

تاريخ القبول: 2020/05/01

تاريخ الإرسال: 2019/12/12

تاريخ النشر: 2020/07/02

بيئة العمل الداخلية و أثرها 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**

ط/د خالد زحراح¹، د/ وهيبة عيشاوي²جامعة البلدة 2 (الجزائر)، kzehzah@gmail.com¹جامعة البلدة 2 (الجزائر)، dochaichaoui@gmail.com²

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في رفع وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق 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 ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، الظروف المعنوية الملائمة (العلاقات داخل

المؤسسة، المشاركة في اتخاذ القرار) تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الأغواط.

الكلمات المفتاحية: بيئة ؛ 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 rise Level of organizational loyalty. - Moral conditions (relationships within the institution, participation in decision-making) contribute to strengthening Organizational loyalty to the workers of the Sonelgaz State Foundation for Laghouat.

Keywords: Environment, internal work environment, organizational loyalty

المؤلف المرسل: خالد زحراح، الإيميل: KZEZH@GMAIL.COM

مقدمة:

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، 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

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.

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 كموارد بشرية هامة وتهيئتهم 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 الأهمية 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، لذا فإن دراسة بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى فهم وتصور 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 فإن التناول العلمي لهذه الدراسة البحثية سيكون من خلال صياغة التساؤل العام التالي والذي يمثل إشكالية ومشكل الدراسة : كيف يمكن لبيئة العمل الداخلية أن تؤثر في 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؟
- وعليه جاءت الفرضيات الدراسة كما يلي:
- الفرضية العامة: 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 .

أولا مفهوم بيئة العمل الداخلية: تشتمل 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 وحياة المنظمة،⁽¹⁾ ، 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

خصائص بيئة العمل الداخلية : تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، و تتضمن هذه الخصائص **الهيكل التنظيمي :** يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة و المسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط الانسياب 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 الالتزام والولاء التنظيمي.³

المناخ التنظيمي: الحصيصة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها،⁴ لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية

الأجور والرواتب والحوافز: يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر وراتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الالتزام بوقت

الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة الراتب وعدم كفايته أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازاته في الوقت المحدد.⁵

ثانياً ماهية الولاء التنظيمي: في اللغة "أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب ، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك ، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة"⁶، و 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 الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وأن أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون و وتشاتمان " إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتزام 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"⁷، "ولا عجب أن نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى ، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها"⁸، أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم "هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه"⁹

مؤشرات الولاء التنظيمي: درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، درجة المشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة، درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة، الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين، الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم، عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى، ارتفاع معنويات العاملين،

التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها، تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية.¹⁰

مراحل تكون الولاء التنظيمي لدى الفرد: توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى ستيرز " أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم ، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فان ولاؤهم سيزداد ، وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة"¹¹، 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 يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تتحقق 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 والقيم"¹².

ثالثا الدراسة الميدانية:

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.

الاستبيان: واستخدمت الاستبانة 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 ومؤشرات التي تتضمنه، فقد ضمت 44 سؤالاً توزعت على أربعة محاور أساسية ونعرض محتوى الاستبانة 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 اتخاذ القرارات) حيث ضم 17 سؤالاً (16-33)

*-المحور الرابع : الولاء التنظيمي (الالتزام، الانتماء، الارتباط) حيث ضم 17 سؤالاً (34-50)

مجالات الدراسة: أما المجال المكاني، فأجريت الدراسة مع مجموعة من الموظفين باختلاف مستوياتهم المهنية في مؤسسة سونلغاز في ولاية الأغواط، أما المجال الزمني، فبدأت من 2016م بالدراسة الاستطلاعية وانتهت في 2019م بتوزيع ثم جمع الاستمارات، وأما المجال البشري، فمجالنا البشري هو موظفي مؤسسة سونلغاز بمستوياتهم الإدارية الثلاثة وهم الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

الأساليب الإحصائية : وقد استخدمنا في دراستنا الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية ،ومن أجل ذلك تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية 22 spss.

