

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

بيئة العمل الداخلية و أثرها على على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط

**Internal work environment and its impact on organizational loyalty of
working individuals A field study at the Sonelgaz Laghouat Foundation**

خالد زحزاح khaled zehzah

جامعة البليدة 2 علي لونيبي 2مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

University Blida 2-(LOUNICI ALI) Laboratory –Organizational Development and Human Resources

Management kzehzah@gmail.com

وهيبة عيشاوي wahiba aichaoui

جامعة البليدة 2علي لونيبي 2مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

University Blida 2-(LOUNICI ALI) Laboratory –Organizational Development and Human Resources

Management docaichaoui@gmail.com

المؤلف المرسل: خالد زحزاح khaled zahzah الإيميل: kzehzah@gmail.com

تاريخ القبول: 2020-09-21

تاريخ الاستلام: 2019-05-24

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في رفع وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، وإستخدم الباحث الإستبيان و طبق على عينة مكونة من 124 موظف العاملين بمؤسسة بولاية الأغواط.

وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها :

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط
- تلعب بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الظروف المادية والمعنوية) دورا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.
- الظروف المادية المناسبة (الأجر، المكافآت) تعتبر من المتطلبات المهمة التي تسهم في إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي.
- الظروف المعنوية الملائمة (العلاقات داخل المؤسسة، المشاركة في إتخاذ القرار) تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.
- كلمات مفتاحية: بيئة العمل الداخلية، الولاء التنظيمي.

Abstract:

The aim of this study was to identify the role of the internal work environment in raising and enhancing the level of organizational loyalty among workers Sonelgaz Foundation for the Wilayat of Laghouat, and the study relied on the descriptive analytical approach as it fits with The researcher used the questionnaire and applied to a sample of 124 employees of a state institution Laghouat. The results showed that:

- All hypotheses have been fulfilled for the workers of the Sonelgaz State Foundation for Laghouat
- The internal work environment with its dimensions (physical and moral conditions) plays a role in promoting organizational loyalty Workers of the Sonelgaz State of Laghouat

-Appropriate material conditions (remuneration, remuneration) are important requirements that contribute to the riseLevel of organizational loyalty.

-Moral conditions (relationships within the institution, participation in decision-making) contribute to strengtheningOrganizational loyalty to the workers of the Sonelgaz State Foundation for Laghouat.

Keywords: Environment, internal work environment, organizational loyalty

مقدمة:

تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الولاء التنظيمي والذي يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرا مهما من مصادر بقاء المؤسسة خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واستغلال الفرص وزيادة قدرتها التنافسية.

مشكلة البحث:

إن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي مؤسسة، فمؤسسة سونلغاز اليوم تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق مستويات عالية من الولاء لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية والاهتمام بهم كمورد بشري هامة وتمييزهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم.

فتزايد اهتمام المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها الأفراد بأداء المهام الموكلة إليهم بحيث أصبحت لها ته الأخيرة تدرك إن فهم بيئة العمل الداخلية قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وولائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الولاء وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية، لأن العنصر البشري هو العنصر الأهم في بيئة العمل الداخلية فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق مؤسسة سونلغاز اليوم مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية.

تتصف بيئة العمل في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني والذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة سونلغاز بشكل خاص مواكبة هذه التغيرات ومواجهة التحديات وإلا فإنها لا تكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية والتي لن تتحقق إلا في ضوء توافر قدر مناسب من الولاء التنظيمي لمواردها البشرية باعتبارهم محاور الارتكاز الأساسية في المؤسسة.

فقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل عام بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار وهذا ما يجعلها أمام موقف يتطلب إجراء تعديلات في سياساتها إما لأسباب فرضها التحولات الخارجية أو لأسباب داخلية تتطلبها بيئة العمل الداخلية، ومؤسسة سونلغاز ليست بمعزل عن التطورات والتغيرات التي تدور في بيئة الخارجية، ومن هنا تظهر الحاجة المستعجلة إلى إستراتيجية فعالة للتطوير الإداري في المؤسسة عن طريق توفير بيئة عمل داخلية مثالية ومعززة للولاء التنظيمي للأفراد وهذا لكي تضمن المؤسسة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها

أهمية البحث:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير البيئة الداخلية اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

- التعامل مع مفهوم بيئة العمل الداخلية وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الولاء التنظيمي.

توفر بيئة عمل داخلية ملائمة في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى رفع الولاء التنظيمي للموظفين نحو مؤسستهم.

- الفرضيات الجزئية :
- كلما وفرت المؤسسة ظروف مادية مناسبة أدى ذلك إلى زيادة التزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم.
- الظروف المعنوية المناسبة تعد مصدرا من مصادر تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وترفع من درجة ولائهم .

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف إلى أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية على أبعاد الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز
- التعرف على أهم السبل التي تعزز من الإيجابيات وتحد من السلبيات التي تعكسها بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

أولا مفهوم بيئة العمل الداخلية :

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة بيئة العمل الداخلية بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين بها وضمان ولائهم والتصاقهم بها، خاصة مع تميز المنظمات الحديثة بتعدد أهدافها وأغراضها، نظرا لإمكانية التوسع في الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة وأنشطة متنوعة، كل هذا يحتم على المنظمة الحديثة العمل على إستقطاب خيرة الكفاءات للعمل فيها مع ضرورة المحافظة عليهم.

وتشتمل بيئة العمل الداخلية على كل ما يحدث داخل المنظمة من عمليات إنتاج وإدارة مالية وإدارة أفراد وأساليب تسويق، تخزين، تنظيم وتخطيط، فجميع هذه الأنشطة تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على مستقبل وحيات المنظمة¹.

وبما أن هناك العديد من دوافع وإحتياجات الإنسان التي يتم إشباعها في بيئة العمل الداخلية فهي تعد مدخلا جيدا لتحسين إنتاجية هؤلاء العاملين، وهو الأمر الذي يبنى على ركيزتين أساسيتين هما الركيزة الفنية والركيزة الإنسانية، وكلاهما يعتبر

لذا فإن دراسة بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى فهم وتصوير واضح لتطوير أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز وتساهم في الاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة، مما يجسد حرص المؤسسة على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان موظفيها وفقدان الثقة بها .

وعليه وبناء على ما تقدم سابقا، فإن الباحث تعمد إلى تسليط الضوء في بيان مساهمة بيئة العمل الداخلية من خلال أبعادها الظروف المادية (من حيث نظام الأجور أي كفايتها ومناسبتها مع الجهد المبذول والمكافآت من حيث طبيعتها ومناسبتها مع الجهد)، الظروف المعنوية والمتمثلة في (شبكة العلاقات ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات)، في زيادة وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الارتباط و الالتزام والانتماء والاستقرار) لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز.

وعليه فإن تناول العلي لهذه الدراسة البحثية سيكون من خلال صياغة التساؤل العام التالي والذي يمثل إشكالية ومشكل الدراسة :

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة سونلغاز؟

ولدراسة هذه الإشكالية وتوضيحها والتعمق فيها، أرفقناها بجملة من التساؤلات الفرعية لتصبح الدراسة أكثر دقة وفهمها والتي تم تحديدها كالآتي :

التساؤلات الجزئية :

- هل تؤثر بيئة العمل (المادية) على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؟
 - هل تؤثر بيئة العمل (المعنوية) على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؟
- وبعد جمع البيانات وضبط الإشكالية (صياغتها في تساؤل العام) وذلك لوضع الدراسة في مسارها العلمي الصحيح سنحاول طرح جملة من الفرضيات قصد الإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة التي قد تعطي إجابة مؤقتة أو أولية لمعالجة المشكلة وأسبابها، وعليه جاءت الفرضيات الدراسة كما يلي :

- الفرضية العامة:

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي أو إنخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة.

