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة- كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (03) -حيث تبلغ نسبتهم 46.67%، وبالتالي فإن نسبة المتزوجين 56.7%- كما يشير ذلك في الجدول (05) -يكونون حديثي عهد بالزواج، مما يجعل عدد أبناءهم ليس كبيراً، كما أن الأسرة الجزائرية أصبحت تتجه نحو تنظيم النسل، وبذلك يكون عدد الأفراد تحت كفالة العامل من زوجة، أبناء، أب، أم، إخوة... أقل من 4 أفراد، ومع ذلك فإن فردين أو ثلاثة أفراد تحت الكفالة ليس بالأمر الهين في الوقت الراهن.



الجدول رقم 08: يوضح لنا إستدانة العامل في المناسبات

النسبة المئوية	التكرار	الاستدانة في بعض المناسبات
83.3%	75	نعم
16.7%	15	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن المبحوثين الذين يضطرون للاستدانة في بعض المناسبات عددهم 75 نسبتهم 83.3%، بينما الذين لا يستدينون عددهم 15 نسبتهم 16.7%.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن المبحوثين الذين يضطرون للإستدانة في بعض المناسبات كان عددهم 75 تقدر نسبتهم بـ 83.3%، وهذا راجع إلى ضعف الأجر الشهري، المسؤوليات العائلية لأفراد العينة، والعادات والتقاليد للمجتمع الجزائري عامة والمجتمع المحلي لولاية أدرار خاصة، من كثرت المناسبات الاجتماعية كالأعياد الدينية، الزيارات، الذهاب للحج، الزواج، الختان، الوفاة، حيث كل مناسبة سواء كانت فرحاً أو حزناً، لا بد أن تقام لها الولائم. فإذا جمعنا بينها وبين الأجر الزهيد والمسؤوليات العائلية لم يكن أمام العامل خيار آخر من أن يتدين من أجل الظهور بالوجه المشرف واللائق أمام مدعويه مما يجعله يتشبث بعمله كمصدراً لرزقه.

الجدول رقم 09: يوضح ممارسة العمل لنشاط آخر خارج المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	القيام بعمل إضافي
61.1%	55	نعم
38.9%	35	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (09) من المبحوثين يمارسون نشاطاً آخر خارج المؤسسة بعد وقت العمل الرسمي بعدد 55 وقدرت نسبتهم ب 61.1%، أما 38.9% منهم أجابوا بأنهم لا يمارسون نشاط آخر كان عددهم 35.

نستنتج أن الذين عددهم 55 تقدر نسبتهم 61.1%، يقومون بمزاولة عمل آخر خارج المؤسسة بعد أوقات العمل ويرجع ذلك إلى ضغوطات اجتماعية لأسباب مادية، وحجم الالتزامات الأسرية التي تنقل كاهلهم، وغلاء المعيشة، وذلك يكون لهم أثر سيئ على الأداء الوظيفي، لأن فترة راحته هي الفترة التي يقوم بالعمل الإضافي فيه .

\*أما عن إجابات المبحوثين حول رأيهم، فيمن يزاولون نشاطاً موازياً خارج

المؤسسة بعد أوقات العمل فقد كانت تتمحور حول ما يلي:

❖ الضرورات تبيح المحظورات .

❖ عمل جيد إذا كان العامل يوفق بين العمل الرسمي وعمله الموازي خارج

أوقات العمل .

❖ القيام بنشاط موازي أفضل من الاستدانة أو الكسب الغير مشروع كالسرقة .

❖ العمل عبادة ومصدر رزق، ولكن حتى النفس عليك حق الراحة.

❖ العمل الموازي يؤثر على أداءهم و قدرتهم في أداء واجباتهم في العمل

الرسمي.

نرى من خلال مما سبق أن المبحوثين الذين يقومون بنشاط آخر بعد دوامهم

الرسمي كانوا مجبورين إليه، بحكم الحاجة المادية رغم التبعات السلبية له.

## الجدول رقم 10: يبين مشاورة الزملاء في بعض الأمور :

النسبة المئوية	التكرار	مشاورة الزملاء في بعض الأمور
10.0%	9	لا
61.1%	55	أحياناً
28.9%	26	دائماً
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول (10) أن المبحوثين الذين يشاورون زملائهم أحياناً في بعض الأمور عددهم 55 تقدر نسبتهم بـ 61.1%، بينما نجد المبحوثين الذين دائماً ما يشاورون زملائهم في بعض الأمور عددهم 26 تقدر نسبتهم بـ 28.9%، بينما كان عدد الأفراد 9 حيث قدرت نسبتهم بـ 10.0% لا يشاورون زملاء عملهم.

من خلال التحليل السوسيولوجي للمعطيات الإحصائية السابقة، يتبين لنا أن أكثر

المبحوثين يتحاورون أحياناً فيما بينهم حول أمور تتعلق بالعمل و مجرياته، الذين عددهم 55 وتبلغ نسبتهم 61.6% وهذا يدل على اهتمامه بأمر العمل، وحرصهم على مصلحة المؤسسة، عند حوار العاملين حول قضايا تتعلق بالعمل يعد مؤشراً قوياً على مدى وعي وتحمل المسؤولية، وخاصة إذا كانت المنظمة تعتمد على أسلوب الحوار وتولي أهمية لآراء العاملين ووجهات نظرهم، لأنها في كثير من الأحيان تكون صائبة، نظراً لما يمكن أن يكون لهم من خبرة ميدانية. كما أن الحوارات الموجودة بين العاملين سواء الجماعية أو الثنائية التي تعتبر مؤشراً على مدى تفاعلهم الاجتماعي.

الجدول رقم 11: يوضح لنا الإتفاق مع الزملاء على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	الاتفاق مع الزملاء على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة
54.4%	49	لا
35.6%	32	أحياناً
10.0%	9	دائماً
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(11) أن المبحوثين عددهم 49 بأنهم لم يتفقوا على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة وتقدر نسبتهم ب 54.4%، بينما الذين عددهم 32 يتفقون أحياناً على أمور تتعارض مع تعليمات الإدارة ونسبتهم 35.6%، أما الذين دائماً ما يتفقون على أمور تتعارض مع تعليمات الإدارة عددهم 9 تقدر نسبتهم ب . 10.0% من المجموع الكلي.

تشير القراءة الإحصائية أن أغلب المبحوثين عددهم 49 وقدرت نسبتهم 54.4% صرحوا بأنهم لم يتفقوا أبداً مع زملاء العمل على أمر يتنافى مع التعليمات التي تقدمها المؤسسة لهم، مما يدل على العلاقة الجيدة بين العاملين و الإدارة، وإن هذه الأخيرة استطاعت أن تحتوي جماعات العمل، وتجعلهم يوجهون جهودهم من أجل الخدمة المصلحة العامة المنظمة، بدل السعي لنشر الصراعات و النزاعات فهي تضعف قدرة تحقيق أهداف المؤسسة وتعيق مسارها.

## الجدول رقم 12: تأثير زملاء العمل على أداء العامل:

النسبة المئوية	التكرار	تأثير زملاء العمل على أداء العامل
17.8%	16	سلباً
82.2%	74	إيجابياً
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن المبحوثين الذين تأثروا إيجابياً على أداء العامل عددهم 74 تقدر نسبتهم بـ 82.2%، بينما الذين عددهم 16 كان تأثيرهم سلبياً على أداء العامل وتقدر نسبتهم بـ 17.8%.

من خلال القراءة الإحصائية أن 82.2% من عناصر مجتمع الدراسة كان تأثيرهم إيجابياً على أداء العامل وراجع ذلك لبعض جماعات العمل اللذين لهم تأثير إيجابياً على سلوك العامل وقراراته و اتجاهاته يكون من خلال أخذ العامل بيد زميله الذي يكون حديث عهد بالعمل، ليفيده بخبرته و يزوده ببعض المهارات وطريقة مواجهة بعض الصعوبات في العمل وأيضاً يسعى لمساعدة زملاء العمل من أجل أداء العمل على أحسن وجه وتحفيزه نحو العمل المتقن، ويكون قدوة له. فيما كانت النسبة 17.8% حيث عددهم 16 من المبحوثين كان تأثيرهم سلبياً، وبالتالي ينعكس هذا الأثر على المنظمة، وبعضها الآخر يكون نقمة على إدارة المنظمة، خاصة لما تكون سبل الحوار والاتصال بين جماعات العمل و الإدارة مقطوعة.