مجتمع البحث: وتم الاعتماد على العينة الاحتمالية الطبقية بسبب كون مجتمع العمال موزعين في أقسام بشكل غير متجانس والتي تم اختيارها بنسبة 42% والمقدرة ب 124 عامل وبعد نزولنا إلى الميدان وجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها توصلنا إلى أهم النتائج كالآتي :

تحليل الفرضية الأولى كلما وفرت المؤسسة ظروف مادية مناسبة أدى ذلك إلى زيادة التزام الموظفين نحو عملهم وولائهم لمؤسستهم.

الجدول رقم 01: يوضح موقف المبحوثين من الأجر وملحقاته وكفايته لسد الحاجات الأساسية من نقل وسكن وعلاج

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	52	41,94%
المجموع الجزئي للإجابة ب لا	72	58,06%
لا	45	36,29%
	27	21,77%
المجموع	124	100%

وبالرجوع إلى الدراسة الراهنة يتضح من خلال الجدول : 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 حيث نجد نسبة 36,29% من المبحوثين يصرحون بعدم كفاية الأجر ويفكرون في تغيير العمل ،بينما 21,77%

من المبحوثين يفكرون في اللجوء إلى عمل إضافي ، وفي المقابل نجد نسبة 41,94% من المبحوثين يصرحون أن الأجر وملحقاته يسد حاجاتهم الأساسية
الجدول رقم 02: يوضح موقف المبحوثين من عدالة نظام المكافآت في مؤسسة سونلغاز بدلالة الجنس.

المجموع		أنتى		ذكر		الجنس نظام المكافآت
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
39,51%	49	31,03%	9	42,10%	40	عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الأداء
60,48%	75	68,96%	20	57,89%	55	ليس بالمستوى المطلوب ولا يلبي طموحات الموظفين
100%	124	100%	29	100%	95	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60,48% من المبحوثين يرون أن نظام المكافآت ليس بالمستوى المطلوب ولا يلبي طموحات الموظفين وهي مدعمة بنسبة 68,96% عند فئة الإناث تليها نسبة 57,89% عند فئة الذكور ،وفي المقابل نجد نسبة 39,51% من المبحوثين الذين يرون أن نظام المكافآت عادل وجيد ويؤدي إلى تحسين الأداء وهي مدعمة بنسبة 42,10% عند فئة الذكور تليها نسبة 31,03% عند فئة الإناث

الجدول رقم 03: يوضح موقف المبحوثين من نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة وأنواع المكافآت التي يحصلون عليها

النسبة	التكرار	الإجابة
54,84%	68	لا
45,16%	56	المجموع الجزئي للإجابة بنعم
17,74%	22	تقدير المجهودات
12,10%	15	الثناء والمدح
8,87%	11	لوحات الشرف وشهادات التقدير
6,45%	8	الترقية
100%	124	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54,84% من المبحوثين يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تقوم بمنح مكافآت مناسبة للموظفين وفي المقابل نجد نسبة 45,16% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تمنح مكافآت مناسبة للموظفين وهي مدعمة بنسبة 17,74% عند الفئة التي استفادت من تقدير المجهودات ونسبة 12,10% عند الفئة التي استفادت من الثناء والمدح و نسبة 8,87% عند الفئة التي حصلت على لوحات الشرف وشهادات التقدير ونسبة 6,45% عند الفئة التي استفادت من الترقية في المنصب.

الجدول رقم 04: يوضح موقف المبحوثين من الأجر ومناسبته للجهود المبذولة من طرفهم وعلاقته ببقائهم في المؤسسة.

المجموع		لا يتناسب مع الجهود المبذولة		يتناسب مع الجهود المبذولة		الأجر البقاء في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
41,93%	52	32,87%	24	54,90%	28	نعم
58,06%	72	67,12%	49	45,09%	23	لا
100%	124	100%	73	100%	51	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58,06% من المبحوثين لا يرغبون في البقاء في المؤسسة وأنهم سوف يرحلون إذا توفرت لهم وظيفة في مكان آخر وبراتب ومميزات أفضل وهي مدعمة بنسبة 67,12% عند الفئة التي ترى أن الأجر الممنوح في مؤسسة سونلغاز لا يتناسب مع الجهود المبذولة و نسبة 45,09% عند فئة التي ترى أن الأجر الممنوح في المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول وفي المقابل نجد نسبة 41,93% من المبحوثين يرون أنهم سوف يبقون في المؤسسة ولو توفرت لهم وظيفة في مكان آخر وراتب ومميزات أفضل وهي مدعمة بنسبة 54,90% عند الفئة التي ترى أن الأجر يتناسب مع الجهود المبذولة و نسبة 32,87% عند فئة التي ترى أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول

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 يلي طموحات الموظفين، وجدنا أن نسبة 54,84% من المبحوثين يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تقوم بمنح مكافآت مناسبة للموظفين، وجدنا أن نسبة 58,06% من المبحوثين يرون أن الأجر الممنوح في مؤسسة سونلغاز لا يتناسب مع الجهود.

تحليل الفرضية الثانية الظروف المعنوية المناسبة تعد مصدرا من مصادر تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وترفع من درجة ولائهم

الجدول رقم 05: يوضح موقف المبحوثين من علاقاتهم برؤسائهم في العمل

بدلالة الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس علاقة مع الرؤساء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60,48%	75	58,62%	17	61,05%	58	جيدة
37,90%	47	41,37%	12	36,84%	35	عادية
1,61%	2	0,0%	0	2,10%	2	سيئة
100%	124	100%	29	100%	95	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 60,48% من المبحوثين يرون أن علاقاتهم برؤسائهم في العمل جيدة وهي مدعمة بنسبة 61,05% عند فئة الذكور ونسبة 58,62% عند فئة الإناث في المقابل نجد نسبة 37,90% من المبحوثين يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل علاقات عادية وهي مدعمة بنسبة 41,37% عند فئة الإناث و نسبة 36,84% عند فئة الذكور و تليها نسبة 1,61% من المبحوثين يرون أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل سيئة.

الجدول رقم 6: يوضح علاقة المبحوثين برؤسائهم ونوعية المكاسب المحققة في

مؤسستهم

المجموع		عمل فقط		مصلحة		صداقة		علاقة برؤساء مكاسب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38,70%	48	31,03%	9	15,90%	7	62,74%	32	شعور بالدعم والمساندة
8,87%	11	6,89%	2	11,36%	5	7,84%	4	الحصول على المكافآت
52,41%	65	62,06%	18	72,72%	32	29,41%	15	البقاء والاستمرار بالمؤسسة
100%	124	100%	29	100%	44	100%	51	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 52,41% من المبحوثين يرون أن العلاقة مع الرؤساء تساهم في بقائهم واستمرارهم بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 72,72% عند الفئة التي ترى أن علاقتها برؤسائها في العمل هي علاقة عمل فقط و نسبة 62,06% عند الفئة التي ترى علاقتها برؤسائها في العمل هي علاقة مصلحة ونسبة 29,41% عند الفئة التي ترى علاقتها برؤسائها في العمل هي علاقة صداقة وتليها نسبة 38,70% من المبحوثين يرون أن علاقة مع الرؤساء تساهم في شعورهم بالدعم والمساندة وهي مدعمة بنسبة 62,74% عند الفئة التي ترى أن علاقتها مع الرؤساء هي علاقة صداقة ونسبة 31,03% عند الفئة التي ترى أن العلاقة مع الرؤساء هي علاقة عمل فقط ونسبة 15,90% عند الفئة التي ترى أن العلاقة مع الرؤساء هي علاقة مصلحة وتليها نسبة 8,87% من المبحوثين يرون أن العلاقة مع الرؤساء تساهم في حصولهم على مكافآت وهي مدعمة بنسبة 11,36% عند الفئة التي ترى أن العلاقة التي تربطها بالرؤساء هي علاقة مصلحة ونسبة 7,84% عند الفئة التي ترى ان العلاقة التي تجمعها بالرؤساء هي علاقة صداقة ونسبة 6,89% عند الفئة التي ترى ان العلاقة مع رؤسائهم في العمل هي علاقة عمل فقط

الجدول رقم 7: يوضح موقف المبحوثين من المشاركة في صنع القرار وانعكاس ذلك عليهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
37,09%	46	لا
62,89%	78	المجموع الجزئي للإجابة بنعم
19,35%	24	رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم
8,06%	10	زيادة تمسك الفرد بالمؤسسة
35,48%	44	الرضا وزيادة الدافعية للعمل

