



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على الولاء التنظيمي  
-دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد "برج بوعريريج"-

إشراف الأستاذة:

بعجي سعاد

إعداد الطالبات:

عبد السلام زينب

غضبان رتيبة

تمت مناقشتها بتاريخ 2020/10/20 أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
بونقيب أحمد	جامعة برج بوعريريج	رئيسا
جيجيق زكية	جامعة برج بوعريريج	مناقشا
بعجي سعاد	جامعة برج بوعريريج	مشرفا

السنة الجامعية 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر وكثيرا من الامتنان إلى أستاذتي التي كان لها كل الفضل في إنجاز هذا العمل وعلى كل كلمة وعلى كل مساعدة وصبر وعلى النصائح والتوجيهات قيمة كما أشكرها على رحابة صدرها إلى كل أستاذتي بتخصص إدارة الأعمال بجامعة محمد البشير الإبراهيمي وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.





## إهداء

بعد الحمد والثناء على الله والصلاة والسلام على  
عليه وسلم

أهدي ثمرة عملي إلى من كان عطائها خير زاد لي في هذه الدنيا،  
إلى من حملتني وهنا على وهن ورسمت طريقني إلى رمز العطاء  
الأبدي. .... إلى من زرعت فيا حب العمل والسعي أمي أمي أمي  
حفظها الله

إلى من أرادني ناجحة إلى عزيز النفس ولم يتوانى لحظة في جعلني  
كذلك باذلا كل جهد

إلى قرة عيني والى ساندي في الحياة أبي حفظه الله لنا

إلى أخواتي والى صديقات العزيزات: بشرى ،

والى كل الأحباب والأصدقاء وكل العائلة





## إهداء

لو القلب عن الأوبة بعد الله ورسوله فإنه لا يعر

إلى من رميتي الأقدار في أحضانها إلى من غمرتني بحبها إلى من علمتني الحب والصدق والأمانة إلا من حرمت نفسها وأعطتني إلى من كانت مصباح دنيا وكانت رمز العطاء والحياة إلى أغلى إنسانة في الوجود أمي الغالية حفظك الله وأطال في عمرك

إلا من أعتز بحمل اسمه إلا من ربي على التقى والفضيلة فكان ذراع أمان لي إلى من طعم قلبي بالعلم إلى من كبد الشدائد وكان عرث جنبه منير دربي إلى من إشتري أول قلم لي ودفعتني على خوض الصعاب إلى "أبي" الغالي حفظه الله وأبقاه تاجا على رؤوسينا.

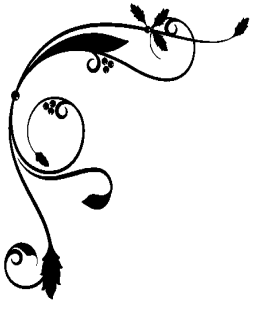
إلى من جمعنا سقف واحد وحملنا رحم واحد وتقاسمت معهم الأيام بحلوها ومرها

وكانولي سندا إخواني عزوتي. أتمنى لكه كل التوفيق.

إلى من هو في الدنيا ميت وفي قلبي حي إلى من تعجز الروح أن تلقاه والعين أن تراه والعقل أن ينسه ولكن لا يعجز القلب أن يهواه إلى من تشتق له الروح وتدمع له العين ويدعو له القلب "جدي الغالي" أدعو الله أن يرزقه بيتا خيرا من بيتي وأهلا أحيين من أهلي ورحمه إلى جداتي وجدتي حفظهم الله وأطال أعمارهم.

والى كافة العائلة الكريمة





إلى من سلك معي الدرب وكان ملذي وملجأى ومن جعلهم  
صديقات بمثابة الأخوات

(أمال، سلمى، كتزة، حنان، إنصاف، رانية، رميساء، صباح، تنهان،  
ماسي، أنفال )

إلى من حملة قلبي ونسيه قلبي أهدي عملي

زينب



# قائمة المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات

	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة
02	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول البيئة التنظيمية
04	المطلب الثاني: ماهية البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة
05	المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة
18	المطلب الرابع: أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي
19	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
20	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
22	المطلب الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث: طرق بناء الولاء التنظيمي
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية
31	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي
32	المطلب الثالث: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
الدراسة الميدانية – للصندوق الوطني للتقاعد-	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
37	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
45	المطلب الثاني: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبارات الفرضيات
48	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة



49	المطلب الثاني: تحليل محوري الإستبيان
50	المطلب الثالث: تحليل انحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل البيئة التنظيمية على الولاء التنظيمي
58	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
64	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	أنظمة للتقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط	01

38	نبذة تاريخية للصندوق الوطني للتقاعد	02
46	توزيع الاستمارة	03
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	07
49	اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	08
49	اختبار صدق أدوات القياس	09
50	تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي	10
50	اختبار ستودنت للفروق بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي	11
51	اختبار أنوفا للفروق بين الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي	12
51	اختبار أنوفا للفروق بين المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي	13
52	اختبار أنوفا للفروق بين مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي	14
53	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	15
53	ANOVA – مصفوفة التباين	16
54	تقدير معالم النماذج	17

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
07	الهيكـل البسيط	02
09	الهيكـل البيروقراطي الميكانيكي	03
11	الهيكـل البيروقراطي المهني لاحدى المؤسسات	04
12	الهيكـل القطاعي	05
13	الثقافة التنظيمية كنظام	06
27	عوامل زيادة معادلات مشاركة العاملين:	07
44	الهيكـل التنظيمي لصندوق الوطني للتقاعد	08
53	النموذج النظري للدراسة	09
55	النموذج القياسي للدراسة	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم

مقدمه



## مقدمة:

أكدت الدراسات الأكاديمية في مجال إدارة التنظيمات، أن المنظمة كنسق اجتماعي مفتوح، تؤثر وتتأثر مع محيطها، فهي ليست منظومة اقتصادية وخدمائية أو إنتاجية فقط بل تتجاوز ذلك إلى مجال يتفاعل فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية، لأجل تحقيق هدف معين في إطار استراتيجية محددة. فكل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها هي بحاجة إلى نشاط الفاعلين فيها لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال مجموعة من القواعد والقوانين التي تنتج في الغالب مجموعة من العادات والتقاليد والطقوس التنظيمية التي تشكل بدورها فيما بعد هوية المنظمة، والتي تحددها الممارسات الإدارية والتنظيمية بين مختلف الفاعلين داخل نسق التنظيم الواحد، فالمنظمة لا تعيش بمعزل عن موظفيها فالاثنان بحاجة إلى بعضها البعض، ولا بد من وجود علاقة رضا بين المنظمة وموظفيها تكون فيما بعد تحصيل حاصل لكسب ثقتهم وتأبيد بهم وكذا ولائهم للمنظمة ورضاهم عن ظروف عملهم. الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال الى تحقيق أهدافهم، ومن خلالها تحقيق أهداف المنظمة.

حاليا نجاح أي منظمة في أي مجال مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي يجب أن تتوفر لديها وعلى رأس هذه المتغيرات المورد البشري، حيث كثر حديث الأكاديميين في السنوات الأخيرة بعد التجربة اليابانية والأمريكية، عن القيمة المضافة للعنصر البشري المكون والمكيف، فالولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل والفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في الشركات والمنظمات بالشرق الأوسط منخفض نتيجة لأسباب تنظيمية فردية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت الدراسات أن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة، هذا يعني أن البيئة التنظيمية الداخلية السائدة في المنظمات تشكل عنصرا جوهريا في خلق انطباعات مرغوبة للمنظمة لدى موظفيها، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، وهذا هو التوجه الحديث الذي أصبحت تسلكه معظم المنظمات العالمية.

ولقد توجهت الدراسات الحديثة إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني ودافعية العمل وتوفير كل متطلبات البيئة الداخلية لهم حيث أصبحت الإدارة أو الإداريين يؤمنون بأن تحقيق أهداف المنظمة مرهون بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتهيئة الظروف المناسبة وبث روح العزيمة والتعاون، وبالتالي توفير المناخ الملائم.

## 1- إشكالية البحث:

من المعلوم بأن المنظمات تحرص على تهيئة بيئة العمل فيها من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وكذلك أنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة وغرس ثقافة منظمة ذات طابع إيجابي في نفوس الموظفين لديها بهدف التخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد وما يترتب عليه من زيادة معدلات دوران العمل والغياب لديهم من جهة أو ضعف الانتماء والولاء للمنظمة من جهة أخرى وخصوصا منظمات القطاع العام

وبناء على ما سبق نأتي الى طرح الاشكالية التالية:

هل يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الصندوق الوطني للتقاعد؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ايجابية بين الهيكل التنظيمي والولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

- هلل توجد علاقة تأثير ايجابية بين نمط القيادة والولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة تأثير ايجابية بين التكنولوجيا والولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟

## 2- فرضيات البحث:

تهدف الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية

## ● الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لعوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتقاعد " برج بوعرييج "

## ● الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

### 3- أهداف البحث:

إن الهدف من إجراء هذا البحث يكمن في أننا نريد أن نوضح دور البيئة الداخلية التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على النقاط الآتية:

- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، و كيف تؤثر هذه الثقافة على الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

- دراسة واقع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكيف يؤثر هذا الواقع سلباً أو إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي.

- معرفة العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي.

- التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد.

### 4- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي تناوله، حيث تزايد الإهتمام من قبل مفكري الإدارة والتنظيم في العقود الأخيرة بمتغير البيئة التنظيمية كأحد المتغيرات الرئيسية التي تدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها، كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز القواعد والطقوس التنظيمية السائدة في الصندوق الوطني للتقاعد بمرج بوعريريج وأثر ذلك على الولاء التنظيمي لدى موظفيها، كما حاولنا من خلال دراستنا إبراز الإنطباعات المشكلة لدى الموظفين فيما يخص المنظمة التي يعملون بها.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- علاقة الموضوع بالتخصص والرغبة في اكتساب معرفة جديدة من خلال التعمق في البحث

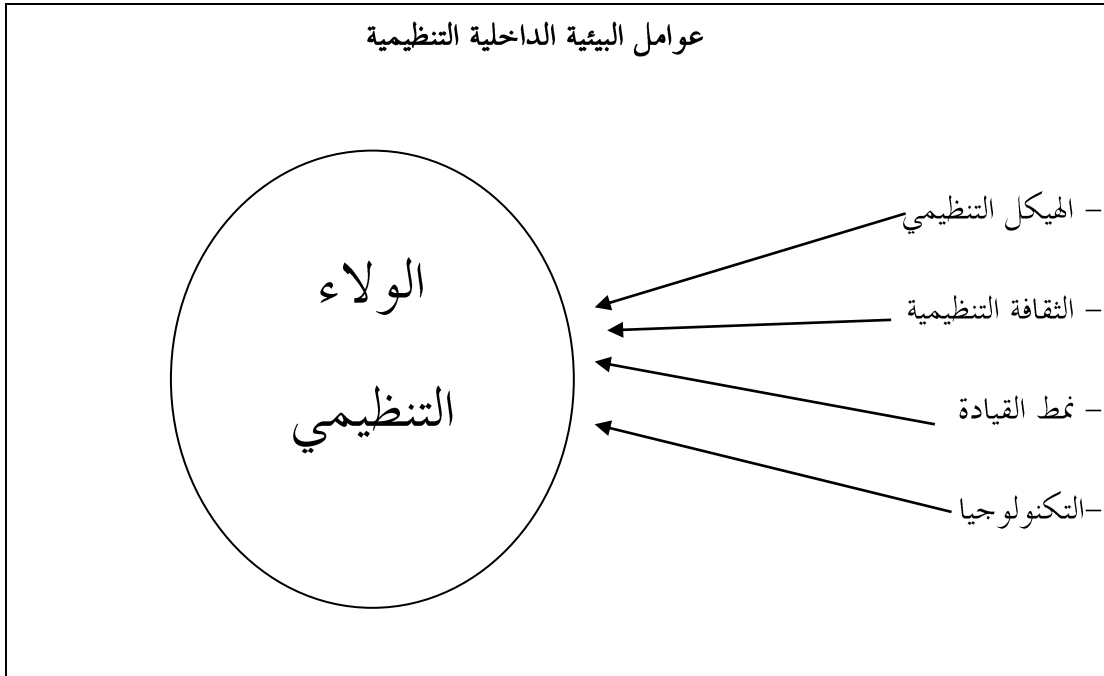
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع البيئة الداخلية التنظيمية وتأثيرها على الإنتماء في المنظمات العمومية.

## 6- حدود البحث:

- حدود زمنية: غطت الدراسة الفترة الممتدة من جويلية - سبتمبر 2020.
- الحدود الموضوعية: بالنسبة للمتغير البيئة الداخلية اقتصرت الدراسة على اربع أبعاد هي: (القيادة - الثقافة - الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا).
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد.

## 7- نموذج البحث:

## الشكل رقم -01- نموذج الدراسة



## 8- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي

## الجانب النظري:

- يحتوي على الفصل الأول وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية:
- المبحث الأول: ماهية البيئة التداخلية.
  - المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
  - المبحث الثالث: الدراسات السابقة

# الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات  
الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد البيئة التنظيمية أحد المفاهيم والمداخل الرئيسية التي أحدثت ثورة أكاديمية هائلة في علم الإدارة والتنظيم، من خلال تغير أساليب التعامل مع المورد البشري وتكوين نماذج تنظيمية تعكس نجاح أو فشل المنظمات فالإدارة الحديثة تعتبر البيئة التنظيمية الوسط الرئيسي لأي مؤسسة من خلال ما تحمله من قيم تنظيمية تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم، فالبيئة الداخلية التنظيمية تلعب دورا محوريا في حياة المجتمعات التنظيمية أفرادا ومنظمات.

وكذلك حظي موضوع الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في سنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، بحيث اهتموا الباحثين بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل به وحمايته من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل وعدم رضا الوظيفي وترك العمل.

وبما أن البحث يعالج موضوع البيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد ماهية البيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي والعلاقة بينهم.

### المبحث الأول: البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة

تعتبر أي منظمة نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لبقائها ونموها ويلاحظ أن المنظمات تختلف في نظرتها وتعاملها مع البيئة التي تعمل فيها، أي أن لكل منظمة بيئة خاصة بها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول البيئة التنظيمية

#### أولا: مفهوم البيئة التنظيمية

- تعرف البيئة التنظيمية أنها عبارة عن مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود حول العمل في المنظمة.
- وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر وغير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجين في المنظمة.
- لقد إهـنـم prompson عند تعريفه للبيئة بقدرة الإدارة على التحكم فيها حين أشار إلى المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن الرقابة المنشأة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معا

- إهتم dell عند نظرتة إلى بيئة العمل الخاصة بالمنظمة بأجزائها ومدى تجانسها حيث أشار إلى أنها ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء والموديين والعاملين والمنظمات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها<sup>1</sup>.

ونظرا إلى ضرورة وجود تعريف متكامل يجمع بين هذه التعاريف السابقة فقد تم التوصل إلى التعريف التالي:

تعرف البيئة بأنها: "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية، سواء التي يمكن قياسها أو لا يمكن قياسها والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا"

#### ثانيا: خصائص البيئة التنظيمية

- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها
- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

#### ثالثا: مستويات البيئة التنظيمية:

رغم وجود عدة تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز 2009، وبلين وهنجر 2002 واثومسيون 2004 وحريرم 2010 على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاث مستويات وهي:

#### أ- البيئة الخارجية العامة:

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل

- البيئة الاقتصادية: مثل معدل الناتج القومي -مستوى دخل الفرد، معدل التضخم.
- البيئة التكنولوجية: مثل الآلات، السلع، الخدمات الجديدة، الابتكارات.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارته، التخطيط الاستراتيجي، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2010ص 192.