تتضمن هذه الخصائص

1- الهيكل التنظيمي : يبرئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة

تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط الإنسياب هذه السلطة، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع و الابتكار ويزيد من فرص نمو الولاء التنظيمي بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي.³

2- المناخ التنظيمي : الحصيلة لكل عوامل البيئة

الداخلية كما يفسرها ويحللها عاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.⁴

لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الولاء

التنظيمي لدى العاملين م خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الإستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية ، فضلا عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة و الإبتكار و الإبداع والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يخفف الولاء التنظيمي بسبب جموده و قدرته على الإستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية ، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المنظمة في ضوء إستمرار متطلبات العمل الروتينية التي تركز المال وتحث من الإبداع.⁵

3- الثقافة التنظيمية السائدة : الثقافة التنظيمية

عبارة عن القيم والمسلّمات والمعتقدات والإتجاهات و المعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كامل العاملين بها.⁶

وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الولاء التنظيمي

من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين

من عناصر بيئة العمل الداخلية ، فكلما كان العاملون يتمتعون بدرجة عالية من الرضا ويشعرون بالإنتماء لمنظمتهم ، كلما ولد ذلك عندهم مزيدا من حب العمل والتضحية من أجله مما ينعكس إيجابا على أدائهم ، ويزيد عندهم الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة.

كما يرى البعض أن البيئة الداخلية إنما تعني " كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله وتؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها، وأن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين وكذا مستوى أدائهم الوظيفي ، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة وتؤثر داخليا على المنظمة و أدائها بشكل مباشر.²

ويعطي هذا التعريف مفهوما مرحليا أو تتابعا للبيئة الداخلية فهو يوضح في المرحلة الأولى مدخلات البيئة الداخلية والتي هي عبارة عن الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة ، ثم ينتقل للمرحلة التالية وهي عملية التفاعل بين مكونات البيئة الداخلية أو مدخلاتها وتكوين سلوكيات و إتجاهات الأفراد ، ثم ينتقل للمرحلة الثالثة وهي مخرجات أو نتائج البيئة الداخلية متمثل في شقين ، أحدهما على مستوى الفرد ويتمثل في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين أما الآخر فهو على مستوى المنظمة ويتمثل في مستوى الأداء الوظيفي للمنظمة ككل.

وبعد إطلاعنا على مختلف التعاريف السابقة فإننا نستطيع أن نستنتج مايلي :

- أننا وفي مجال البيئة الداخلية نتعامل مع عالم إدراكي ، فالبيئة الداخلية لمنظمة ما هي إلا ما يراه العاملون فيها وفق إدراكهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.
- أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد وأنها خاضعة للتغير عبر الزمن.
- أن البيئة الداخلية لا تعني ثقافة المنظمة ، حيث أنها أشمل منها وتضم العديد م المتغيرات الأخرى.

1-2 خصائص بيئة العمل الداخلية :

6- الوصف الوظيفي : هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها، وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن أيضا مسؤوليات شاغل الوظيفة وإرتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها.¹³

ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود وإختصاصات وظيفته.

7- نمط السلطة : يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الولاء التنظيمي حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والإبتكار وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى الولاء التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في إتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية إنجازها بشكل صحيح.¹⁴

8- نمط القيادة : يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الولاء التنظيمي للعاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد جميع الصلاحيات والسلطات في يده، ويتخذ من المركزية أسلوبا أساسيا في العمل يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الولاء التنظيمي بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ووضع خطة عمل وأساليب مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى إرتفاع مستوى ولائهم التنظيمي.¹⁵

9- الأجور والرواتب والحوافز: يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر وراتب أو حافز في زيادة الإلتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الإلتزام بوقت الإنصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضآلة الراتب وعدم كفايته أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لإحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الإلتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازاته في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يتحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة

مبتكرين ومبشرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل إتخاذ القرارات المهمة والمناسبة بمعنى إرساء قواعد الهيئة الإجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال إندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الولاء التنظيمي من خلال تشكيل ظغوط على العاملين تحد من إبداعهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في إنتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة.⁷

4- القيم التنظيمية: تعرف بأنها ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ.⁸

وتسهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الولاء التنظيمي حيث تشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وأمال وأقوال وأفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة وقدر الإنسان في المجتمع، وفي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد والسياس والحصن الذي يحميه من الإنحراف والخطأ.⁹

5- أنظمة وإجراءات وسياسات العمل : الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا لكيفية أداء الأعمال وإتخاذ القرارات الخاصة بها.¹⁰

بينما السياسات هي : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.¹¹

لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الولاء التنظيمي بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الولاء التنظيمي.¹²

البيئية، كالدين والقيم والعلم والتكنولوجيا، والمتغيرات التنظيمية كالتعليم والتدريب والتنشئة الاجتماعية والمتغيرات السيكولوجية كالحب، والحقد والأنانية والصراع ومدى تداخلها وتفاعله.

12- صراع /غموض الدور: يمكن إعتبار صراع أو غموض الدور جزءاً من بيئة العمل الداخلية حيث يعتبران من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل.

إن صراع الدور يعني "تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها"¹⁹

إن ظاهرة صراع الدور تنشأ لأسباب عديدة مثل تناقض التوجهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، أو تعدد التوجهات من أكثر من شخص، أو من تعدد الرؤساء للشخص الواحد، أو تعدد مصادر التعليمات مما يسبب حالة من الشك في ذهن العامل حول ما يجب أني عمله ومن ينفذ توجيهاته، وتداخل الأدوار فيما بين العاملين أو فيما بين الإدارة بم يتضمنه ذلك تداخل في المهام والصلاحيات.²⁰

ثانياً ماهية الولاء التنظيمي:

في اللغة "أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أحصهم بك وأقربهم إليك منزلة"²¹.

عرفت ماري شيلدون الولاء التنظيمي بأنه " اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " أما ريلي وتشاتمان فيعرفه على اعتبار أنه "يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون وتشاتمان "إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالترام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد"²².

"ولا عجب أن نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى

نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض ولائه التنظيمي"¹⁶.

10-محتوى العمل وطبيعته : تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة من زيادة أو خفض مستوى الولاء التنظيمي فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الولاء التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط على العاملين كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط عمل إضافية وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية و التقدم والنمو المهني فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق و الرغبة في التسرب وضعف الولاء التنظيمي.

10-فرص الترقى المتاحة: الترقية تعني شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، تفوق مستوى وظيفته الحالية.¹⁷

ويسهم وجود فرص ترقى متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة في رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال زيادة إقبال الموظفين على العمل وتحسين مستويات ولائهم وزيادة إهتمامهم في العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وفي الوقت نفسه الحصول على الترقية المتاحة، بخلاف غياب الترقيات الذي يصيب الفرد بالجمود، واللامبالاة بالعمل، ومن ثم إنخفاض مستوى ولائه التنظيمي فمهما بذل من جهد لن يحصل على ترقية لعدم توافر فرص الترقى.¹⁸

11-العلاقات السائدة داخل المنظمة : إن التعامل مع العاملين في المنظمات ظل تقليداً في العديد من المجتمعات المتقدمة والنامية، على الرغم من تنامي الفكر السلوكي المعاصر، الذي بدأ يتعمق وينتشر في العصر الراهن حيث أصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصوراً على مجرد العمل فيها، بل ليصبح جزءاً منها، وليسهموا في بنائها، ولذا تتعمق التأثيرات الإيجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات ودوافعهم، وأهدافهم في إنجاز المنظمات أو إعاقتهما، وذلك من خلال المتغيرات

2-2 مراحل تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد:

توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى ستيزر²³ أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم ، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فان ولاؤهم سيزداد ، وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة²⁶.