المجموع	124	100%
---------	-----	------

نلاحظ من الجدول أن نسبة 62,89% من المبحوثين يرون أنه متاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات في مؤسسة سونلغاز وتساهم فرصة صنع القرارات في الرضا وزيادة الدافعية للعمل بنسبة 35,48% وتساهم في رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم بنسبة 19,35% وتساهم في زيادة تمسك الفرد بالمؤسسة بنسبة 8,06% وفي المقابل نجد نسبة 37,09% من المبحوثين يرون أنه لا متاح لهم فرصة صنع القرارات بالمؤسسة.

الجدول رقم 8 : يوضح موقف المبحوثين من إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ قرارات وعلاقته بالبقاء في المؤسسة

المجموع		في حالات نادرة يسمح لفئة قليلة		تتاح فرصة لجميع الموظفين		المشاركة في القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	البقاء في المؤسسة
67,74%	84	59,72%	43	78,84%	41	نعم
32,25%	40	40,27%	29	21,15%	11	لا
100%	124	100%	72	100%	52	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 67,74% من المبحوثين يرون أنهم أن احد أسباب بقائهم في مؤسسة هو أن تركها يعني التضحية بكل ما تحصلوا عليه ،قد لا تستطيع مؤسسة أخرى تعويضه ،وهي مدعمة بنسبة 78,84% عند الفئة التي ترى أن مؤسستهم تتيح فرصة لجميع الموظفين لمشاركة في صنع القرارات و نسبة 59,72% عند الفئة التي ترى أن مؤسستهم في حالات نادرة تسمح لفئة قليلة من الموظفين بالمشاركة في صنع القرار وفي المقابل نجد نسبة 32,25% من المبحوثين يرون أنه ليس من الضرورة أن احد أسباب بقائهم في مؤسسة هو أن تركها يعني التضحية بكل ما تحصلوا عليه فربما يوجد مؤسسات أحسن وهي مدعمة

بنسبة 40,27% عند الفئة التي ترى أن مؤسستهم في حالات نادرة تسمح لفئة قليلة من الموظفين بالمشاركة في صنع القرار ونسبة 21,15% عند الفئة التي ترى أن مؤسستهم تتيح فرصة لجميع الموظفين لمشاركة في صنع القرارات.

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 نسبة 67,74% من المبحوثين يرون أن مؤسستهم تتيح الفرصة لجميع الموظفين في مشاركة في صنع القرارات.

الخاتمة:

انطلاقا مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية: شبكة الأجور المطبقة في مؤسسة سونلغاز لا تتصف بالواقعية والعدالة في توزيعها، بالتالي لا تراعي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للأفراد مما نتج عنه عدم رضاهم بالأجر المقدم لهم وتفكيرهم في تغيير 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 ارتباط العامل وقوة تمسكه بعمله وإخلاصه فيه وتعمل تدريجيا على صنع وعي عمالي تطغى فيه مظاهر الانتماء والولاء للعمل

والمؤسسة، وجود علاقات قوية وجيدة بين العاملين في مؤسسة سونلغاز فكلمًا 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 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 بحد ذاته لأنها لها دور مباشر في زيادة الدافعية نحو أداء هاذا الأخير، مراجعة أجور الموظفين بمؤسسة سونلغاز وتحسينها لتتناسب 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.

قائمة المراجع :

- 1- عبد الغفار حنفي، رسمية قري قاص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص12.
- 2- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، إشراف بوعشة مبارك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، 2011، ص54.
- 3- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص305.
- 4- عامر الكبسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط4، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ص72.
- 5- جاريث هل وجونز، تشارلز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال) دار المريخ، الرياض، 2001، ص650-651.
- 6- سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، 2007، ص259.
- 7- معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970.
- 8- عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط1، 1998، ص18.
- 9- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، إشراف رشدي عبد اللطيف وادي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2009، ص35.
- 10- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان، 1994، ص118.

- 11 - حورية قشمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير تحت إشراف قاسمي ناصر، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب البلدة، 2011، ص38.
- 12- عوض طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط2، جدة، 2000، ص88.