- البيئة السياسية والقانونية: والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها إضافة إلى القوانين والتشريعات.<sup>1</sup>
- البيئة الديمغرافية والثقافية والاجتماعية: مثل العمر، مستوى التعليم، العادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
- ب- البيئة الخارجية الخاصة:

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن - المنافسون - الموزعون - الموردون - والاتحادات المهنية والمنظمات الحكومية.

ج- البيئة الداخلية:

وتتكون من مجموعة عناصر والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات وتتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ونظم المعلومات الإدارية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة

#### أولاً: تعريف البيئة الداخلية التنظيمية:

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيات المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا في المنظمة.<sup>3</sup>

"هي تلك البيئة الخاصة بالمنظمة ذاتها من حيث الأفراد العاملون بها، والقدرات الإدارية المتاحة لها وما تتمتع به المنظمة من جوانب جيدة، وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها"

#### ثانياً: خصائص البيئة الداخلية التنظيمية:

بناء على التعاريف السابقة نستطيع أن نحدد خصائص البيئة الداخلية التنظيمية على النحو الآتي:

- أن البيئة الداخلية التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين المنظمة.

<sup>1</sup> - علي بلحاج رحمان، البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية، ص 21-23.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 24.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 29.



- أن البيئة الداخلية التنظيمية خاضعة للتعبير عبر الزمن
- أن البيئة الداخلية التنظيمية تمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة فالبيئة تحدد من خلال تفاعل الموظف مع البيئة التنظيمية.

### ثالثاً: أهمية البيئة الداخلية التنظيمية:

تكتسب البيئة الداخلية التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على الوظيفية والأداء، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية، ورضا في المنظمات التي تتميز ببيئة داخلية تنظيمية جيدة أكثر من غيرها، أو يمكن إجمال أهمية البيئة التنظيمية على النحو الآتي:

- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة التي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل<sup>1</sup>.
- وجود علاقة بين البيئة الايجابية داخل المنظمة، وتحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف المنظمة.
- تأثير البيئة الداخلية التنظيمية على سلوكيات الأفراد إذ يقضي الفرد معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
- أن توفير البيئة الداخلية التنظيمية الملائمة، هو مفتاح النجاح للإرادة الفعالة والاهتمام المستمر بخلق بيئة، تنظيمية صحيحة يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

- 1- تعريف الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الوسيلة التي عن طريقها يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساعدتها في تنفيذ خططها وتحديد الأدوار والعلاقات بين الأفراد وبين مختلف الوحدات والأنشطة ومنع الإذرواجية والتدخل داخل المنظمة.
- فلهيكل التنظيمي تأثير على سلوك الأفراد والجماعات لأنه عن طريقه يتم تقسيم العمل والتخصص وإسناد المهام والواجبات والسلطات للأفراد فلهيكل التنظيمي يرسم ويوضح كافة الوظائف والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض.
- ويرى العتري، الذي يبي "الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد فعلا عن توضيح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال داخل المنظمة "

<sup>1</sup> - أمجد عبد الرحمن الأهدل، أثر لبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة الأردن 2011، ص7.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 8-9.

- يرى المدعون الجزراوي "أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة بالمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة "
- ولقد عرف الباحثون الهيكل التنظيمي بأنه: "ذلك النظام الذي يحدد خطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة." <sup>1</sup>

## 2- الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وخصائص وأبعاد كثيرة لا حصر لها إلا أن بعض الكتاب يرون أن هناك ثلاثة خصائص للهيكل التنظيمي وهي:

أ-درجة التعقيد: والتعقيد في ثلاثة عناصر وهي التقسيم الأفقي والتقسيم الراسي والتقسيم الجغرافي

● **التقسيم الأفقي:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فكلما زادت الوحدات التنظيمية وتقسيماتها زاد تنوع المهني والتخصصات.

● **التقسيم الرأسي:** يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فكلما زاد عدد المستويات الإدارية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح.

● **التقسيم الجغرافي:** يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي ... وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت الوحدات التابعة للمنظمة.

ب-الرسمية: وتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنشطة والقواعد والتعليمات والقرارات والاجراءات والمعايير التفصيلية في توحيد وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.

ج- المركزية: حظى موضوع المركزية باهتمام الباحثين والكتاب ويقصد بالمركزية درجة تركيز إتخاذ القرار المهمة في مركز واحد أو في الإدارة العليا. <sup>2</sup>

## 3-تحليل الهيكل التنظيمي:

يكمن تحليل التنظيمي في تحليل أشكاله المختلفة وهي فيما يلي <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محمد أحمد فصيل البوم، دور البيئة التنظيمية في الإشراف الإداري لدى العاملين بكلية الاقتصادية المجلة الدولية للعلوم والتقنية، كلية الاقتصادية الزاوية قسم الإدارة، جامعة الزاوية، العدد 2017، 11، ص 16.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، السنة، 2004، ص 138-140.

## أ- الهيكل البسيط:

هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) محدودة جدا، كما أن عدد المستويات التنظيمية محدودة جدا، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن الغالب يكون تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة المنظمة، وفي الغالب يكون التركيز على عمليات الانتاج فقط. ويكون هذا النوع من الهياكل في المنظمات التي يكون فيها المالك هو المدير، كما أن عمليات إتخاذ القرار تتمركز في يد المدير (المالك).

ومن خلال تحليل هذا الهيكل تم التوصل إلى نقاط الضعف والقوة التالية:

## ● نقاط القوة للهيكل التنظيمي البسيط:

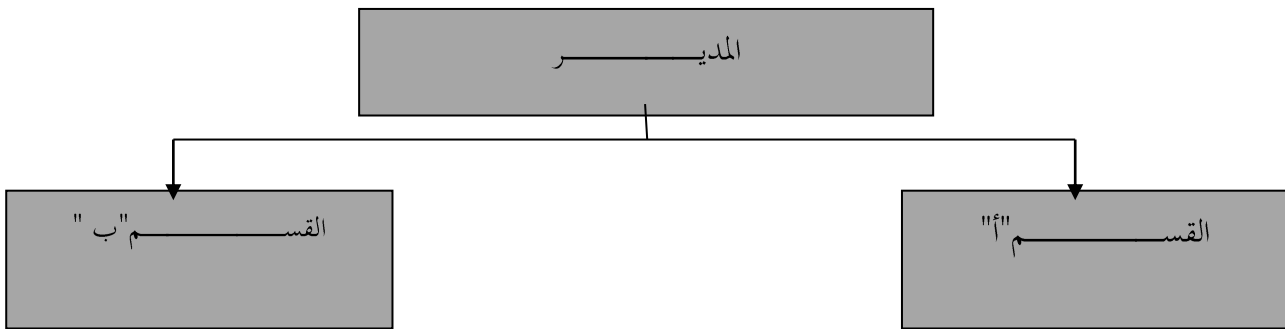
- البساطة لأن الهيكل صغير وعملي ويركز فقط على العمليات العامة.
- المرونة لأن الهيكل قادر على ملاءمة مع الظروف بسرعة.

## ● نقاط الضعف للهيكل التنظيمي البسيط:

- لا يناسب المنظمة ان توسعت أعمالها وكبرت

- يعتمد كلياً على مالك (المدير) المؤسسة، فصحته ومزاجه يؤثران على الإدارة كما أن السلطة مركزة بشكل كامل في يده.

الشكل رقم-02- الهيكل البسيط



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 138.

## ب- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الوظيفي):

يتصف هذا الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، والقرارات تتم وتُمر من خلال اجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسمياً، ويكون هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة.

ومن خلال هذا التحليل تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف التالية:

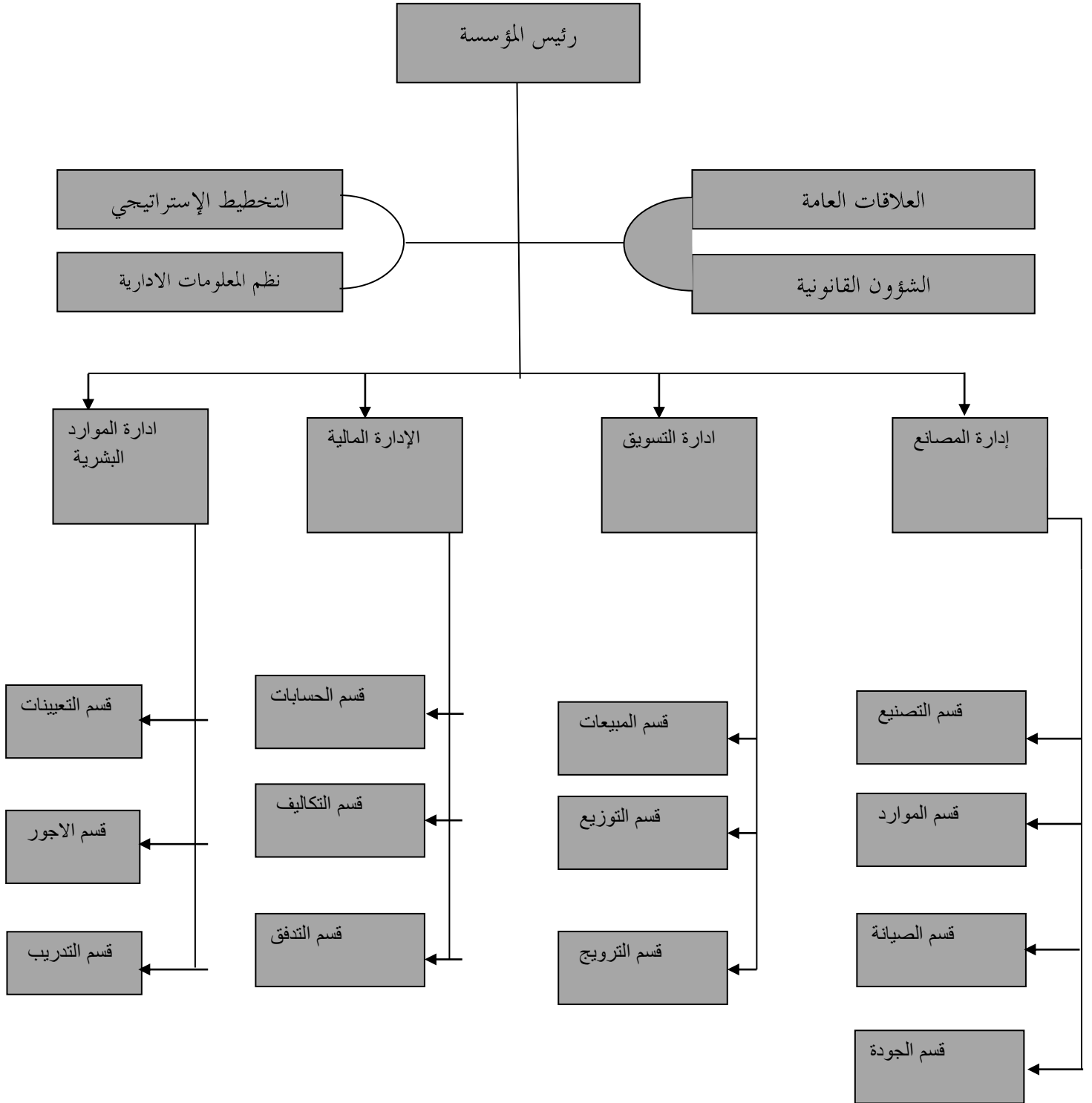
## ● نقاط القوة للهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

- انجاز أنشطة بكفاءة بسبب وجود أنظمة رسمية ونمطية تضمن أداء العمل بكفاءة.
- التخصص وتقسيم العمل وضمان استخدام عمالة ماهرة.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبيرة، حيث أن الحجم الكبير للمؤسسة والأنشطة يحققان نسبة عالية من التكاليف.

## ● نقاط الضعف للهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وإنفصال بين الوحدات التنظيمية.
- ظهور الامراض البيروقراطية مثل: التشدد في تطبيق لبرنامج واللوائح.

الشكل رقم -03- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي



المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 139.

## ج- الهيكل البيروقراطي المهني:

ظهر في النصف الثاني من القرن "20" بالمنظمات الكبيرة وذات تخصص مهني عالي، حيث تتطلب متخصصين ذو تعليم عالي وتدريب متقدم وبالتالي فإن سمة العمل هنا هي اللامركزية، ومن خلال تحليل هذا الهيكل تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف التالية:

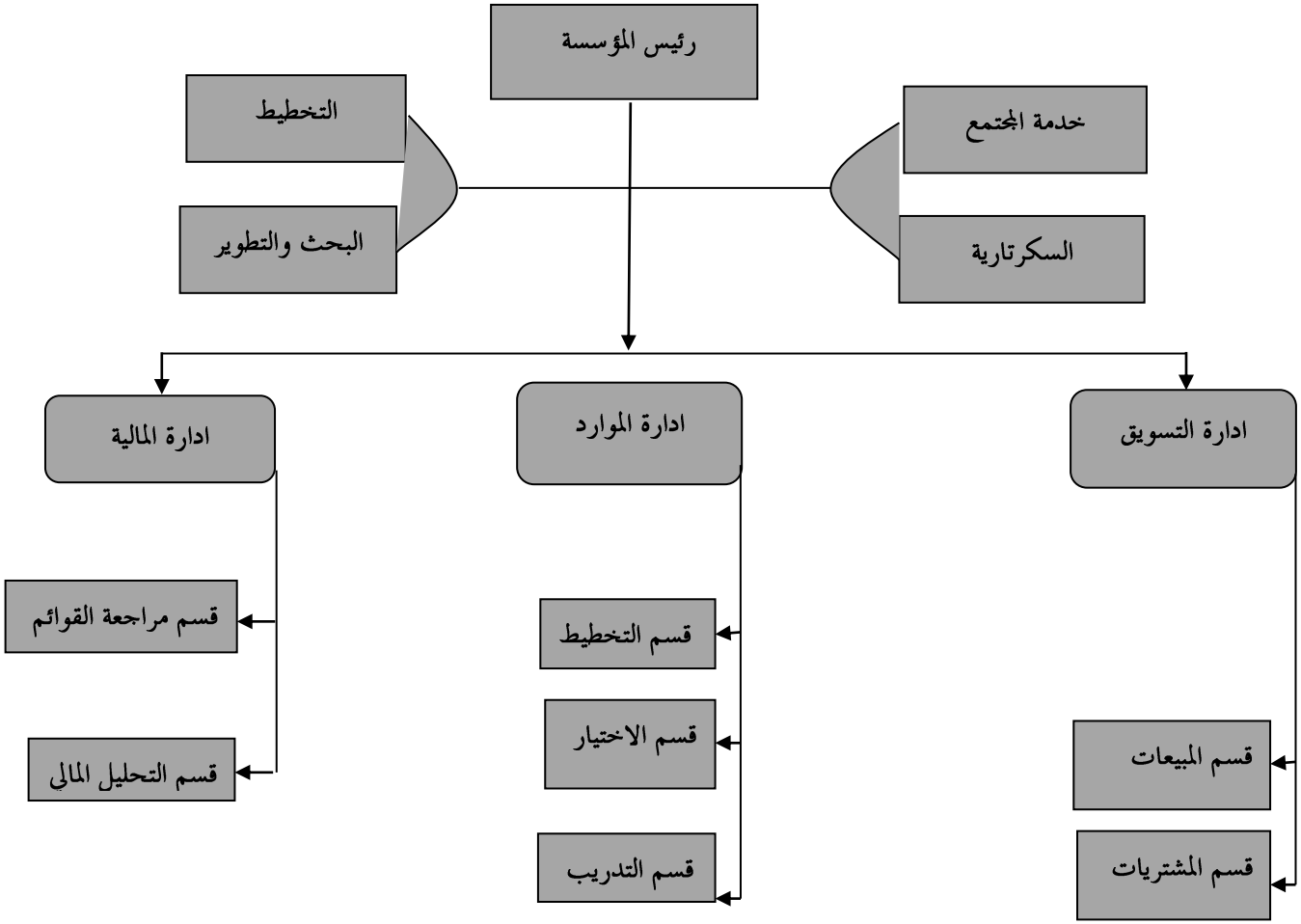
## ● نقاط القوة للهيكل البيروقراطي المهني:

- التخصص بشكل على توظيف مهنيين على درجة عالية من الكفاءة.
- امكانية تطور الموارد البشرية مهنيا وتطوير مستقبلهم.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل تخفيض التكاليف.

