

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة لسانس أكاديمي

بعنوان:

الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة – الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية

إشراف الأستاذ :

أ.د/برهان نور الدين

من إعداد الطلبة :

- قريوز حمزة عبد القادر
- بن الديبة قدور
- زعنون محمد عبد الله

الموسم الجامعي: 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة لسانس أكاديمي

بعنوان:

الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة - الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية

إشراف الأستاذ :

أ.د/برهان نور الدين

من إعداد الطلبة :

- قربوز حمزة عبد القادر
- بن الدية قدور
- زعنون محمد عبد الله

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بالإسلام وأعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية
أتقدم بإهداء عملي هذا إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب) حفظه الله ورعاه
وإلى من وضعتني على طريق الحياة، وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية) بارك الله في عمرها
وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2024_2025
اخوتي الأعزاء إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسندي
إلى أصدقائي ومعارفي الذين أُجلُّهم وأحترمهم.. إلى أساتذتي في الكلية
يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائماً بأن الفشل
هو التجربة الذي تسبق النجاح..
أمين يا رب العالمين

• قربوز حمزة

إهداء

الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبيه الكريم محمد وآله وصحبه الى يوم الدين أمّا بعد
أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله تعالى:

وبالوالدين إحسانا

إلى الوالد الكريم رحمه الله تعالى، الي الوالدة حفظهما الله وبارك في عمرهما، إلى الإخوة والأخوات، إلى
كل الأهل والأقارب، إلى جميع الأصدقاء، إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد، إلى من رفعوا رايات
العلم والتعليم، أساتذتي الأفاضل.

الى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي

• بن ديبة قدور

إهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى والدي العزيزين ألبسهما الله ثياب الصحة وأطال في عمرهما وختم لهما
بالصالحات اعمالهم

أقول لهم : أنتم وهبتموني الحياة و الأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

و إلى أسرتي جميعا

ثم إلى كل من علمني حرف فأصبح سنا برقه يضيئ الطريق أمامي

أساتذتنا الافاضل

إلي من تقاسمت معهم آلام و آمال الصعوبات إلى كافة الأصدقاء و زملاء الدراسة

• زعنون عبد الله

شكر وعرفان

الحمد لله الذي منّ بفضله وبلغنا لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف من أرسل محمد وعلى آله وصحبه أهل الفضل أما بعد:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتقدم بالشكر الخاص والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور برهان نور الدين ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وكذا نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام وجزاه الله عنا كل خير وبارك الله في مجهوداته. كما نتقدم بالشكر الخاص لأساتذتنا المخلصين الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون كل باسمه ومقامه.

كما ندين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة الجزائرية للأنايب غرداية، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث. وختاما نشكر كل من كان له فضل علينا بعد الله عز وجل.

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المقابلة لعمال الشركة الجزائرية للأنابيب بغرداية

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تؤكد وجود ولاء تنظيمي في الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الكلمات المفتاحية: ولاء التنظيمي، مؤسسة الجزائرية للأنابيب.

Synopsis: The study aimed to know organizational loyalty in economic organizations, due to the study on descriptive analytical rules, and the reality of the objectives of the study in relying on the principle of rewarding the workers of the Algerian Pipe Company in Ghardia.

The study concluded with a set of results confirming the existence of organizational loyalty in the Algerian pipe company ALFAPIPE in Ghardaia.

Keywords: organizational loyalty, economic organizations, organization.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الاهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	• المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
4	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي وأبعاده
5	• المبحث الثاني : نماذج الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
6	المطلب الأول: نماذج ونظريات الولاء التنظيمي
7	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
8	المطلب الثالث : الدراسات السابقة
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
10	تمهيد

11	• المبحث الأول: تقديم عام لشركة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE
12	المطلب الأول: التطور التاريخي لشركة الأنابيب ALFAPIPE
13	المطلب الثاني: تعريف شركة الأنابيب ALFAPIPE وأهميتها
14	المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لشركة الأنابيب ALFAPIPE
15	• المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
15	المطلب الأول : المقابلة
16	المطلب الثاني: أدوات مجتمع الدراسة
17	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
21	خلاصة الفصل
22	خاتمة
24	قائمة المراجع
25	الملاحق

قائمة الجداول :

العنوان	صفحة
أبعاد الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للأنابيب	25

قائمة الأشكال :

العنوان	الصفحة
نموذج الدراسة	هـ
(شكل 01) : يبين أبعاد الولاء التنظيمي حسب (ماير، والين 1991	05
" الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE"	14

مقدمة

توطئة :

تزايد الاهتمام حديثا بالموارد البشري أكثر من أي زمن مضى ، وذلك لما له من قيمة كبيرة في نجاح المؤسسات على اختلاف أهدافها ونشاطاتها ، كما ركزت بعض البحوث العلمية الحديثة إلي توجيه المنظمة نحو المورد البشري لما يمتلكه من قدرات وطاقات فهو العنصر الاساسي القادر على استغلال الفرص ومواجهة التحديات ، وللتعامل مع هذا المورد ظهرت إدارة متخصصة وهي " إدارة الموارد البشرية " والتي أصبحت ركن أساسي في أي منظمة حيث تركز على أثنان مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري.

وتؤمن مختلف الادارت أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي من الصدق ولا تحقق لديها الخصائص الايجابية إلا بالتخطيط السليم والفعال .

ويشكل الولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى جميع الموظفين ، لما قد يحققه من أهداف وآمال وطموحات أي بمعنى آخر يحقق أهداف شخصية للموظفين في إطار أهداف المنظمة العامة ، كما ان الولاء التنظيمي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى.

و للحدث عن واقع تسيير الولاء الوظيفي وما يدور حول هذا الموضوع وما لدي الأفراد من طموحات وظيفية يريدون تحقيقها طوال مسيرتهم الوظيفية، ومن خلال دراستنا هذه يمكن أن نبلور إشكالية وصياغتها في السؤال التالي :

ما واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية ؟

للاحاطة أكثر بالموضوع يمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

ما المقصود الولاء التنظيمي ؟

ما مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للأنابيب بغرداية من وجهة نظر المستخدمين ؟

فرضيات البحث: على ضوء ما سبق نضع الفرضيات التالية:

- الولاء التنظيمي دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي
- الولاء التنظيمي يعزز العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
- الولاء التنظيمي أهميه كبيرة تعود على المؤسسة والعاملين على حد سواء في تحقيق أهداف المؤسسة والمستخدمين

مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث:

يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

-تخصص الموارد البشرية ، والاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشري.

أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية.

-حاجة ومتطلبات الطلبة و الموظفين والعاملين لمثل هذه الدراسات.

-محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة

بمعلومات جديدة في هذا الموضوع المؤسسات الاقتصادية مثلا.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

تسليط الضوء على موضوع الولاء التنظيمي.

التعرف على ما أهمية وفائدة الولاء التنظيمي و انعكاساته على المؤسسة الجزائرية للأنايبب وحدة
غرداية .

الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها المساعدة في الإهتمام
ومراعات لجانب الولاء التنظيمي.

الوقوف على واقع الولاء التنظيمي وتسليط الضوء عليه بالمؤسسة الجزائرية للأنايبب وحدة غرداية
.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها يمكن أن تفتح آفاقا جديدة من الدراسات لكل من حال الولاء
التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

تساعد على معرفة مدى الولاء التنظيمي للموارد البشرية الموجودة في المؤسسات .

تساعد هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية بموضوع الولاء التنظيمي .

اطار الدراسة:

الاطار المكاني : تم إسقاط الجانب الميداني على دراسة حولة بالمؤسسة الجزائرية للأنايبب
وحدة غرداية .

الاطار الزمني : تم تطبيق الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024-

2025 ، إبتداءا من تاريخ يوم04 ماي2025 إلى غاية يوم 12 ماي 2025

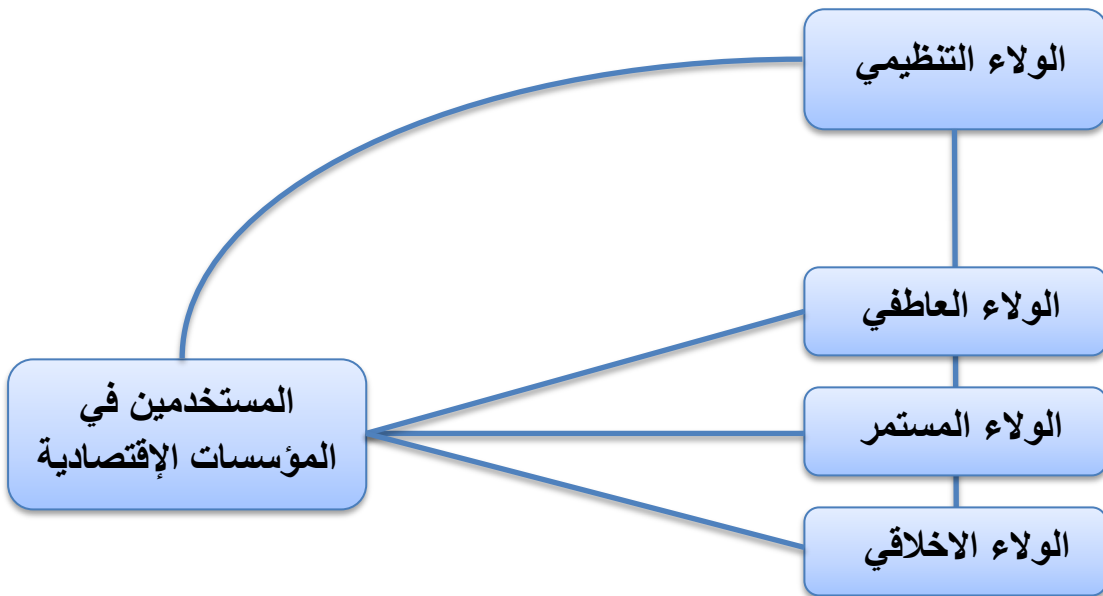
منهجية الدراسة : في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يستند على جمع المعلومات والبيانات المدروسة و تحليلها و تفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة . كما استخدمنا منهج التحليلي في الشق التطبيقي ، و كمحاولة لإسقاط الجانب النظري لدراسة على المؤسسة بجمع المعطيات و معالجتها تحليليا عن طريق إجراء مقابلات مع العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنايبب وحدة غرداية .

صعوبات الدراسة:

شساعة الموضوع حيث يصعب الالمام به.

صعوبة الحصول على المعلومات .

هيكل الدراسة :



الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي للمؤسسة حيث تؤلى له أهمية كبيرة، ودائما ما تظهر بعض السلوكيات المقلقة للأفراد داخل المؤسسة التي من شأنها أن تعيق وتكون حاجزا نحو تحقيق أهدافها أو تكون لها فعالية في تحقيق الاهداف . ومن بينها ظاهرة الولاء التنظيمي التي تؤثر على المورد البشري سواء بالايجاب والسلب ، فلذا فالولاء التنظيمي له الدور الالهم في معرفة مدى الرضا والقبول لعمال المؤسسة ومدى انسجامهم مع المهام الموكلة لهم ظ وهو ما يحاول معرفته من خلال هذا الفصل للتعرف على مفاهيم الولاء التنظيمي ابعاده وما هي نماذجه .

1. المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المواضيع الإدارية الحديثة في الاهتمام والقديمة في المنشأ والتي تطرق لها الباحثون، وتكاد تتعدم دراسات حول الموضوع قبل ستينات القرن الماضي ، وهذا يدل على انه لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا مؤخراً.

1. المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي

أولاً : تعريف الولاء التنظيمي :

يعتبر مصطلح " الولاء التنظيمي " حديث النشأة في مجال ادارة الموارد البشرية وهو احدى المسائل التي تشغل الفرد والمؤسسة على حد سواء ، وقد تعددت واختلفت المفاهيم من باحث إلى آخر حيث نجد ان هناك مجموعة من التعريف التي نذكر منها ما يلي:

• وعرف الولاء التنظيمي على انه مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيه من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التهكم التنظيمي بأنه تلك المشاعر والمعتقدات والأفكار السلبية التي يتبناها العاملون تجاه منظومة العمل نتيجة الشعور باليأس وعدم الرضى وانعدام الثقة والشفافية والمصادقية داخل المنظمة.¹

- عاطفة وجدانية للفرد نحو مؤسسته أكثر من الارتباط لفائدة نفعية ، تعبر عن بذل الفرد قصارى جهده لأجل المؤسسة ، ورغبته الشديدة للبقاء بها ، ثم الايمان بأهدافها وقيمتها²
- كما عرف على أنه استعداد الافراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم ، وهو بمفهوم آخر فان الولاء هو التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل على أهدافه³

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الغير ملموس والحاجة المعنوية التي تسكن الفرد و تعبر عن الارتباط والوفاء للمؤسسة ومحيط العمل والتي تكون حافزا له لتحقيق أهدافها .