## الجدول رقم 13: يوضح الجدول أنواع الحوافز:

أنواع الحوافز	التكرار	النسبة المئوية
مادية	9	10.0%
معنوية	13	14.4%
الاثنتين معاً	24	26.7%
المجموع	46	51.1%
القيم المفقودة	44	48.9%
المجموع	90	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن المبحوثين عددهم 24 لديهم حوافز مادية ومعنوية معاً تقدر نسبتهم بـ 26.7%، بينما الذين عددهم 13 قدرت نسبتهم بـ 14.4% من الحوافز المعنوية، والمبحوثين الذين عددهم 9 تقدر من الحوافز المادية نسبتهم بـ 10% حيث كانت هناك قيم مفقودة بعدد 44 و قدرت النسبة بـ 48.9%. من خلال القراءة الإحصائية بأن المبحوثين الذين عددهم 24 كانت الحوافز المادية والمعنوية هي الأغلب و قدرت نسبتهم بـ 26.7%، بينما الذين عددهم 13 من الحوافز المعنوية هي أقل من الأولى بنسبة 14.4%، بينما المبحوثين الذين عددهم 9 كانت نسبتهم هي الأدنى حيث قدرت بـ 10%.

يرجع السبب إلى العمل الجيد للعمال، واحترام وقت الدخول للعمل والخروج

للعاملين .

**الجدول رقم 14: يبين الجدول مشاركة العمال في إنجاز القرارات :**

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة العمال في إنجاز القرارات
42.2%	38	نعم
57.8%	52	لا
100%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ( 14 ) أن المبحوثين الذين قيادتهم لا تشرك العاملين في صنع بعض القرارات عددهم 52 قدرت نسبتهم ب 57.8%، بينما عدد المبحوثين 38 صرحوا عكس ذلك نسبتهم 42.2%.

إن هذه البيانات تدل على أن قيادة المؤسسة لا تشرك بعض العاملين في صنع بعض القرارات، حيث أن أكثر المبحوثين 57.8% عددهم 52 صرحوا بذلك، لا يمكن أن تستشير جميع العاملين في نفس المسألة، مثلا فلا يمكن استشارة الطباخ حول مسائل تقنية، أو استشارة ميكانيكية... وبالتالي فإن معطيات الجدول نمط القيادة هو نمط استبدادي لا يولي الجانب الإنساني أهمية كما يهمل أسلوب الإقناع وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات وعدم وضع خطط وتفويض السلطة، بينما نجد الذين عددهم 38 من المبحوثين نسبهم ب 42.2% تدل على أن قيادة المؤسسة تشرك بعض العاملين في صنع القرارات. مما يدل على أنها تهتم بأسلوب الحوار والإقناع و الاتصال مع العاملين وتنمية روح المبادرة و الإبداع.

**الجدول رقم 15: يوضح الجدول تعامل الإدارة مع التعليمات و اللوائح الرسمية:**

تعامل الإدارة مع التعليمات و اللوائح الرسمية	التكرار	النسبة المئوية
بصرامة	43	47.8%
بمرونة	41	45.55%
لامبالاة	6	6.66%
المجموع	90	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم ( 15 ) أن الذين عددهم 43 صرحوا بأن القادة يطبقون اللوائح و التعليمات بصرامة نسبتهم 47.8%، بينما المبحوثين الذين عددهم 41 وقدرت نسبتهم ب 45.55% بأنهم يطبقون اللوائح و التعليمات بمرونة، فيما نجد مبحوثين الذين عددهم 6 كانت نسبتهم 6.66% بأنهم يطبقون اللوائح و التعليمات الرسمية باللامبالاة.

تشير المعطيات الإحصائية السابقة أن أغلب المبحوثين عددهم 43 نسبتهم 47.8% ينظرون إلى قادتهم بأنهم يطبقون القوانين و التعليمات بصرامة، لأن طبيعة العمل تتطلب أخذ التعليمات و اللوائح بجدية كبيرة و صرامة، لأن أعوان الحماية المدنية يقوم عملهم على إنقاذ الإنسانية وحماية البشر مهما كلفهم ذلك حيث أن الثقة الممنوحة لهم من طرف الأفراد تجعلهم يضحون بأنفسهم لأجل إنقاذ الفرد. ونجد المبحوثين الذين عددهم 41 وتبلغ نسبتهم 45.55% ينظرون إلى قادتهم بأنهم يطبقون القوانين و التعليمات بمرونة، لأن التعامل مع العنصر البشري يتطلب ذلك، فالعامل ليس كالآلة التي يمكن أن تبرمج وتقوم بالأعمال، لأنه قد تعترضه ظروف وحالات يصعب عليه فيها التقيد بالتعليمات والقوانين حرفياً، أي إنتهاج هذا الأسلوب يراعي المصلحة العامة وعدم إضرار العاملين، والعمل وفق روح القوانين التي وضعت من قبل مشرع لخدمة الإنسان.



**الجدول رقم 16: يوضح الجدول تهرب الإدارة من تحمل المسؤولية:**

النسبة المئوية	التكرار	تهرب الإدارة من تحمل المسؤولية
78.9%	71	نعم
21.1%	19	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن المبحوثين الذين عددهم 71 أدلوا أن الإدارة تتحمل مسؤولياتها في بعض المواقف تقدر نسبتهم ب 78.9%، بينما نجد من المبحوثين عددهم 19 أجابوا أن الإدارة لا تتهرب من تحمل مسؤولياتها نسبتهم 21.1%.

تشير القراءة الإحصائية أن أكثر المبحوثين عددهم 71 وقدرت نسبتهم ب — 78.9% يرون إن إدارة المؤسسة تتهرب وتتخلى عن تحمل مسؤولياتها في بعض الأحيان، ويرجع السبب حسب تصريحات العاملين إلى وجود أشخاص غير قادرين على تحمل المسؤولية، وعدم تفويض السلطة لأشخاص قادرين على ذلك، بحيث تكون لهم خبرة ودراية كافية بمتطلبات العمل وحيثياته، بحيث أولئك الأشخاص يقومون باتخاذ قرارات لا يتحملون تبعاتها بعد ذلك، وقد تكون هذه إحدى سلبيات في تسيير منظمات العمل، وعدم اختيار أفراد أكفاء لسلطة.

**الجدول رقم 17: يوضح الجدول العوامل الفيزيكية للمؤسسة:**

النسبة المئوية	التكرار	العوامل الفيزيكية
7.78%	07	رديئة
62.2%	56	متوسطة
30%	27	جيدة
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن المبحوثين الذين عددهم 56 أدلوا بأن العوامل الفيزيائية متوسطة في المؤسسة قدرت نسبتهم ب 62.2%، بينما الذين عددهم 27 منهم صرحوا بأن العوامل الفيزيائية جيدة قدرت نسبتهم ب نسبة 30%، بينما نجد المبحوثين عددهم 07 أدلوا بأنها رديئة نسبتهم 7.78%.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أغلب المبحوثين عددهم 56 وتقدر نسبتهم

ب62.2% يؤكدون بأن العوامل الفيزيائية (التهوية، درجة الحرارة، نظافة

المكان...)، في حالة متوسطة أي حسب تصريحاتهم، نرى بأن -التهوية لدى العمال

داخل المؤسسة حيث يتوفر جو مقبول نوعا ما في نظرهم و أجهزة التكييف

متوفرة، وصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة. حيث أن أغلب عمل عمال الحماية المدنية

يكون خارج المؤسسة حسب طبيعة لديهم، أما بالنسبة لدرجة الحرارة فيختلف تأثيرها

على العاملين حسب البيئة التي يعملون بها، كما هو معلوم أن البيئة الصحراوية تمتاز

بدرجة حرارة مرتفعة، مما يؤدي إلى الضغط ونقص القدرة على أداء العمال من خلال

الإجهاد البدني والفكري واحتمالية الخطأ في العمل بحيث يتطلب مجالهم درجة عالية

من التركيز و الدقة. ومن أهم العوامل الفيزيائية أيضا نجد نظافة أماكن العمل و أجهزة

ووسائل وعتاد العمل، حيث أن تصريحات المبحوثين تدل على قبولهم لحالة النظافة في

أماكن العمل، وهذا ما لاحظناه من خلال الملاحظة الميدانية، فقد ظهرت معظم الأماكن

نظيفة وخالية من الأتربة أو مخلفات العمل في مختلف أماكن العمل وخاصة نظافة

السيارات التي تعتبر الوسيلة الرئيسية لأي خرجة من خرجاتهم الميدانية لإسعاف

الأفراد والذين يطلبون نداء الحماية المدنية ومن أجل تهيئتها تهيئة جيدة ومناسبة

للمصاب، عدا ما لاحظناه عند مدخل المؤسسة بأنه غير مهياً وغير معبد نوعا ما جراء

مرور الشاحنات والسيارات الإسعافية.

