

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية.



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

1) العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية سونلغاز (COS) لولاية غرداية

2) - دراسة ميدانية على عينة موظفي مديرية سونلغاز

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

أ.خطارة عبد الرحمان

إعداد الطالب:

دحو عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ بقادير عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ خطارة عبد الرحمان
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د/ قشار محمد

السنة الجامعية: 1439-1440هـ / 2018-2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية.



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة بمديرية سونلغاز لولاية غرداية

-دراسة استكشافية ميدانية-

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

أ.خطارة عبد الرحمان

إعداد الطالب:

دحو عبد الرحمان

السنة الجامعي: 1439-1440هـ / 2018-2019

﴿(23) قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (24) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (25) وَخُلِّنْ
عُقَدَةً مِنْ لِسَانِي (26) يَفْقَهُوا قَوْلِي (27)﴾ سورة طه - آية (23) -
(27).

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللذات إلا
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور
العالمين.....سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من أرضعتني الحبه والحنان، إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي
الحيبة

إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها ، إلى الذي عالمني بحسن الخلق ،
وعلمني الإخلاص في العمل إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحبيب حفظه الله وأطال في عمره

إلى سندي ... إخوتي محمد، فارس

إلى شقيقة القلب أختي: نور الهدى

إلى كافة أصدقائي خاصة: سليمان، عبد الفتاح، منظار ، محمد لمين، محمد، اسماعيل.

إلى كافة من ساعد في انجاز هذا العمل أخص بذكر ،.أستاذ خويلدي سلمان

إلى كافة أستاذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غارداية .

إلى زملائي في تخصص تنظيم وعمل وتسير الموارد البشرية

أهدي إليكم ثمة جدي هذه

إلى كل من أتسع قلبي ولم تتسع ورقتي

عبد

الرحمان



الشكر والعرفان

بِسمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم.

جزيل الشكر والعرفان، وأسمى عبارات التقدير والامتنان، لكل من ساهم في

مساعتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة الطيبة. وبالخصوص الأساتذة

المشرفين: الدكتور: خاترة عبد الرحمان علي حرصه وتوجيهه ونصائحه لإنجاز

العمل و على هذا النحو، وأعيد امتناني له لتواضعه اللامتناهي.

وأتمنى له المزيد من الرقي والتألق في حياته العلمية.

ويطيب لي عرفنا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد: نواصر حسين ظاهر

رقية، والسيد: أولاد حيمودة لخضر.

وأتمنى لهما المزيد من الرقي والتألق في حياته العلمية.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز، وكبداية لهذه الدراسة الإستكشافية إنطلقنا من مجموعة إشكاليات و توصلنا إلى النتائج التالية :

ولقياس هذه الإشكالية نم الاعتماد على مقياس يتكون من 27 بند وتطبيقه على عينة تحتوي على 62 موظف وبعد استرجاع الاستبيانات تم تفريغها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز لولاية غرداية .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي لدى الموظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير المتغير المؤهل العلمي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير المتغير الأقدمية .

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة - الولاء التنظيمي - مؤسسة سونلغاز

abstract:

This study aimed at revealing the factors influencing the organizational loyalty of the administrative staff of the Directorate of Electricity and Gas distribution of Sonlgaz to Ghardaia and in order to deal with this subject a hypothesis set which was as follows:

There is a correlation of organizational factors in influencing the loyalty of the administrative staff of the Sonlgaz Directorate.

There are statistically significant differences in loyalty depending on the gender variable.

There are statistically significant differences in loyalty, according to the scientific qualification variable.

There are statistically significant differences in loyalty depending on the seniority variable.

To measure these hypotheses, reliance on a 27-item scale was applied to a sample of 62 employees and after the retrieval of the questionnaires was discharged into the SPSS statistical packages program and the following results were reached:

There is a statistically significant correlation between the organizational and loyalty factors of the staff of the Sonlgaz Foundation (Ghardaia).

-There are no statistically significant differences in the loyalties of the administrative staff in the Sonlgaz of the gender variable, seniority, educational level.

-There are no statistically significant differences in the loyalties of the administrative staff of the Sonlgaz Directorate according to the gender variable.

-There are no statistically significant differences in the loyalties of the administrative staff of the Sonlgaz Directorate according to the restricted Scientific qualification variable.

-There are no statistically significant differences in the loyalties of the administrative staff of the Sonlgaz Directorate due to the seniority variable.

Keywords: influencing factors-organizational loyalty-Sonlgaz Foundation

فهرس المحتويات

الصفحة	الجدول	الرقم
أ	إهداء	
ب	كلمة شكر وعرهان	
ج	ملخص الدراسة بالعربية	
و	ملخص الدراسة بالإنجليزية	
01	مقدمة	
	الجانأ النظرى	
	الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة	
03	إشكالية الدراسة	01
04	تحديد المصطلحات	02
04	أهمية الدراسة	03
04	أهداف الدراسة	04
05	حدود الدراسة	05
06	الدراسات السابقة	06
	الفصل الثاني : الولاء التنظيمى	
11	تمهيد	01
11	مفهوم الولاء	02
13	مفهوم الولاء التنظيمى	03

14	مؤشرات الولاء أبعاد الولاء التنظيمي	04
17-19	أهمية الولاء التنظيمي	05
23	مراحل تكوين الولاء التنظيمي	06
23	النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	07
27	خلاصة الفصل	08
	الفصل الثالث: العول المؤثرة في الولاء التنظيمي	
29	تمهيد	01
30	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	02
31	عوامل خارجية	03
34	عوامل تنظيمية	04
38	عوامل شخصية	05
41	النماذج المفسرة لعوامل الولاء التنظيمي	06
	الجانب الميداني	
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
42	تمهيد	01
45	ميدان الدراسة	02
46	منهج الدراسة	03
51	الدراسة الإستطلاعية	04
51	مجتمع وعينة الدراسة	05
52	أدوات جمع البيانات	06

58	أدوات تحليل البيانات	07
59	خلاصة الفصل	08
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
61	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الأولى	01
62	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية	02
65	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة	03
66	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرابعة	04
70	خلاصة الفصل	05
	إستنتاج عام	
	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
47	قياس ثبات الإستبانة	01
48	معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول.	02
52-50	معاملات الارتباط بن كل فقرة من فقرات المحور الثاني	03
54	درجة أهمية بنود الإستمارة	04
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
56	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
56	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	07
57	توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	08
62	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الرئيسية	09
65	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الأولى	10
66	يوضح الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي	11
67	يوضح الفروق في تأثير الولاءات تبعاً لمتغير الاقدمية	12

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الاشكال
17	شكل بين العوامل في تفسير الولاء نموذج ستيرز	01
18	شكل بين العوامل في تفسير الولاء نموذج مارش	02
18	شكل بين العوامل في تفسير الولاء نموذج ديكو تيز وسمرز	03
35	شكل يبين مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	04
55	شكل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
55	شكل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
56	شكل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	07
57	شكل توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
	الإستبيان	01
	قائمة المحكمين	02
	طلب جراء دراسة ميدانية	03
	إتفاقية إجراء تربص	04
	مخرجات برنامج SPSS	05

الإطار العام للدراسته

الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

01- اشكالية الدراسة

02- تحديد المصطلحات

03- أهمية الدراسة

04- أهداف الدراسة

05- حدود الدراسة

06- الدراسات السابقة

مقدمة

انصب اهتمام أغلب التنظيمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية بالنظر إلى كبر حجم الطلب على السلع والخدمات، ثم بعد ذلك انصب الاهتمام على الوظيفة المالية، نتيجة التنافس بين الشركات لجلب على رؤوس الأموال، ثم بعد ذلك اهتمت المؤسسات بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك، وبفضل نتائج أبحاث كل من تايلور ومايو إنتقل الإهتمام من الموارد المالية والأولية إلى الموارد البشرية والتي تعتبر القلب النابض في المؤسسة .

من ذلك الحين أصبحت التنظيمات تعتمد على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، إذ كان من الضروري تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي بين أفرادها.

ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة إرتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، و عليه تعمل على استرضاء العاملين للوصول بهم إلى حالة من الولاء للتنظيمي يكون له تأثير واضح في الأزمات إذ ترى بأنه لا بد لها من خلق الولاء التنظيمي، الذي يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية و معوقات الأداء الفعال، و بالتالي زيادة الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة نفعية برغماتية ، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي و المعنوي.

جاءت الدراسة الحالية لتطرح موضوع العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز لولاية غرداية وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصول منها ثلاث خاصة بالجانب النظري يتناول الفصل الأول تقديمًا لموضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهميتها، وأهدافها، والتعاريف الإجرائية ثم الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني يتناول متغير العوامل المؤثرة واحتوى على العناصر التالية تمهيد للعوامل المؤثرة العوامل الخارجية،العوامل التنظيمية،العوامل الشخصية .

ويأتي الفصل الثالث كذلك يعرض متغير التابع الولاء التنظيمي الذي احتوى على مفهوم الولاء وتعريف الولاء التنظيمي، أنواع الولاء، مؤشرات الولاء، أبعاد الولاء، العوامل المفسرة للولاء.

وفي الفصل ما قبل الأخير تم تخصيصه للجانب المنهجي والمتمثل في منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، مجال اجراء الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة كانت موضوع الفصل الرابع.

في حين أن الفصل الخامس خصص لعرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة و مناقشتها التي تم التوصل إليها، وختمنا هذه الدراسة بإستنتاج عام وإستخلاص بع التوصيات والمقترحات.

01-الاشكالية:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الفرد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل:

الغياب والتسرب الوظيفي وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة ولذلك يجب علينا معرفة العوامل والمتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز .

و من خلال ما سبق نحاول وضع إشكالية بحثية التالية :

السؤال الرئيسي:

ماهي العوامل الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز لولاية غرداية ؟

للإجابة على التساؤل العام يمكن طرح تساؤلات فرعية التالية

02-الأسئلة الفرعية:

- 1.هل توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير للجنس ؟
- 2.هل توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير المؤهل العلمي ؟
- 3.هل توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعا لمتغير للأقدمية المهنية ؟

03-أهداف الدراسة:

لكل بحث هدف معين ، و البحث العلمي يسعى للتحري عن الحقائق ، و هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أهم العوامل التي تتبناها المنظمة و تأثيرها على ولاء موظفي الإداريين لمديرية سونلغاز ، و عليه نلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

◀ تسليط الضوء على مفهومي العوامل و الولاء التنظيمي لما لهما من أهمية كبرى في نجاح و استقرار المؤسسات.

◀ معرفة أبعاد الولاء التنظيمي و مدى تأثيرها على ولاء الأفراد؛

◀ الكشف عن الفروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة بمديرية سونلغاز تبعا لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المؤهل العلمي؛

◀ الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العوامل التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى موظفيالإدارة لمديرية سونلغاز لولاية غارداية؛

04-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيا في العادة و يبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته .

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في مديرية سونلغاز ، ذلك انها مؤسسات اقتصادية تخدم أفراد المجتمع في آن واحد، و متميزة عن مؤسسات المجتمع الأخرى، و مما لاشك فيه أن أعضاء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز من أهم مدخلات العملية الإدارية و يشكلون المحور الرئيسي في سير واستمرار المؤسسة .

05-تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة و الموضوعية، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها يتم الربط بين النظري والميدان، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة، وذلك لتفادي تداخل المعاني وتشابكها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، وقد يميل إلى إعطاء التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على معالجة العملية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

5-1تعريف الولاء التنظيمي :

عرفه شيلدون Sheldon بأنه التقويم الإيجابي للمنظمة و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو و هرينيك Allutto et Herbiniak أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور ، أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة. أما كيدرون Kidron فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

أ- الولاء الأدبي: يقصد به تبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه.

ب- الولاء المحسوب: و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل. (الرواشدة، 2007: 86-87)

5-2التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي هو إرتباط الفرد القوي للمنظمة ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعتها وإعتزازه بأنه عضو فيها وبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها ويقاس ذلك بدرجة التي يحصل عليها الفرد.

06-الدراسات السابقة:

1-دراسة آلاء السوقي (2017) رسالة ماجستير في إدارة أعمال تهدف إلى التعرف على **العل المؤثرة في الولاء التنظيمي**، لدى شركة أسيا لصناعة الكرتون، بلغ عدد العينة 63 موظف من قبلوا بالمشاركة. وللإجابة على فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام استبيان لقياس مستوى الولاء، وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج إلى أن مستوى الولاء العاملين جيد بإضافة إلى تأثير التحفيز، التطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية بنسبة متفاوتة، ومتغيرات القيادة التحويلية والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.(آلاء السوقي: 2011).

2-دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جعلود (2007) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته، ولقد تكون مجتمع البحث من 210 موظف وموظفة وعينة مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في المحافظة الخليل، وقد استخدمت أداة قياس استبانة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث. (المحتسب، جعلود، 2007: 98-99).

4- دراسة (المشعان ، 2005) بعنوان **الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء و الاغتراب النفسي، واتباع الباحث المنهج الوصفي وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 418 مشاركا و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي (الجريسي ، 2010).

5- دراسة "غنام" (2005) إلى التعرف إلى (السمات الشخصية والولاء التنظيمي) لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، بلغ عدد العينة 183 ،

استخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية اشتمل على 39 فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي اشتمل على 28 فقرة، و توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل و المؤهل العلمي و مكان السكن و سنوات الخبرة ومعدل الدخل. (يوسف غنيم، on line)

6- دراسة عبادو خديجة (2015) التي حاولت معرفة مستوى الولاء لدى أساتذة جامعة ورقلة -الوادي -غرداية موالتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية، وتعزو الباحثة ذلك إن أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد. وجميع أساتذة الجامعة بغض النظر عن أقدميتهم ينظرون الى الولاء رؤية سلوكية وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في الجامعة والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم الجامعة ,و محاولة الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن لهم استمرارية هذه المكاسب والامتيازات. (عبادو، 2015)

7- دراسة بيازيت و هامزويوتر (2004) بعنوان دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات إذ هدفت هذه الدراسة التعرف على وسائل التحديات من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد .حول عينة مكونة من 297 اتحاد محليا للمعلمين في بنسلفانيا في الو-أمم وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود وفروق ذات دلالة إحصائية بين الأعضاء القدامى وأعضاء الجدد، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي. (حنون، 2009: 71-72)

8- مركيوري وهنكن (2004) H hiori ,enkin and Marc التي تهدف إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة

الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختبروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا،

الجانب النظري

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

- تمهيد

01- مفهوم الولاء

02- مفهوم الولاء التنظيمي

03- مؤشرات الولاء

04- أبعاد الولاء التنظيمي

05- أهمية الولاء التنظيمي

06- مراحل تكوين الولاء التنظيمي

07- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة و السائدة في تنظيمات اليوم، و التي وجدت تجاوبا في دراسة هذا السلوك التنظيمي من جميع جوانبه و أبعاده و أشكاله باعتباره امتدادا للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. حيث أن موضوع الولاء التنظيمي يحضى بأولوية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لارتباطه بالعديد من الظواهر التنظيمية مثل دوران العمل، الرضا الوظيفي، التحفيز، الدور، الاتجاه إلى غير ذلك.

إن تحقيق الولاء التنظيمي لا يكون إلا من خلال تحقيق مجموعة من العوامل التي تجعل الفرد يتطابق مع المؤسسة التي يعمل فيها و تدفعه إلى الحرص و الاهتمام بها و استمرار نجاحها ، بل يمتد الأمر إلى استعداداته للتضحية بالجهد و الوقت و المال لأجل الوقوف مع المؤسسة ، و مقاومة المغريات و العروض التي تقدمها المؤسسات الأخرى بغرض استقطابه نحوها ، لعلمه أن تحقيق أهداف المنظمة ما هي في حقيقة الأمر إلا تحقيقا لأهدافه الشخصية، و بهذا نجده مواليا لها، و يساهم في بقائها و استمرارها. و من خلال هذا الفصل نحاول الإمام بهذا الموضوع.

إن درجة التغيير في ولاء الفرد لمنظّمته تتغير من وقت لآخر ، حسب الطبيعة الحركية للبيئة و الفرد و لكن بدرجات أقل من التغيير الحادث فيهما ، و السبب يعود إلى أن ولاء الفرد لمنظّمته لا يتم و لا يفقد في ليلة و ضحاها بل نتيجة تجارب و خبرات طويلة للفرد. و لا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظّمته ما لم يعتقد و يؤمن إيمانا قويا بأهداف و قيم منظّمته ، و كذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة و رغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. و قد أشار معظم الباحثين إلى أن ولاء الأفراد إزاء إجراء معين قد يكون محددًا للمواقف اللاحقة ، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظّمته ما لم يجر عملية " عقلنة " يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي و من خلال تكوين مواقف عدة متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة. و قد أكد هذا التعاقب السببي العديد من الدراسات الميدانية ، حيث ⁰بينت إحدى الدراسات أن جوانب معينة من القرار المبدئي في الانضمام إلى تنظيم معين ، إنما كانت مرتبطة بما يتبع من ولاء و رضا و ما دام الولاء مرتبطًا بالأفراد و حاجاتهم و نزاعاتهم و شخصياتهم و البيئة الاجتماعية ، و ما تعارفت عليه من قيم ، فإنه بات من الصعب نقل الدراسات و البحوث أو المقاييس من بيئة لأخرى. إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية الاستفادة من تلك الدراسات و أساليبها ، و النتائج التي توصلت إليها و الأخطاء التي وقعت فيها ، فالنقل شيء و الاستفادة شيء آخر. (سليمان ووهب ، ، عمان : 132-133)

01- مفهوم الولاء:

تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال. فهو بمعناه اللغوي : الانتماء ، الانتساب ، و عندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فان ذلك يعني انتماءهم و انتسابهم و إخلاصهم لهم. الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام ، و الانسجام و الجذب تجاه الغير ، كما يقصد بالولاء لغة : العهد ، القرب المحبة ، الالتزام و النصرة. و الولاء يكون من شخص لشخص آخر بذاته ، أو الأشخاص بذواتهم أو لمعان ينسبها الإنسان إلى الخير حيناً ، أو الشر حيناً ، أو إلى الحق حيناً و إلى الباطل حيناً. هذه الأشياء كلها لا تكون إلا إذا عاش الشخص بين أشخاص آخرين (في بيت أو حي أو مجتمع أو أمة) و إن فرقت الأجناس و اللغات و الألوان بينهم.

إن أول أصناف الولاء هو ولاء الفرد لنفسه و حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يكون سعى الفرد لرجاء النفع و ابعاد الضر الذي قد يأتيه من الغير و بالتالي لابد من وجود الغير ليكون الولاء حتى في ولاء الفرد لنفسه. إن الولاء للنفس طبع لا حيلة لك فيه ، و إنه وقاء لكل حي من التهلكة و لكن في الفرد طباع أخرى. (ناجي،2010: 278)

و نجد ولاء الفرد لأهله (أمه ، أبيه ، بناته و بنيه) أما الولاء للأُم و الأب فمطبوع و مصنوع فينا المرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع ، و يدفع عنهما الخطر بحكم الالتزام بالوفاء. أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفرع ، فهو يدفع عن الأبناء في فورة و ثورة لا تأذن له بثانية من الزمان حتى يفكر فيها و يتردد و هو يدفع حتى الموت و هذا فوق ولاء الفرد لنفسه.

02- مفهوم الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفاته وفقاً لآراء و وجهات نظر العديد من علماء الإدارة و الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات. فقد عرفه شيلدون Sheldon على انه التقويم الإيجابي للمنظمة ، و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى التو و هرينك Allutto et Herbiniak أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة. (سليمان واخرون،عمان: 86) و عرفه بورتير و ستيرز و ماودي Porter , Steers et Mowday أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة و قيمها ، و قبول هذه الأهداف و تلك القيم ، و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

أما روبنز Robbins فعرف الولاء التنظيمي على انه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة و أهدافها ، و يرغب في الاستمرار في المنظمة.

كما عرفه نورثكرافت و نيل North Craft et Neale بأنه عملية مستمرة يعبر من خلالها الموظف عن اهتمامه بالمنظمة و بنجاحها المستمر ، و يتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف و العمل من اجله بشكل مستمر و إن طال تحقيق هذا الهدف. و عرفه أورلي و جاثمان Oreille et Chatman بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة. كما عرفه الكايد بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها. فالولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. و لقد اشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. و يعيش الافراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم و انماط سلوكهم فاذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية ، فانهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع و التوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي الى نتيجة حتمية تتمثل في تدني و انخفاض مستوى الولاء و الانتماء الوظيفي. أما اذا كانت مشاعر الافراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فان ذلك سيشجع و ينمي عامل الولاء و الانتماء الوظيفي لديهم ، و من ثم ترتفع انتاجيتهم و بالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها و استمرارها و تحقيق اهدافها. و في ضوء المفهوم السابق يتضح لنا أهمية وجود ولاء متبادل بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها. (أبو النصر، 2008: 110)

و يعرف الولاء بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية ، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون إيجابية وديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة ، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل و الاستمرار فيه. (عبد الباقي، 2004: 181)

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري منذ بدايات القرن العشرين يلاحظ أن حركة الإدارة العلمية كانت تعتمد في تحفيز الأفراد على المقابل المادي الذي يعطى لهم لقاء قيامهم بالأعمال المؤكدة اليهم. أما حركة

العلاقات الإنسانية فركزت على المعاملة الطيبة للعاملين لإثارة دافعيتهم للعمل و ولائهم للمنظمة. كما اهتمت مدرسة الإدارة السلوكية، بالاستخدام الأمثل لقدرات العاملين، العقلية و الجسدية، للحصول على أفضل نتائج مقرون بالانتماء و الولاء للمنظمة.