## ● نقاط الضعف للهيكل البيروقراطي المهني:

- هناك امكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها.
- التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطي.

الشكل رقم -04-: الهيكل البيروقراطي المهني لاجدى المؤسسات



المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 141.

### د-المهيكل القطاعي:

يظهر هذا الهيكل حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في الحجم عملاقة، فتضطر إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية ولكل شركة فرعية استقلاليتها مع الاحتفاظ بالشركة الأم التي تملك كافة رأسمال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة، ويلاحظ أن هذا الهيكل يتبع درجة عالية من اللامركزية وذلك بسبب توزيع سلطة الأم بين الشركات التابعة، ومن خلال هذا الهيكل تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف التالية:

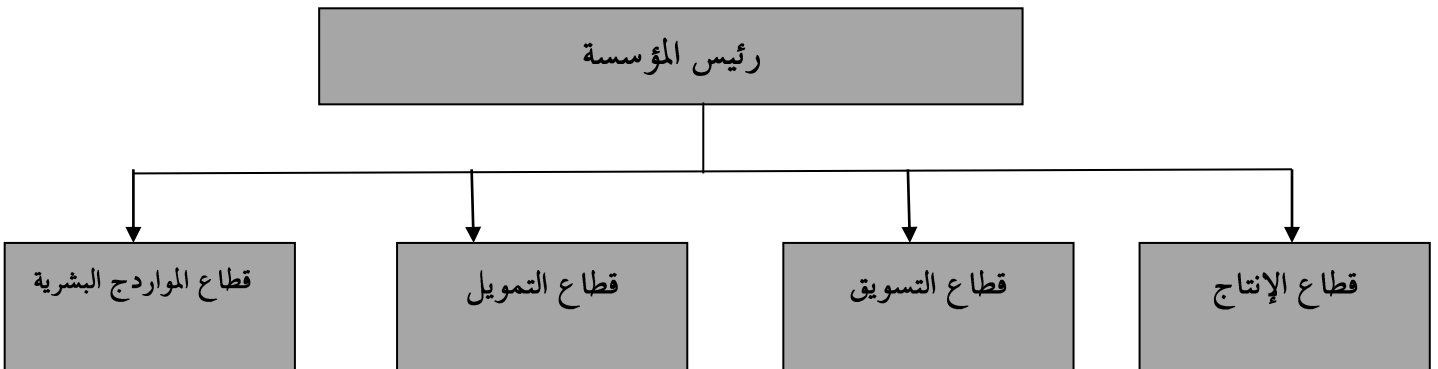
#### ● نقاط القوة للهيكل الفرعي:

- قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغير، ومواجهة الظروف المتغيرة حولها.
- قدرة عالية على اشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة.
- إمكانية استخدام أدوات للتنسيق بين القطاعات التي تتبع الشركة.
- تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة.

#### ● نقاط الضعف للهيكل الفرعي:

- صعوبة تخطيط الأنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقلة.
- صعوبة التنسيق والتكامل بين القطاعات المستقلة عن بعضها.
- تقسيم المؤسسة إلى قطاعات مستقلة مما يصعب من تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

الشكل رقم -05- : الهيكل القطاعي



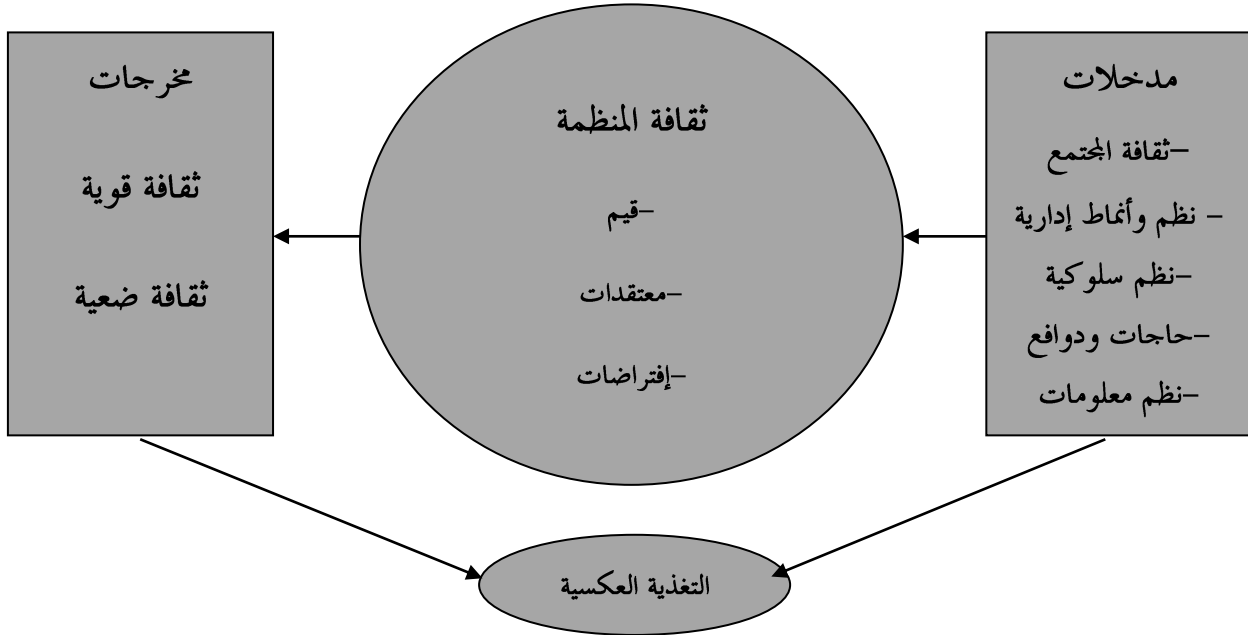
المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 143.



## ثانياً: الثقافة التنظيمية

- 1- تعريف الثقافة التنظيمية: أن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح وإسم يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة وهناك عدة تعاريف ذكرها الباحثون ونذكر منها، نذكر منها
  - حسب mhrvent: الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط، مما يؤدي إلى إستقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة.
  - حسب wheelen: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.
  - أما ouchi فيرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما أنها تمثل نظاماً<sup>1</sup>.

### شكل رقم -06-: الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: أحمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> - أحمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2017، ص 6.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن جميعها تشترك ببعد وحيد ومميز هو القيم، وتدور معظم القيم حول الاتجاهات والأفكار التي تشترك فيها الأفراد المنظمة الوحيدة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات .

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكننا إستخلاص العناصر الرئيسية المتفق عليها في التعاريف السابقة التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي<sup>1</sup>:

-تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد ويدعم الركائز التنظيمية

-الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل بصورة أساسية في قيم والمعتقدات والإفتراسات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة إبتداء من العمال إلى القادة والمدربين.

-الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمدربين وذلك من خلال توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط إتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.

-الثقافة التنظيمية متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات.

## 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كالاتي<sup>2</sup>:

-بناء إحساس بالتاريخ: الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا ستود فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة

-إيجاد شعور بالتوحيد: حيث توحد الثقافات وتعطي معنى الأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

تطوير إحساس بالعضوية والانتماء وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي إستقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

<sup>1</sup> - أحمد قصير، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> - محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والادارية العدد الثاني، جامعة عنابة، الجزائر، 2014، ص 36.

-زيادة التبادل بين الأعضاء exchange ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات. والأفراد<sup>1</sup>

#### 4- عناصر الثقافة التنظيمية:

- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الإلتواء للمجموعة أو التنظيم.
- القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم كالجودة وخدمة العملاء.
- المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحتية العمل مثلا أو الإبتسام.
- القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الإلتزام والتوافق معها.
- الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية
- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية. .. إلخ وهيئة الظروف الداخلية والخارجية، فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة وهو يشمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والاحلاقيات السائدة.<sup>2</sup>

#### ثالثا: نمط القيادة

##### 1- تعريف نمط القيادة:

يتضح معنى القيادة من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة تعرف على انها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ".  
تعرف: " بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية "

<sup>1</sup> - محمد الصالح بوطوطن، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الإجتماعية وإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الخلفة الجزائرية، 2017/2018 ص 65.

وتعرف بأنها "القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"<sup>1</sup>

ويمكن إستخلاص تعريف شامل للقيادة هي الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص (القائد) ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير في سلوك الأفراد وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

## 2- أهمية القيادة:

- تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف.

- تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم.

- المتابعة المثمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل وإستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

## 3- أنماط القيادة السائدة من وجهات نظر متعددة

أ- وفق للدوافع تقسم القيادة إلى

-القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية وإقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

-القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل بإستعمال العنف والشدة وإستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

ب- وفق مصدر السلطة:

- القيادة الرسمية: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة ونجد أن أي موظف في مواقع إداري لديه الفرحة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 271.

<sup>2</sup> - صفوان أمين السقاف، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015 ص 79.

- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بالاسلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين والقيادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً فأهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

### ج- وفق مركزية السلطة يمكن تقسيم القيادة إلى:

- القيادات اللامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤسيين لإتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

- قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في إتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة<sup>1</sup>.

### د- وفق البعد السلوكي:

- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب): يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القشرية.... إلخ ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الإستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.

- القائد الديمقراطي: يتم سلوم هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم ويزيده دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

- القائد الليبرالي: القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في إستغلال طاقات الأفراد والإستفادة الكاملة من الإمكانيات.

- القائد الحر أو غير الموجه: ويقابل القائد الأوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحيانا بقائد (إطلاق العنان أو القائد المتساهل) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحرثيتهم

<sup>1</sup> - أمجد عبد الرحمن الأهدل، مرجع سابق، ص 30.

وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى ... القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة.

- القائد المرن أو النمطي المزيج أو المختلط أو المتصل: ومن صفاته نمط سلطوي يقرر سياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين ويتخذ القرارات ويسوقها للأخر ويعوق أفكاره ويطلب الأسئلة عليها وديمقراطي يسمح للمرؤوسين بإتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

### 1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لقد برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات information technology في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء وتتضمن تكنولوجيا المعلومات كافة ( التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) المستخدمة من قبل المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات سلاح استراتيجي يمكن أن يساعد في بناء قدرات المنظمة من خلال توفير أفضل البيانات والمعلومات بما يعزز علاقة المنظمة بالزبائن والمنظمات الأخرى.

وقد عرفت بأنها كل التقنيات المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة نتائج عمليات التحليل والتصنيف والاستخلاص للمعلومات وتوجيه الإفادة منها من قبل المستفيدين مع ضمان الإنجاز بالدقة والسرعة والوقت المناسب<sup>2</sup>.

وعرفت أيضاً أنها مجموعة التقنيات المتمثلة بالكيان المادي والمكونات البرمجية والموارد البشرية، بالإضافة إلى الاجراءات المستخدمة في إطار تنظيم عمل هذه الأجزاء مع بعضها من أجل إدارة البيانات والمعلومات بكفاءة.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن تكنولوجيا هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المنظمات المعاصرة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية بالشكل الذي يؤدي بها إلى تميزها ونجاحها.

<sup>1</sup> - أمجد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 31-32.

<sup>2</sup> - محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، شهادة لنيل ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق سنة 2013، ص 15.

### المطلب الرابع: أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي

وبنظرة تحليلية ومما لا شك فيه، بأن من مصلحة المنظمة تنحصر في ضرورة تلاقي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة مؤثرة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الإتجاهات النفسية التي يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة لأداء، إذ أن الإتجاهات والميول التي تم إكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها، والأفراد لديهم الإستعداد للتعبير والإتجاه نحو الولاء للمنظمة.

بالرغم من أن علاقة عوامل البيئة الداخلية التنظيمية بالولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنها تحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الإنحرافات والأخطاء ومن هذه الفوائد:

- يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- له أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات، لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- يعتبر بمثابة أداة تشخيص وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول.
- إن عوامل البيئة الداخلية التنظيمية تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العامل سلبا وإيجابا، فمن الممكن تعمل على الحد من الجهود البدئي والذهني للفرد أثناء العمل وخاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة، وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعمل إلى القلق والتوتر وهذا ينعكس على كفاءة الأداء والولاء التنظيمي معا وبشكل سلبى
- تشكيل قيم العاملين في المنظمات.
- توحيد الجهود والخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

### المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديثة في الاهتمام، ومع وضع

تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظى هذا المفهوم بإهتمام علماء الإدارة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي:

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

قبل التطرق لمفهوم الولاء التنظيمي يجب أولاً أن نتطرق إلى معنى الولاء

1- الولاء: في اللغة هو الإلتواء *Déviation* والانتساب *Affiliation* والإخلاص *belonging*

2- التنظيم: في اللغة مصدر فعل نظم والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانظم

3- الولاء التنظيمي: في الاصطلاح هو الشعور بالانتماء ينمو داخل الفرد إتجاه يعتبره هاماً في حياته، أو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما<sup>1</sup>

- كما أن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه، إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين حيث عرفه كل من:

- سياتر أنه: قوة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها

- آلن وماير: عرفه على أنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها

كما عرفت: عرفه بأنه: "إتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها"<sup>2</sup>.

- يعرفه أنه الحالة التي يتكامل فيها مع الفرد مع منظمته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله.

<sup>1</sup> - سمية فاضل، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 8.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق العدد (3-4) ص 292



-العنبي والسوط: بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر ويسترو بوليان يعرف الولاء التنظيمي بأنه قوة التطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لديه من الصفات التالية:

- إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة

- إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عضوية في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج:

أن الولاء التنظيمي نوع من إتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ويقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته وأنه يكسب الفرد بفعل هذا الارتباط.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي وآثاره الإيجابية

يعد الولاء التنظيمي حجر الزاوية في نجاح أية منظمة، فبدونه لن نستطيع تحقيق رسالتها أو رؤيتها أو أهدافها بكفاءة، كما أنه يساعد في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف الآثار السلبية التي تنتج عن دوران العمل ويقلل من فرص ترك العمل، كما يؤدي إلى تسهيل مهمة المنظمة في إستقطاب وإختيار عاملين جدد وذوي مهارة عالية، كما يحقق الولاء الفعالية التنظيمية ومن الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة مايلي:

1- على مستوى الفرد:

✓ استماع الفرد عند أدائه لعمله وزيادة رغبته في الاستمرار بالمنظمة.<sup>2</sup>

✓ السلوك الإبداعي، حيث يكون الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع أكثر سعياً للإبداع والتميز.