¹ محمد الصير في ،السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية .مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، ، 2007 ،ص277

² وضاح مطري ناجي القحيف ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي،مذكرة ماستر،كلية العلوم والتكنولوجيا ، جامعة اليمن 2018. ص 26

³ محمد بن دليم القحطاني،إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ،دارالعبيكان للنشر،2015 ص 235

المطلب الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي و خصائصه

المطلب الثاني : خصائص الولاء التنظيمي وأبعاده

اولا : خصائص الولاء التنظيمي

يمكننا ان نذكر بعض الخصائص التي أشار اليها الباحثون ويمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- يشير الولاء التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهده داخل المؤسسة
- الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

ثانيا : أبعاد الولاء التنظيمي

- 1- الولاء العاطفي: هو ولاء و جداني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها و يدافع عن أهدافها و عن بقائها حتى و إن كانت على حساب حقوقه .
- 2- الولاء المستمر: يشير الى مدى رغبة الموظف بالاستمرار بعمله مع المنظمة ويعكس مدى رضا الموظف عن النتائج التي يحصل عليها نتيجة استمراره بالعمل في المنظمة فأذا كانت النتيجة ايجابية يستمر الشخص في عمله , والعكس صحيح , ويمكن ان تقاس "بالقيمة

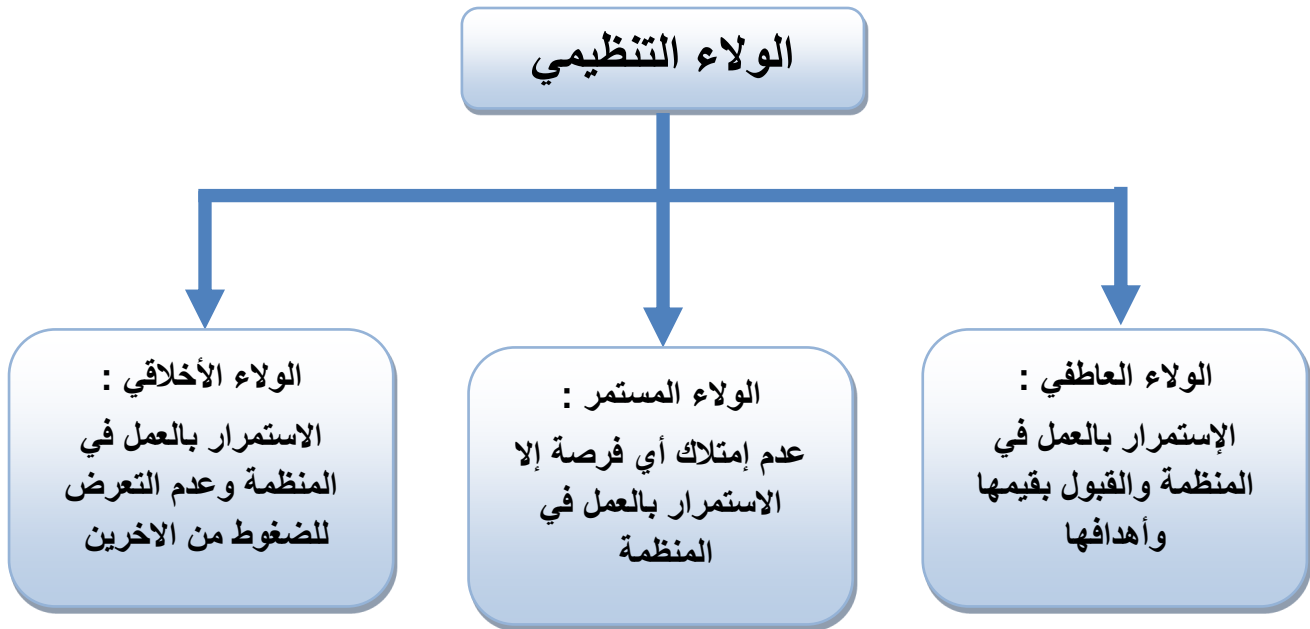
¹ نفس المرجع السابق ، ص 236

الاستثمارية " التي يمكن ان يحققها الموظف عند استمراره بالعمل في هذه المنظمة مقابل العمل مع اخرى , وقد يكون هذا الولاء مرتبط بجماعات العمل ومدى علاقته بهم ورغبته بالاستمرار معهم .

3- الولاء المعياري : هو مدى التزام الموظف بالبقاء بالعمل في منظمته, ويكون نتيجة الدعم التي تقدمها المنظمة للموظفين عن طريق مشاركتهم باتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ العمل وفي صياغة اهداف المنظمة ووضعها , ان شعور الفرد بالالتزام والولاء لمنظمته قد يكون نتيجة القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظف التي يمتلكها قبل دخوله للمنظمة او بعدها , وقد يكون للدين او القيم العائلية والاعراف دور في بقاء الموظف بعمله ويتعزز الولاء المعياري من خلال الدعم التي يتلقاه الموظف من منظمته

أبعاد كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (01) : يبين أبعاد الولاء التنظيمي حسب (ماير، والين 1991)



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على تعريف (ماير، والين 1991)

المبحث الثاني : نماذج الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الولاء التنظيمي له انعكاسات كبيرة داخل اي مؤسسة ، سواء بالايجاب والسلب فتمتع العامل بالولاء التنظيمي يجعله أكثر إرتباط ، فتسعى المؤسسات لتنمية هذا الشعور تجاهها ، ومن خلال هذا المبحث سنناقش نماذج الولاء التنظيمي و ما العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : نماذج ونظريات الولاء التنظيمي

هناك عدة نماذج لها علاقة بالولاء التنظيمي نذكر منها :

الولاء التنظيمي عند (اتريوني) نابع من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وقسمه إلى ثلاثة أشكال المعنوي، القائم على أساس المزايا المتبادلة، الغترابي،

أما عند (سيترز) فقد ركز على الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي للمنظمة أو المؤسسة وتمثلها وتمثل أهدافها، هذا الولاء يؤدي إلى رغبة الفرد في البقاء في التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه،