و أخيراً جاءت إدارة المبادئ و الأهداف التي ركزت على القيم و الأهداف التي يؤمن بها العاملون و ضرورة انسجامها مع أهداف و قيم المنظمة التي يعملون فيها، للحصول على أفضل إنجاز للعاملين و أعلى درجة من الولاء للمنظمة و الالتزام بأهدافها.

اما بوكانن Buchanan فقد ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي :

أولاً - الإحساس بالانتماء : يظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة ، و القناعة بأهدافها و قيمها.

ثانياً - المشاركة و المساهمة الفعالة : من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.

ثالثاً - الإخلاص : المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المنظمة في كل الظروف.

(الرواشدة، 2007: 87-88)

إن اضطلاع القيادة الإدارية بمسؤولياتها يفرض عليها السهر على مصالح العاملين و كذلك عليها إظهار الولاء و الإخلاص للمنظمة كحالة كلية. و من هذا المنطلق يتطلب من القائد الإداري العمل وفق منطوق التوجهات التالية :

1. أن يفهم العاملون بأنه موال للإدارة و أنه يتخذ مواقف إيجابية إزاء سياساتها.

2. أن يتبع القول بالعمل و يعبر من خلال عمله أنه يعني ما يقول حين إعلانه مساندة العاملين.

3. أن يهتم بموضوع ترقية العاملين بمعيته و يوصي دوما لها ، و أنه يتيح الفرص المناسبة لترفيعهم و ترقيةهم و يساندها.

4. أن لا يخلط بين تأييده للعاملين و محاسبتهم وفق الاعتبارات الانضباطية.

5. أن يسيطر على أعماله وسلوكياته و يوازنها عند تعامله مع المرؤوسين أو الرؤساء.

(جواد، 2010: 280)

و بمقدار ما أصبحت هذه المنظمات مهمة لحياة الأفراد ، فإنها غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، فأخذت تبذل الجهد ، و تنفق الأموال ، و تصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، و تمنحهم الحوافز المادية و المعنوية التي تسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة. و بالمقابل

فهي تطالبهم بالولاء و الإخلاص في خدمتها ، و تقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاية و فاعلية.
(الرواشدة، 2013: 85)

من خلال ما سبق نجد أن هناك العديد من التعريفات للولاء يمكن أن نوجزها فيما يلي :

- استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم ، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم و القبول بالأهداف الرئيسية و قيم التنظيم.
 - التقييم الإيجابي للتنظيم و العزم على العمل إزاء أهدافه.
 - استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم.
 - عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي ، أو الحرية المهنية أو تتعلق بالزيادات في الرتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية ، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع.
 - التطابق التنظيمي درجة معينة من الانتماء أو الوفاء حيث الأفراد يميلون إلى التطابق و الانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي :
 1. عندما يهيئ لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي.
 2. عندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم.
 3. عند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق.
- إن الولاء في تصور الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد و التنظيمات و توصل غالبية الباحثين إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد و هي :
- الاعتقاد القوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.
 - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (اسليمان ووهب، 2013: 150)

03- مؤشرات الولاء:

- كما سبق و أن اشرنا فمصطلح الولاء يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصر ، و يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :
- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 - شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء مهم في حياته.
 - حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي انسان.

- الاخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.

- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

هذا و يختلف الأفراد من حيث شعورهم بالانتماء و المسؤولية تجاه الأشياء في حياتهم، فعلى سبيل المثال يتضح شعور الفرد بمسؤوليته حيال جماعته أو المنظمة التي يعمل بها الكثير من الصور و يتضح ذلك مثلا في استخدامه لكل نحن بدلا من أنا في حديثه المتعلق بنشاط الجماعة. يتضح ذلك أيضا في موقفه إذا تعرضت الجماعة أو المنظمة لنقد أمامه و لم يكن هناك سواء لتلقى ذلك النقد. و هناك عدة

أنواع من الولاءات لدى الفرد، يمكن رصد أبرزها كالتالي :

1. الولاء الشخصي.

2. الولاء الديني.

3. الولاء الوطني.

4. الولاء المهني.

5. الولاء المؤسسي أو التنظيمي.

6. الولاء للعملاء.

و الذي يهمننا هو تدعيم الولاء للعملاء و الولاء المؤسسي أو التنظيمي. (أبو النصر، 107: 108-2005)

مؤشرات الولاء للعملاء :

يمكن تحديد بعض مؤشرات الولاء للعملاء و التي يمكن الاستفادة منها في تحديد ولاءك لهم كالتالي :

1. الالتزام بقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخرين.

2. احترام العملاء (احترام الشخصية و الديانة و اللون و النوع و الأصول العرقية و الجغرافية)

3. عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.

4. مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.

5. معرفة العميل عن قرب و دوام الاتصال به.

6. تطوير الخدمات و السلع المقدمة للعملاء.

7. اشتراك العملاء في عمليات صنع القرارات.

8. تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.

9. مصداقية الوعود مع العملاء.

10. إتباع برامج مكافأة العملاء.
11. دراسة مقترحات العملاء و الاستفادة منها.
12. الاهتمام بشكاوي العملاء و العمل على حلها في أقل وقت ممكن.

مؤشرات الولاء المؤسسي :

يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء المؤسسي كالتالي :

- 1- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- 2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- 3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة.
- 4- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- 5- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- 6- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- 7- عدم التفكير في الانتقال إلى أخرى.
- 8- ارتفاع معنويات العاملين.
- 9- التركيز على حل المشكلات و ليس الشكوى الدائمة منها.
- 10- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- 11- انخفاض شكاوي العملاء(أبو النصر، 2005:111)

04- أبعاد الولاء التنظيمي:

تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي بشكل عام دون النظر الى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي تعود لأسباب حددها ريتشرز Reichers من أهمها ، أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين ، و العملاء أو المستفيدين ، و الادارة العليا ، ثم المواطنين بشكل عام. و كل فئة لها أهدافها الخاصة و ليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة ، بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. و رغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده ، إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. فنجد كل من ستاو Staw و سلانيك Salanick يحددان أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما :

أ - **الولاء الاتجاهي** : و يعني الأمور التي تؤدي تطابق أهداف و قيم الفرد مع أهداف و قيم المنظمة ، بحيث تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار في المنظمة.

ب - **الولاء السلوكي** : يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة ، بسبب سلوكه السابق ، فالجهد الذي بذله الفرد و الوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها. أما كيدرون Kidron فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

أ - **الولاء الادبي (الأخلاقي)** : و يقصد به تبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه .

ب - **الولاء المحسوب** : و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل.

وميز ماير و آلن و سميث Mayer , Allen et Smith بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي :

1. **المكون العاطفي (المؤثر)** : و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية ، و تنوع المهارات المطلوبة ، و قرب المشرفين و توجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية. و قد اثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقاً تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة ، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي ، مع وجود علاقة إيجابية بين السن و العمر الوظيفي من جهة و درجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى. (الرواشدة، 2007:88)

2. **المكون المستمر** : و يعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. و يتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها : تقدم السن و طول العمر الوظيفي ، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة ، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له ، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. (الرواشدة 2007: 89).

05- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء ، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، جماعة العمل أو جماعة الرفاق أو غير ذلك و قد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، و درجة إنجاز العمل ، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها، و استعداده للدفاع عنها، و عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها و قيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها و منافستها للمؤسسات الأخرى. و قد أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته، كالتحول الوظيفي، و الغياب، و الفاعلية في العمل ، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل و صراع الأدوار، و هو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، و الجنس، و الحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (الرواشدة، 2007: 92).

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل ، و يحسن مستوى أدائهم ، و قد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، و السعادة و الارتباط العائلي كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها ، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد و دعم قيم المنظمة، و البقاء فيها لفترة أطول إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، و الناتج عن جديته في العمل و اجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته و تقدمه وظيفياً. و قد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية ، و التقليل من المصروفات و التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين و تأخرهم عن العمل ، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى.

كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية ، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها. كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر.

06-مراحل تكوين الولاء التنظيمي.

إن عملية تكوين و نمو و تطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، و قد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث و الدراسة للتعرف على مفهومه و تطوره و مراحل، و فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة :

المرحلة الاولى : تمثل مرحلة تجريبية، أي قبل الدخول الى العمل، و تمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الافراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و افكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به، و الحصول على القبول من التنظيم و بذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل و البدء به، و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، و تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، و الخوف من العجز، و ظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم، و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، و تقديم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) و الإجراءات المعطاة للإفراد. (اللوزي،1994: 124)

نستنتج أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تشمل ثلاث مراحل وهي :

مرحلة التجربة :وتكون قبل دخول العمل ،تعتمد على مكتسبات الفرد واستعداده للتعلم والتأقلم مع بيئة العمل .

مرحلة العمل :وفيها يكتسب الفرد الخبرات والقيم التي تؤدي إلى ظهور الولاء.

مرحلة الثقة في التنظيم: وفيها تكون درجات الولاء مرتفعة مما يؤدي إلى الاستثمار الفردي بالمنظمة، وبذل أقصى الجهود لانجاحها . أما ولش و لافان Welsch et Lavan فقد أشارا إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها و ولاءه لها يمر بمرحلتين هما :

أ - مرحلة الانضمام للمنظمة التي يعمل الفرد فيها : و في أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و أهدافه ، و تلبى طموحه.

ب - مرحلة الالتزام التنظيمي : و في هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة و النهوض بها ، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة ، و الرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (الرواشدة، 2007: 91)

أما "ستيرز" (Steers (1977) فقد حدد ثلاثة مراحل يمر بها الفرد في تطور ولاءه : التنظيمي وهذه المراحل هي:

الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة هذه المرحلة تسمى بمرحلة الاختيار ، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها. (محمد المخلافي، 2001 : 197)

الطور الثاني : الولاء للمنظمة وتحديد مدها، هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق

ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء :

مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة؛

مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة؛

مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

(محمد المخلافي، 2001: 190-191)

الطور الثالث : قرار المشاركة أو الانسحاب، فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة ، فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا اقل للانسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح . (محمد المخلافي، 2001 : 198)

ومن وجهة نظر ستيرز في تطور الولاء ومراحله هي:

1-مرحلة الالتحاق : وفيها يتم اختيار الفرد والمنظمة لبعضهما البعض.