<sup>1</sup> - آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سوريا، ص 28.

<sup>2</sup> - محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (93)، جزء الثاني، مصر 2017م ص 260.

- ✓ احترام الفرد لقيم ومبادئ وأخلاقيات المنظمة وكذلك أخلاقيات المهنة.
- ✓ رفع الروح المعنوية لدى الأفراد.

## 2- على مستوى المنظمة:

- ✓ الحد من التسرب الوظيفي وترك العمل وخفض نسبة الغياب.
- ✓ يعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء وتحقيق التمييز.
- ✓ سهولة إستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

## ثالثاً: مراحل الولاء التنظيمي:

- 1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
- 2- مرحلة العمل: البدء بيه تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من بيئة العمل الجديدة.
- 3- مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل من تاريخ بدا العمل حيث تزداد الإبتهاجات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهد والإغراءات المحطات للأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عيد عتريس، المرجع السابق، ص 261.

<sup>2</sup> - كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 12.

## المطلب الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي

## أولاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي تحاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها ونتائجها وموضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد للدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحثين سوف يستعرضان عددا من النماذج لهذه الظاهرة وهي على النحو التالي:

## 1- نموذج اتزيوني (1961):

تعتبر كتابات تزيوني من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال:

## أ- الولاء المعنوي:

و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي تعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير.

## ب- الولاء القائم على أساس حساب مزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

## ج- الولاء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إندماج الفرد كع منظمتها غالبا ما يكون خارج عن إدارته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أبو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وآثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، قطاع غزة،

## 2- نموذج انجل وبيري (1983):

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الإلتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

## أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، بإعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عامًا، واضحًا ثابتًا وطوعيًا، وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعلم والخبرات بإعتبارها محددة سلوكيات الفرد، فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم بإعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحصله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

## ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد، نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف، لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين، الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساس الآلية التي تقود إلى الإلتزام بتلبية إحتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين منظمته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو السن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، 2015، ص

## 3- نموذج ألين وماير Allen, mater (1990):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للإلتزام التنظيمي" لأنه يستند في نظريته للإلتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:

أ- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وإكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة إندماج الفرد مع المنظمة وإرتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

## ب- الولاء المستمر:

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة، ويستند هذا النوع إلى افتراض أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقبات والتعويضات، المكافآت بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية أخلاقية عاطفية، وتحدد درجة الإلتزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية وتقدم في العمر.

ج- **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالإلتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي إكتسبها الفرد قبل إتحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الإجتماعي، أو عقب إتحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينهما، تتمثل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الإلتزام، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالإلتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معاد نجيب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص

## ثانياً: استراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن المنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع حب الولاء في أصحابها من خلال اندماجهم وإرتباطهم بها ولكي يتحقق ذلك لابد من اتباع الإستراتيجيات التالية:

- 1- **بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:** حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا إستطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستمكن من أن تقدم هذه الموارد إلى أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خالية ولكنها منهج واضح وصورة المستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة.
- 2- **التلاحم والاندماج:** وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمة التي يعمل بها
- 3- **تحقيق الاستقرار العائلي:** إن المنظمة عندما تولي إهتمام بالفرد العامل وتحقق له إستقراره العائلي كالضمان الإجتماعي والسكن فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه.
- 4- **تعزيز التعلم والتدريب:** هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بعد السنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى.
- 5- **التمكين وتحرير الفعل:** التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة حيث تمنح المنظمة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: طرق بناء الولاء التنظيمي

### أولاً: طرق بناء الولاء التنظيمي في المنظمة:

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها على سبيل المثال:

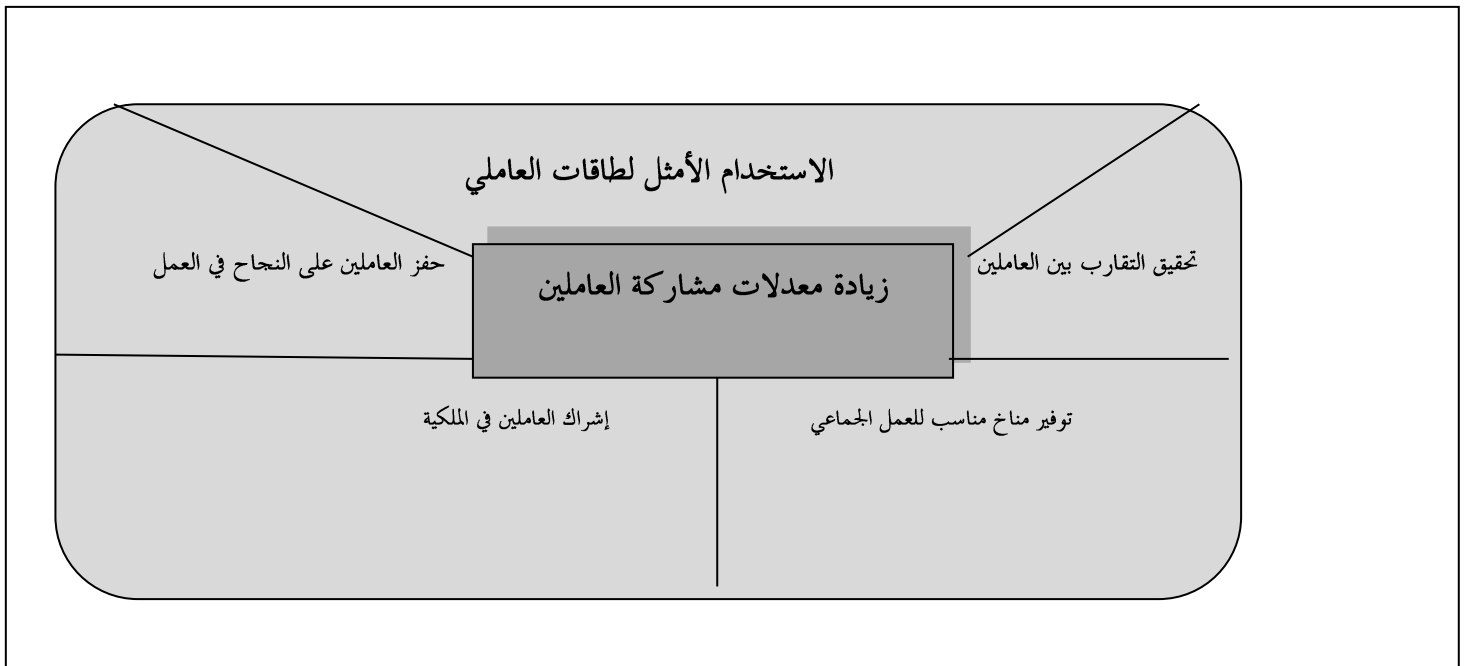
<sup>2</sup> - أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2017ص 150.

1- أسلوب الإدارة بالمشاركة: مشاركة المرؤوسين، من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها.

ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والإهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من paul و Robert rosen و bron في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل .

شكل رقم -07-: عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين:



المصدر: مدحت محمد أبو النحر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات مهارات لدى العاملين داخل المنظمة

من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ أن زيادة معدلات مشاركة العاملين تحقيق للمنظمة جملة من المنافع هي:

- ❖ توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي.
- ❖ تحقيق التقارب بين العاملين.
- ❖ الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- ❖ تحفيز العاملين على النجاح في العمل.

❖ إشراك العاملين في الملكية.<sup>1</sup>

ومن نتائج المشاركة نذكر:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في وضعها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغير الذي ساهموا في اقتراحه
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- تكوين وتدعيم الولاء التنظيمي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم وإحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك الآخرين.
- 2- تطبيق أسلوب الإدارة بالحب: ظهرت كتب عديدة من بينها كتاب kathlin sanford والذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المنظمات وقسمته إلى عدة أنواع
- حب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والإلتزام والولاء لها والإيمان برسالتها والإرتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.
- حب العاملين يكون بالتعاون معهم والإحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المنظمة
- حب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات.
- حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة الأسر العاملين بالمنظمة.

ولتحقيق الإدارة بالحب لابد من الإستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظمتهم.

- 3- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف: استخدام مصطلح الإدارة على المكشوف ل open book management والمنظمة المكشوفة open book organization لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس john case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة في الولايات الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي<sup>2</sup>

4-دراسة وإشباع حاجات العاملين:

الحاجة عبارة عن نقص ينشأ حينما يكون هناك عدم توازن فيسيولوجي أو نفسي وقد صنفها ماسلو إلى نوعين:

<sup>1</sup> -مدحت محمد أبو النحر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2005، ص 76.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو الناصر، مرجع سابق، ص 79.80.



أ- الحاجات الأساسية: تتمثل في:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل المأكل، الملبس، المشرب، المسكن
- الحاجة إلى الأمان: تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الإقتصادي.
- الحاجة إلى الإنتماء: حيث يرغب الفرد بأنه يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته.

ب- الحاجات الثانوية: تتمثل في:

- الحاجة إلى الاحترام: حيث يحتاج الإنتماء إلى الشعور بالثقة والمركز الإجتماعي وكذلك يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية.
- الحاجة إلى تقدير الذات: حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا ومحترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من قدراته الإبداعية والإبتكارية بالشكل الذي يحقق إنجازا عاليا.

5- تقدم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم: هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها.<sup>1</sup>

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، حيث تكمن في مساعدة على التحكم في موضوع البحث وفق تجربة معينة، إنطلاقا من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح إلى تلمس الباحث الخطوات المنهجية التي يتقيد بها، والأدوات التي يجب أن يستخدمها، وصولا إلى النتائج التي تحصل عليها.

وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا.

<sup>1</sup> - كريمة حاجي، المرجع السابق، ص 22.

## المطلب الأول: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية

## أولاً: الدراسات العربية

-دراسة (عبد العزيز 2013) بعنوان: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وما هي العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الرضا من خلال فرضيتين رئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، حيث إختبرت عينة منهم بلغ عدد أفرادها 65 فرداً، حيث تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع محل الدراسة.

-جاء ترتيب المحاور الأربعة للبحث كالتالي: حيث أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى في درجات الرضا ثم تلاه محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ثم جاء محور ثقافة المنظمة بالمرتبة الثالثة وأخيراً محور العمل المادية وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها.

-وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم.

-وضع نظام عادل لتقسيم العاملين بحيث يعتمد التقييم على الأداء

-العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظام كامل من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة

- دراسة (نصار 2016) بعنوان: دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي جهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة التعرف على دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة، وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية وذلك حسب نسبة العاملين في كل جامعة، وإستخدام الباحث الإستبانة كأداة للدراسة كما إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراسة ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايلي:

-يوجد موافقة بدرجة كبيرة من وجهن نظر العاملين لمستوى الإلتزام التنظيمي في جامعتي الأقصى والإسلامية بقطاع غزة.

-يوجد موافقة بدرجة متوسطة من جهة نظر العاملين لواقع بيئة العمل في جامعتي الأقصى والإسلامية.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها

-دعم الجامعة العاملين خارج بيئة العمل، بتقديم خدمات متنوعة.

-تشجيع العاملين على المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (2014A.Khavan peyman) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على إدارة المعرفة في منظمات بحثية مختارة

A khavan ,peyman ,zahedi ,M,R ,pastyari ,akram ,and alla basaltion ,per ffert of organizational culture and headership style management in selected research organizations 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافي التنظيمية والنمط القيادة على المعرفة الإدارية وطبقت على عينة مكونة من 244 موظف من 4 مراكز بحوث مختارة في اندونيسيا، وتمثل متغير المستقل بالثقافة التنظيمية والنمط القيادي، وإشتملت الثقافة التنظيمية على 4 أبعاد (ثقافة المشاركة، الابتكار، العقلانية والإستقرار، والنمط القيادي على البعدين (النمط الديمقراطي، النمط الأستقرائي) أما المتغير التابع فهو المعرفة الإدارية إشتمل على 4أبعاد ( الإبداع المعرفي التنظيم، المشاركة، التطبيق ) وإستخدام الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن أهم هذه النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

-الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية.

- أظهرت النتائج ان الانماط القيادية لها تأثير كبير على عملية إدارة المعرفة حيث أن نمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على عمليات إدارة المعرفة.

-دراسة ( yafang tooai 2011) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي

Relationship between organizational culture headship behvion and job satsiation.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم إستخدام منهج الوصفي وركزت الدراسة على المرضين في مستشفين مركزيين في تايوان وتحددت عينة الدراسة 200فرد (199من الإناث، 1 من الذكور ) واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من أهم النتائج التي توصل إليها كالتالي:

- أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

- أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي:

## أولاً- الدراسات العربية:

-دراسة الجريسي 2010: بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي: وإستهدفت الدراسة بحث علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مجلس الشورى في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575. موظف

وإتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الإستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع.

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عنه مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

2- دراسة حمدان والساكت 2011 بعنوان: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.

وهدفت لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟ ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية التي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكومتين الأولى خدماتية (مستشفى في منطقة طولكوم) والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله)، وتكونت عينة الدراسة من 19 مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-أن الحوافز المادية لها أثار على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإن كانت بنسبة متوسطة

-أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

## المطلب الثالث: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي

## أولاً: الدراسة المتعلقة بالبيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي

## - دراسة القحطاني 2001 بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي":

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض المتغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز، وصراع الدور وغموض الدور)، وهدفت إلى تحديد لأثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي الضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدمت الاستبانة من أجل جمع البيانات وقد وزعت على 410 ضابط ثم استيراد 304 إستبانة بنسبة 74.15% وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ولاء تنظيمي عالي لدى أفراد العينة.

- هناك أسلوب إشراف يعكس إتجاه متوازنا بين نظرية (Y,X) الشهيرة لدوجلاس وماكجروجر في بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لإمكانيات وقدرات المرؤوسين، وما نسبته 55.83% من أفراد المجتمع يمارسون أسلوب الإشراف المتوازن ضمن (Y) الأوتوقراطي وأسلوب مباشر X إشراف بمحيط مباشر

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والعمر والولاء التنظيمي.