أما عند (ستاو وسالتيك) فقد قسما الولاء إلى قسمين الولاء موقفي ويشبه بذلك رأي سترز وهذا القسم يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، أما القسم الثاني هو الولاء السلوكي وهو يتعلق بخبرات الفرد المكتبية التي تطور عالقتها بمؤسسته ويمثل هذا القسم وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي،

أما (ستيفنز و زملائه) فقد قسم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين : الاول الاتجاه التبادلي الذي يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها على العكس من سترز الذي يركز على المدخلات التي تقود إلى الولاء، أما الاتجاه الثاني : الاتجاه النفسي الذي يرى في الولاء التنظيمي توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها وهذا يتطابق مع النتائج المتوقعة من الولاء حسب نموذج سترز، ويتفق نموذج ستيفنز مع نموذج ستاو وسالتيك في أبعاد الولاء الاتجاهي- السلوكي،

أما نموذج (أنجل وبيري) هو نموذج بحث في الاسباب التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي وقسماه إلى نموذجين هما الفرد كأساس للولاء وهذا يتطابق مع نموذج سترز فيما يتعلق بالخصائص الشخصية المؤدية للولاء التنظيمي،

أما القسم الثاني المنظمة كأساس للولاء وهو قسم يركز على العمليات التي تحدث في المنظمة وهذا القسم يتطابق مع خصائص العمل المؤدية للولاء في نموذج ستيرز،

أم انموذج (كانتر) فيرى أن هناك متطلبات تفرضها المنظمة على أفرادها تؤدي إلى

الولاء وهي الولاء المستديم الولاء التلاحي والولاء الرقابي،

أما نموذج ألين وماير هو النموذج الذي اتخذ من أبعاد الولاء التنظيمي الثالثة عناصر (العاطفي - المستمر - المعياري)

هكذا تكون جميع هذه النماذج التي تناولها هؤلاء العلماء التي اتفقت في كثير من النقاط واختلفت في بعضها الآخر، لكن جميعها أكد على أهمية الفرد ودوره في تحقيق أهداف مؤسسته من خلال تمثله لتلك الأهداف، وقيام المؤسسة بدورها كداعم للفرد من خلال تهيئة الجو المشجع على الانتاج والدافع على الولاء¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

من أهم العوامل التي تساعد وتؤثر على تنمية الولاء التنظيمي ما يلي²

أ. **السياسات:** يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العامل في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو، سلم الحاجات كما يلي:

الحاجات الفسيولوجية- الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام- الحاجة إلى تحقيق الذات.

ب. **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

¹ مهار على صالح السام ، مذكرة ماستر الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعالقاته بالمشاركة في اتخاذ القرار، جامعة دمشق، 2015 ص 65

² زهرة مولاي علي ، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5/2016 ص 33، 32

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

د. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم و من خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء ه. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

و. نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف ، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة :

الدراسات بالعربية

1 - دراسة " شافية بن حفيظ " بعنوان مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية ورقلة سنة 2014¹ هدفت هذه الدراسة الى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، و لتحقيق أهداف الدراسة تمت الإستعانة بمقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، و تم التوصل الى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى (الجنس ، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس).

¹ بن حفيظ شافية ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ورتلة 2014

2- دراسة سابقة " فوزية صالح الشمري ، نوف بنت عبدالله المهاوش ، ريماء فهد الدعجاني " بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج اترزيوني Etzioni¹

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة حسب أبعاد ثلاثة وهي البعد الأخلاقي، وبعد الولاء التبادلي ، وبعد الولاء الاغترابي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي على البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم بدرجة "مرتفع" على العبارات الواردة في كل من: بعد الولاء (الأخلاقي)، وبعد الولاء (التبادلي)، وبدرجة "متوسطة" على العبارات الواردة في بعد الولاء (الاغترابي)، وتم حصر مقترحات أعضاء هيئة التدريس ؛ لتحسين ولأئهن التنظيمي في أربعة جوانب: مادية، معنوية، إدارية، اجتماعية.

الدراسات الأجنبية :

دراسة " بطاش مصطفى " بعنوان محددات الولاء التنظيمي: دراسة أجريت في أحد مستشفيات كيبك سنة 2000²

وهدفت الدراسة قياس الولاء التنظيمي وتحديد العوامل التي من المرجح أن تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي للموظفين.

وكشفت النتائج التي تم الحصول عليها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير (وإيجابي) بولاء الموظفين للمنظمة.

و تتمثل هذه الممارسات في رضا الموظفين عن فعالية إدارة الموارد البشرية وتكرار الاتصال بين الموظفين وهذه الإدارة. وقد أبرزت نتائجنا أيضاً أن هناك عوامل أخرى لها روابط إيجابية وهامة مع الولاء التنظيمي. وتتمثل هذه العوامل في أقدمية الموظفين في المنظمة، وموقعهم الهرمي، واستقلاليتهم في

¹ فوزية صالح الشمري ، نوف بنت عبدالله المهاوش ، ريماء فهد الدعجاني " بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج اترزيوني ، الرياض السعودية 2020

² - Bettache, Mustapha Les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée en milieu hospitalier québécois Master's , Université de Montréal ,canada 2000-

العمل. ومع ذلك، أبرزت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالولاء التنظيمي. وأخيراً، لم يكن لحجم المنظمة ونسبة الموظفين المنتمين إلى النقابات التأثير المعتدل المتوقع على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والولاء التنظيمي. إن استخدام البيانات الثانوية يحد من نطاق هذه الأطروحة بشكل رئيسي بسبب الاختيار المحدود للمتغيرات التي تم اختبارها في نموذجنا المفاهيمي. ومع ذلك، تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية من شأنها أن تعمل على توسيع نطاق نموذجنا، وخاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

- دراسة "وضاح القنيان" ، " عبد المحسن نساني" بعنوان خلفيات ونتائج الولاء التنظيمي " في المملكة العربية السعودية سنة 2024 ¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مقدمات ونتائج الولاء التنظيمي، والتعرف على دوره في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة العلاقات بين فرصة الترقية والقيادة التحويلية والولاء الاحتفاظ بالموظفين في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم توزيعها على عينة مكونة من 250 موظف من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة الذين تم اختيارهم عشوائياً للمشاركة في الدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقات هامة بين المتغيرات قيد البحث. أولاً، وجد أن فرصة الترقية مرتبطة بشكل إيجابي بـ القيادة التحويلية والولاء والاحتفاظ. ثانياً، كانت القيادة التحويلية إيجابية يرتبط بكل من الولاء والاحتفاظ. وأخيراً، حيث تم العثور على علاقة إيجابية بين الولاء والاحتفاظ بالموظفين، مما يشير إلى أن المستويات الأعلى من ولاء الموظفين كانت مرتبطة بزيادة معدلات الاحتفاظ بهم. وتسلط هذه النتائج الضوء على أهمية تعزيز فرص الترقية داخل المنظمات، تطوير صفات القيادة التحويلية بين المديرين، وتعزيز ثقافة الولاء للموظفين.