أما عن المظهر العام للمؤسسة فهو في حالة متوسطة وهذا ما لاحظناه من خلال الملاحظة الميدانية حيث المبنى يبدو قديم بعض الشيء فجميع هياكله ومبانيه تبدو مقبولة بعض الشيء وعموما مظهرها نظيف ومقبول.

**الجدول رقم 18: يوضح الجدول الحصول على الحوافز يزيد من حبك وتعلقك بالمؤسسة:**

النسبة المئوية	التكرار	حصولك على الحوافز يزيد من حبك وتعلقك بالمؤسسة
84.4%	76	نعم
15.6%	14	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم ( 18 ) بأن فئة المبحوثين بالغ عددهم 76 وتقدر نسبتهم ب 84.4% يرون من وجهة نظرهم بأن للحوافز المادية والمعنوية تأثير على تعلق العامل وحبه لمنظمتهم، بينما يرى المبحوثين الذين عددهم 14 ونسبتهم 15.6% بأنه لا يوجد تأثير للحوافز على تعلق العامل بالمنظمة وحبها لها.

تشير البيانات السابقة إلى أن أغلب المبحوثين الذين عددهم 76 وتقدر نسبتهم ب 84.4% يرون من وجهة نظرهم بأن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز بنوعها المادية و المعنوية وتعلق العامل بالمنظمة وحبها لها، فكلما حصل العامل على حوافز مادية ومعنوية أدى ذلك إلى تحفيزه و استشارته لبذل الجهد أكثر، كما أنه تؤدي إلى تعلقه بالمنظمة وحبها لها، فالحوافز وضعت من أجل إشباع مجموعة من الحاجات المتنوعة التي يشعر الفرد بحاجته لإشباعها، ومن هنا تعمل الإدارة الرشيدة على توفير مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية بقدر كاف، من أجل إشباع تلك الحاجات لدى العاملين، ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

الجدول رقم 19: يوضح الجدول وجود فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى:

وجود فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	45.6%
لا	49	54.4%
المجموع	90	100.0%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) بلقُ المبحوثين الذين عددهم 49 لا يفكرون في ترك العمل بمنظمتهم إذ وجدوا فرصة عمل مماثلة في منظمة أخرى تقدر نسبتهم ب 54.4%، بينما نجد الذين عددهم 41 أنهم يفكرون في ذلك في حالة وجود فرصة عمل مماثلة في منظمة أخرى تقدر نسبتهم ب 45.6%.

من خلال القراءة الإحصائية بأ ن أكثر المبحوثين الذين عددهم 49 التي بلغت نسبتهم 54.4% لا يفكرون في الانتقال إلى منظمة عمل أخرى، إذا وجدوا فرصة عمل مماثلة وهناك من صرح منهم بأنه برغم من توفر منصب عمل أفضل من منصبهم الحالي، فإنهم غير مستعدين لمغادرة منظمتهم، وهؤلاء العاملون يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي وهذا الأخير الذي تتميز به هذه الفئة هو ما تسميه "كانتر" (kanter) بالولاء التلاحمي أو العاطفي، وهو الذي يجب على المنظمة أن تطوره وتتميه بدلا من عملها على ارتباط عمالها بها عن طريق الحوافز المادية فقط. أما بالنسبة للمبحوثين الذين عددهم 41 ونسبتهم 45.6% يفكرون بأنهم إذا وجدوا فرصة عمل في منظمة أخرى ويكون هذا المنصب أرقى من المنصب الحالي، فإنهم يتركون منظمتهم سعيا نحو الأفضل. وبالتالي يمكن أن نخلص إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المبحوثين يعرف تباينا واضحا من فرد لآخر.

الجدول رقم 20: يوضح الجدول مدى تضحية العامل بوقته من أجل مؤسسته:

النسبة المئوية	التكرار	التضحية بوقتك من أجل مؤسستك
13.3%	12	لا
53.3%	48	نعم
33.3%	30	أحياناً
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن المبحوثين الذين بلغ عددهم 48 نسبتهم 53.3% يضحون بوقتهم من أجل مؤسستهم، بينما المبحوثين البالغ عددهم 30 صرحوا بأنهم أحياناً ما يضحون بوقتهم من أجل مؤسستهم وقدرت نسبتهم ب 33.3%، بينما المبحوثين الذين عددهم 12 أجابوا بأنهم لا يضحون بوقتهم من أجل مؤسستهم نسبتهم وكانت النسبة 13.3%.

من خلال القراءة الإحصائية بأن أكثر المبحوثين عددهم 48 أدلوا بأنهم يضحون بوقتهم من أجل مصلحة المنظمة، التي تمثل مصدر رزقهم تبلغ نسبتهم 53.3%، وتكون هذه التضحية بتقديم خدمات للمنظمة خارج وقت العمل الرسمي أو أثناء العطلة الرسمية، ومتى استدعت الضرورة وظروف العمل ذلك، كأن يكون أحد زملاء العمل غائبا ولا بد من تعويضه من أجل السير الحسن للعمل، أو عند وجود عطل أو خلل ويحتاج إصلاحه لتضافر الجهود من أجل العودة للسير العادي للعمل، أو في حالة أي طارئ، فيكون تقديم المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة، ولا يكون ذلك إلا من قبل العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 21: يوضح الجدول مدى اعتبار العامل نفسه عضواً فعالاً في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	تعتبر نفسك عضو فعالاً في المؤسسة
90.0%	81	نعم
10.0%	9	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 21 ) أن المبحوثين البالغ عددهم 81 يعتبرون أنفسهم عضو فعال في المؤسسة نسبتهم 90.0%، بينما الذين اعتبروا أنفسهم ليسوا عضو فعال في المؤسسة عددهم 9 مبحوثين كانت نسبتهم 10.0% من المجموع الكلي.

إن هذه المعطيات الإحصائية تدل على أن أغلب المبحوثين عددهم 81 يعتبرون أنفسهم أعضاء فعالين في المنظمة نسبتهم 90.0%، وهذه النظرية الإيجابية من العاملين إتجاه أنفسهم تدل على مدى اندماجهم مع المنظمة، فأغلب العاملين يحسون بقيمة أنفسهم وأهميتها.

بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلونها، أو الرتب التي هم فيها (أعوان، عريف، عقيد، طبيب،... الخ) وهذا مؤشر على ما يتمتع به عناصر مجتمع الدراسة من ولاء تنظيمي، فلقد رأينا في الجانب النظري بأن الولاء التنظيمي يمنح العامل الإستقرار وراحة نفسية تساعد على تحقيق أفضل عائد وظيفي، كما أنه يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ويساعد على إمتلاك دافعية وحماس للعمل حيث يشعر بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وبذلك فهو يشعر بأنه عضو له قيمته في المنظمة.

## الجدول رقم 22: يوضح الجدول التحدث باعتزاز عن المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	تحدث عن المؤسسة باعتزاز
86.7%	78	نعم
13.3%	12	لا
100.0%	90	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 22) أن المبحوثين البالغ عددهم 78 الأكثر تحدثا باعتزاز عن المؤسسة تقدر نسبتهم بـ 86.7%، بينما المبحوثين الذين عددهم 12 لا يتحدثون عن المؤسسة باعتزاز ونسبتهم 13.3%.

تشير القراءة الإحصائية إلى أن أكثر المبحوثين عددهم 78 معترفون بمنظمتهم حيث تبلغ نسبتهم 86.7%، كما أن أكثرهم يتحدثون باعتزاز عن منظمتهم أمام الآخرين، مما يدل على العاملين يحسون بشرف انتمائهم للمنظمة ويمثلونها، وهذا مؤشرا على الولاء التنظيمي الذي يتمتع به أفراد العينة، فقد عرف (بورتير Porter et al) وزملاءه الولاء التنظيمي بأنه يمثل قوة التطابق و الاندماج بين العامل و المنظمة التي يعمل بها ومدى ارتباطه بها، فإذا تحقق ذلك أصبح العامل يعتز ويفتخر بانتمائه للمنظمة.