## ثانياً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة فإنه حسب المعلومات التي توصلنا إليها تعد هذه الدراسة الأولى التي تستهدف القطاع العمومي لصندوق الوطني للتقاعد
- من حيث هدف الدراسة تنوعت اتجاهات البحثية والدراسات السابقة فيما تناولت الدراسة الحالية (أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في الص-ندوق الوطني للتقاعد).
- تناولت الدراسة الحالية البيئة الداخلية التنظيمية من خلال أربع عوامل (الهيكلة التنظيمية - الثقافة التنظيمية - نمط القيادة - التكنولوجيا)

- من حيث منهج الدراسة يمكن عد الدراسة الحالية، دراسة ذات استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيتم جمعها من صندوق الوطني للتقاعد منهم، من خلال استبانة ثم تحليلها والاعتماد على جملة الوسائل والأدوات الإحصائية للوصول لاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

## خلاصة الفصل

بعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم البيئة الداخلية التنظيمية إتضح جليا بأن البيئة الداخلية التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها إتجاه الموظفين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك الإتفاق حولها أعضاء التنظيم. وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينما يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى رضا من عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

## **الفصل الثاني**

**الدراسة الميدانية – للصندوق**

**الوطني للتقاعد-**



## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري، للتعرف على أهم المفاهيم والأساسيات النظرية لكل من البيئة الداخلية والولاء التنظيمي سنتناول في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات الإحصائية وذلك حسب الهدف من دراسة أسلوب التحليل المتبع وبقدر ما تكون هذه المعلومات التي نتحصل عليها دقيقة وكاملة وممثلة في المجتمع المدروس بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها والمتوقعة صحيحة وذات دلالة علمية، وبعد جمع المعلومات بواسطة الاستبيان بالطرق المباشرة للجمع، حيث تحصلنا من خلالها على المعلومات من مصادرها الأولية.

يهدف الاستبيان الموزع على إطارات مديرية المواد البشرية للصندوق والضمان للتقاعد والتعرف على تأثير عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: نبذة تاريخية عن صندوق التقاعد: قبل تأسيس نظام موحد للتقاعد، كان آنذاك عدة أنظمة للتقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط حسب الجدول:

الجدول رقم -01- أنظمة للتقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط

النظام	الصندوق المكلف بالتسيير
العام	الصندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة CAAV
الموظفين	الصندوق العام لمتقاعدي الجزائر CGRA
الفلاحي	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA
المنجمي	صندوق الضمان الإجتماعي للمنجمين CSSM
غير الأجراء	الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CAVNOS
رجال البحر	مؤسسة الحماية الإجتماعية لرجال البحر EPSGM
سونلغاز	صندوق الإحتياط والضمان الإجتماعي لعمال سونلغاز CAPAS
السكة الحديدية	صندوق التقاعد لعمال السكك الحديدية SNTF

المصدر: وثائق المؤسسة

إذ تم إنشاء قانون 12-83 المؤرخ في: 02 جويلية 1983 لهدف تأسيس نظام موحد للتقاعد على مبادئ من شأنها:

- توحيد القواعد الخاصة بتقدير الحقوق.

- توحيد القواعد الخاصة بتقدير الإمتيازات.

- توحيد التمويل.

ودخل حيز التطبيق في: 01 جانفي 1984 ومن ثم كان مفهوم

-التشريع القديم للتقاعد (قبل جانفي 1984)

-التشريع أو القانون الجديد للتقاعد (بعد جانفي 1984)

الجدول رقم -02- نبذة تاريخية للصندوق الوطني للتقاعد

بعد	1983	قبل
نظام وحيد للتقاعد		عدة أنظمة للتقاعد
		عدة صناديق مخصصة
		النظام العام
		نظام الموظفين
		النظام الفلاحي
		النظام المنجمي
		غير الأجراء
		رجال البحر
		سونلغاز
		السكك الحديدية
قانون 12-83 حيز التطبيق 01 جانفي 1984 توحيد الصناديق خلق الصندوق الوطني للتقاعد CNR المرسوم 85-223 مؤرخ في: 1985/08/20 ملغى بالمرسوم 92-07 مؤرخ في: 1992/01/04	1983	CAAV CGR CNMA CSSM CAVNOS EPSGM CAPAS SNTF

المصدر: وثائق المؤسسة

كما شهد التنظيم الجديد انتقالية دانت (05) خمسة سنوات من 1984/01/01 إلى 1988/12/31 حيث بقيت تصفية ملفات التقاعد على أساس مدة عمل تقدر بـ 10 سنوات أو 40 ثلاثي وتم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد مكون من مديرية عامة ووكالات محلية ولائية مصنفة إلى:

خارج التصنيف: تسير أكثر من 60.000 ملف بأربعة مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة
- المديرية الفرعية للعمليات المالية.
- المديرية الفرعية للمعاشات.
- المديرية الفرعية لمسارات الحياة المهنية

صنف أ: تسير من 20.000 إلى 60.000 ملف بثلاث مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة

-المديرية الفرعية للعمليات المالية.

-المديرية الفرعية للمعاشات

صنف ب: أقل من 20.000 ملف بمديرتين فرعيتين وهي:

-المديرية الفرعية للإدارة والمالية.

-المديرية الفرعية للمعاشات.

### 1- التعريف بالوكالة:

إن الصندوق الوطني للتقاعد المنشأ بموجب مرسوم رقم 223-85 الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الإجتماعي والتي تسير وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1989/01/24 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد.

### 2-نشأة ومقر الوكالة:

أنشئت الوكالة في الثلاثي الأخير من عام 1986، فتحت أبوابها للمواطنين بتاريخ: 1986/11/23 حيث واجهت خلال السبع سنوات الأولى من نشاطها صعوبة في تأديت مهامها بسبب ضيق المقر إلى أن صار لها مقر مستقل جديد، تم تدشينه من طرف المدير العام للوكالة ووالي ولاية برج بوعريريج بتاريخ: 1989/10/06. فخص جناح منه لمركز الحسابات الجهوي CCR. زمند إفتتاح الوكالة قدمت خدمات معتبرة ومميزة لجميع فئات المتقاعدين وذوي الحقوق وتقدم لهم تدييمات من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة.

أعيد تصنيف الوكالة المحلية لبرج بوعريريج إلى الصنف أ بتاريخ: 2006/01/11 وهذا نظرا لارتفاع عدد ملفات التقاعد.

شهدت الوكالة مؤخرا ارتفاعا في عدد العمال الحاليين على التقاعد مما استدعى توظيف عمال جدد ليصبح عدد العمال 77 عاملا.

### ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد:

المدير: هو الذي يقوم بتسيير المؤسسة حيث له الحق في تنصيب وطررد أي عامل والقرار الأول والأخير يرجع إليه كما يقوم بمراقبة أعمال المصالح وتوجيهها.

الأمانة: هي مرآة المؤسسة وتعتبر همزة وصل بين المديرية والمصالح الأخرى حيث تقوم الأمنية بالأعمال التالية:

-تسجيل المواعيد.

-تسجيل المرسلات الصادرة والواردة.

- مصلحة المنازعات: تعتبر بمثابة محاسب للوكالة من جهة وتنظر حقوق الغير في حالة الطعن أو الاحتجاج على التشريعات السارية في مجال التقاعد وتعرضهم على لجنة الطعن المنسقة للولاية.

- مصلحة المساعدة الاجتماعية: تهتم بخلية المساعدة الاجتماعية بالزيارات الميدانية للمتقاعدين بمقر إقامتهم ومعاينة حالاتهم الاجتماعية والصحية وتقديم مساعدة لهم حسب الإمكانيات المتاحة.

- خلية الإصغاء: تتكفل بخلية بانشغالات المواطنين، المتقاعدين منهم أو الناشطين وترافقهم في جميع خطوات تصفية أو مراجعة حقوقهم. كما أن للخلية دور هام في التوعية بحيث تقوم بعدة ملتقيات مع الخواص والمؤسسات العمومية والخاصة وكذا حصص الإذاعة الوطنية أو على مستوى مقر الوكالة وذلك لتعميم قانون وتشريع التقاعد. كما تتكفل الخلية بالشكاوي الكتابية للمواطنين وتسعى بذلك لرد الحقوق، تكميلها أو التأكد على اكتمالها.

- المركز الجهوي للحسابات: التطورات الحاصلة لا بد من وجود الإعلام وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه لذا أنشأت الوكالة مركز الحسابات الجهوي ويشمل الولايات التالية: برج بوعريريج، سطيف، المسيلة، باتنة بالإضافة إلى صندوق غير الأجراء CASNOS يتكفل هذا الأخير باستخراج الحولات للمتقاعدين تبعا للولايات المذكورة أعلاه زيادة على هذا يقوم بتحسين وإدراجات جديدة (تحصيل الخدمات ) ولقد كانت تتم معالجة المعطيات الأولية للوكالة على مستوى الحسابات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء إلا أنه منذ شهر أوت 1995 أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد 7 مراكز للحسابات تحت وصايا جهوية بالولايات التالية:

الجزائر وهران قسنطينة سيدي بلعباس تيزي وزو عنابة برج بوعريريج.

### التقسيم الإداري للوكالة:

تنقسم إلى ثلاث نيابات رئيسية المتمثلة في:

نيابة المديرية للإدارة العامة: تضم مصلحتين هما

مصلحة المستخدمين: تقوم بما يلي:

- إعداد السجلات القانونية الخاصة بالمستخدمين.

- إعداد السجلات المساعدة الخاصة بمتابعة المستخدمين.

إعداد الأجور.

- مراقبة دخول وخروج العمال (الغيابات )

- متابعة مسار الحياة المهنية للمستخدمين.

- مصلحة الوسائل العامة: تقوم بما يلي:

- التموين وذلك بتوفير كل الوسائل على اختلاف أنواعها سواء كانت تستهلك أو استثمارات لضمان حسن سير الوكالة.

- تسيير المخزونات، ومن بينها (أدوات المكتبة، مطبوعات، مواد الصيانة، قطع غيار، أدوات كهربائية )

- تبلغ مساحة المخزن حوالي: 50متر.

- ضمان الوقاية والأمن لممتلكات الوكالة وعمالها وكذا المواطنين.

- الحفاظ على نظافة الوكالة.

نيابة المديرية للعمليات المالية: تضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المحاسبة العامة: لها أهمية كبيرة في المؤسسة ومن بين مهامها:

- تسجيل العمليات وتحرير الموازنة.

- مراقبة فواتير المشتريات وتسديدها.

- تسديد الديون (مصاريق البريد، الضرائب، الضمان الإجتماعي).

- مصلحة الحوالات: تقوم بما يلي:

- تقوم بتسديد مبالغ المتقاعدين التي انتهت تصفية ملفاتها لأول مرة.

- تقوم بمراجعة الملفات وتسديد مستحقاتها أو إسترجاع مقبوض الزيادة.

تقوم بتسديد مبالغ المنح العائلية زمنحة التدريس لبعض القطاعات التابعة للتوظيف العمومي.

تقوم بمتابعة وإعادة إرسال الحوالات العائدة التي تم إرسالها للمتقاعدين.

نيابة المديرية للمعاشات: تضم ثلاث مصالح:

#### -المصلحة التقنية:

هي مصلحة تهتم باستقبال وتوجيه المواطنين وتقديم المعلومات والشروط القانونية اللازمة لتكوين الملف

كما تهتم باستخراج الوثائق المطلوبة من طرف المتقاعدين وغيرهم (عدم الإنتماء، كشف الحساب..)

وتعتبر الواجهة الحقيقية، تتطلب كفاءة مهنية من أجل تقديم المعلومة الصحيحة للمواطن وتوجيهه، ثم يتم

استقبال الملف الوارد عن طريق البريد أو المودع، وبعد مراقبة مكونات الملف وتفحصها يتم دمج المعلومات

الخاصة بطلب التقاعد في برنامج RED و STARE، كما تقوم بمهام متعددة تتمثل فيما يلي:

-تحديد نوع الامتياز مباشر، منحة، منقول. .

-تحديد النظام المنتمي إليه

-ترقيم الملف ما قبل التصفية وما بعد التصفية.

-تسجيل حركة الملفات وتحويلها.

-تسجيل وفيات المتقاعدين وتغيير معلومات المتقاعد.

-متابعة الملفات الناقصة والعمل على استكمالها.

تقديم الإحصائيات الدورية اليومية، نصف شهرية، الشهرية الثلاثية.

#### -مصلحة المسارات المهنية:

تعتبر هذه المصلحة الذاكرة أو الخزان للحياة المهنية للعامل المؤمن إجتماعيا حيث يتم على مستوى هذه

المصلحة حساب سنوات العمل والثلاثيات الخاصة بطلب التقاعد والتحقيق في فترات العمل المؤداة التي تدخل في

حساب معاش التقاعد وتبحث في حياة العامل المهنية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني عن طريق

إرساليات واتصالات مع الوكالات الولائية الأخرى.

#### -مصلحة التصفية:

يتم استقبال الملف على مستوى مصلحة التصفية بعدان يكون مهيبا وقابلا للتصفية من المصلحة التقنية وبعد مروره على مصلحة المسارات المهنية حيث يقوم المصفي بإعادة دراسة الملف بعناية باستعمال الأجور الحقيقية والنهائية في برنامج STAR. وهذا لضمان حق المتقاعد، كما يقوم باستخراج بطاقة التصفية وكشف الحساب وبعد نهاية التصفية يرسل الملف لنيابة المديرية للعمليات المالية لدفع معاش المتقاعد.

#### -مصلحة التنسيق مع الأنظمة الأجنبية:

تقوم المصلحة بمعالجة الملفات التي يكون أصحابها قد أدوا فترة عمل في دولة أجنبية لها إتفاقية مع الجزائر، بحيث تحول الملفات إلى الصناديق الأجنبية عبر الصندوق الوطني للتقاعد، كشرط أساسي لقبول الملف وتبادل المعلومات بخصوص طالب التقاعد وما نلاحظه في هذا الشأن هو أهمية الإتفاقية المبرمة مع فرنسا في هذا المجال، حيث نجد نسبة كبيرة من الجزائريين عملوا في فرنسا.

#### -مصلحة المراجعة:

تقوم بمراجعة الملفات السابقة إن كان تغيير في الثلاثيات أو أجور التقاعد ومتابعة معاش ذو الحقوق والقيام بزيارات ميدانية للمتقاعدين كبار السن بالتنسيق مع مصلحة المساعدة الإجتماعية، كما تقوم بالمراقبة والتأكد من فترات العمل وأجور التقاعد مع أصحاب العمل.