وعلى كل فقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يربط الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين " ثلاث مراحل للولاء كالاتي:

الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم ،رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

مرحلة التبني : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه ، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم²⁷.

3-2 خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي :

، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها²³.

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوما قديما وأن الولاء التنظيمي عندهم "هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتائه للمجتمع الذي يعيش فيه"²⁴.

عرف العجبي الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتهي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة و يرى أيضا بأنه يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها ، إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء على رأس العمل ، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد ، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها.

ولذلك نجد أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة ، والإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

1-2 مؤشرات الولاء التنظيمي :

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - درجة المشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة.
 - درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
 - الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
 - الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
 - عدم التفكير في الإنتقال إلى منظمة أخرى.
 - إرتفاع معنويات العاملين.
 - التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية.²⁵

1-3 المنهج : بما أن الدراسة ميدانية تم اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا هذا، قصد وصف العوامل وتحليل الظروف وفي جميع المواقف والمراحل خطوة بخطوة وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة.

2-3 الإستبيان : واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية (المبحوثين) وأخذت الجهد والوقت الكبير من الباحث في إعدادها، حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع المعلومات الميدانية، والمتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة أبعادها والمؤشرات التي تتضمنه، فقد ضمت 44 سؤالاً توزعت على أربعة محاور أساسية ونعرض محتوى الإستبانة على النحو الآتي :

- المحور الأول البيانات الشخصية : حيث ضم 05 أسئلة (1-5)
- المحور الثاني : الظروف المادية (الأجر والمكافآت) : حيث ضم 10 أسئلة (5-15)
- المحور الثالث : الظروف المعنوية (العلاقات والمشاركة في الإلتخاذ القرارات) حيث ضم 17 سؤالاً (16-33)
- المحور الرابع : الولاء التنظيمي (الإلتزام، الإلتزام، الإرتباط) حيث ضم 17 سؤالاً (34-50)

3-3 مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني:

أجريت الدراسة مع مجموعة من الموظفين باختلاف مستوياتهم المهنية في مؤسسة سونلغاز في ولاية الأغواط.

ب- المجال الزمني : بدأت من 2016م بالدراسة الاستطلاعية وانتهت في 2019م بتوزيع ثم جمع الاستمارات.

ج- المجال البشري : ومجالنا البشري هو موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوياتهم الإدارية الثلاثة وهم الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

4-3 الأساليب الإحصائية : وقد استخدمنا في دراستنا الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل ذلك تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية spss .22

“يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها”²⁸.

و يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد ما يلي:

- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

يشير "الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء"²⁹.

إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.

يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

ثالثاً الدراسة الميدانية :