تحليل وتفسير الجداول المركبة:

الجدول المركب رقم 23 : يوضح العلاقة بين الأجر الشهري و

الولاء للمؤسسة:

المجموع	ولاء المؤسسة		ولاء المؤسسة		
	لا	نعم	الأجر الشهري		
31	0	31	تكرار	نعم	الأجر الشهري
%34.4	0.0%	%34.4	نسبة المئوية		
59	7	52	تكرار	لا	
%65.6	%7.8	57.8%	نسبة المئوية		
90	7	83	تكرار	المجموع	
100.0%	7.8%	92.2%	نسبة المئوية		

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) بأن الباحثون الذين أجابوا ب 31 من الأجر الشهري ب "نعم"، حيث تقدر نسبتهم ب 34.4% من المجموع الكلي، بحيث يعود السبب إلى أنه كلما كانت المؤسسة تهتم بالأجر الشهري للعاملين بها، من خلال تقديم منح شهرية لعاملها، لأجل تفادي الصعوبات المعيشية، والتقليل من حجم الالتزامات الأسرية، إذن كلما كانت المؤسسة تمنح لعاملها أجور مناسبة مع العمل، هذا ما يجعلها تكسب ثقتهم بشكل سريع ومباشر.



بينما الذين أجابوا ب 52 من الأجر الشهري ب "لا"، حيث تقدر نسبتهم ب 7.8% من المجموع الكلي، ونجد أيضاً أن 7 من الباحثون الذين أجابوا ب "لا"، حيث تقدر نسبتهم ب 57.8% من المجموع الكلي، ويرجع السبب إلى عدم إهتمام المؤسسة بالأجور الشهرية للعاملين، حيث نلاحظ أن كلما ضعف الأجر الشهري للعامل قل ولاءه للمؤسسة إذ أن الراتب الشهري يعد سبب من أسباب ولاءه وتعلقه بالمؤسسة.

الجدول مركب رقم 24: يبين العلاقة مع زملاء العمل ومدى تأثيرهم على أداء العامل:

المجموع	أداء العامل				
	لا	نعم			
9	0	9	تكرار	سيئة	زملاء العمل
%10.0	0.0%	%10.0	نسبة المئوية		
26	6	20	تكرار	متوسطة	
%28.9	6.7%	%22.2	نسبة المئوية		
55	9	46	تكرار	جيدة	
%61.1	10.0%	%51.1	نسبة المئوية		
90	15	75	تكرار	المجموع	
%100	16.7%	%38.8	نسبة المئوية		

يتضح من خلال الجدول رقم (24) بأن المبحوثين أجابوا ب 9 بأنها سيئة من الذين قالوا "نعم"، حيث تقدر نسبتهم ب 10% من المجموع الكلي، بحيث يرجع السبب إلى

سوء العلاقة بين زملاء العمل، وعدم الاحترام بين العاملين، وعدم استفادة البعض من البعض الآخر، بينما نجد أن 20 في المتوسطة من الذين قالوا "نعم"، حيث تقدر نسبتهم ب 22.2%، ومن الذين أجابوا ب 6 من المتوسطة وتقدر نسبتهم ب 6.7% من المجموع الكلي، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة تقوم بتقديم جيد لزملاء العمل الجدد فيما عليهم من وجبات اتجاه مصالحهم، وكذا الاتفاق العقلاني القائم بين الأعوان أو العاملين داخل المؤسسة، مما أدى ذلك إلى الوصول لأداء جيد وفعال بين زملاء العمل. مقارنة بالذين أجابوا ب 46 من الذين قالوا "نعم"، وتقدر نسبتهم ب 51.1% من المجموع الكلي، بينما نجد أن 9 من الذين أجابوا ب "لا"، وتقدر نسبتهم ب 10% من المجموع الكلي، يعود السبب إلى قوة العلاقة القائم بين زملاء العمل، إي أن هذا الأخير يزيد من تحسين الأداء وفعالية العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة.

**الجدول المركب رقم 25: يبين تقدم الإدارة حوافز للعمال\***

**تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة:**

المجموع	تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة				
	لا	نعم			
43	9	34	تكرار	نعم	تقديم الحوافز
%48.3	%10.1	%38.2	نسبة المئوية		
46	18	28	تكرار	لا	
%51.7	%20.2	%31.5	نسبة المئوية		
89	27	62	تكرار	المجموع	
%100	%30.3	%69.7	نسبة المئوية		

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (25) من الباحثون الذين أجابوا 34 من الذين

قالوا "نعم"، حيث تقدر نسبتهم ب 38.2% من المجموع الكلي، إي أن الإدارة تقدم

لعاملها حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب طبيعة النشاط المؤدى كالتزام بالقوانين ولوائح والتعليمات المراد تطبيقها، وبذلك تحفز العاملين على أداء العمل على أكمل وجه، مما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين العاملين والعمل وترفع الروح المعنوية لديهم وتدفعهم للمنافسة، بينما نجد أن الذين أجابوا ب 9 من الذين قالوا "لا"، حيث تقدر نسبتهم ب 10.1% من المجموع الكلي، يرجع ذلك إلى انعدام أو نقص الحوافز المقدمة للعاملين، إي أن العاملين لا يحققون أهداف باهرة اتجاه مؤسستهم. مقارنة بـ 28 من الذين أجابوا ب "لا"، حيث تقدر نسبتهم ب 31.5% من المجموع الكلي، ونجد أيضاً 18 من الذين أجابوا ب "لا"، وتقدر نسبتهم ب 20.2% من المجموع الكلي، حيث يرجع السبب إلى عدم تقديم أو قيام العمال بالواجبات المطلوبة اتجاه مؤسستهم، مما أدى بذلك إلى عدم السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(26): يمثل العلاقة بين الفئة العمرية و الولاء للمؤسسة.

المجموع	ولاء المؤسسة				
	لا	نعم			
37	4	33	التكرار	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%41.1	%4.4	%36.7	النسبة المئوية		
37	3	34	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
%41.1	%3.3	%37.8	النسبة المئوية		
16	0	16	التكرار	أكثر من 40 سنة	
%17.8	%0.0	%17.8	النسبة المئوية		
90	7	83	التكرار	المجموع	
%100.0	%7.8	%92.2	النسبة المئوية		

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 26 ) من أن الباحثون الذين أجابوا ب 34من الذين قالوا "نعم"، المنتمون إلى الفئة [40-30] حيث تقدر نسبتهم ب 37.8% من المجموع الكلي، إي أن أغلب هذه الفئة لديهم ولاء اتجاه مؤسستهم، كما نجد أيضاً أن الباحثون الذين أجابوا ب3 من الذين قالوا "لا"، حيث تقدر نسبتهم ب 3.3 من المجموع الكلي، بحيث يصنفون من فئة الكهول.

• التحليل الإحصائي:

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين المتغيرين الأجر الشهري و الولاء التنظيمي

**Corrélations**

	ولاء المؤسسة	الاجر الشهري
Coefficient de corrélacion	1.000	.211*
ولاء المؤسسة		
Sig. (unilatérale)	.	.023
Rho de Spearman		
N	90	90
Coefficient de corrélacion	.211*	1.000
الاجر الشهري		
Sig. (unilatérale)	.023	.
N	90	90

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن معامل الارتباط يظهر بمعدل 0.2 ضعيف جداً، لا توجد علاقة بين المتغيرين الأجر الشهري و الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين المتغيرين تقديم الإدارة الحوافز للعمال والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة

Corrélations

	علاقتك مع زملاء العمل	تأثير زملاء العمل على أداء العامل
Coefficient de corrélation	1.000	.148
Sig. (unilatérale)	.	.083
N	90	90
Coefficient de corrélation	.148	1.000
Sig. (unilatérale)	.083	.
N	90	90

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن معامل الارتباط يظهر بمعدل 0.1 ضعيف جدا لا توجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين تقديم الإدارة الحوافز للعمال و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(29): معامل الارتباط بين المتغيرين العلاقة بين زملاء العمل و تأثيرهم على أداء العامل

Corrélations

		تقدم الادارة حوافز للعمال	تسعى إلى تحقيق اهداف المؤسسة
Rho de Spearman	Coefficient de corrélacion	1.000	.198*
	Sig. (unilatérale)	.	.032
	N	89	89
	Coefficient de corrélacion	.198*	1.000
	Sig. (unilatérale)	.032	.
	N	89	90

نلاحظ من خلال الجدول رقم(29) أن معامل الارتباط يظهر بمعدل 0.1 ضعيف جدا وتوجد علاقة بين المتغيرين تقديم الإدارة الحوافز للعمال و السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(30): معامل الارتباط بين المتغيرين الولاء للمؤسسة و الفئة العمرية

**Corrélations**

	الفئة العمرية	ولاء المؤسسة
Coefficient de corrélacion الفئة	1.000	-.129-
Sig. (unilatérale) العمرية	.	.113
Rho de Spearman	N 90	N 90
Coefficient de corrélacion ولاء	-.129-	1.000
Sig. (unilatérale) المؤسسة	.113	.
	N 90	N 90

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط يظهر بمعدل 0.1 ضعيف جدا لا توجد علاقة بين المتغيرين الولاء للمؤسسة و الفئة العمرية.