#### التنسيق مع النظام الأجنبي:

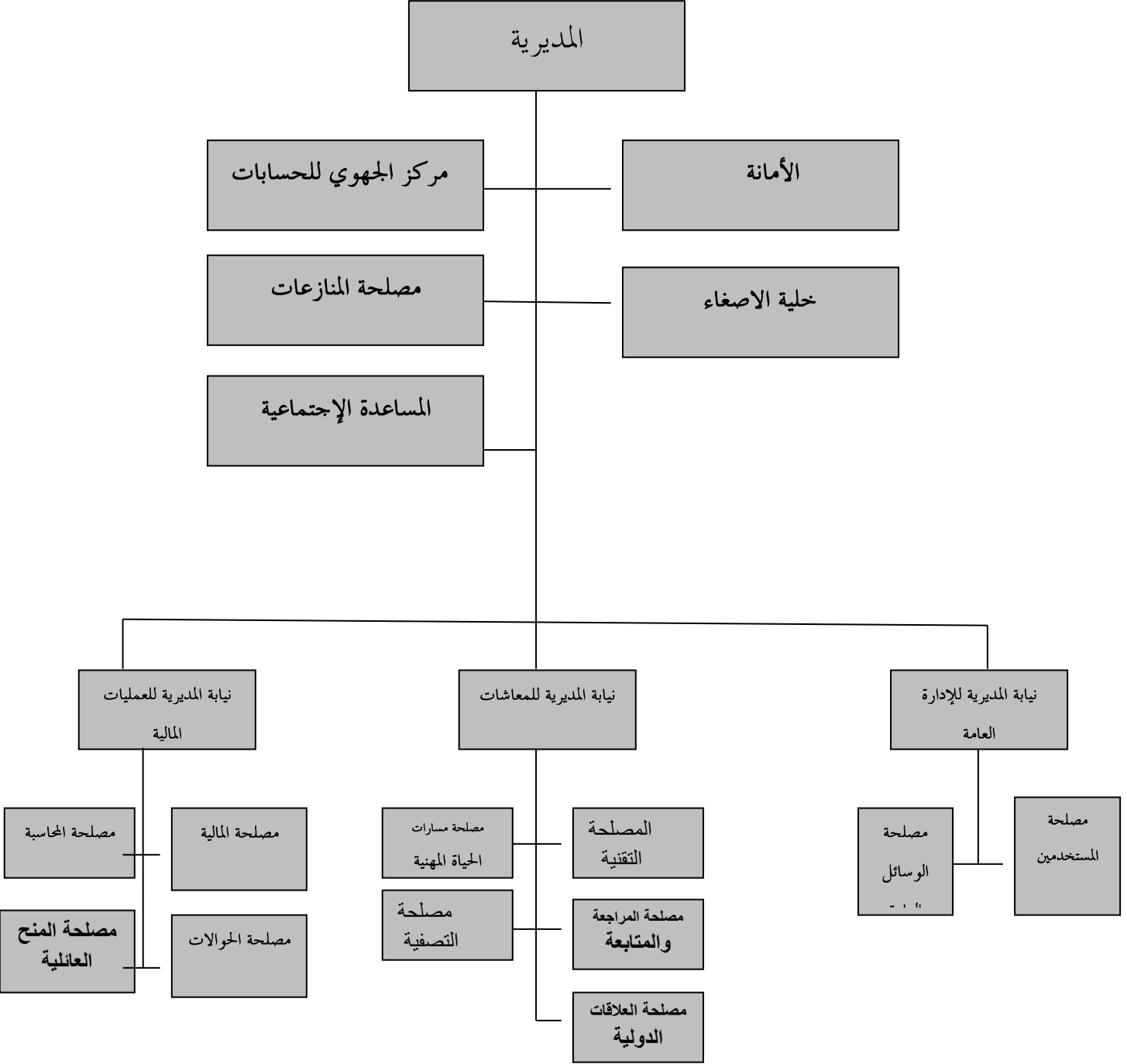
بموجب إتفاقية التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع الدول الأجنبية في مجال الضمان الإجتماعي سيما نظام التقاعد، تعرف صناديق الدولة الفرنسية الجهوية منها والوطنية أكبر عدد من الملفات المحولة لهما من قبل وكالات التقاعد الجزائرية وهذا مختلف أنواع الأنظمة المعروفة بفرنسا منها الفلاحي والمنجمي ونظام العام.

حيث نشهد وكالة برج بوعريريج على غرار وكالات الجهوية عددا هائلا ومعتبرا من نظام الفرنسي تطبيقا لبنود الإتفاقية المبرمة بين البلدين بتاريخ 01 أكتوبر 1980 إذ يقتصر دور الوكالة في هذا الصياغ بلعب دور الوسيط في استقبال الملفات المستوفية لشروط المطلوبة شتى للصندوق الأجنبي دراسة الحقوق بشكل يقرر منح أو رفض الطلبات في حالة الرفض تحدد المؤسسة المعنية أسباب الرفض مع بيان طرق الطعن لكي المؤمن من تقديم عريضة تظلم قصد إعادة النظر في ملف أما إذا كان الرد بالقبول يتعين على هذه الصناديق توضيح الإجراءات اللازمة للمستفيد.



على تنسيق هذه الإجراءات مرحلة تصفية الملف من قبل الوكالة الوطنية لإرسالها وثائق تنسيقية في شكل قرار إداري يضمن الجهة المرسل إليها بدراسة حقوق المعني وكذا تاريخ الإرسال حسب العنوان الشخصي لصاحب الطلب لتكون بذلك فرنسية على علم الوصول وكذا ورقة احتياج للمعني للتعرف على مصير ملفه.

الشكل رقم -08- الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتقاعد



المصدر: وثائق المؤسسة

### ثالثا: مهام وإختصاصات الوكالة

طبقا للقانون رقم 83-12 المؤرخ في رمضان 1403 الموافق 1983/07/02 تتلخص المهام الرئيسية للصندوق للتقاعد لمعادلة الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

- المساهمة في إنجاز الكشف الشخصي للمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين.
- تصفية ومتابعة ملفات التقاعد للمؤمنين الاجتماعيين والأجراء وذو حقوقهم.
- يسير التجهيزات والوسائل البشرية والمادية للصندوق.
- يسير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية ويجمع المحاسبة مركزيا.
- ينسق تحصيل اشتراكات التقاعد.
- متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.
- تنسيق الصندوق الوطني للتقاعد مع الإدارات الأخرى.

المطلب الثاني: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولا: اختبار مجتمع وعينة الدراسة

#### ● مجتمع البحث:

لقد تم اختيار إدارة الموارد البشرية عينة للدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من موظفين إداريين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.

● **عينة الدراسة:** ان اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، انطلاقا من الموضوع وقد تشكلت عينة من الموظفين للصندوق الوطني حيث تم التوزيع استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها 40 استبانة، وتم استرجاع 31 بنسبة استجابة وعليه تم اجراء تحليل ل 31 استبانة والمتمثلة في الجدول التالي:

#### ● مصدر الحصول على البيانات

أ- المصادر الثانوية: الوثائق ، مواقع الكترونية...

ب- المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من المجتمع الدراسي ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم -03- توزيع الاستمارة

عدد الاستبانة	التوزيع	العائد	النهائي
المجموع	40	31	31
النسبة %	%100	%77.5	%77.5

المصدر من إعداد الطالبين

ثانيا: أداة الدراسة

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة لاعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي التي تساعد في تحقيق اهداف الدراسة الميدانية والحصول على معلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين . فقمنا بتصميم استبانة بالاستعانة باستبيانات البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تم تقسيم الاستبانة الى جزئين.

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية وشملت (الجنس، السن، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ) .
- الجزء الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبانة، اشتملت على (30) فقرة موزعة على محورين .
- المحور الأول: خاص بالبيئة الداخلية التنظيمية و يحتوي على (20) عبارة موزعة على الابعاد التالية (الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) .
- المحور الثاني: خاص بالولاء التنظيمي ويحتوي على (10) .

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- بهدف الإجابة على أسئلة البحث وصحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:
- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد استخدمت الأساليب المناسبة للتحليل التي تعتمد على نوع البيانات التي تم جمعها بغرض الدراسة، وفي مايلي:
  - الوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس التزعة المركزية فقد تم استخدامه كمؤشر للترتيب حسب الأهمية.
  - الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
  - معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات وصدق أداة البحث.
  - تحليل الانحراف البسيط: لإختبار أثر المتغير المستقل (عوامل البيئة الداخلية التنظيمية) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
  - بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبارات الفرضيات

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
61,3	19	ذكر
38,7	12	أنثى
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم-01- بأن 61.3 % من أفراد العينة ذكور وهي النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 38.7 % في هذه الدراسة.

الجدول رقم-05- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
48,4	15	من 31 إلى 40 سنة
41,9	13	من 41 إلى 50 سنة
9,7	3	أكبر من 51 سنة
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم-05- بأن 48.4 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة وهي النسبة الأعلى؛ تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة بنسبة 41.9 %. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 51 سنة 9.7 % وهي النسبة الأدنى.

الجدول رقم-06- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
61,3	19	مستوى ثانوي
19,4	6	ليسانس
19,4	6	مهندس دولة
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 61.3 % من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد ذوي المستوى ليسانس وبنفس النسبة ذوي مستوى مهندس دولة بنسبة 19.4 %.

الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
19,4	6	أقل من 05 سنوات
25,8	8	من 6 إلى 10 سنوات
54,8	17	من 11 إلى 15 سنة
100,0	31	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 54.8 % من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 06 و10 سنوات بنسبة 25.8 %؛ كما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 19.4 % وهي النسبة الأدنى.

### المطلب الثاني: تحليل محوري الإستبيان

#### أولاً: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -08-.

الجدول رقم -08- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الولاء التنظيمي	التكنولوجيا	الثقافة التنظيمية	القيادة	الهيكل التنظيمي	معامل الثبات
,907	,868	,703	,862	,724	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتضح من الجدول رقم -08- بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 70%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -09-.

الجدول رقم -09- اختبار صدق أدوات القياس

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	العبارة 01	,823**	,000	التكنولوجيا	العبارة 16	,822**	,000
	العبارة 02	,703**	,000		العبارة 17	,845**	,000
	العبارة 03	,575**	,001		العبارة 18	,763**	,000
	العبارة 04	,673**	,000		العبارة 19	,846**	,000
	العبارة 05	,647**	,000		العبارة 20	,745**	,000
القيادة	العبارة 06	,870**	,000	الولاء التنظيمي	العبارة 21	,756**	,000
	العبارة 07	,730**	,000		العبارة 22	,823**	,000
	العبارة 08	,812**	,000		العبارة 23	,787**	,000
	العبارة 09	,783**	,000		العبارة 24	,785**	,000
	العبارة 10	,769**	,000		العبارة 25	,733**	,000
الثقافة التنظيمية	العبارة 11	,732**	,000	العبارة 26	,752**	,000	
	العبارة 12	,782**	,792**	العبارة 27	,831**	,000	
	العبارة 13	,000	,000	العبارة 28	,916**	,000	
	العبارة 14	,782**	,792**	العبارة 29	,886**	,000	
	العبارة 15	,000	,000	العبارة 30	,455*	,010	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -09- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون دالة معنوياً. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 70%. باستثناء العبارة 14 على مستوى متغير الثقافة التنظيمية، أين تم تسجيل ارتباط غير دال معنوياً، ليتم استبعاده من التحليل. وعليه يمكن الحكم على صدق أدوات قياس متغيرات الدراسة.

### ثانياً: تحليل اتجاهات إجابات عينات الدراسة

الجدول رقم -10- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي

المتغيرات	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الهيكل التنظيمي	1,80	4,20	3,2468	,65865	حياد
القيادة	1,00	4,83	3,2720	,86097	حياد
الثقافة التنظيمية	1,50	4,50	3,4086	,70263	عالية
التكنولوجيا	2,25	5,00	4,2581	,55709	عالية جدا
الولاء التنظيمي	2,10	5,00	4,0565	,57369	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -10- وجود اتجاه نحو الموافقة في اتجاهات عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 3.4 وانحراف معياري 0.7؛ ومتغير التكنولوجيا حيث تم تسجيل اتجاه مرتفع جدا نحو الموافقة بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.55؛ بالإضافة إلى ذلك تم تسجيل اتجاه نحو الموافقة على مستوى متغير الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.57. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى متغير الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.65 وعلى مستوى متغير القيادة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.86.

### الثالثاً: تحليل الفروقات

#### 1. اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه الولاء التنظيمي تعود إلى متغير الجنس

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي.

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي، تم استخدام

اختبار ستودنت للفروقات بين المتوسطات. نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم -11-.

الجدول رقم - 11 - اختبار ستودنت للفروق بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	اختبار ستودنت	القيمة الاحتمالية
الذكور	4,0737	,70304	موافقة	,207	,837

		موافقة	29577,	4,0292	الإناث
--	--	--------	--------	--------	--------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تبين نتائج الجدول رقم -11- عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 تجاه الولاء التنظيمي. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الذكور والإناث تجاه الولاء التنظيمي.

2. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تجاه الولاء التنظيمي تعود إلى متغير السن:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم -09-.

الجدول رقم - 12 - اختبار أنوفا للفروق بين الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي

القيمة	
205,	احصائية فيشر
815,	القيمة الاحتمالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

تبين نتائج الجدول رقم - 12 - عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 تجاه الولاء التنظيمي. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مختلف الفئات العمرية تجاه الولاء التنظيمي.

3. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تجاه الولاء التنظيمي تعود إلى متغير المؤهل العلمي:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي.



للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم -13-.

الجدول رقم - 13 - اختبار أنوفا للفروق بين المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي

القيمة	
,480	احصائية فيشر
,624	القيمة الاحتمالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

تبين نتائج الجدول رقم -13- عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 تجاه الولاء التنظيمي. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف المستويات العلمية تجاه الولاء التنظيمي.

4. اختبار وجود فوارق ذات دلالة إحصائية تجاه الولاء التنظيمي تعود إلى متغير الخبرة:

H0: لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي.

H1: توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي.

للتحقق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات بين مختلف مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA). نتائج الاختبار موضحة في الجدول رقم -14-.

الجدول رقم - 14 - اختبار أنوفا للفروق بين مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي

القيمة	
,001	احصائية فيشر
,999	القيمة الاحتمالية

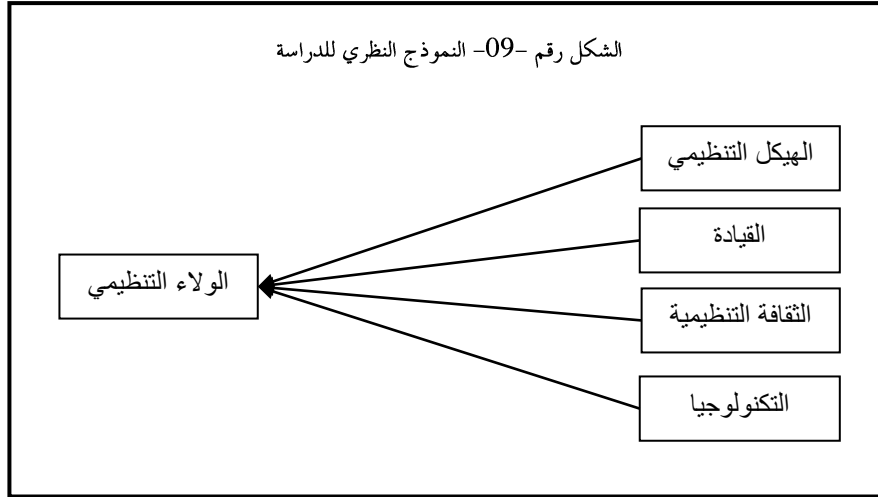
المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -06-)

تبين نتائج الجدول رقم -14- عدم وجود فروق دالة عند مستوى معنوية 0.05 تجاه الولاء التنظيمي. بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين مختلف مستويات الخبرة تجاه الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي

بغرض اختبار علاقة الأثر "عوامل البيئة الداخلية التنظيمية" (المتغير المستقل) على "الولاء التنظيمي" (المتغير التابع) (الشكل رقم -09-) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (يجب أن لا تتجاوز قيمة معامل الارتباط 0.7).
- اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام من خلال استخراج مصفوفة التباين.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى.
- حساب معامل التحديد.



1. مصفوفة الارتباط: كخطوة أولى تم اختبار معنوية الارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة خطية بينها. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -15-.

الجدول رقم -15- مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الاختبار الإحصائي	الهيكل التنظيمي	القيادة	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا	الولاء التنظيمي
الارتباط	,592	,476	,448	,615	
مستوى الدلالة	,000	,003	,006	,000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

تشير بيانات الجدول رقم -15- بأن جميع متغيرات معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة موجبة ودالة معنوية عند مستوى 5%.

2. مصفوفة التباين: تم اعتماد طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent) في تقدير معالم النموذج. نتائج الاختبار مبينة في الجدول رقم -16-.