2-مرحلة الولاء للمنظمة : وفيها يرتبط الفرد بمنظمتها، وقبوله لأهدافها والعضوية فيها

3-مرحلة قرار المشاركة أو الإنسحاب: وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة خلال مستوى الولاء وإنعكاسته على المنظمة.

✚ أما أورلي و جاتمان Oreille et Chatman فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي :

أ - **مرحلة الإذعان أو الالتزام** : و يكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة ، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة. لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ، و يلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.

ب - **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد و المنظمة** : في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار و البقاء في المنظمة هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين و تأثيرهم. ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء ، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.

ج - **مرحلة التبنى** : و في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد و قيمه مع أهداف و قيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهداف ، و قيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه و أن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا.

07-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

تعددت الدراسات التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي من مداخل مختلفة سواءا تعلق الأمر بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من هذا كله ، لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول أنه يحيط بظاهرة الولاء التنظيمي ، و من هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة للولاء التنظيمي ، لذلك فإن محاولة التوفيق بين هذه النماذج و محاولة الاختيار منها ، بحسب الدراسة و ما يتطلبه بحثا أمر لا مناص منه ، و فيما يلي أهم هذه النماذج باختصار.

1 - نموذج إيتزيوني 1961 Etzioni :

تعتبر مساهمات إيتزيوني من أهم المساهمات حول الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة ، و هذا ما يسمى بالولاء و يأخذ ثلاث أشكال هي :

أ - **الولاء المعنوي** : و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها و امتثاله لهذه الأهداف و المعايير.

ب - **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة** : و هو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص بها و يعمل على تحقيق أهدافها. لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة.

ج - الولاء الإغترابي : و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (العميان،2002:117)

2 - نموذج ستيترز " Steers " 1977 : يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبراته تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته و مشاركته لها ، و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها و قبول هذه الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مع عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، و انخفاض نسبة غيابه و قد وصف ستيترز العوامل و السلوكيات المؤثرة في الولاء التنظيمي في الشكل التالي:

الخصائص الشخصية :

. الحاجة للإنجاز

. التعلم

. تحديد الدور

خصائص العمل :

. التحدي في العمل

. الرضا عن العمل

. فرصة التفاعلات الاجتماعية

. التغذية الراجعة

خبرات العمل :

. طبيعة و نوعية خبرات العمل

. لدى العاملين في التنظيم.

. اتجاهات العاملين نحو التنظيم.

. أهمية التخصيص بالنسبة للتنظيم

خبرات العمل :

. طبيعة و نوعية خبرات العمل

. لدى العاملين في التنظيم.

. اتجاهات العاملين نحو التنظيم.

. أهمية التخصيص بالنسبة

للتنظيم

الولاء التنظيمي

. الرغبة و الميل للبقاء في التنظيم

. انخفاض نسبة دوران العمل

. طواعية لتحقيق أهداف

التنظيم.

. الميل لبذل الجهد لتحقيق

انجاز أكبر.

(: مدخلات و مخرجات الولاء

: و قد أكد على ضرورة

3

عراق

أ - **الولاء الموقفى** : و هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل : السمات الشخصية و خصائص الدور الوظيفي و الخصائص التنظيمية و خبرات العمل و بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل، و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب - **الولاء السلوكي** : و هذا النوع يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي و تقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الفردية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمنظمتهم، و يوضح ذلك نظرية الأخذ و العطاء " لبيكر " حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم خسروا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي ترتبت على هذا السلوك و بالتالي فأنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك. (بن عراب، 2013: 87)

4 - نموذج كانتر (Kanter) 1986 :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي :

أ - **الولاء المستديم أو الولاء المستديم** : و يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم و طاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم و بالتالي فأنهم يجدون صعوبة الانسحاب منها أو تركها. (العميان، 2002: 19)

ب - **الولاء التلاحمي أو الولاء التلاحمي** : و يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمتهم ، و التي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات و تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين ، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات ، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة ، أو توفير السيارات و بعض الخدمات مثل الإسكان و المواصلات و التي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد و المنظمة.

ج **الولاء الرقابي** : ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد ، و بالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

5 - نموذج أنجل و بيرى " Angel et Perry " 1983 :

يعتقدان أن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين :

- الفرد كأساس للولاء التنظيمي : يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا و ثابتا و تطوعيا و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد ، لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة ، إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

- المنظمة كأساس للولاء التنظيمي : يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة ، حيث يتم التفاعل بينهما و بين الفرد نتيجة للعمل فيها ، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة ، و أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته و طاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم لمنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار اليه " Kotter " هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين ، الفرد و المنظمة لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

ج - الولاء المعياري : يعبر عن احساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي ، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي. و تؤثر هذه المكونات في الولاء التنظيمي فيما بينها ، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ، و يختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة ، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة ، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

(بن عزوزي، 2012: 95-97)

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق و بعد تطرقنا إلى مفهوم الولاء أولا ثم مفهوم الولاء التنظيمي ثم مؤشراتته ، عرجنا إلى أبعاد الولاء و بعدها أهمية الولاء بالنسبة للفرد و المنظمة ، ، بعد ذلك مراحل تكوين الولاء التنظيمي ، و أخير النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

يمكن القول أن الولاء التنظيمي أصبح من أساسيات المنظمات الناجحة، و يعتبر السلوك الأنسب في عصرنا الحديث من أجل تنمية و ترقية و نجاح المنظمات و ذلك لما له من إيجابيات لكلا الطرفين – العمال و المنظمة - حيث أن المنظمة تقوم بتحقيق أهداف العاملين فيها و إشباع حاجاتهم بالمقابل يقوم العمال بتحقيق أهداف المنظمة ، مع تواجد رابطة قوية و رغبة في الاستمرارية و البقاء فيها ، و بالتالي تنمية الولاء و الانتماء إليها ، بتكوين ثقافة مؤسسية أو تنظيمية تساهم في التجانس بين قيم العاملين و المنظمة باختلاف استراتيجية كل عضو فيها سواء أفراد أو جماعات و بالتالي تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة على السواء.

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

- تمهيد

01- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

1/1-العوامل التنظيمية

2/1- العوامل الشخصية

02- نماذج المفسرة للعوامل التنظيمية والشخصية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح أي تنظيم أو مؤسسة مرهون بمدى شعور أفرادها بالولاء لها لأن الولاء من أهم الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وطاقات لتحقيق أهدافها وفعاليتها، لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين .

ونقصد بالعوامل المؤثرة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة والولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة لذلك حاول الباحثون تقسيمها إلى فئات :

- عوامل مرتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة .
- عوامل مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم .

01- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

ويقصد بها العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة ،ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث عوامل هي العوامل الخارجية ،العوامل التنظيمية ،العوامل الشخصية .

1/1العوامل الخارجية :

ويقصد بها مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بدرجات مختلفة على الأفراد العاملين في تلك المنظمة ،وواهمها وجود فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم داخلها .(الكساني، 2004: 44)

ويلاحظ على العاملين في المنظمات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم ويحاولون اشباع أكبر قدر من حاجاتهم لذلك فانه في الوقت الذي تتوفر فيه فرص العمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الأجر وظروف العمل وغيرها .ويمكن القول بأن الكثير من الأفراد العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في منظماتهم التي يعطوها الولاء والاهتمام و الانتقال للعمل في منظمات أخرى

بديلة .(الكايد، 1999: 45-46)

2/1العوامل التنظيمية :

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث الحوافز والاستقلالية في العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وتحديد المسؤوليات وغير ذلك، ويعتبر الكثير من الباحثين العوامل التنظيمية من أهم العوامل في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد ويمكن ذكر بعض العوامل التنظيمية فيما يلي:

1 - السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالتنظيم فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. و يعتمد السلوك في شدته و إيجابية أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات و يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ، ثم الولاء التنظيمي. (الرواشدة، 93: 2003)

2 - الصفات الشخصية و الولاء التنظيمي :

تشمل الصفات الشخصية: السن، التعليم، مدة الخدمة، الجنس، و الحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن ، و وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية ، بين الولاء التنظيمي للفرد و تقدمه في العمر. إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تبيننت النتائج حيث دلت نتائج بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد ، في حين أظهرت دراسات أخرى أن العلاقة بين مستوى التعليم و الولاء التنظيمي سلبية. أما فيما يتعلق بتأثير المرتبة الوظيفية و سنوات الخدمة على الولاء التنظيمي للفرد ، فتقول الآراء المدعومة بنتائج غالبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن الولاء التنظيمي للفرد يزداد بارتفاع مرتبته الوظيفية و زيادة خدمته في العمل. بينما تقول آراء أخرى بعدم وجود أثر لسنوات الخدمة في الولاء التنظيمي للفرد. كما أثبتت الدراسات أن الإناث أكثر ولاء للتنظيم من الذكور ، و قد فسر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال و بالتالي فهي تحاول أن تؤدي عملا جيدا في منظماتها. و فيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاء لعمالهم من غير المتزوجين.

3 - صفات العمل و الولاء التنظيمي :

تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أيا كان موقعه في التنظيم ، و تؤثر على ولاءه التنظيمي بجوانب عدة ، من أهمها : درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، و درجة إحساس الفرد بأهمية نتائج

العمل نفسه ، و معرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج ، حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة استقلاليته ، و حريته في أداء العمل دونما ضغط أو إجبار ، و كلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه ، و أحس بالتحدي في العمل ، و كلما اختلط بالآخرين بشكل تعاوني و أن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور ، و غموض الدور ، و عدم تفويض السلطة التي تتناسب و حجم المسؤولية.

4 - الخبرة في العمل و الولاء التنظيمي :

إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دورا مؤثرا في ولاءه التنظيمي ، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات و قدرات متفاوتة و رغبات و أهداف محددة ، يعمل كل منهم من أجل تحقيقها ، فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ، ما يملك من طاقات ، و إشباع رغباتهم و تحقيق أهدافهم ، و مساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات ، يزيد من درجة الولاء التنظيمي للفرد. و على العكس من ذلك فإن إخفاق المنظمة في توفير الفرص و التسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على انتماء الفرد و ولاءه لها.

و قد أجريت دراسات عدة حول العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل التنظيمية منها ما قام به كلا من ، و ليش و لافان Welsch et Iavan ، و مارش و ماناري Marsh et Mannari و موتاز Mottaz أظهرت نتائجها وجود علاقة دالة بين الولاء التنظيمي و كل من نمط القيادة و تماسك جماعة العمل و تعاونها ، و الاستقلالية في العمل و سمعة المنظمة و مكافآت العمل بأبعادها المختلفة ، الاجتماعية و التنظيمية ، و ما يتعلق منها بالمهام المطلوبة من الأفراد و الرضا الوظيفي ، و سياسات المنظمة ، و الأمن الوظيفي ، و ظروف العمل المادية.