## نتائج الفرضيات:

## الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

يتبين من خلال التحليل و مناقشة الجداول أن العوامل الشخصية لا تؤثر على الولاء التنظيمي حيث نجد أن الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل لا تؤثر على ولائه التنظيمي، وبالتالي فلا وجود لعلاقة ارتباطية بين الفئة العمرية و الولاء التنظيمي وهذا ما لاحظناه من خلال التحليل أي جاءت النسب متقاربة فيما بين الفئات العمرية ومدى تحقق الولاء لديها حيث بلغت النسب ما بين 36.7% في فئة الشباب الأقل من 30 سنة، أما النسبة 37.8% في فئة من 30 إلى 40 سنة.

أما الحالة العائلية للعامل فأیضا جاءت لا تؤثر على ولاء العامل، وبالتالي فإنه لا تأثير لانتماء العامل إلى فئة اجتماعية معينة (أعزب، متزوج، أرمل، مطلق) أي لا وجود لعلاقة إرتباطية بين الحالة العائلية والولاء التنظيمي وهذه الأخيرة تتوافق نتائجها مع النتيجة التي توصل إليها "شاكر جار الله الخشالي". أما دراسة هريو دزاير فقد توصل إلى عكس ذلك.

أما بالنسبة للمستوى الدراسي فتبين كذلك أنه لا يؤثر على الولاء التنظيمي للعامل أي لا وجود لعلاقة إرتباطية بين المستوى الدراسي و الولاء التنظيمي حيث يأخذ المستوى الثانوي النسبة الأكبر قدرت ب 55.6%، أكثر من غيرها.

## الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

يتبين من خلال التحليل و مناقشة الجداول أن العوامل الإجتماعية تؤثر على الولاء التنظيمي، حيث نجد أن أكثر المبحوثين يتقاسمون ظروف اجتماعية صعبة ناجمة عن ضعف الراتب الشهري وهو ما ظهر لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أكثرهم صرحوا أن الأجر الشهري غير كافي لتلبية حاجياتهم مع غلاء المعيشة و حجم الإلتزامات الأسرية التي يتحملونها حيث قدرت نسبتهم ب 57.8% مما يقلل من ولاءهم

للمؤسسة، مما يضطر أغلبهم للإستدانة خاصة في المناسبات سواء الدينية أو الإجتماعية، وقدرت نسبتهم ب 83.3%، وبعضهم يلجأ إلى القيام بعمل آخر في خارج أوقات العمل الرسمية حيث كانت نسبتهم 61.1%، أي في فترات راحته التي تمنح له لتجديد نشاطه، مما يجعله يعاني من مشكلات صحية، نفسية، واجتماعية.

و نجد أن جماعات العمل الغير رسمية لها تأثير على الولاء التنظيمي للعامل حيث يمكن أن تعززه أو تثبطه وهو ما لاحظناه في التحليل حيث قدرت نسبة تأثير جماعات العمل على أداء العامل ب 51.1% أي كلما كانت علاقة العامل بجماعته وطيدة أدى إلى زيادة ولاءه التنظيمي، وهذا ما أثبتته دراسة "راجو" و "ستريفاستافا" أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي دعم زملاء العمل للعامل.

و بناء على النتائج الميدانية نستنتج أن الفرضية الثانية (02) صحيحة في سياقها الميداني.

### الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

يتبين من خلال التحليل ومناقشة الجداول أن الظروف المهنية تتمحور بين جانبين من التأثير، حيث نجد أن الجانب الأول لا يؤثر في الولاء التنظيمي من خلال الخبرة المهنية أو مدة العمل للعامل في المؤسسة، إذ لا توجد علاقة إرتباطية بين المدة التي قضاها العامل في المنظمة وولائه التنظيمي.

بينما نجد أن الحوافز تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما استخدمت الإدارة الحوافز المادية و المعنوية سوف تعزز الولاء التنظيمي، وبالتالي يمكن أن نشبت وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز و الولاء التنظيمي حيث ظهر ذلك من خلال تحليل البيانات وقدرت النسبة ب 32.2% بأنه كلما كانت هناك حوافز بأنواعها كلما زاد ولاء العامل للمؤسسة وسيسعى لتحقيق أهداف مؤسسته.

ونجد أيضا أن نمط القيادة يؤثر على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز الولاء التنظيمي، وبالتالي نثبت وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة و الولاء التنظيمي، حيث كلما كان نمط القيادة ديمقراطيا في تعامله مع العاملين تعزز لديهم الولاء التنظيمي، ويقل مستواه كلما اتجهنا إلى النمط الأوتوقراطي، ثم يقل أكثر في النمط المتسيب وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة شاعر جار الله الخشالي.

أما بالنسبة للبيئة العمل الفيزيائية فهي تؤثر على ولاء العامل، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي لديه حيث بلغت نسبة العاملين الذين هم راضون عن بيئة العمل لديهم ب 62.2%، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية بين البيئة الفيزيائية للعمل بمكوناتها(درجة الحرارة، تهوية، النظافة، المظهر العام لأماكن العمل) و الولاء التنظيمي ومن خلال هذا نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت نسبيا وصحيحة في سياقها الميداني

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

العوامل السوسيو مهنية التالية: (حجم الالتزامات الأسرية، جماعات العمل، الحوافز، نمط القيادة، البيئة الفيزيائية) تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، فتعززه أو تثبطه حسب حالتها، أما العوامل السوسيو مهنية التالية: ( الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، خبرة مهنية) فلا تؤثر على الولاء التنظيمي.

### الإستنتاج العام:

- انطلاقاً من الدراسة الميدانية واستنتاجات و تحليل الفرضيات نستنتج ما يلي:
- ❖ كلما كان حجم الالتزامات الأسرية كبيراً زاد الولاء التنظيمي و العكس.
  - ❖ كلما كانت علاقة العامل بجماعات العمل وطيدة زاد الولاء التنظيمي و العكس.
  - ❖ كلما قدمت المنظمة للعاملين حوافز مادية ومعنوية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، و العكس.
  - ❖ كلما كان نمط القيادة في المنظمة ديمقراطياً زاد الولاء التنظيمي للعاملين. و يقل كلما كان أوتوقراطياً، و يقل أكثر كلما كان متسبياً.
  - ❖ كلما كانت البيئة الفيزيائية للعمل جيدة و مناسبة للعمل بها من حيث الظروف الصحية و النفسية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي، و العكس.
- أما العوامل السوسيو مهنية الأخرى فلم يظهر لها أي تأثير على الولاء التنظيمي، و هي كالتالي:

- الحالة العائلية.
- الفئة العمرية.
- المستوى الدراسي.
- الخبرة المهنية (مدة العمل).

خاتمة عامّة

إن عصرنا الحالي معروف بعصر التنظيمات، ومن أبرز هذه التنظيمات التي تعرفها المجتمعات هي منظمات الأعمال، وهي تلك المنظمات التي يعمل بها الإنسان من أجل ضمان قوته اليومي، ويحقق من خلالها مصالح ومكاسب في مختلف النواحي.