¹ - Wadha A. Alqunaian، Abdelmohsen A. Nassani ، 'Antecedents and Consequences of Organizational Loyalty , Arab Journal of Administration Saudi Arabia, 2024

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي والذي تناولنا فيه أهم التعاريف والخصائص وأبعاده، حيث تم في هذا الفصل التعريف بالمصطلحات الخاصة بمتغير الدراسة من إطارها النظري وما هي أهم النماذج والبعد الولاء التنظيمي .

فمن خلال هذا الفصل تبين أن هناك 3 أبعاد وهو ماتم اختياره حسب نموذج (ماير، والين 1991) حيث قسم الولاء التنظيمي الي بعد عاطفي ، وبعد سلوكي ، وبعد مستمر

كما تم التطرق إلى دراسات أجنبية ودراسات عربية تتعلق بالولاء التنظيمي

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

للأنابيب غرداية

ALFA PIPE GHARDAIA

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل النظري تبيان مختلف المفاهيم المتعلقة الولاء التنظيمي ، إلا أنه يبقى التأكد من واقعية النتائج والاستنتاجات، ولذلك يتطلب دراسة ميدانية من أجل إسقاط الدراسة على أرض الواقع، أين ستم دراسة الولاء التنظيمي بالمرسسات الاقتصادية ، وهذا من أجل اكتشاف الحقيقة وجمع البيانات ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل المنهج المتبع والحدود الزمنية والمكانية التي أجري فيها البحث، وبما أن العنصر البشري يعتبر المورد الأساسي في المؤسسات، وهو المسؤول الأول عن ما يحدث داخل المنظمة وهو المحرك الاساسي للمؤسسة.

أين اتجهنا لشركة الأنابيب "ALFA PIPE" (وحدة غرداية)، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر.

لنسلط الضوء على موضوعنا وهو الولاء التنظيمي في المؤسسة حيث أجرينا مقابلة للوصول الي النتائج التي سنبينها لاحقا في هذا الفصل

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE"

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها فيما يلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزاً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدّى بالمؤسسة إلى تفضيل شراؤه جاهزاً من الخارج، وهذا أدّى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال

وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.
- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومي اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليا إداريا تابعة لمجمع الأنابيب "GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة السينية أشعة X. - وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسستين معاً وأصبحت تحمل اسم "PIPE GAZ".

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

أولاً: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عامل.

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 915 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو؛
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز ومحاور الرّش؛
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين؛
- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو " ISO9100"؛
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

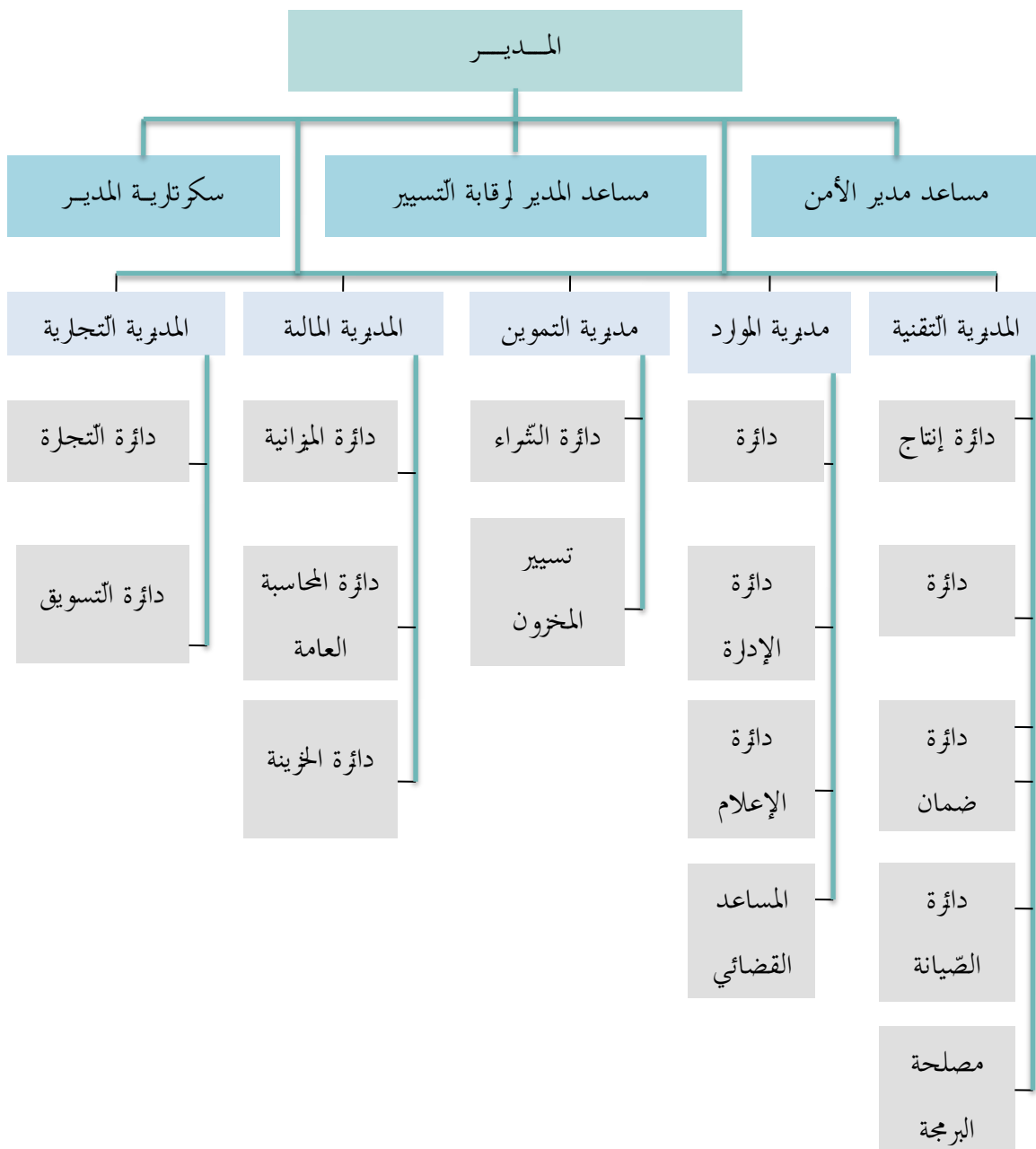
تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها؛
- محاولة كسب مستثمرين أجنب من خلال التعريف بالمؤسسة؛
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها؛
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية ALFAPIPE