5 - وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة ، كلما كانت عملية ادراك و فهم الأفراد للولاء التنظيمي و للمنظمة أكبر. و ينطبق ذلك على النهج و الفلسفة و الكفاءة الإدارية ، فكلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي و الانتماء و الاخلاص للتنظيم

6 - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة و حوافز معنوية و مادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل ، و بالتالي زيادة الولاء التنظيمي و ارتفاع

معدلات الانتاج و تقليل التكاليف. و قد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل استخداما و تطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة ، و بالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين. (الرواشدة، 2003:95)

7- نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين ، و في جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة قي الكثير من الكتابات والأبحاث نظرا لأهميته في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل ، فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القاد لتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في رضائهم وولائهم للوصول إلى الأهداف . والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ، ويبعث فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة ، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل.....إخ (اللوزي، 2010:132)

1/3العوامل الشخصية :

و يقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد و تميزه عن غيره من حيث الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة في العمل و غير ذلك .

و تختلف نتائج الدراسات التي فحصت ظاهرة الولاء التنظيمي ، فقد خرجت هذه الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية و الولاء التنظيمي.

و بشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية و تأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد و يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-الجنس :

تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان و قد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة و حبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من اجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية و وضع مهني أفضل. (الكاساني، 2000: 47)

و قد توصل عورتاني (2003) في دراسة كانت بعنوان " علاقة الولاء وجود فروق ذات دلالة في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس .(غانم ، 2005 : 73)

كما جاء في دراسة الفصلي (1418 هـ): التي كانت تهدف إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية ، و توصلت الدراسات إلى العمل ما بين الرئيس و تابعيه على مستوى الولاء التنظيمي لديهم كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة ، المركز التنظيمي) في عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت ، و توصل الباحث إلى وجود فروق في متوسط الولاء التنظيمي لدى الذكور و الإناث لصالح الإناث. (خالص، 2008: 134).

و قد قام Zajak and Mathieu بمراجعة 31 دراسة من دراسات الولاء التنظيمي وجد أن العمر كان له ارتباط بالولاء التنظيمي في جميع الدراسات التي تمت مراجعتها و أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود درجة ارتباط معتدلة بين التثبيت في الخدمة و الولاء التنظيمي ، و كذلك بين الجنس و الولاء التنظيمي لصالح الإناث. (عطاري و آخرون ، 2006 : 28)

2-العمر:

أظهرت كثير من الدراسات أن هناك تناسب طرديا قويا بين عمر الفرد و الولاء التنظيمي ، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى و مكانة وظيفية و اجتماعية أكبر و يسعى للتغيير من اجل ذلك ، بينما لا يعد ذلك أمرا كبيرا للأفراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد (الكاساني، 2000 : 47)

حيث توصلت دراسة قام بإعدادها (المعيوف، 2002) و التي كانت بعنوان : أثر المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي بالمملكة العربية السعودية . و تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحثن تبعا للمتغيرات الشخصية و التنظيمية و من بين النتائج التي توصلت إليهم الدراسة أن مستوى الولاء يختلف جوهريا تبعا للاختلاف كل من المتغيرات الشخصية كالعمر، المستوى التعليمي، المهام الإشرافية . أنو مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع العمر.

كما توصلت دراسة قام بإعدادها كل من (محمد الطعامة و أحمد عبد الحليم ، 1997) و التي كانت بعنوان (أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن و هدفت الدراسة إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في (الجنس العمر ، و

الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي ، و عدد سنوات الخدمة و الأجر الشهري) و العوامل التنظيمية و المتمثلة في (النمط القيادي ، العلاقات بين الأفراد و الاستقلال المتاح للعامل ، و المعلومات المترتبة عن الأداء ، و الإقرار بالإنجاز) و من بين النتائج التي توصلت إليهم الدراسة ، أن العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل ولاء لمنظماتهم من العاملين ذوي الفئات العمرية الأعلى . (الدوسري ، 2005 : 132)

3- المؤهل العلمي:

تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمياً أكبر، و يرجع الباحث ذلك إلى الموقع الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة ، حيث تزداد رواتبهم و يتحسن وضعهم المادي و الاجتماعي. الكاساني، 2000: 47)

قد أجرى ريان (2000) م دراسة سعت إلى التعرف على محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي لدى المرؤوسين و النتائج المترتبة عليه و توصلت الدراسة إلى أن أداء المرؤوسين و سلوك المواطنة التنظيمية و المؤهل العلمي تعتبر من أهم محددات الإدراك التنظيمي . (عطاري و آخرون، 2006: 26)

كما أجرى بيكر (1992) دراسة كانت بعنوان " تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات العسكرية " و هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الخصائص الشخصية التي تمثلت في (العمر ، مدة الخدمة ، التعليم على مستوى الولاء و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين (العمر، مدة الخدمة و التعليم) و الولاء و هذا يعني أن الموظفين الأكبر سناً و الأكثر تعليماً و ذوي سنوات الخدمة الطويلة كانوا ذوي ولاء عالٍ للمنظمة التابعين لها .

و قام (عبد الرحيم القطان 1987) بدراسة بعنوان " العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية و العمالة العربية و العمالة السعودية و العمالة الغربية "، و كان من بين نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العمر و مدة الخدمة و المستوى التعليمي . (الدوسري ، 2000 : 138-139)

4- طول مدة الخدمة :

يتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي و ذلك في معظم الدراسات أن لم تكن جميعها و قد بينت نتائج الدراسة السالفة الذكر علاقة مدة الخدمة بالولاء ، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أفسهم الشعور بمحور المنظمة و قيمها و أهدافها ، و يضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة (الكسائي ، 2000 : 48)

و بناء على ما تقدم فان العوامل السابقة الذكر يمكن أن تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ، فكلما كانت هذه العوامل متوافرة و بشكل ايجابي زادت درجة الولاء للعاملين نحو مؤسستهم ، و بالمقابل هناك عوامل يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي ، فقد أشار إليها (جواد 2000) أن هناك مجموعة من العوامل تعيق الولاء لدى العاملين و هي كما يلي:

1- صدور تعليمات غامضة و غير محددة.

2- سوء توزيع العمل .

3- الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب و العقاب .

4- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل .

02- نماذج المفسرة للعوامل التنظيمية والشخصية :

ظهرت مجموعة من النماذج التي توضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، أهمها:

1- نموذج ستيرز (steers) : أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى

الفرد و هي : صفات الفرد صفات العمل، و الخبرة أثناء العمل. كما يوضحها الشكل التالي



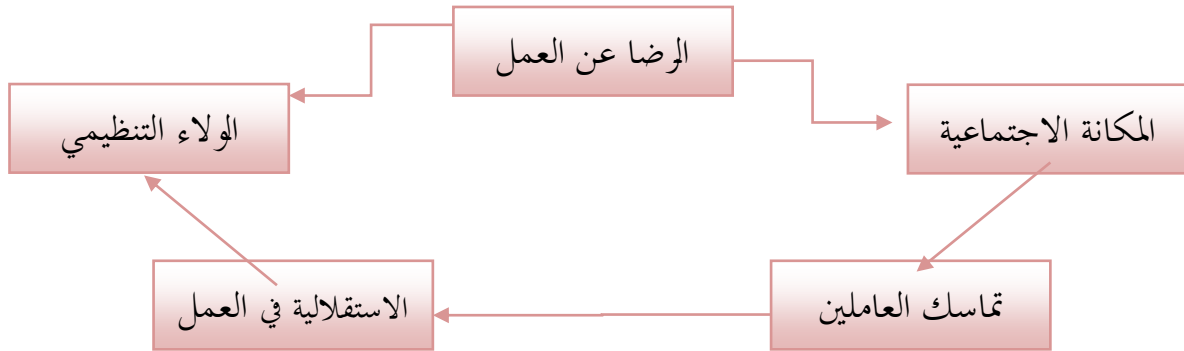
شكل رقم (01) : العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي نموذج ستيرز

المصدر : (الرواشدة ، 2007 :ص 91)

2- نموذج مارش و ماناري (nnari March et Ma) : كما وضع كل من مارش و ماناري نموذجا بين العوامل

المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي من وجهة نظرهما ، و يوضح الشكل رقم (01) العلاقة بين هذه

العوامل و الولاء التنظيمي .



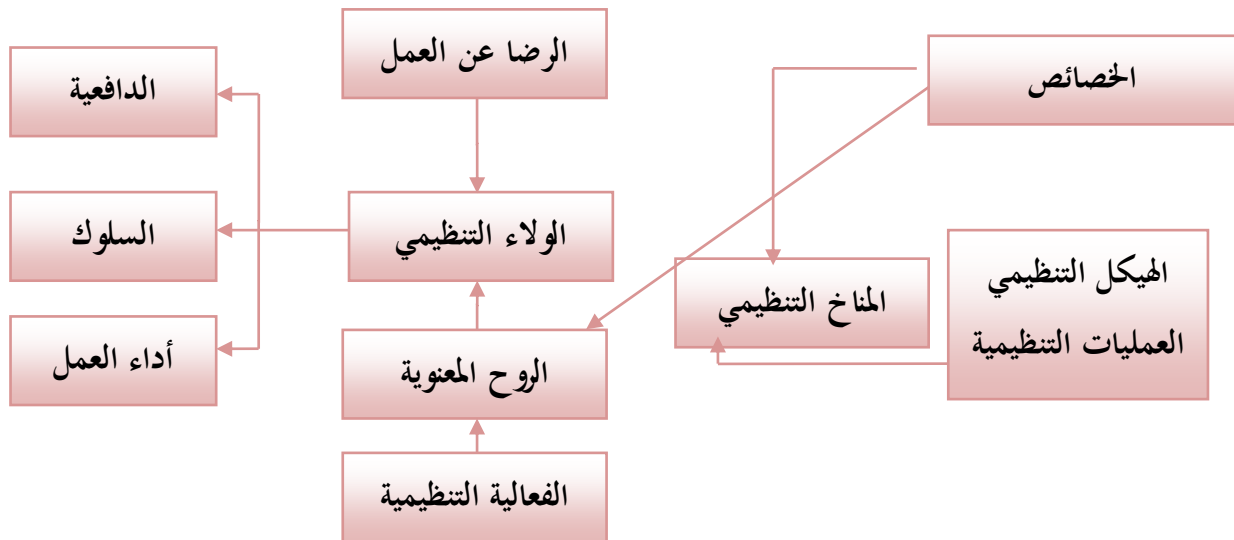
الشكل رقم (02): العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج مارش.