إن لكل منظمة أهداف متمثلة في بعيدة وقصيرة المدى، تسعى من أجل تحقيقها معتمدة على مجموعة من الخطط و الإستراتيجيات ومختلف السياسات التنظيمية، ولكن أهم من ذلك كله عنصرها البشري الذي يعد من أهم الدعائم التي تركز عليها المنظمة الحديثة، فالمنظمة الناجحة هي التي تحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، ويكون ذلك إلا إذا اعتمدت على عاملين ذوي كفاءة ويتمتعون بمستوى عال من الإخلاص و الولاء للمنظمة، و السعي من أجل تحقيق أهدافها، والتضحية من أجلها و الحفظ على سمعتها، و الرغبة في الإستمرار بالعمل بها حتى في أصعب الظروف، وهذه تعد من صفات العاملين الذين يتمتعون بولاء تنظيمي عالي.

فالمنظمة يعتمد نجاحها على مستوى الولاء التنظيمي الذي يتحلى به العاملون. لذلك يجب على المنظمة أن تهتم بهذا الجانب من خلال تعزيزه، ومحاولة القضاء على كل المعوقات و الصعوبات التي من شأنها أن تحده أو تضعفه.

وقد أوضحت الدراسة بأن تأثير بعض العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على أعوان الحماية المدنية بأدرار مايلي:

1. لحجم الالتزامات العائلية علاقة طردية بالولاء التنظيمي، حيث كلما زاد حجم الالتزامات العائلية للعامل زادا الولاء التنظيمي لديه، و العكس.
2. كلما كانت علاقة العامل بجماعات العمل غير رسمية وطيدة كلما تعزز الولاء التنظيمي لديه، وينخفض كلما انخفضت هذه العلاقة.

3. لنظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة علاقة بالولاء التنظيمي، حيث كلما قدمت المنظمة للعاملين حوافز مادية ومعنوية أدى إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، والعكس.
4. رأينا أن رغم اعتماد المنظمة على النمط الأوتوقراطي الإستبدادي إلا أن ولاء العمال كان موجود، بحكم طبيعة عمل المؤسسة.
5. للبيئة الفيزيائية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين، حيث تعمل على تعزيزه كلما كانت تراعي الشروط الصحية و النفسية للعاملين من حيث درجة الحرارة، والتهوية والنظافة، والمظهر العام لأماكن العمل. كما تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي أو كلما انعدمه كلما كانت لا تراعي تلك الشروط.
- كما تبين من خلال هذه الدراسة بأن العوامل السوسيو مهنية التالية: (الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي..) ليست لها علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي.
- ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات:
- من أجل النهوض بالمنظمات في الجزائر خاصة، وفي غيرها من الدول عامة، وذلك بتعزيز الولاء التنظيمي لدى أفرادها.
- ✓ القيام بعمليات توعية وتحسيس بأهمية الولاء التنظيمي وتوسيع مجال تدريسه.
  - ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، والمعاملة الحسنة من طرف رؤساء العمل، فينعكس أثرها على المرؤوسين فيكونون أكثر تعلقاً بمنظمتهم.
  - ✓ جعل جماعات العمل غير الرسمية وسيلة من وسائل الإتصال بين الإدارة والعاملين، فقد تكون في بعض الأحيان هذه الوسيلة أسهل و أسرع وأجدي.
  - ✓ تحفيز العمال و الأخذ برأيهم وتشجيع روح الإبداع لديهم.

- ✓ تسهيل التفاعل والتواصل بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية من خلال توفير فضاءات وأوقات للالتقاء فيما بينها كالنوادي والاستراحات، من أجل توطيد العلاقات الاجتماعية بينهم، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم التنظيمي.
- ✓ استثمار جماعات العمل في بناء خطط واستراتيجيات المنظمة، من أجل تحسيسهم بأهميتهم في المنظمة، مما يعزز ولائهم لها.
- ✓ تحفيز العاملين على العمل وتوفير مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية لأن لها تأثير على إيجابي على روحهم المعنوية، وبالتالي ولائهم التنظيمي.
- ✓ توفير وتقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين، كالمساعدات المالية، والنقل، والإطعام، والرحلات، والقروض، والعلاج... وغيرها من الخدمات.
- ✓ تحسين أجور العاملين.
- ✓ الإهتمام بالتكوين والتدريب أثناء الخدمة من أجل تسهيل الترقية الأفقية والعمودية للعاملين، حتى لا تكون لهم تطلعات نحو منظمات أخرى من ناحية الترقية أو الراتب.
- ✓ تنظيم دورات تدريبية لرؤساء العمل تتعلق بكيفية التعامل مع العنصر البشري في المنظمة من أجل تعزيز روح الولاء التنظيمي لديه.
- ✓ تحسين بيئة العمل الفيزيائية، بإخضاعها للشروط الصحية والنفسية، فتكون مريحة للعامل وغير مضره بصحته، من حيث(درجة الحرارة، التهوية، النظافة، المظهر العام لأماكن العمل)
- ✓ إجراء دراسات وبحوث حول الولاء التنظيمي، وسبل تعزيزه، ومعوقاته، ويمكن الاعتماد على التجربة اليابانيين في هذا المجال، من أجل الإستفادة منها، والبحث عن سبل تطبيقها في بلدنا الجزائر، ويمكن إجراء دراسة مقارنة بين الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة اليابانية و الجزائرية.



✓ ونأمل أن تفعل نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات، حتى يترجم ما تم التوصل إليه على أرض الواقع ولا تبقى مجرد بحوث أكاديمية (حبر على ورق)، من أجل أن تكون المؤسسات الجزائرية في مصاف المؤسسات العالمية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

كتب:

1. إبراهيم أحمد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006.
2. إيهاب صبيح رزيق، الإدارة - الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع ، ع 2 ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2001.
3. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المرجع، ط 8 ، الرياض، 2003.
4. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2008.
5. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم لدراسة نفسية اجتماعية لجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.
7. حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، ط 1 ، سنة 2005.
8. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن والموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث ، القاهرة مصر، ط 1 ، سنة 1999.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، بدون سنة.
10. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، الأردن، 2007.

11. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط 1، 1984.
12. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار مجلة المملكة لها شمية الأردنية، ط 1، 2007.
13. ستيفن كوفي، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط 01، دار الفكر، دمشق، سوريا، سنة 2006.
14. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
15. سمير الجمل، درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في المديرية التربوية والتعليم، بدون (سنة، ط، بلد).
16. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2000.
17. السيد الحسين، النظرية الاجتماعية ومشكلات التنظيم، دار المعارف، عين شمس، مصر، ط 5، سنة 1985.
18. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2004.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر سنة 2005.
20. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان.
21. عبد الله عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة السعودية، ط 4، 2003.

22. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
23. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2000.
24. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، سنة 2002.
25. فاروق عبد الله، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
26. فرج محمد عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة مصر، ط6، 1988.
27. فرج محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط 1، سنة 2009.
28. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن، ط 4، 2009.
29. كمال طارق، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، سنة 2007.
30. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، سنة 2006.
31. محمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002م، (ب ط).
32. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة ( فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق tom المجموعة العربية للتدريبات والنشر، ط 1، سنة 2012.

33. مدحت أحمد أبو النصر ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسستي لدى العاملين، إتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 2005.
34. مدحت محمد حمود، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسستي لدى العاملين، إتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط01، 2005.
35. مصطفى كامل أبو العز عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية ، مصر، بدون سنة.
36. موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد البخاري، (أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ) دراسة إستطلاعية ، جامعة البشر ، عمان.
37. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط01، 2002.
38. نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، سنة 2010.
39. يزن يتم، إدارة الموارد البشرية ( أساليب الادارة الحديثة ).

المذكرات والرسائل العلمية:

1. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.
2. باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكة بمجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 13، 2013.
3. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
4. جمعي ليندة وأخريات، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس ، سنة 2005.
5. ختام عبد الله غانم، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات المرحلة الأساسية في المدرسة الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2005.
6. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان. عاشوري ابتسام، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ( دراسة ميدانية الجلفة المديرية العامة ) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2014 - 2015.

7. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مستوى قيادة حراس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، سنة 2013.
8. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية سنة 2011.
9. عبدالله بن فهاد بن شابع الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2001.
10. كحلوش كهينية، ظروف العمل الفيزيائية، وأثرها على صحة العامل (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية المتزعمة لصناعة الاثاث، تابوكرت تيزي وزو)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الانسانية، قسم على النفس، تيزي وزو الجزائر، سنة 2015.
11. هناء محمد علي محمود الحلو، درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008.
- الموسوعات والمعاجم والقواميس:
1. أحمد مختار عمر و زملاؤه، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط01، 2008.



2. جوردن مارشال ، موسوعة علم الاجتماع ، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة والمشروع القومي للترجمة، المجلد الاول ، ط 2 ، سنة 2007.
3. ريمون بودون وفرانسوا و بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية والمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 1986.
4. زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج 2، دار الجبل، بيروت، بيروت، لبنان، 1990.
1. زيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، سبتمبر 2007.
2. سهام بن رحمني، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 8 ، ديسمبر 2013.
3. شاكر جار الله الخشالي، أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة المجلة الاردنية للعلوم الانسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية، عمان، المجلد6، العدد1، سنة 2003.
4. عويبة أبو سنيينة وعبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظات العاصمة ، عمان ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، عمان الاردن، المجلد 10، العدد 1 ، سنة 2014.

5. قيس إبراهيم حسين (( دور خصائص الزيادة في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لأداء فيه من متخذي القرارات الشركة العامة للصناعات كهربائية ، ديالي ))، العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية الهيئة الكرم سياسية لدراسات الاستراتيجية و البحث العلمي، جامعة السليمانية، السليمانية العراق، سنة التاسعة ، العدد 26.
6. عمر عزاوي محمد جميلة، مؤسسات المعروفة وثقافة، المؤسسات الاقتصادية (رؤية مستقبلية )، مجلة الباحث، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر ، العدد4 ، سنة 2006.
7. لطفي دنبري، « مفاتيح ادارة جماعات العمل في التنظيم » مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2010.
8. مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المجلد 11 ، العدد 1 ، يناير 2004.
9. نجيب عبد المجيد نجم ، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي، مجلة الاستاذ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، جامعة بغداد، العراق، العدد203، 2013.
10. ممدوح سلامة مرسي، الضوضاء مرض العصر، مجلة أسبوط للدراسات البيئية مركز الدراسات والبحوث البيئية، جامعة أسبوط مصر، العدد 36، يناير 2012، ص 127 .
11. صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبوسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ( حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل أنعم وشركة انموذجاً ) مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16 ، العدد 1، سنة  
2015.

**المواقع الإلكترونية:**

1. //ttp yazantayem@ winduslive.com. 22/02/2018 h10 :38.
2. www .Moh . gov . æ / moh – site / - admin - develop / human  
-ressource htm . op . 24 – 01 - 2018 -20 : 23.

**المراجع باللغات الأجنبية:**

3. Pitter Toart . Grestion de r essources . onuversitaire de  
hion . France F2 . 2002 . P 492 . 19 :15 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية تخصص :ماجستير علم الاجتماع تنظيم والعمل

## استمارة بحث

أخي العامل:

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي تهدف إلى دراسة "العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالحماية المدنية أدرار، وتدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل. لذا أرجو منكم التكرم بملء هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية، علما أن هذه المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم لغرض علمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ونشكركم على حسن تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ:

\*مولودي محمد

إعداد الطالبتين:

• داحمد نوال

• لشهب نصيرة

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً: العوامل السسيومهنية

أ-العوامل الشخصية:

- 01 الجنس: ذكر  أنثى
- 02-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  (30-40 سنة)  ، 40 سنة فأكثر
- 03-المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 04-الحالة العائلية: أعزب  ، متزوج  أرمل  ، مطلق

ب-العوامل الإجتماعية:

- 05-كم عدد أفراد العائلة الذين هم تحت كفالتك : [0-3]  [4-7]  [من 7 فأكثر]
- 06-هل أجرك الشهري كافي لتلبية حاجياتك اليومية؟ نعم  لا
- 07-هل تضطر للإستدانة في بعض المناسبات؟ نعم  لا
- 08-هل تقوم بعمل آخر بعد خروجك من العمل؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب ب "نعم" ،

لماذا؟.....

09-ما رأيك في من يعمل عملا آخر خارج المؤسسة بعد وقت الدوام

الرسمي؟.....

- 10- كيف هي علاقتك مع زملاء العمل؟ سيئة  ، متوسطة  ، جيدة
- 11-هل تتشاور مع زملائك في بعض الأمور المتعلقة بالعمل؟ لا  ، أحيانا  دائما  .

12- هل حدث وأن اتفقتم على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة؟

لا  ، أحيانا  ، دائما  .

13- حسب رأيك ما تأثير زملاء العمل على أداء العامل ؟

ب- العوامل المهنية:

14-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنو  ، من 5 سنوات إلى 10 سنو

من 10 سنوات فأكثر

15- هل تقدم الإدارة حوافز للعمال ؟  نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم: فما نوع الحوافز المقدمة؟

مادية  معنوية  الإثئين معا

16- هل تقوم الإدارة بمشاركة العمال في إنجاز القرارات؟ نعم  لا

17-كيف تطبق الإدارة اللوائح و التعليمات الرسمية؟ بصرامة  بمرونة

للامبالاة

18- هل تنهرب الإدارة من تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف؟ نعم  لا

إذا كان الجواب ب " لا " ، لماذا حسب رأيك

.....؟

19- هل التكييف متوفر في أماكن العمل؟ نعم  لا

إذا كان الجواب ب"نعم" ، فما هي حالته؟ رديئة  متوسطة  جيدة

إذا كان الجواب بنعم، فما تأثير ذلك على

أدائك؟.....؟

20-كيف هي العوامل الفيزيكية ( الإضاءة، التهوية) في أماكن العمل ؟

رديئة  متوسطة  جيدة

ثانيا: الولاء التنظيمي

21- هل تشعر بالولاء للمؤسسة ؟ نعم  لا

22-هل تعتقد أن زملاء العمل لهم تأثير على حب العامل لمؤسسته وتعلقه بها؟



نعم  لا

إذا كان الجواب ب "نعم" ، فكيف

ذلك.....

23-هل حصولك على حوافز مادية أو معنوية يزيد في تعلقك بمؤسستك؟

نعم  لا

24-إذا وجدت فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى هل تفكر في الانتقال إليها؟

نعم  لا

25-هل تسعى إلى تحقيق أهداف للمؤسسة؟ نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم، فكيف تحقق ذلك؟ زيادة الانتاج  الرفع من قيمة العمل

إذا كان الجواب ب لا، فهل يعود ذلك إلى: كفاية الأجر المقدم  عدم وضوح

الأهداف  سبب آخر

أذكره.....

26-هل تضحي بوقتك من أجل مؤسستك؟ لا  نعم  أحيانا

27-هل تعتبر نفسك عضوا فعالا في المؤسسة؟ نعم  لا

28-هل تتحدث بإعتراز للمؤسسة أمام الآخرين؟ نعم  لا

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	Q1	Numérique	8	0	الجنس	{1, ذكر}...	Aucun	8	☰ Droite	Echelle	↳ Entrée
2	Q2	Numérique	8	0	الفئة العمرية	{1, أقل من 30} ...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
3	Q3	Numérique	8	0	المستوى التعليمي	{1, أمي}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
4	Q4	Numérique	8	0	الحالة العائلية	{1, أعزب (ة)}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
5	Q5	Numérique	8	0	الخبرة المهنية	{1, أقل من 5} ...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
6	Q6	Numérique	8	0	عدد الافراد تحت الكفالة	{1, أقل من 3} ...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
7	Q7	Numérique	8	0	الاجر الشهري	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
8	Q8	Numérique	8	0	الأستانة في بعض ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
9	Q9	Numérique	8	0	القيام بعمل اخر	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
10	Q10	Numérique	8	0	علاقتك مع زملاء العمل	{1, سيئة}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
11	Q11	Numérique	8	0	شاوره مع ازملاء في ...	{1, لا}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
12	Q12	Numérique	8	0	العمل وفق التعليمات	{1, لا}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
13	Q13	Numérique	8	0	يبر زملاء العمل على ...	{1, سلباً}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
14	Q14	Numérique	8	0	تقدم الادارة حوافز ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
15	Q15	Numérique	8	0	نعم، تشكلها:	{1, شكل فردي}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
16	Q16	Numérique	8	0	نوع الحوافز	{1, مادية}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
17	Q17	Numérique	8	0	مشاركة العمال في ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
18	Q18	Numérique	8	0	بل الادارة مع اللوائح ...	{1, بصرامة}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
19	Q19	Numérique	8	0	رب الادارة من تحمل ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
20	Q20	Numérique	8	0	العوامل الفيزيقية	{1, رديئة}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
21	Q21	Numérique	8	0	ولاء المؤسسة	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
22	Q22	Numérique	8	0	زملاء العمل لهم تأثير ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
23	Q23	Numérique	8	0	حصول على الحوافز ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée
24	Q24	Numérique	8	0	وجود فرصة عمل ...	{1, نعم}...	Aucun	8	☰ Droite	Nominales	↳ Entrée