- 1- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديريات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، وبمراقبة المديريات الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- 3- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولي كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لنفاذي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- 4- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- 5- **المديريات:**
 - **مديرية التقنية:** وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
 - **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات

المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي.

2.: المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

سنستعرض في هذا المطلب الأداة المستعملة في هذه الدراسة.

منهج البحث:

تتمحور الدراسة الميدانية على دراسة وتحليل الولاء التنظيمي من نظر اداريين ورؤساء المكاتب حيث سوف نتطرق الى تحديد الطريقة و الادوات المستعملة في جمع بيانات في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وكذا تفريغ وتحليل ماتم جمعه من بيانات.

الطريقة المتبعة.

يتناول هذا العنصر عرض لطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على حدود الدراسة و مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى ادوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة

1- حدود الدراسة : لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من الموظفين بالشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية حيث شملت هذه العينة اداريين ورؤساء مكاتب.

الحدود المكانية : تخص الدراسة الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية.

الحدود الزمانية : اجريت الدراسة في السداسي الثاني من 03 ماي الى 10 ماي

الحدود الموضوعية : ينحصر هذا البحث في تناول موضوع الولاء التنظيمي في الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية

عينة الدراسة: استهدفت المقابلة عينة عشوائية من مستخدمي الشركة من خلال طرح ما مجموعه 15 سؤال.

المطلب الثالث : تحليل وتفسير النتائج

الفرع الأول : مقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة

من خلال دراستنا الميدانية حاولنا التقرب من أكبر عدد ممكن من الموظفين لإجراء مقابلات معهم بغرض التعرف والتعمق أكثر في موضوع الدراسة ، فبعد التعريف عن أنفسنا وتبيان غايتنا العلمية للبحث والتعرف على الشركة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE غرداية من خلال العمال الذين استمعنا تقديمهم لصفة نشاطهم داخل المؤسسة تم طرح مجموعة الأسئلة والتي تدور إجاباتها كالتالي :حيث تم إجراء المقابلة مع موظف بقسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

- س1 : هل تلاقي بعض الصعوبات في المهام الموكلة إليك ؟
- في بعض الأحيان نعم ، وهذا نتيجة ضغوط أو مواجهة بعض المشاكل في العمل
- س2 : هل كثرة ساعات العمل تشعرك بالارهاق و التوتر بعد نهاية العمل ؟
- نعم وهذا امر طبيعي في أي مؤسسة نشاطها يشابه نشاط المؤسسة كما أن كثرة ساعات العمل يعقبها الارهاق في الغالب نظرا لطبيعة العمل وخاصة إذا حدثت مشاكل عمل قد تزيد من الاداء
- س3 : هل تجد نقص معلومات لأداء عملك ؟
- لا كل المعلومات متوفرة ، حتى وان نقصت إلا أنها تصلك المعلومات بعد اتصال بالجهات المعنية .
- س4 : هل تنوى البقاء في المؤسسة خلال سنواتك القادمة ؟
- نعم بالتأكيد ، وهذا راجع لتوفر جميع الامكانيات ما يسهل مهامك في غالب ويقلل من المشاكل المتكررة .
- س5 : هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟
- ما دمت انوي البقاء فلا بد انني اشعر بالانتماء لهذه المؤسسة ولا أواجه مشاكل تتطلب الاستقالة أو تغيير العمل من هذه المؤسسة
- س6 : هل تشعر بملل والروتين في عملك ؟
- نعم وهذا أمر طبيعي في غالب الوظائف والمهام المتكررة خاصة إذا كانت ذات طابع إداري
- س7 : هل تتلقى تعليمات وتوجيهات متناقضة من رؤسائك؟
- في الحقيقة لا يوجد تناقضات ولاتوجيهات عكسية في الوظيفة التي اشغلها لكن قد تكون هناك بعض التوجيهات والتي لا نسميها تناقضات وانما راجع لرؤية الرؤساء لأهداف ومتطلبات العمل .
- س10: هل فكرت يوما في ترك وظيفتك بسبب سلوكيات ما؟

- لا في الغالب ، لكن في بعض الاحيان تراودك نتيجة طغوبات عابرة
- س11: هل تعتمد على زملائك في حل مشكلات التي تعترضك ؟
- بالطبع في بعض الاحيان التي تستوجب المشورة الجماعية
- س12 : هل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتبر من إهتمامك الرئيسية ؟
- أكيد فتحقيق أهداف المؤسسة من تحقيق أهداف العامل ويزيد من المنفعة المتبادلة .
- س13 : هل تعتقد أن المكافآت والتحفيزات لها دور في زيادة ولاء العمال؟
- نعم فهي محرك في الزيادة الرضا والولاء لكل العمال وزيادة إنتمائهم ونشاطهم داخل المؤسسة .
- س14 : هل تسعى للمؤسسة في الوقت المحدد ؟
- نعم في كل الاحيان في ما لم تكن عوائق خارجة عن الطاقة التي تتوجب تأخر كمرض وغيرها من الامور الفجائية
- س15 : هل توصي أصدقائك بالتقدم لوظيفة في هذه المؤسسة وتدافع عنها في خارج نطاق العمل ؟
- بطبيعة الحال فهي مؤسسة مرموقة في القطر الجزائري وأحد أهم المؤسسات الاقتصادية التي لها سمعة جيدة ، كما أذكر الإيجابيات الكبيرة لهذه المؤسسة للمتقدمين لها و السائلين عن ظروف العمل .