المصدر : (الرواشدة، 2007 : 96)

يلاحظ من الشكل السابق أن العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ، و الرضا عن العمل و تماسك جماعة العمل ، و الاستقلالية في العمل

3- نموذج ديكوتيز و سمرز Decotis et summers :

أما ديكوتيز و سمرز فقد حددا العوامل المساعدة في تفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (03): العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج ديكوتيز و سمرز

من الشكل السابق يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي و خصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية و مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد و رضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة و الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ، و نوعية سلوكهم ، الشخصي و التنظيمي ، و أداءهم لعملهم كما و نوعاً. من كل ما سبق نستطيع القول بأن على إدارة المنظمة إدراك العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين سلباً أو إيجاباً ، و أن تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة. إذ يتطلب ذلك دراسة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين ، و التركيز على الجوانب الإيجابية في هذه الخصائص ، التي تعمل على زيادة درجة ولائهم التنظيمي ، كالعامل على رفع مستواهم التعليمي ، من خلال التنمية المهنية و التدريب ، و مساعدتهم للحصول على مؤهلات أعلى ، و العمل على ترقية المستحقين ، و توفير العدالة التنظيمية ، من أجل استقرارهم الذي يعزز الروح المعنوية لديهم، و رضاهم عن العمل ، و شعورهم بالأمن. كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل ، و تفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية ، و تحديد الأهداف و الأدوار بوضوح ، و أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي بما ينسجم مع حاجات و قدرات الأفراد العاملين ، و العمل كذلك على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الأفراد العاملين و فيما بينهم أيضاً ، و توفير ظروف العمل المادية المناسبة. (بن عزوزي، 2012: 92)

و قد أشارت العديد من الدراسات في هذا المجال ، إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين من بينها :

- المساعدة في اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم ، فهم يسعون لإشباع حاجات فيزيولوجية أساسية ، و حاجاتهم للأمن و الطمأنينة داخل التنظيم ، كما يسعى الفرد أيضاً لأن يكون مقدرًا و محبوبًا ، إضافة لسعيه للانتماء لجماعة معينة و تحقيق ذاته من خلالها.
- وضوح الأهداف و الأدوار ، حيث كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال.
- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز و يشمل الحوافز المادية و المعنوية.
- زيادة اشراك العاملين في التنظيم و قد بينت الدراسات أن اشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم ، فيتحدث الفرد عن المنظمة بصيغة نحن و في حال واجهتهم مشكلة في العمل، يشيرون إليها على أنها مشكلتهم و بالتالي يكونوا أكثر استعدادًا للعمل الجماعي.

- خلاصة الفصل :

من خلال ماتم عرضه عن الولاء التنظيمي وأهمية التي يتمتع بيها في الإدارة فإن الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمته والإرتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد والرغبة في الحفاظ على مكانة المنظمة ؛ولديه عجة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي من خلال متغيرات كانت تنظيمية أو شخصية التي يتمتع بيها الأفراد داخل المنظمة أو خارجها ,فإن العامل يقوم بالتفكير في المنظمة أولا ذلك من خلال تحقيق أهدافها من البقاء والإستمرار بة اسطة أفرادها العاملين ,والرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاطة منحها الةلاء المتبادل بين المنظمة والأفراد العاملين فيها .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد:

01- ميدان الدراسة

02- منهج الدراسة

03- حدود الدراسة

04- الدراسة الاستطلاعية

05- مجتمع وعينة الدراسة

06- أدوات جمع البيانات

07- أدوات تحليل البيانات

-خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها تم التعرض للجانب النظري في الفصول السابقة ، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) الذي يعتبر المحك أو المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الدراسة النظرية لبحثه ، الذي سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بالتعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة لهذه الدراسة ابتداءً بمنهج الدراسة ثمينة الدراسة و وصف أداة القياس ، ثم الدراسة الاستطلاعية وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الدراسة الأساسية ، لأن الدراسة الميدانية « تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه ، و قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية .» (ا محمد الساسي، 2007: 183).

01-تقديم شركة محل دراسة (غرداية):

سونلغاز توزيع الوسط شركة مساهمة متفرعة من مجمع سونلغاز مند جانفي 2006 برأس مال قدره 15 ملايين دج تشغل 2440 من الأعوان بالنسبة إلى سنة 2007 وتغطي كل من البليدة - البويرة - تيزي وزو - الجلفة - الأغواط - غرداية - ورقلة الحظرية 1 - ورقلة الريفية 2 - ايليزي - تمنراست .

تأسست مديرية التوزيع للوسط بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع العاصمة - شركة توزيع الوسط - شركة توزيع الغرب - شركة توزيع الشرق) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004 .

ثالثا: الهيكل التنظيمي

02-منهج الدراسة : يعتبر المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقية في العلم ، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. (صلاح الدين شروخ، 2003: 90)

و بما أن مناهج البحث العلمي متعددة و متنوعة فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بطبيعة موضوع البحث ، و قد تم اختيارنا للمنهج الوصفي و هو المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة ، لأن هدفها الكشف عن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة ، بحيث يمكن تعريفه على أنه " المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كميا و كفييا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها و التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا دقيقا يوضح مقدار الظاهرة و درجتها". (جابر عبد الحميد و أحمد خيري كاظم، 1984: 135)

و المنهج الوصفي يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة أي القيام بالدراسة في ظروفها الطبيعية كما في الواقع و تحليلها و تفسيرها لذلك تم اعتماده في دراستنا الحالية .

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الإستكشافي والذي يعتبر " طريقة لوصف

الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطينية، 2004: 168)

03- الدراسة الإستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية "الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائيًا على خطة الدراسة ويفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد". (رجاء أبو علام، 2004، :87).

فالدراسة الاستطلاعية تعتبر أساسًا لبناء البحث كلها، وإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية في البحث ينقصها أحد العناصر الأساسية فيها، ويسقط عن الباحث جهدًا كبيرًا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيدية للبحث. (محي الدين مختار، 1995: 47)

في أي دراسة ميدانية لا بد من القيام بأهم خطوة وهي الدراسة الإستطلاعية لأن من خلالها يتم الإستعداد لتطبيق أدوات جمع البيانات، لذلك فإن الدراسة الإستطلاعية في أنها تساعد الباحث في تفادي نقائص الأداة أو تعديلها في الدراسة الأساسية .

3-1- عينة الدراسة الإستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 موظف حيث كان عدد إناث 5 والذكور 25 وتم الإختيار بطريق قصدية وذلك من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة .

3-2 أغراض الدراسة الإستطلاعية:

- قمنا بالدراسة الإستطلاعية لأغراض التالية :
- إستكشاف الميدان عن كتب .
 - المقابلة مع المفحوصين ميدانيا .
 - إستكشاف بعض أبعاد ميدانيا وثبات أداة للقياس .
 - تطبيق وإعادة التطبيق لأداة الدراسة بغرض التحقق من صدقها وثباتها .

04- الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

4-1- صدق و ثبات الاستبانة :

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

2-4 صدق المحكمين : عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم (02) ، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

4-3 قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الجدول رقم (01) : قياس ثبات الإستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عنوان المحور	
0.89	19	الولاء التنظيمي	الإستبيان الأول
0.89	08	عوامل الولاء التنظيمي	الإستبيان الثاني

المصدر : إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (الولاء التنظيمي) و الذي تضمن (19) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.89 و هي درجة جيدة، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (عوامل الولاء التنظيمي) وتضمن (08) كان بدرجة 0.89 و هي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (29) فكان بدرجة 0.93 و هي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

4-4 ثبات التجزئة النصفية : حيث تعتمد التجزئة النصفية لحساب الثبات على تجزئة الاختبار إلى جزئين الجزء الأول يتكون من الدرجات الفردية والجزء الثاني يتكون من الدرجات الزوجية وبالإعتماد على نتائج العينة الاستطلاعية وقد كان معامل الثبات باستعمال التجزئة النصفية يقدر بـ 0.80 وبعد التعديل بطريقة سبيرمان براون أصبح معامل الثبات 0.88، وهو معامل ثبات عال مما يدل على ثبات الأداة.

4-5 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الولاء التنظيمي) الجدول رقم (02): معاملات النجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الولاء العاطفي		
01	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	0.58**	0.01
02	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	0.64**	0.01
03	أشعر أن المشكلات التي تواجهها مؤسستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	0.45**	0.01
04	أشعر بولاء مستمر للمؤسسة التي أعمل فيها .	0.75**	0.01
05	لمؤسستي مكانة عالية في نفسي	0.77**	0.01
06	أحس بارتباط عاطفي للمؤسسة التي أعمل فيها.	0.75**	0.01
07	يصعب علي الإلتحاق بمؤسسة جديدة والإلتناء إليها كما هو الحال مع مؤسستي.	0.74**	0.01
	الولاء المستمر		
08	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة الحالية لصعوبة الحصول على عمل اخر	0.27	0.278
09	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة التي أعمل فيها .	0.45*	0.01
10	إن بقائي في المؤسسة نابغ من حاجتي للعمل فيها	0.24	0.249
11	أشعر أن لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك العمل.	0.48**	0.01
12	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة مقابلة للمنصب الحالي .	0.43*	0.05
13	تقدم المؤسسة الحالية مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	0.74**	0.01
14	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة الحالية لصعوبة الحصول على عمل اخر	0.79**	0.01
	الولاء المعياري		
15	أشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل فيها	0.43*	0.05

0.01	0.51**	الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	16
0.01	0.59**	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة.	17
0.01	0.75**	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل في مكان آخر	18
0.01	0.60**	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	19

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.45 عند مستوى الدلالة (0.01) في القسم الخاصة بالولاء المستمر عند الفقرة رقم 03 (أشعر أن المشكلات التي تواجهها مؤسستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية). كأصغر قيمة، و0.77 عند مستوى الدلالة (0.01) في الفقرة رقم 06 (المؤسستي مكانة عالية في نفسي) كأكبر قيمة، أما قسم الولاء المستمر فقد تراوحت بين 0.35 عند مستوى الدلالة (0.05) في فقرة رقم 12 (يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة مقابلة للمنصب الحالي). كأصغر قيمة، و0.65 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 19 (تهتم المؤسسة برضا الزبون كأحد آليات بقائها في السوق و زيادة إيراداتها مستقبلاً)، كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني : يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (عوامل الولاء التنظيمي).

الجدول رقم (03) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تناسبني أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي.	0.59**	0.01
02	تطمح المؤسسة للوصول إلى أهداف واضحة .	0.76**	0.01
03	تتيح لي المؤسسة حرية المشاركة في التنظيم .	0.75**	0.01
04	نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة في مستوى تطلعاتي .	0.74**	0.01
05	توفر لي المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على خلق جو عمل	0.86**	0.01
06	تعتمد مؤسستي على سياسة الإنفتاح وتشجيع الإتصال	0.75**	0.01
07	تعمل مؤسستي على توفير الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين	0.82**	0.01
08	يمنحني القائد ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدماً إلى الأمام	0.84**	0.01

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.59 عند مستوى الدلالة (0.01) في عند الفقرة رقم 1 (تناسبي أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي). كأصغر قيمة، و0.86 عند مستوى دلالة (0.01) في الفقرة رقم 05 (توفر لي المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على خلق جو عمل) كأكبر قيمة، وبذلك تعبر فقرات محور الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

05-مجالات حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: اقتصرتهذه الدراسة على موظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز (غرداية).
2. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية) .

3. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019/2018

06-أدوات جمع البيانات:

1. المقابلات :

بعد موافقة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (غرداية) على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين ، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة، وبما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات ، تمحور الحوار فيها حول الولاء التنظيمي في المؤسسة،

2. الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمنظمات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها بالتنقل بحرية، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات وطرق الاستقبال ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، كذلك يمكن تسجيل بعض الملاحظات من جانب المعلومات المقدمة حيث لوحظ أن المعلومات المقدمة من طرفهم

محدودة وقليلة، كما واجهنا أثناء طلب الموافقة على إجراء الدراسة في بعض المنظمات الرفض، وذلك بحجة عدم موافقة المديرية العامة.

3. الاستبيان:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : تضمن 27 سؤال لقياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسين هما:

المحور الأول: المتعلق بالولاء التنظيمي يحتوي على 03 أبعاد البعد العاطفي والذي يحتوي على 07 فقرات والبعد المستمر يحتوي على 6 فقرات والبعد المعياري والذي يحتوي على 06 فقرات.

المحور الثاني: المتعلق بعوامل الولاء التنظيمي ويتضمن 08 فقرات، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة .

الجدول رقم (04): درجة أهمية بنود الإستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

07-مجتمع الدراسة:

يعرف موريس أنجرس مجتمع البحث بأنها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي (موريس أنجرس، 2008 ، ص: 298)

فمجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يسحب منها الباحث عينة بحثه، و قد يكون محدودا أو غير محدودا من حيث الحجم (محمد بوعلاق، 2009، ص: 15،) وعلى هذا الأساس فإن مجتمع هذه الدراسة جمع موظفين الإداريين لمديرية سونلغاز لولاية غارداية من كلا الجنسين وفي أغلب الأحيان لا يستطيع الباحث دراسة أو حصر كل المفردات المجتمع نظرا لما تتطلبه هذه العملية من وقت وجهد وتكاليف باهظة لذلك يتم جمع البيانات من جزء فقط من مفردات المجتمع يسمى العينة .

08-عينة الدراسة:

و تعرف العينة أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة على و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (محمد عبيدات و آخرون، 1999، ص: 84)

و من هذا المنطلق تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها 70 (موظف وموظفة من مديرية التوزيع سونلغاز تضم ثلاث أقسام :قسم تنمية وتسير الموارد البشرية -قسم العلاقات التجارية وقسم التوزيع) غارداية .

1. طريقة اختيار العينة :

إن من أهم الصعوبات التي يواجهها الباحث ي طريقة اختيار العينة ، خاصة مع خصوصية عينة الدراسة موظفين مؤسسة سونلغاز مما شكل تحديا كبيرا أمام الباحث في اختيار العينة بشكل احتمالي وهذا ما أكده بوسنة عبد الوافي زهير "يمكن أن تجري التحقيق كذلك على مجموعات صغيرة جدا والتي ليس من الضروري معاينتها دائما . (بوسنة دت ، :11-12)

و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وهذا حسب متطلبات الموضوع.

2. خصائص عينة الدراسة :

اشتملت الدراسة على عينة قوامها 70 من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة سونلغاز غرداية وتضم العينة ثلاث أقسام :قسم تنمية وتسير الموارد البشرية -قسم العلاقات التجارية -قسم التوزيع من كلا الجنسين في الموسم الجامعي 2018-2019 وقد بلغ عدد الإستيبيانات الموزعة (70) استبيان ، استرجع

منها (62) وعند القيام بالتفريغ والتصحيح للدراسة النهائية، وتحليل البيانات وجدت (60) صالحة للدراسة .

3. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

3-1- الجنس:

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
85%	51	ذكر
15%	09	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق رقم(05) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 85% من موظفين مؤسسة سونلغاز، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 15% من عينة الدراسة والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب

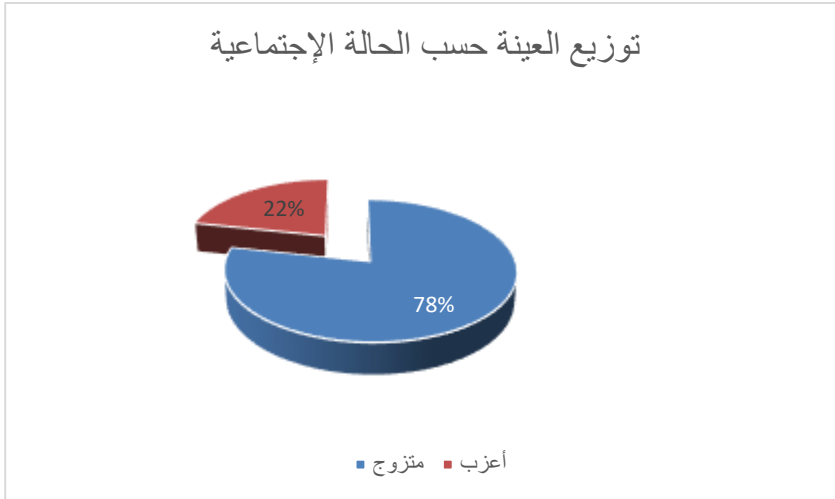
جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
78.30%	47	متزوج
21.70%	13	أعزب

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 78.30% من الباحثين صرحو أنهم متزوجين وتليها نسبة 21.70% صرحو أنهم عزبن خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن نسبة المتزوجين أكبر من نسبة العزب وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة في توظيف الأشخاص المتزوجين لأنهم أقدر على تحمل المسؤولية، والحرص على أداء الأعمال لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي بالنسبة اليهم مصدر أرزاقهم لطلبك هم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

شكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



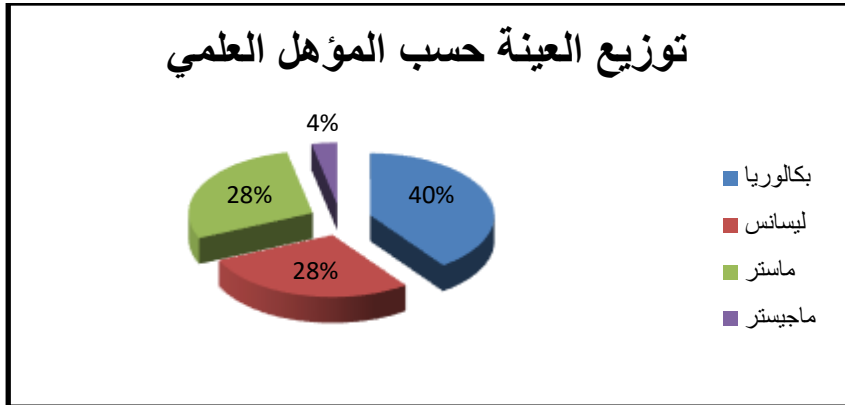
3-3- تحديد افراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الشهادة
40%	24	بكالوريا
28.30%	17	ليسانس
28.30%	17	ماستر
3.30%	02	ماجستير
100%	60	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلون على شهادة بكالوريا بنسبة بلغت 40%، كما بلغت ثاني نسبة 17% لأصحاب ليسانس والماستر، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب شهادة الماجستير بنسبة 02%، والشكل (2-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



3-4- الأقدمية في الوظيفة :

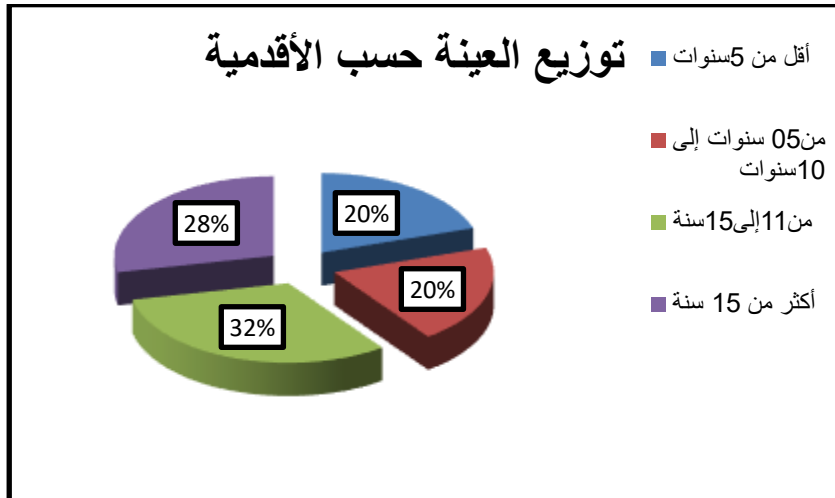
جدول رقم (08) : توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
40%	24	أقل من 10 سنوات
60%	36	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول (2-11) أن أكبر نسبة كانت 60% من فئة أكثر من 10 سنوات خبرة وأما فئة أقل من 10 سنوات فكانت بنسبة 40%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

شكل رقم (08) : توزيع عينة دراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



09- أدوات تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة:

✚ التكرارات : لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة وعرضها حسب التكرارات.

✚ النسب المئوية : لتحديد نسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

✚ معامل ارتباط بيرسون : لتحديد مدى الصدق الداخلي لأداة الدراسة ، و الكشف عن العلاقة الارتباطية.

✚ معامل ألفا كرونباخ : لتحديد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة.

✚ ثبات التجزئة النصفية. لحساب الثبات

✚ الإنحراف المعياري.

✚ إختبار ت لعينتين : لحساب الفروق بين متغيرين .

✚ التباين الأحادي. لحساب الفروق لأكثر من متغيرين .

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية، فقد تناولنا فيها منهج الدراسة المتبع ومتغيراتها، وكذا أهدافها وإجراءات الدراسة الاستطلاعية، ثم تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات من حيث وصفها وخصائصها السيكمترية لنعرض بعد ذلك إجراءات الدراسة الأساسية وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، بعد ذلك عرضنا إجراءات تطبيقها وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات المحصل عليها، ونحاول في الفصل الموالي عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة. يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الاحصائية " SPSS " باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازاتها أيضاً بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

عرض نتائج الفرضية الرئيسية : تنص الفرضية الرئيسية على مايلي :توجد علاقة إرتباطية بين العوامل التنظيمية والولاء لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز نلخص النتائج في الجدول الاتي :

الجدول رقم (09) :نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الأولى

العوامل التنظيمية	القيمة	مستوى الدلالة
معامل الإرتباط بيرسون (R)	0.65	0.05

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (R:0.65) هو مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط موجب أي كلما زادت العوامل التنظيمية زاد الولاء لدى موظف الإدارة لمديرية سونلغاز. تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

من خلال الجدول رقم : (09) يتبين أن النتيجة جاءت موافقة للفرضية العامة والتي تنص بوجود علاقة إرتباطية بين العوامل التنظيمية(سياسة المؤسسة ،نظام الحوافز والأجور ،المناخ التنظيمي والمكانة الإجتماعية الخ) والولاء التنظيمي لدى الموظفي الإدارة لمديرية سونلغاز والتي أسفرت على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ،وهذا تدل على أن السياسة المتبعة من طرف مؤسسة سونلغاز تولي إهتمام كبير بإحتياجات ومتطلبات موظفيها وهذا راجع لكونها مؤسسة إقتصادية لها أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني ولذلك تسعى دائما لاهتمام بمواردها البشرية لزيادة الإنتاج وضمان البقاء والإستمرارية .