	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
25	Q25	Numérique	8	0	...{1, نعم}... هي إلى تحقيق اهداف ...	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
26	Q26	Numérique	8	0	...{1, زيادة}... نعم ' كيف نسعى لتحقيقها	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
27	Q27	Numérique	8	0	...{1, عدم كفاية}... لا' يعود إلى :	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
28	Q28	Numérique	8	0	...{1, لا}... نسعي بوقتك من أجل ...	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
29	Q29	Numérique	8	2	...{1.00, نعم}... نبر نفسك عضو فعالاً ...	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
30	Q30	Numérique	8	2	...{1.00, نعم}... نتحدث عن المؤسسة ...	Aucun	8	☰ Droite	●●● Nominales	↘ Entrée	
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	(
1	ذكر	أكثر من 40 سنة	جامعي	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	نعم	نعم	لا	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	نعم	الاتنين معا	
2	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	لا	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
3	ذكر	أكثر من 40 سنة	متوسط	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
4	ذكر	من 30 إلى 40 ...	جامعي	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	لا	.	
5	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	أكثر من 5 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	لا	سلباً	نعم	شكل جماعي	
6	ذكر	أقل من 30 سنة	جامعي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أكثر من 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	أحياناً	سلباً	نعم	شكل جماعي	
7	ذكر	من 30 إلى 40 ...	جامعي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى .	أكثر من 5 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
8	ذكر	من 30 إلى 40 ...	جامعي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
9	ذكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	نعم	الاتنين معا	
10	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	نعم	لا	لا	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
11	ذكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	نعم	لا	نعم	جيدة	لا	دائماً	إيجابياً	لا	.	
12	ذكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	لا	متوسطة	دائماً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
13	ذكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.	
14	ذكر	أكثر من 40 سنة	متوسط	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	لا	.	
15	ذكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	لا	.	
16	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	نعم	شكل فردي	
17	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	الاتنين معا	
18	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	لا	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	لا	.	
19	ذكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	لا	سلباً	لا	.	
20	ذكر	أكثر من 40 سنة	ثانوي	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	نعم	لا	نعم	جيدة	أحياناً	أحياناً	سلباً	لا	.	
21	ذكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	لا	لا	جيدة	دائماً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل جماعي	
22	ذكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى .	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل فردي	
23	ذكر	أكثر من 40 سنة	متوسط	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	لا	.	

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
1	الاتنين معاً	نعم	بمرونة	لا	جيدة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	لا	نعم
2	.	لا	لامبالاة	نعم	رديئة	نعم	لا	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	نعم	نعم
3	.	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	نعم	نعم
4	.	لا	لامبالاة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
5	مجنوية	لا	بصرامة	نعم	رديئة	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
6	الاتنين معاً	لا	لامبالاة	نعم	رديئة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	لا	نعم	نعم
7	.	لا	بمرونة	لا	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
8	.	لا	لامبالاة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
9	الاتنين معاً	نعم	بصرامة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
10	.	لا	بمرونة	لا	رديئة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
11	.	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
12	.	لا	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	لا	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	لا	نعم
13	.	لا	بمرونة	لا	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	لا	.	عدم كفاية الاجر	نعم	نعم	لا
14	.	لا	بمرونة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
15	.	لا	بصرامة	نعم	متوسطة	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
16	الاتنين معاً	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
17	مجنوية	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
18	.	لا	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	نعم	نعم
19	.	لا	بصرامة	نعم	رديئة	لا	نعم	لا	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	لا	نعم	لا
20	.	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
21	الاتنين معاً	نعم	بمرونة	لا	جيدة	نعم	نعم	لا	لا	نعم	زيادة الانتاج	.	نعم	نعم	نعم
22	مجنوية	لا	بصرامة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	.	لا	نعم	نعم
23	.	لا	بصرامة	لا	جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم

\*\*\*

Affichage des données

Affichage des variables

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
69	نكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل جماعي
70	نكر	من 30 إلى 40 ...	جامعي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	أحياناً	إيجابياً	لا	.
71	نكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	أحياناً	دائماً	سلباً	نعم	الاثنين معا
72	نكر	أكثر من 40 سنة	متوسط	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	لا	.
73	نكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	لا	جيدة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	نعم	شكل فردي
74	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل فردي
75	نكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	لا	لا	جيدة	دائماً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل جماعي
76	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	لا	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.
77	نكر	أقل من 30 سنة	متوسط	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	نعم	سيئة	أحياناً	أحياناً	سلباً	نعم	شكل فردي
78	نكر	أكثر من 40 سنة	ثانوي	متزوج(ة)	من 10 سنوات ...	من 3 إلى 5 أفراد	لا	لا	نعم	جيدة	أحياناً	أحياناً	سلباً	لا	.
79	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	لا	جيدة	لا	دائماً	إيجابياً	لا	.
80	نكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	نعم	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.
81	نكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	لا	.
82	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	الاثنين معا
83	نكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.
84	نكر	من 30 إلى 40 ...	متوسط	أرمل (ة)	من 5 سنوات إلى	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	لا	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	لا	.
85	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	من 3 إلى 5 أفراد	لا	نعم	نعم	جيدة	دائماً	دائماً	إيجابياً	نعم	شكل فردي
86	نكر	أقل من 30 سنة	ثانوي	متزوج(ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	نعم	الاثنين معا
87	نكر	من 30 إلى 40 ...	متوسط	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	لا	جيدة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	شكل فردي
88	نكر	أقل من 30 سنة	جامعي	أعزب (ة)	أقل من 5 سنوات	أقل من 3 أفراد	نعم	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	دائماً	إيجابياً	لا	.
89	نكر	من 30 إلى 40 ...	ثانوي	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	نعم	الاثنين معا
90	نكر	أكثر من 40 سنة	متوسط	متزوج(ة)	من 5 سنوات إلى	أقل من 3 أفراد	لا	نعم	نعم	متوسطة	أحياناً	أحياناً	إيجابياً	لا	.
91															

4

Affichage des données

Affichage des variables

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
69	الائتئين معاً	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
70	.	لا	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
71	الائتئين معاً	نعم	بصرامة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
72	.	لا	لامبالاة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	زيادة الانتاج	.	نعم	نعم	نعم
73	الائتئين معاً	نعم	بصرامة	لا	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
74	معتوية	لا	بصرامة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	لا	نعم	نعم
75	الائتئين معاً	نعم	بمرونة	لا	جيدة	نعم	نعم	لا	لا	نعم	زيادة الانتاج	.	نعم	نعم	نعم
76	.	لا	لامبالاة	نعم	رديئة	نعم	لا	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	نعم	نعم
77	الائتئين معاً	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
78	.	نعم	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	لا	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
79	.	لا	بمرونة	نعم	رديئة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
80	.	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
81	.	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
82	معتوية	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	أحياناً	نعم	نعم
83	.	لا	بمرونة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	لا
84	.	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	.	عدم كفاية الاجر	نعم	نعم	نعم
85	الائتئين معاً	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
86	معتوية	لا	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لرفع من قيم العمل	.	أحياناً	نعم	نعم
87	الائتئين معاً	نعم	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	زيادة الانتاج	.	نعم	نعم	نعم
88	.	نعم	بمرونة	نعم	جيدة	نعم	نعم	نعم	لا	لا	.	عدم كفاية الاجر	نعم	نعم	نعم
89	الائتئين معاً	نعم	بمرونة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
90	.	نعم	بصرامة	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لرفع من قيم العمل	.	نعم	نعم	نعم
91															

1

Affichage des données

Affichage des variables