استنتاج عام :

من خلال هذه المقابلة والتي أجريت بالشركة الوطنية للأنايب غرداية واستنادا الى المعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنا من معرفة الولاء التنظيمي في المؤسسة

حيث لاحظنا أن هناك ولاء تنظيمي بنسبة كبيرة وهو ما ينعكس على نقص الخلافات داخل المؤسسة و الانتاجية وزيادة تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن المؤسسة تعتبر من أكبر المؤسسات في الجنوب وهذا راجع لطبيعة المورد البشري ومدي رضاه الوظيفي و ولاءه التنظيمي لتحقيق اهدافه وأهداف المؤسسة

كما أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل في موردها البشري نظرا للتسيير الجيد و الروح الجماعية زيادة لنظام الكفاءات والتحفيزات التي يعزز هذا المكسب وهو الولاء التنظيمي

عرض نتائج الدراسة:

- بعد تحليل البيانات الخاصة بالدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني.
- توصلت الدراسة الى أن هناك ولاء تنظيمي من جانب عمال المؤسسة الوطنية للأنابيب بوحدة غرادية.
 - تشير نتائج الدراسة أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لجانب الولاء التنظيمي وهذا باستخدام الحوافز والمكافآت التي ترصدها المؤسسة .
 - كشفت الدراسة أن العمال داخل المؤسسة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم و بصفة طبيعية ولا يوجد أي تناقضات وتضارب في الاوامر .
 - توصلت نتائج الدراسة أن معظم أفراد المؤسسة يقرون بأن هناك روح التعاون والانسجام بين العمال، وتساهم في تسهيل المهام وكسر الروتين.
 - كما بينت الدراسة أن هناك روح الجماعة في المؤسسة ما يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، حيث يعمل على خلق روح التعاون بينهم ويزيد من الولاء التنظيمي .
 - لقد تبين من خلال المقابلة أن العمال يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة ما ينم عن وجود ولاء تنظيمي كبير داخل المؤسسة باعتبار اهداف المؤسسة جزء من أهداف الفرد الشخصية .
 - كما تبين من خلال الدراسة أن هناك في بعض الأحيان مشاكل قد تؤثر بنسب متفاوتة بين العمال وتقلل من نسبة الولاء التنظيمي لكن بصفة قليلة .

مقابلة نتائج الدراسة بالفرضيات:

- الفرضية الاولى: للولاء التنظيمي دور مهم في تحسين الأداء المؤسسي .
- من خلال تحليل بيانات الدراسة توصلت الى نتيجة مفادها أن للولاء التنظيمي دور في تحسين انتاجية مؤسسة الجزائرية للأنابيب وهذا ما تبين من خلال الاجابات التي قدمها أفراد العينة، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الاولى.
- الفرضية الثانية: الولاء التنظيمي يعزز من العلاقات الاجتماعية في المؤسسات .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة، تبين بأن المؤسسة يوجد بها علاقات اجتماعية جيدة ما ينم عن ولاء تنظيمي ونقص المشاكل الاجتماعية بين العمال والادارة .

الفرضية الثالثة: للولاء التنظيمي أهميه كبيرة تعود على المؤسسة والعاملين على حد سواء من حيث تحقيق الأهداف

- من خلال تحليل بيانات الدراسة توصلت الى أن الولاء التنظيمي له دور كبير يعود على المؤسسة في تحقيق أهدافها ويرتبط ايضا مادام هناك ولاء بأن اهداف العامل تتحقق تباعا لهذا الولاء وبالتالي، فقد تم إثبات صحة الفرضية المصاغة .
- من خلال أجوبة المقابلة وحسب الابعاد تبين لنا أن هناك ولاء تنظيمي للعينة المستهدفة 15 فرد ويمكن أن نوضحها من خلال تفصيل ما يلي :

جدول (1) : يبين أبعاد الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للأنابيب

لا	نعم	
3	12	الولاء العاطفي
2	13	الولاء المستمر
6	9	الولاء الاخلاقي

المصدر : من إعداد الطلبة

- تعليق :

- الولاء العاطفي يتبين من خلال الجدول ومن خلال الدائرة النسبية أن نسبة العمال الذين لهم ولاء عاطفي هم 12 عامل أي 80% بالمئة من العينة المستهدفة 20% ليس لديهم ولاء عاطفي وهو قبول بأهداف المنظمة وما تسعى إليه
- الولاء المستمر : حيث يرى 14 عامل من العينة استمراره في العمل فيما يرى شخص واحد تركه العمل في المؤسسة ، أي 86.66 % يرون استمرارهم في المؤسسة فيما يرى 13% ان العمل في جهة أخرى افضل من العمل في هذه المؤسسة

- الولاء الأخلاقي : حيث يرى 9 عمال من العينة المستهدفة هناك روح أخلاقية وغياب للمشاكل ولا مكان للضغوطات التي من شأنها ان تؤثر على الولاء التنظيمي أي ما يقابله حوالي 60 % ، فيما يرى 6 عمال من العينة أي بنسبة 40 % من العمال ان هناك امور أخلاقية ومشاكل ضغوطات داخل محيط العمل .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة الجزائرية للأنابيب-غرداية- وظروف نشأتها وأهدافها وأهميتها الاقتصادية ، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة الولاء التنظيمي، في المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE بولاية غرداية واقتصرت الدراسة الميدانية على أسلوب المقابلة والذي مكننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج من هذه الدراسة وتفسيرها، وأهم ما توصلنا إليه أن هناك ولاء تنظيمي داخل المؤسسة سواء كان تلاحمي من خلال روح الجماعة ، أو عاذفي بشعور الفرد أن المؤسسة جزء منه

ومن خلال الابعاد التي قمنا بادراجها حسب ألين وماير تبين من خلال المقابلة ما يلي :

- الولاء عاطفي ظهر ارتباطه بتحقيق أهداف المؤسسة
- الولاء المستمر وهذا بالرغبة بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة
- الولاء الأخلاقي حيث ظهر جليا في الروح الجماعية و قلت المشاكل داخل محيط العمل .

الخاتمة

خاتمة:

إنّ من أكبر التحديات لا سيم في هذا العصر الحديث هو مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على المورد البشري، واستغلاله وتوجيهه والتحكم في تصرفاته وسلوكياته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كونه يعد مصدر النجاح والتفوق وحلا للمشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، ولقد اهتم العديد من الباحثين في دراسة العنصر البشري والإدارة من القديم مما يؤكد على أنه الركيزة الأساسية للمؤسسة.