الجدول رقم -16- مصفوفة التباين – ANOVA

مستوى الدلالة	احصائية فيشر	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,000	10,403	1,519	4	6,077	الانحدار	النموذج 01
		,146	26	3,797	البواقي	
			30	9,874	المجموع	
,000	14,370	2,024	3	6,071	الانحدار	النموذج 02
		,141	27	3,802	البواقي	
			30	9,874	المجموع	
,000	21,972	3,015	2	6,031	الانحدار	النموذج 03
		,137	28	3,843	البواقي	
			30	9,874	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -07-)

يتبين من الجدول رقم -16- بأن قيمة إحصائية فيشر دالة معنويًا لجميع النماذج. هذا ما يدل على وجود علاقة أثر بين المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي وواحد على الأقل من المتغيرات المستقلة على مستوى النماذج الثلاثة.

### 3. تقدير نموذج الانحدار:

بعد اختبار المعنوية العامة للنماذج، تم اختبار معنوية معالم النماذج المقترحة. نتائج الاختبار مبينة في

الجدول رقم -17-.

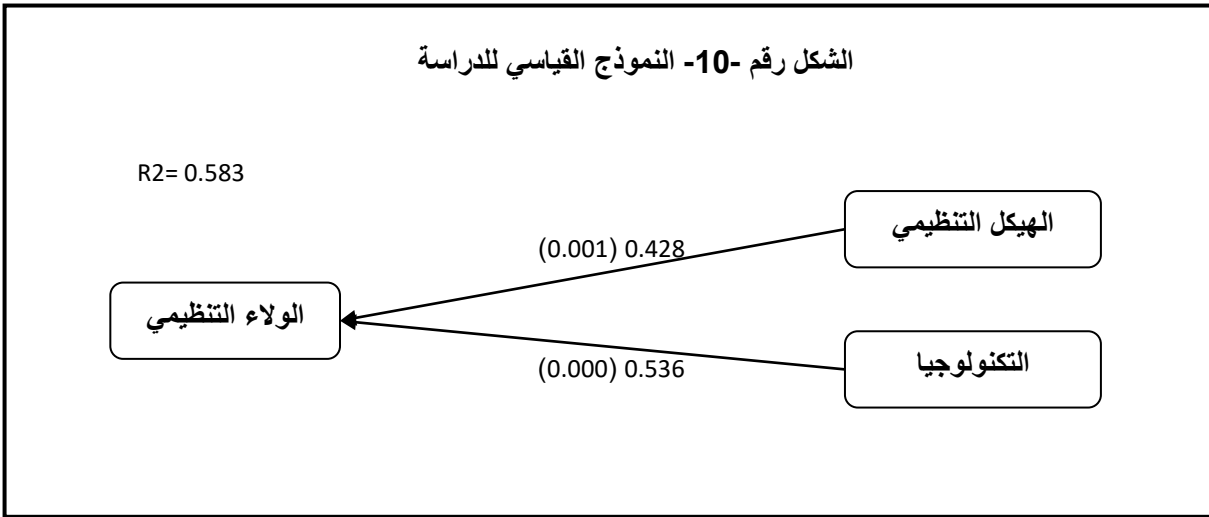
الجدول رقم -17- تقدير معالم النماذج

مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات			
		الخطأ المعياري	المعالم		
,558	,594	,600	,356	الثابت	النموذج 01
,037	2,197	,164	,359	الهيكل التنظيمي	
,661	,444	,124	,055	القيادة	
,847	,195	,132	,026	الثقافة التنظيمية	
,000	4,128	,129	,532	التكنولوجيا	
,524	,646	,581	,375	الثابت	النموذج 02
,023	2,401	,153	,369	الهيكل التنظيمي	
,597	,535	,116	,062	القيادة	
,000	4,273	,125	,536	التكنولوجيا	
,507	,673	,573	,386	الثابت	النموذج 03
,000	4,089	,105	,428	الهيكل التنظيمي	
,000	4,330	,124	,536	التكنولوجيا	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -08-)

تشير بيانات الجدول رقم -17- على مستوى النموذج الأول وجود ثلاث معلمات غير دالة معنويًا عند مستوى 5%، تتمثل في الثابت ومتغير القيادة ومتغير الثقافة التنظيمية. أما بالنسبة للنموذج الثاني وبعد استبعاد متغير الثقافة التنظيمية بينت نتائج تحليل الانحدار عدم دلالة مقدرة الثابت ومتغير القيادة عند مستوى 5%. أما على مستوى النموذج الثالث، يتبين وجود متغيرين يؤثران على الولاء التنظيمي يتمثلان في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي للنموذج النهائي جودة مقبولة لنموذج التقدير حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.583 (الملحق رقم -07-)، أي أن متغير الهيكل التنظيمي ومتغير التكنولوجيا يفسران 58.3% من التغير في الولاء التنظيمي. بناءً على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 0.428 \text{ الهيكل التنظيمي} + 0.536 \text{ التكنولوجيا}$$



المصدر: من إعداد الطلبة

## خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة الصندوق الوطني للقاعد لولاية برج بوعريريج، حيث تطرقنا إلى نشأتها والمراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي ومهامها، والواقع للبيئة الداخلية التنظيمية وكيفية تأثيرها على الولاء التنظيمي، كما اعتمدنا على الإستبانة للحصول على المعلومات وتحليلها بإستخدام أساليب إحصائية متعددة.

أكدت الدراسة أن هناك تأثير بين عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي، وهذا ما دلت عليه النتائج.

الخاتمة

## خاتمة

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، الذي تطرقنا فيه الى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي في الصندوق الوطني للتقاعد حيث توصلت الدراسة بعد تحليل المعطيات الى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ومن اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي

## 1- النتائج النظرية:

- ان عوامل البيئة الداخلية التنظيمية تركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري، فهذه العوامل تساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم في المنظمة.
- الولاء التنظيمي يجعل الفرد يفكر في مستقبل المنظمة لا نه مستقبه هو أيضا وبالتالي يعطي للمنظمة ما يملك من أفكار وآراء وابداع.
- الولاء التنظيمي يعكس سلوك الافراد اتجاه منظماتهم الناتج عن بيئة العمل المناسبة.

## 2- النتائج التطبيقية:

## نتائج اختبار الفرضيات

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لبعده الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار البسيط، حيث كان معامل الانحدار يساوي (0.428).
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لبعدي القيادة والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار البسيط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لبعده التكنولوجي على الولاء التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار البسيط، حيث كان معامل الانحدار يساوي (0.536).

## التوصيات:

على ضوء دراستنا للنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة والتي اثبتت ان للعوامل البيئة الداخلية التنظيمية أثر على الولاء التنظيمي لدى موظفي صندوق الوطني للتقاعد لولاية البرج بوعريريج ارتأينا الى تقديم بعض التوصيات نذكر منها:

- الاهتمام بتحسين جميع عوامل البيئة الداخلية التنظيمية لمعرفة احتياجات الموظفين.
- يجب العمل على نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة، فهي خطوة عظيمة تحقق علاقات عمالية سليمة وجيدة تجسد روح التسامح والصبر والقدرة على تقبل آراء الاخرين مهما كان مستواهم الوظيفي.

- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين يحمل المنظمة مزيدا من التفوق وجعلها في الصدارة ويزيد من رغبة الموظفين للبقاء في المنظمة الامر الذي يخفف من دوران العمل.
- تقوية علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا للحد من حالات الذمر والاستياء.

#### آفاق الدراسة:

- نظرا لحدائة الموضوع واهميته، وكوننا في دراستنا لم نتمكن بالإحاطة بمختلف جوانبه، فتبادرت الى اذهاننا مجموعة من الأفكار التي قد تكون مواضيع مستقبلية منها:
- ربط عوامل البيئة الداخلية التنظيمية بمتغيرات تنظيمية أخرى كالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة، تحسين الأداء التنظيمي.
  - اجراء نفس الدراسة بنفس المتغيرات في مؤسسات القطاع العمومي أخرى لمعرفة أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في هذا القطاع ومقارنتها بالنتائج التي خرجت بها هذه الدراسة.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب

- 1) احمد ماهر، التنظيم، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2) بلال خلف السكارته، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر وطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 4) مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.

## المذكرات والأطروحات

- 5) الاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة اعمال، 1 جامعة سوريا.
- 6) أبو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير في كلية التجارة، قطاع غزة فلسطين، 2009.
- 7) احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، شهادة دكتوراه في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- 8) احمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2017.
- 9) أمجد عبد الرحمان الاهدل، أثر البيئة التنظيمية على أداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر في إدارة الاعمال، جامعة الأردن، 2011.
- 10) سمية فاضل، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2018.
- 11) علي بلحاج رحمان، البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين، شهادة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019.
- 12) كريمة حاجي، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر، 2012.
- 13) معاد نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة دكتوراه في قسم الاعمال، جامعة دمشق سوريا، 2014.

## المجلات

- 14) محمد عيد عتريس، تصور مفتوح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد (93) جزء الثاني، 2017.
- 15) محمد احمد فصيل البوم، دور البيئة التنظيمية في الاشراف الإداري لدى العاملين بكلية الاقتصادية، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، العدد 11، جامعة الزاوية، 2017.
- 16) محمد الصالح بوطوطن، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عنابة، الجزائر، 2014.
- 17) صفوان امين السقاف، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان . 2015
- 18) عبد الفتاح صالح خليفات، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد 03-04.

## الملاحق

## استبيان الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان " أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي دراسة حالة -". والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

الطالبتان:

- غضبان رتبية
- عبد السلام زينب

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 31 إلى 40 ( )
3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ( ) ليسانس ( ) مهندس دولة ( )
4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( )
5. الوظيفة الحالية: أكثر من 15 سنة ( ) من 11 إلى 15 سنة ( )
- ماجستير (ماستر) ( ) دكتوراه ( )

### المحور الثاني: عوامل البيئة الداخلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
<b>الهيكل التنظيمي</b>					
					01 خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة
					02 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات
					03 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية ( أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)
					04 هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي
					05 تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
<b>القيادة</b>					
					06 يتعامل المسؤول المباشر (القائد) مع العاملين بعدل ومساواة
					07 هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين
					08 المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
					09 يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين

					يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	10
					يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.	11
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
					القيم السائدة في منظماتكم تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمة	12
					القيم السائدة في المنظمة تنظم العلاقات بين العاملين والمنظمة على أساس الحقوق والواجبات	13
					يلتزم العاملون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل المنظمة	14
					تمتلك المنظمة قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة	15
<b>التكنولوجيا</b>						
					تنجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا	16
					التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة سهلة الاستخدام	17
					ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد	18
					ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل	19
					تتسجم التكنولوجيا مع طبيعة العمل	20

## المحور الثالث: الولاء التنظيمي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					أشعر بانتمائي لهذه المنظمة	21
					افتخر / أعتز بهذه المنظمة	22
					أشعر أن مشكلة المنظمة من مشكلاتي الخاصة	23
					لدي استعداد لأقدم جهد أكبر في هذه المنظمة	24
					أحرص على مستقبل هذه المنظمة	25
					أعمل بإخلاص في هذه المنظمة	26
					أشعر أن قيم هذه المنظمة جزء من قيمتي	27
					أعتبر أن أهداف هذه المنظمة جزء من أهدافي	28
					نجاح هذه المنظمة جزء من نجاحي	29
					لن أتخلى عن العمل في هذه المنظمة رغم وجود بديل أفضل	30

شكرا جزيلاً

## Fréquences

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة	الوظيفة الحالية
N	Valide	31	31	31	31	21
	Manquant	0	0	0	0	10

## Table de fréquences

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	61,3	61,3	61,3
	أنثى	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	15	48,4	48,4	48,4
	من 41 إلى 50 سنة	13	41,9	41,9	90,3
	أكبر من 51 سنة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي	19	61,3	61,3	61,3
	ليسانس	6	19,4	19,4	80,6
	مهندس دولة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## الخبرة

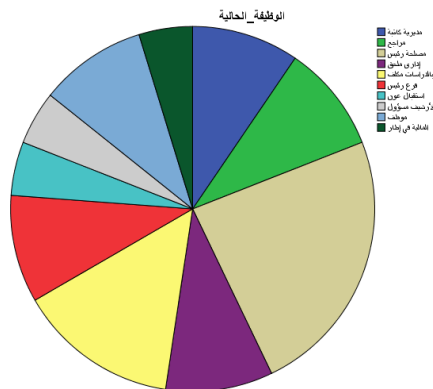
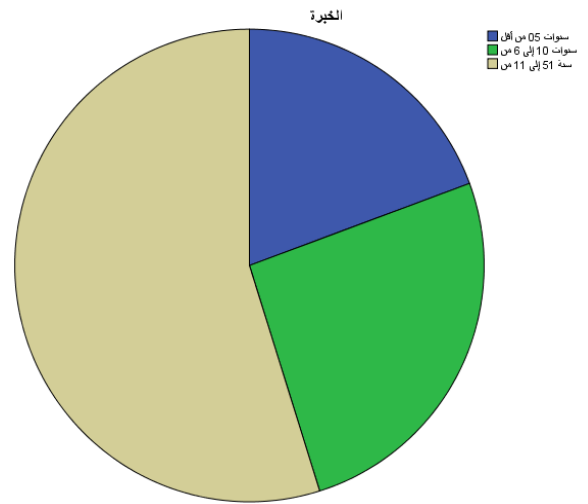
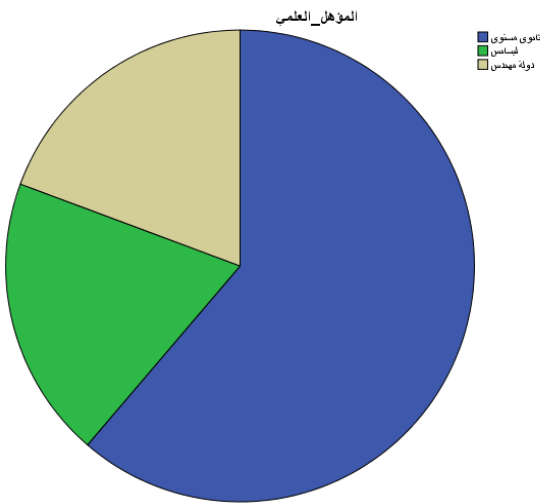
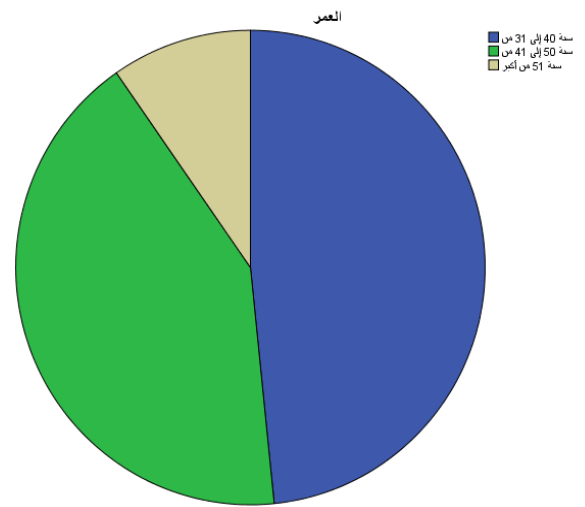
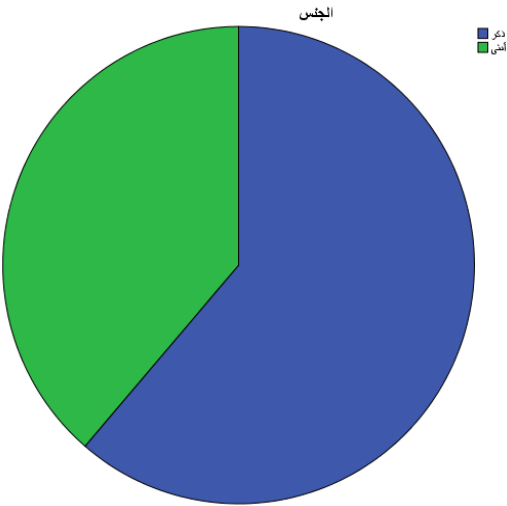
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	6	19,4	19,4	19,4
	من 6 إلى 10 سنوات	8	25,8	25,8	45,2
	من 11 إلى 51 سنة	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كاتبة مديرية	2	6,5	9,5	9,5
	مراجع	2	6,5	9,5	19,0
	رئيس مصلحة	5	16,1	23,8	42,9
	ملحق إداري	2	6,5	9,5	52,4
	مكلف بالدراسات	3	9,7	14,3	66,7