- 5-3 مجتمع البحث: وتم الإعتماد على العينة الإحصائية التطبيقية بسبب كون مجتمع العمال موزعين في أقسام بشكل غير متجانس والتي تم إختيارها بنسبة 42% والمقدرة ب 124 عامل وبعد نزولنا إلى الميدان وجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها توصلنا إلى أهم النتائج كالآتي :
- نتائج الفرضية الأولى كلما وفرت المؤسسة ظروف مادية مناسبة أدى ذلك إلى زيادة التزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم.
 - وجدنا أن نسبة 58,06% من المبحوثين أي الأغلبية يصرحون بعدم كفاية الأجر وملحقاته في مؤسسة سونلغاز وأنه لا يسد حاجاتهم الأساسية من نقل وسكن وعلاج.
 - وجدنا أن نسبة 60,48% من المبحوثين يرون أن نظام المكافآت ليس بالمستوى المطلوب ولا يلبى طموحات الموظفين.
 - وجدنا أن نسبة 54,84% من المبحوثين يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تقوم بمنح مكافآت مناسبة للموظفين.
 - وجدنا أن نسبة 67,12% من المبحوثين يرون أن الأجر الممنوح في مؤسسة سونلغاز لا يتناسب مع الجهود.
 - نتائج الفرضية الثانية الظروف المعنوية المناسبة تعد مصدرا من مصادر تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وترفع من درجة ولائهم .
 - وجدنا أن نسبة 60,48% من المبحوثين يرون أن علاقاتهم برؤسائهم في العمل جيدة.
 - وجدنا أن نسبة 52,41% من المبحوثين يرون أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء تساهم في بقائهم واستمرارهم بالمؤسسة.
 - وجدنا أن نسبة 62,89% من المبحوثين يرون أنه تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات في مؤسسة سونلغاز وتساهم فرصة مشاركتهم في صنع القرارات في زيادة دافعيتهم للعمل و رضاهم على مؤسسة سونلغاز.
 - وجدنا أن نسبة 78,84% من المبحوثين يرون أن مؤسستهم تتيح الفرصة لجميع الموظفين في مشاركة في صنع القرارات.
- الخاتمة : إنطلاقا مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :
- شبكة الأجور المطبقة في مؤسسة سونلغاز لا تتصف بالواقعية والعدالة في توزيعها ،بالتالي لاتراعي الأوضاع الاجتماعية والإقتصادية للأفراد مما نتج عنه عدم رضاهم بالأجر المقدم لهم وتفكيرهم في تغير العمل أو اللجوء إلى عمل إضافي لسد حاجاتهم الأساسية.
 - نظام المكافآت غير عادل بمؤسسة سونلغاز وهو من أهم العوامل التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي والحراك المهني نحو مؤسسات أخرى فتقديم مزايا أكبر سوف ينمي إرتباط العامل وقوة تمسكه بعمله وإخلاصه فيه وتعمل تدريجيا على صنع وعي عمالي تغطي فيه مظاهر الإلتزام والولاء للعمل والمؤسسة.
 - وجود علاقات قوية وجيدة بين العاملين في مؤسسة سونلغاز فكلما كانت هذه العلاقات مستقرة وجيدة كلما ساهمت في زيادة وارتباط العاملين بمؤسستهم وولائهم لها من جهة وتضمن المؤسسة قبولهم لأهدافها وقيمها من جهة أخرى.
 - مؤسسة سونلغاز تعتمد على آراء واقتراحات العمال عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك باعتبارهم عناصر هامة في المؤسسة لهم من الخبرة والأقدمية ما يخول لهم إبداء الرأي والمشاركة. ومن خلال ما تقدم استنتجنا أن بيئة العمل الداخلية بمؤسسة سونلغاز بمختلف عناصرها المادية والمعنوية تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة.
 - وفي الأخير نشير أن دراستنا ما هي إلا مساهمة متواضعة للتعريف ببيئة العمل الداخلية بإحدى المؤسسات الكبيرة الفاعلة في اقتصادنا الوطني وهي مؤسسة سونلغاز وكيفية مساهمة عناصر هذه البيئة المادية والمعنوية في تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد .
- التوصيات :
- ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وفي رسم السياسات والتوجهات المستقبلية، مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير للموظفين ويعزز ولائهم التنظيمي.
 - كذلك يتوجب إفساح المجال للموظفين بكافة مستوياتهم الإدارية بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم

- ⁶-مارك جي ، أندودي وولاس، سيزلاقي ، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبوقاسم أحمد) معهد الإدارة العامة، الرياض، 1992، ص.631.
- ⁷-جارت هل وجونز، تشارلز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاي محمد رفاي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال) دار المريخ، الرياض، 2001، ص.650-651.
- ⁸-محمد السيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2007، ص.41.
- ⁹-إبراهيم رمضان الديب ، قيم تربية في دائرة الضوء، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة جمهورية مصر العربية، 2007، ص.9-11.
- ¹⁰-موسى عبد الله والزمامي، ناصر عبد الله ، مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات ، ندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة في الرياض 1417/11/14 هـ، معهد الإدارة العامة ، 1997، ص.30.
- ¹-سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف وإنتاجات الحديثة ، ط.7، مطابع الحمضي، 2011، ص.97.
- ²-عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص.76.
- ³-سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، جدة، 1994، ص.142.
- ⁴-سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سابق، ص.180-181.
- ⁵-محمد السيد حمزاوي، مرجع سابق ص.72.
- ⁶-سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط.2، مرمر للطباعة والتغليف، الرياض ، 2007، ص.259.
- ⁷-صبري جلي أحمد عبد العال، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي الإسلامي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2007، ص.92.
- ⁸-مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط.2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص.926-927.
- ⁹-عبد الرحمان أحمد الهيجان، نموذج الإشراف الموقفي مدخل علي لتدريب المديرين و المشرفين ، مجلة الإداري، مسقط، العدد 54، 1993، ص.176.
- ²⁰-عبد الله علي القحطاني، دور القائد في رفع الروح المعنوية، مجلة الحرس الوطني العدد 1422، 41، هـ، ص.37.
- ¹-معجم ألفاظ القرآن الكريم ، مج 2 ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر ، ط.2 ، 1970.
- ²-عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض، ط.1 ، 1998 ، ص.18.
- ³-محمد صلاح الدين أبو العلا : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة : الماجستير، تحت اشراف : رشدي عبد اللطيف وادي ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، غزة ، 2009، ص.35. غير منشورة.
- الجديدة بكل ثقة والسماح لهم بالمشاركة بأفكارهم وأرائهم في مجال عملهم دون الخوف من النتائج.
- ضرورة الاهتمام بشكل كبير بالظروف المادية الأجر والمكافآت نظرا لأهميتها بالنسبة للموظفين والعمل بجد ذاته لأنها لها دور مباشر في زيادة الدافعية نحو أداء هاذ الأخير.
- مراجعة أجور الموظفين بمؤسسة سونلغاز وتحسينها لتناسب مع القدرة الشرائية لديهم.
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة ، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت والترقيات
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الرؤساء والموظفين في مؤسسة سونلغاز وزيادة التنسيق بين المكاتب والمصالح الإدارية المختلفة.
- الأفاق المستقبلية للبحث :
- ندعو إلى إثراء هذا الميدان -ميدان علم إجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية الذي تبقى الدراسات فيه في الجزائر قليلة خاصة بالتعرض إلى مواضيعه العديدة عن طريق دراسات أخرى معمقة تخص :
- ثقافة المؤسسة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ودورها في استقرار العمال بالمؤسسة، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، الإدارة الإلكترونية ، وأن تكون الدراسات تشمل مختلف المؤسسات باختلاف أنشطتها وقطاعاتها سواء كانت اقتصادية أو خاصة.
- قائمة المراجع :**
- 1-عبد الغفار حنفي، رسمية قري قاص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، دار شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2000، ص.12.
- ²-بوقال نسيم ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة ، رسالة ماجستير في علوم التسير ، غير منشورة، إشراف بوعشة مبارك، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، 2011، ص.54.
- ³-كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط.2، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995، ص.305.
- ⁴-عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ط.4، دار الرضا للنشر ، دمشق ، 2006، ص.72.
- ⁵-كامل محمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص.303.

محمد ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009، ص.78. غير منشورة.
29 سليمان الفارس : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي
بالمؤسسات العامة، في : مجلة جامعة دمشق ، مجلد 27 ، عدد 1
2011، ص.78.

4- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار
وائل ، عمان ، 1994، ص.118.

25- حورية قشمد ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين
بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت
إشراف الأستاذ: قاسمي ناصر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية
الأداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2011م، ص
38، غير منشورة.

26- عوض طلق السواط وآخرون : الإدارة العامة " المفاهيم ، الوظائف
، الأنشطة" ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ط 2 ، جدة ، 2000، ص 88.

27- موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره، ص.117.

28- شريط محمد شريف : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء
التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة : الماجستير ، تحت إشراف : بوباية