وعند دراسة سلوكيات الفرد وما قد يؤثر عليه من مظاهر ، كالولاء التنظيمي والذي يؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة بخلق جو من السلبية من جانب او الايجابية في محيط العمل ، وهو موضوع بحثنا الذي قمنا باختيار المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE بغرداية كدراسة حالة، وتطرقنا إلى فصلين ، نظري وتطبيقي، و ذكرنا بعض اهم المفاهيم المتعلقة بمتغير الدراسة، وفي الشق التطبيقي لهذه الدراسة والتي هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك ولاء تنظيمي في شركة الأنابيب ALFAPIPE غرداية حيث بحثنا على حالة العمال وشعورهم باستخدام أسلوب المقابلة ، ومن خلال الفرضية العامة و بالاعتماد على المقابلة لجمع البيانات ، تمكنا من الوصول الى النتائج في ضوء الفرضيات الرئيسة والفرعية، و تبين أنه يوجد بالفعل وجود ولاء تنظيمي سواء تلاحي او جماعي داخل المؤسسة بصفة كبيرة وهو ما تبين لنا من خلال المقابلة ، كما أن العمال في المؤسسة يمارسون نشاطاتهم بصفة طبيعية و بروح جماعية كما يتلقون الدعم و تشجيع السلوك الإيجابي لتحسين الأداء و إمكانية تحقيق الأهداف للمؤسسة والعامل وهو ماله علاقة بالولاء التنظيمي الذي التمسناه داخل المؤسسة بداية من الترحيب إلي آخر سؤال ثم التمام المقابلة .

كما تم التوصل إلي أن هناك ولاء تنظيمي بصفة عامة داخل المؤسسة زيادة الي الولاء العاطفي الذي توصلنا من خلال المقابلة مع العينة أن هناك ولاء عاطفي بنسبة كبيرة 80 بالمئة اما الولاء المستمر فكان بنسبة أكبر وهو 86.66 بالمئة من العمال حسب العينة المستهدفة يرون مستقبلهم داخل المؤسسة ويريدون المواصلة .

أما بالنسبة للولاء الأخلاقي فقد كان منخفضا وهو راجع لأمر ومشكال وضغوطات يمكن أن تكون خارجية أو داخل محيط العمل أثرت في إنخفاض الولاء الأخلاقي عن البعدين الآخرين حيث بلغت نسبته 60 بالمئة .

ختاماً يمكن القول أن المؤسسة بها مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي و تولي اهتمام كبير لهذا الجانب وتسعى لاعطاء عناية بموردها البشري برصد تحفيزات و حوافز ، كما ان هناك روح جماعية داخل المؤسسة كلها ساهمت في وجود ولاء تنظيمي بنسبة كبيرة .

التوصيات

بالاعتماد على نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تزيد من مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة ALFAPIPE:

- دراسة مشاكل العمال دراسة دقيقة واخذها بعين الاعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها؛
- العمل على زيادة زرع ثقافة تنظيمية لدى العمال في المؤسسة مع خلق حالة من الثقة لدى العمال في المؤسسة؛
- على المسؤولين والمديرين زيادة الاهتمام بتلك الجوانب الإنسانية والاخلاقية لدى العمال في الظروف الاستثنائية.
- توفير بيئة عمل إيجابية التي تقلل من النزاعات التي قد تحدث داخل العمل ؛
- نشر الوعي بين العمال وتجنب كل ما من شأنه أن يؤثر على العمال ؛
- تقدير المجهودات المبذولة من العمال وتقديم كل التسهيلات والمساعدات التي من شأنها أن ترفع الولاء وترفع من أداء الأفراد داخل وحدة ألفا بايب؛
- تحقيق العدالة والمساواة والانصاف بين الموظفين في الترقيات والتحفيزات والأجور .

آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة يمكن أن نقدم فتحت الدراسة آفاق جديدة منها:

- الولاء التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي؟
- أثر التتمتع الوظيفي على الولاء التنظيمي ؟
- علاقة بين الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر

- قائمة المراجع

- محمد الصير في ، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية .مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر ، ، 2007
- وضاح مطري ناجي القحيف ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي،مذكرة ماستر،كلية العلوم والتكنولوجيا ، جامعة اليمن. 2018.
- محمد بن دليم القحطاني،إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ،دارالعبيكان للنشر،2015
- مهار على صالح السام ، مذكرة ماستر الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعالقه بالمشاركة في اتخاذ القرار، جامعة دمشق، 2015
- زهرة مولاي علي ، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية2017
- فوزية صالح الشمري ، نوف بنت عبدالله المهاوش، ريما فهد الدعجاني " بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج انريوني ، الرياض السعودية 2020
- بن حفيظ شافية ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ورقلة 2014

- المراجع الأجنبية :

- Bettache, MustaphaLes déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée en milieu hospitalier québécois ، Master's ،Université de Montréal. canada -2000
- Wadha A. Alqunaian،Abdelmohsen A. Nassani ، Antecedents and Consequences of Organizational Loyalty , Arab Journal of Administration Saudi Arabia, 2024

الملاحق

أسئلة المقابلة :

- س1 : هل تلاقي بعض الصعوبات في المهام الموكلة إليك ؟
- س2 : هل كثرة ساعات العمل تشعرك بالارهاق و التوتر بعد نهاية العمل ؟
- س3 : هل تجد نقص معلومات لأداء عملك ؟
- س4 : هل تتوى البقاء في المؤسسة خلال سنواتك القادمة ؟
- س5 : هل تشعر بالانتماء للمؤسسة ؟
- س6 : هل تشعر بملل والروتين في عملك ؟
- س7 : هل تتلقى تعليمات وتوجيهات متناقضة من رؤسائك؟
- س10: هل فكرت يوما في ترك وظيفتك بسبب سلوكيات ما؟
- س11: هل تعتمد على زملائك في حل مشكلات التي تعترضك ؟
- س12 : هل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتبر من إهتمامك الرئيسية ؟
- س13 : هل تعتقد أن المكافآت والتحفيزات لها دور في زيادة ولاء العمال؟
- س14 : هل تسعى للمؤسسة في الوقت المحدد ؟
- س15 : هل توصي أصدقائك بالتقدم لوظيفة في هذه المؤسسة وتدافع عنها في خارج نطاق العمل ؟