رئيس فرع	2	6,5	9,5	76,2
عون استقبال	1	3,2	4,8	81,0
مسؤول الأرشيف	1	3,2	4,8	85,7
موظف	2	6,5	9,5	95,2
إطار في المالية	1	3,2	4,8	100,0
Total	21	67,7	100,0	
Manquant	10	32,3		
Total	31	100,0		



Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	4

**Echelle :****التكنولوجيا****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	5

**Echelle : الولاء****التنظيمي****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	10

**Corrélatio  
ns****Corrélations**

	الهيكل_التنظيمي_01	الهيكل_التنظيمي_02	الهيكل_التنظيمي_03	الهيكل_التنظيمي_04	الهيكل_التنظيمي_05	الهيكل_التنظيمي_06
Corrélation de Pearson	,823**	,703**	,575**	,673**	,647**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	
N	31	31	31	30	30	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

	القيادة_06	القيادة_07	القيادة_08	القيادة_09	القيادة_10	القيادة_11	القيادة_12
Corrélation de Pearson	,870**	,730**	,812**	,783**	,769**	,732**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	31	31	31	30	31	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		الثقافة_التنظ يمية_12	الثقافة_ال تنظيمية_13	الثقافة_ال تنظيمية_14	الثقافة_ال تنظيمية_15	الثقافة_ال تنظيمية
الثقافة_ال تنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,782** ,000 31	,792** ,000 30	,565** ,001 31	,728** ,000 29	1  31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		التكنولوجيا_16	التكنولوجيا_17	التكنولوجيا_18	التكنولوجيا_19	التكنولوجيا_20	التكنولوجيا_يا
التكنولوجيا_يا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,822** ,000 31	,845** ,000 31	,763** ,000 31	,846** ,000 31	,745** ,000 31	1  31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		الولاء_التنظ يمي_21	الولاء_ال تنظيمي_22	الولاء_ال تنظيمي_23	الولاء_ال تنظيمي_24	الولاء_ال تنظيمي_25	الولاء_ال تنظيمي_26	الولاء_ال تنظيمي_27	الولاء_ال تنظيمي_28	الولاء_ال تنظيمي_29	الولاء_ال تنظيمي_30
الولاء_ال لتنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,756** ,000 31	,823** ,000 31	,787** ,000 31	,785** ,000 31	,733** ,000 30	,752** ,000 31	,831** ,000 30	,916** ,000 31	,886** ,000 31	,455* ,010 31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	الاتجاه
الهيكل_التنظيمي	31	1,80	4,20	3,2468	,65865	حياد
القيادة	31	1,00	4,83	3,2720	,86097	حياد
الثقافة_التنظيمية	31	1,50	4,50	3,4086	,70263	عالية
التكنولوجيا	31	2,25	5,00	4,2581	,55709	عالية جدا
الولاء_التنظيمي	31	2,10	5,00	4,0565	,57369	عالية
N valide (liste)	31					

## Test T

### Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الولاء_التنظيمي ذكر	19	4,0737	,70304	,16129
أنثى	12	4,0292	,29577	,08538

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الولاء_التنظيمي	2,822	,104	,207	29	,837	,04452	,21500	-,39520	,48424
			,244	26,143	,809	,04452	,18249	-,33051	,41954

/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

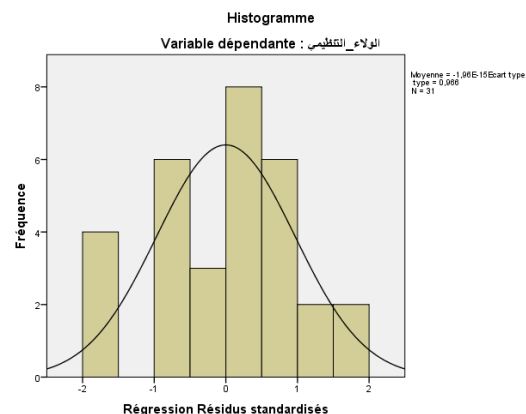
الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,000	2	,000	,001	,999
Intragroupes	9,873	28	,353		
Total	9,874	30			

## Régression

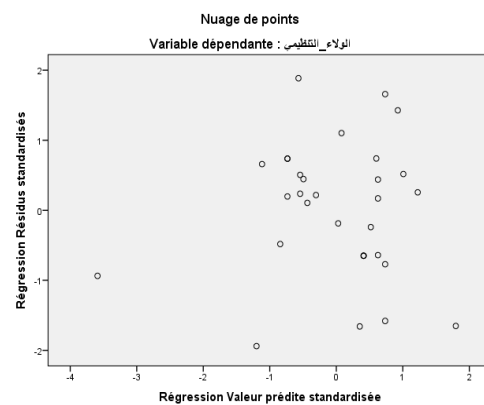
## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الولاء_التنظيمي	4,0565	,57369	31
الهيكل_التنظيمي	3,2468	,65865	31
القيادة	3,2720	,86097	31
الثقافة_التنظيمية	3,4086	,70263	31
التكنولوجيا	4,2581	,55709	31



## Corrélations

	الولاء_التنظيمي	الهيكل_التنظيمي	القيادة	الثقافة_التنظيمية	التكنولوجيا
Corrélacion de Pearson	1,000	,592	,476	,448	,615
الولاء_التنظيمي		1,000	,730	,610	,193
الهيكل_التنظيمي	,592		1,000	,605	,142
القيادة	,476	,730		1,000	,222
الثقافة_التنظيمية	,448	,610	,605		1,000
التكنولوجيا	,615	,193	,142	,222	
Sig. (unilatéral)		,000	,003	,006	,000
الولاء_التنظيمي			,000	,000	,149
الهيكل_التنظيمي	,000		,000	,000	,222
القيادة	,003	,000		,000	,115
الثقافة_التنظيمية	,006	,000	,000		
التكنولوجيا	,000	,149	,222	,115	
N	31	31	31	31	31
الولاء_التنظيمي		31	31	31	31
الهيكل_التنظيمي	31		31	31	31
القيادة	31	31		31	31
الثقافة_التنظيمية	31	31	31		31
التكنولوجيا	31	31	31	31	



Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabl es introdui tes	Variabl es éliminé es	Métho de
1	التكنولوجيا, القيادة, الثقافة_ال تنظيمية, الهيكل_ال تنظيمي <sup>b</sup>		Introduire
2		الثقافة_ال تنظيمية	Desce ndant (Critè re : Probab ilité de F pour élimine r >= ,100).
3		القيادة	Desce ndant (Critè re : Probab ilité de F pour élimine r >= ,100).

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standar d de l'estima tion	Modifier les statistiques				
					Variatio n de R- deux	Variatio n de F	ddl1	ddl2	Sig. Variatio n de F
1	,785 <sup>a</sup>	,615	,556	,38214	,615	10,403	4	26	,000
2	,784 <sup>b</sup>	,615	,572	,37527	-,001	,038	1	26	,847
3	,782 <sup>c</sup>	,611	,583	,37046	-,004	,286	1	27	,597

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة\_التنظيمية, الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا, القيادة

b. Prédicteurs : (Constante), الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا, القيادة

c. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا, الهيكل\_التنظيمي

d. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somm e des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régres sion	6,077	4	1,519	10,403	,000 <sup>b</sup>
	Résidu s	3,797	26	,146		

	Total	9,874	30			
2	Régression	6,071	3	2,024	14,370	,000 <sub>c</sub>
	Résidus	3,802	27	,141		
	Total	9,874	30			
3	Régression	6,031	2	3,015	21,972	,000 <sub>d</sub>
	Résidus	3,843	28	,137		
	Total	9,874	30			

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة\_التنظيمية, الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا, القيادة

c. Prédicteurs : (Constante), الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا, القيادة

d. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا, الهيكل\_التنظيمي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,356	,600		,594	,558					
	الهيكل_التنظيمي	,359	,164	,412	2,197	,037	,592	,396	,267	,420	2,382
	القيادة	,055	,124	,083	,444	,661	,476	,087	,054	,426	2,345
	الثقافة_التنظيمية	,026	,132	,032	,195	,847	,448	,038	,024	,563	1,778
	التكنولوجيا	,532	,129	,517	4,128	,000	,615	,629	,502	,944	1,059
2	(Constante)	,375	,581		,646	,524					
	الهيكل_التنظيمي	,369	,153	,423	2,401	,023	,592	,419	,287	,459	2,177
	القيادة	,062	,116	,093	,535	,597	,476	,102	,064	,468	2,139
	التكنولوجيا	,536	,125	,520	4,273	,000	,615	,635	,510	,963	1,039
3	(Constante)	,386	,573		,673	,507					
	الهيكل_التنظيمي	,428	,105	,491	4,089	,000	,592	,611	,482	,963	1,039
	التكنولوجيا	,536	,124	,520	4,330	,000	,615	,633	,511	,963	1,039

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

Corrélations du coefficient<sup>a</sup>

Modèle		التكنولوجيا	القيادة	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	
1	Corrélations	التكنولوجيا	1,000	,039	-,140	-,084
		القيادة	,039	1,000	-,297	-,573
		الثقافة التنظيمية	-,140	-,297	1,000	-,294
		الهيكل التنظيمي	-,084	-,573	-,294	1,000
	Covariances	التكنولوجيا	,017	,001	-,002	-,002
		القيادة	,001	,015	-,005	-,012
		الثقافة التنظيمية	-,002	-,005	,018	-,006
		الهيكل التنظيمي	-,002	-,012	-,006	-,027
2	Corrélations	التكنولوجيا	1,000	-,002		-,132
		القيادة	-,002	1,000		-,723
		الهيكل التنظيمي	-,132	-,723		1,000
	Covariances	التكنولوجيا	,016	3,171E-05		-,003
		القيادة	3,171E-05	,014		-,013
		الهيكل التنظيمي	-,003	-,013		-,024
3	Corrélations	التكنولوجيا	1,000			-,193
		الهيكل التنظيمي	-,193			1,000
	Covariances	التكنولوجيا	,015			-,003
		الهيكل التنظيمي	-,003			-,011

a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي

Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance					
			(Constante)	الهيكل التنظيمي	القيادة	الثقافة التنظيمية	التكنولوجيا	
1	1	4,916	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,046	10,299	,06	,02	,23	,01	,10
	3	,018	16,627	,02	,01	,25	,95	,03
	4	,012	20,122	,00	,93	,52	,04	,05
	5	,008	24,837	,92	,03	,00	,00	,82
2	1	3,934	1,000	,00	,00	,00		,00
	2	,046	9,274	,06	,03	,29		,09
	3	,012	17,885	,00	,93	,70		,07
	4	,008	22,217	,94	,03	,00		,84



3	1	2,967	1,000	,00	,00			,00
	2	,025	10,813	,06	,96			,14
	3	,008	19,279	,94	,04			,86

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

#### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum
2	,032 <sup>b</sup>	,195	,847	,038	,563	1,778	,420
3	,053 <sup>c</sup>	,347	,731	,067	,617	1,621	,617
	,093 <sup>c</sup>	,535	,597	,102	,468	2,139	,459

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), القيادة, الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الهيكل\_التنظيمي, التكنولوجيا

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,4470	4,8619	4,0565	,44837	31
Résidu	-,71862	,69859	,00000	,35790	31
Valeur prédite standardisée	-3,590	1,796	,000	1,000	31
Prévision standardisée	-1,940	1,886	,000	,966	31

a. Variable dépendante : الولاء\_التنظيمي

## فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة
02	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول البيئة التنظيمية
02	أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية
03	ثانياً: خصائص البيئة التنظيمية
03	ثالثاً: مستويات البيئة التنظيمية
04	المطلب الثاني: ماهية البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة
04	أولاً: تعريف البيئة الداخلية التنظيمية
04	ثانياً: خصائص البيئة الداخلية التنظيمية
05	ثالثاً: أهمية البيئة الداخلية التنظيمية
05	المطلب الثالث: عوامل البيئة الداخلية التنظيمية للمنظمة
05	أولاً: الهيكل التنظيمي
13	ثانياً: الثقافة التنظيمية
15	ثالثاً: نمط القيادة
18	رابعاً: تكنولوجيا المعلومات
18	المطلب الرابع: أثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي
19	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
20	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
20	أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي
21	ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي وآثاره الإيجابية

22	ثالثا: مراحل الولاء التنظيمي
22	المطلب الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي
22	أولا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
25	ثانيا: استراتيجيات الولاء التنظيمي
26	المطلب الثالث: طرق بناء الولاء التنظيمي
26	أولا: طرق بناء الولاء التنظيمي في المنظمة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية
29	أولا: الدراسات العربية
30	ثانيا: الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي
31	أولا- الدراسات العربية
32	المطلب الثالث: دراسات تتعلق بالبيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي
32	أولا: الدراسة المتعلقة بالبيئة الداخلية التنظيمية والولاء التنظيمي
33	ثانيا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الدراسة الميدانية – للصندوق الوطني للتقاعد-</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
37	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
37	أولا: نبذة تاريخية عن صندوق التقاعد
40	ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد
45	ثالثا: مهام وإختصاصات الوكالة
45	المطلب الثاني: طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة
45	أولا: اختبار مجتمع وعينة الدراسة
46	ثانيا: أداة الدراسة

46	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبارات الفرضيات
47	أولاً؛ وصف عينة الدراسة
48	ثانياً؛ تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس
50	ثالثاً؛ تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
50	رابعاً؛ تحليل الفروقات
52	خامساً؛ تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر عوامل البيئة الداخلية التنظيمية على الولاء التنظيمي
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
64	الملاحق

## ملخص

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على البيئة التنظيمية الداخلية على الولاء التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أنه بعد الهيكل التنظيمي وبعد التكنولوجيا قاموا بشرح قيمة 58.8% من التغييرات الحاصلة في الولاء التنظيمي في صندوق التقاعد الوطني.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة الداخلية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الولاء التنظيمي، الصندوق الوطني للتقاعد.

## summary

The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive impact, which is statistically significant, on the internal organizational environment, on organizational loyalty. The study also indicated that after the organizational structure and after technology, they explain the value of 58.8% of the changes taking place in organizational loyalty in the National Retirement Fund.

**Keywords:** Organizational Internal Environment, Organizational Structure, Leadership, Organizational Culture, Technology, Organizational Loyalty, National Retirement Fund.?"