كما ثبت كذلك من خلال الجانب النظري أن العوامل التنظيمية كلها تساعد على تلبية رغبات وإشباع حاجات الموظفين مما يكون لها دور في زيادة ولاء موظفي مديرية سونلغاز . وجاءت نتائج -دراسة آلاء السوقي (2017) رسالة ماجستير في إدارة أعمال تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ،لدى شركة أسيا لصناعة الكرتون ،موافقة مع دراستنا الحالية والتي وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج إلى أن مستوى الولاء العاملين جيد بإضافة إلى تأثير التحفيز ،التطوير المسار المهني للعاملين ، ،النمط القيادي والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.(آلاء السوقي:2011).

وخلافا لنتائج دراستنا أثبتت دراسة "لينة حسام المحتسب "،مروان سعيد جعلود" (2007) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره

بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته، حيث أسفرت نتائجها على أنه لا توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي وأبعاده. (المحتسب وجعلود، 2007)

عرض نتائج الفرضية الثانية : تنص الفرضية على مايلي :وجد فروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية غرداية تبعاً لمتغير الجنس.

نلخص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) :نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين

الجنس	العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	51	%85	78.94	-8.39	58	-1.431	
انثى	09	%15	87.33	-8.39			0.131 غيردالة
المجموع	60	%100					

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان نسبة الذكور بلغت (51) بنسبة (85%) بينما قدر متوسطهم الحسابي بنسبة (78.94) اما الانحراف المعياري قدر ب (11.65) ، بينما بلغت نسبة تكرار الاناث (09) بنسبة (15%) ، ومتوسط حسابي (87.33) وانحراف معياري (-8.39)، بينما قدرت قيمة "T" ب: (-1.43) وبالتالي فهي غير دالة.

وهذا راجع للنظام الديمقراطي و تساوي فرص العمل وكذلك في الحقوق والواجبات وكذلك النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الذي ينعكس على العلاقات الإنسانية وسلوكات تصرفات الموظفين أثناء تأدية مهامهم المشتركة فيما بينهم ، كما أن الاختلاط في مهنتهم أصبح عاديا بحكم أنهما يمارسان عملا واحدا وفيه يتلقيان نفس الحقوق ويقومان بنفس الواجبات.

وجاءت دراسة دراسة الكايد موافقة لدراستنا الحالية التي تهدف إلى تحديد مستوى الولاء لأعضاء التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعتهم ،والكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (السعود ،سلطان ،2009: 205)

وفي نفس السياق دراسة "لوتاه" (2004) (التي حاولت معرفة العلاقات بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستويات التنظيم تعزى إلى متغير الجنس.

وخلافاً لنتائج دراستنا أنبثت دراسة بيازيت، وهامزويرتز (2004) التي توصلت من خلال نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الولاء التنظيمي. (بيازيت، وهامز، 2004)

وفي نفس السياق دراسة المشعان، (2005) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب و المعنويات النفسية، و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس. (الجريسي، 2010: 105)

عرض نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على مايلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي نلخص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) يوضح الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة "F"	درجة الحرية	متوسط المربعات		
0.191		3	425.76	1277.30	بين المجموعات
غير دالة احصائياً	1.67	56	259.47	14530.29	داخل المجموعات
		59		15807.60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين المجموعات قدر ب(425.76)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب(259.47)، كما نجد ان قيمة " F " قدرت ب(1.67) وبالتالي فهي غير دالة .

تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة : تنص الفرضية الأولى على مايلي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء لدى موظفين الإدارة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال المعالجة الإحصائية وبناء على هذا يتضح لنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز، وهذا يعني أن غالبية الموظفين يحملون شهادة باكالوريا فما فوق أي لا يوجد فرق في المستوى العلمي كما أن مديرية سونلغاز لا تفرق حسب المؤهل العلمي بل توفر المؤسسة تسهيلات للموظفين لتحسين مستواهم الدراسي حيث تخصص ساعات مدفوعة الأجر خاصة للدراسة .

ورغم أن التشريعات والقوانين التي تنص على أن المؤهل العلمي للموظف يخلق له ولاء تنظيمي أكبر، على عكس ذلك المنصب الذي يشغله الموظفون الذين متحصلون على مستويات علمية منخفضة لا تتجاوز البكالوريا وهذا مايدل على تنظيمي رسمي يشجع على تحسين العلاقات الإنسانية وتشجيع على روح الجماعة والعمل في إطار هدف واحد تحقيق هدف الفرد المنظمة بين الموظفين وبالتالي فإن الولاء التنظيمي لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة لمديرية سونلغاز .

وجاءت نتائج دراسة المشعان، (2005) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب و المعنويات النفسية ، موافقة لدراستنا الحالية و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي (الجريسي ، 2010: 105)

في نفس السياق قام الطجم، (1996) دراسة حول معرفة مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية بالتنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، و أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي (غنام ، 2005:71).

كما استقصى (العضايلية، 1995) العلاقة بين الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية ، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق للولاء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي. (المحتسب ، 2008: 114)

-وفي نفس السياق أثبتت دراسة (1998) Chusmir حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور

و الإناث ، و تحديد العلاقة بينه و بين العوامل الشخصية كالجنس و العمر و المستوى التعليمي ، و أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي (عويضة ، 2008 : 60)

-وخلال نتائج دراستنا أثبتت دراسة القطان (1987) حول قياسو مقارنة مستويات الولاء لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة ، أما الرابعة فهي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديهم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي .(أبو العلاء ، 2009 : 71)

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة (الفهداوي و القطاونة، 2004) حول تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك ، الطفيلية ، معان) حيث أشارت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي (الجريسي ، 2010 : 105)

عرض نتائج الفرضية الرابعة : تنص الفرضية على مايلي : نفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي :

جدول رقم (12) يوضح الفروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة تبعاً لمتغير الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة "F"	درجة الحرية	متوسط المربعات	داخل المربعات	
0.46 غير دالة	0.86	3	234.13	702.40	بين المجموعات
		56	269.73	15105.19	داخل المجموعات
		59	503.96	15807.08	المجموع

جدول رقم (12) يوضح الفروق في الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة مديرية سونلغاز تبعاً لمتغير الأقدمية.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة إستجابات الأفراد نحو أساليب ادارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمتغير الأقدمية بين المجموعات قدرت ب (702.40)، بينما كان المتوسط الحسابي داخل المجموعات بنسبة (15105.19) ، كما نجد ان قيمة " F " قدرت ب (0.86) وهي غير دالة .

. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة للمديرية سونلغاز تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل . ويرجع ذلك إلى أن الموظف الذي له أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات فما فوق تجعله في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية وإجتماعية أكبر ويسعى للتغيير من أجل ذلك فبعد التعيين مباشرة يحاول الفرد التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، فتعتبر هذه المرحلة تجريبية الإختبار، فالعامل يبذل قصارى جهده ليزبرز ويحقق الإبداع والتميز منه يسعى إلى تحقيق ذاته والتأكد على ماحققته من إنجازات الجديدة فيكون أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل، لذا تعتبر إنجازاته نحو الأفضل مما يكسب أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه أكثر .

وبعد أن يكسب الثقة في التنظيم يبدأ الموظف في تقوية الرباط بالمنظمة والأحاساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ الإتجاهات الولاء منظمة التي تكونت في السنوات السابقة، والحفاظ على منصبه يمثل قيم المنظمة لتحقيق أهدافه تكون فيها درجات الولاء مرتفعة مما يؤدي للإلإستثمار الفردي في المنظمة وبدل أقصى الجهود لإنجاحها . (مأمون، 2003: 14)

الأخرى، كما أ، طول مدة الخدمة يتناسب مع الولاء التنظيمي من خلال أن للموظفين الذين لديهم أكثر 10 سنوات يعني أه لديهم مدة طويلة في العمل تجد أنفسهم قد تعمق بهم الشعور بهموم المنظمة وقيمها وأهدافها بالإضافة إلى ازدياد العلاقات فيما بينهم مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة فاستثمار الموظف جزا من حياته في المنظمة يعني أ، أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الإستثمار سيكون بمأثبة خسارة له خاصة إذا كان سبدأ بعمل جديد داخل المنظمة لاعلاقة له بعمله السابق، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل ومن أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة بعد خسارة أيضا لهذا الفرد.

-وجاءت نتائج دراستنا موافقة لدراسة عبادو خديجة (2015) التي حاولت معرفة مستوى الولاء لدى اساتذة جامعة ورقلة -الوادي -غرداية موالي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية، وتعزو الباحثة ذلك إن أن الولاء صفة

ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد. وجميع أساتذة الجامعة بغض النظر عن أقدميتهم ينظرون الى الولاء رؤية سلوكية وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في الجامعة والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم الجامعة ,و محاولة الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن لهم استمرارية هذه المكاسب والامتيازات -وفي نفس السياق مع دراسة بيازيت ،وهامز وويرتز (2004) التي توصلت من خلال نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في الولاء التنظيمي . (بيازيت ،وهامز، 2004)

-وخلال نتائج دراستنا أثبتت دراسة مركيوري وهنكن (H hiori ,enkin and Marc2004) التي تهدف إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي ، بأبعاده: (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعيارى)، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا،

وخلصت بوجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي.

استنتاج العام :

لقد تمثل الهدف العام من هذه الدراسة هو الكشف عن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وهل للعوامل التنظيمية علاقة بالولاء التنظيمي وكذا معرفة الفروق لمتغير الجني والمؤهل العلمي والقدمية في العمل لدى موظفين الإداريين بمديرية سونلغاز لولاية غرداية . من خلال عرضنا لنتائج الفرضيات ومناقشتها تبين لنا من الفرضية الأولى أنه يوجد علاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية سونلغاز وهذا راجع إلى المؤسسة أي أنه كلما زادت العوامل التنظيمية كلما زاد الولاء لدى موظفين مؤسسة سونلغاز يعني أنها علاقة طرئية تزيد بزيادة العوامل التنظيمية .

أما الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة والعمل الذي يمنح كلا الجنسين فرص متساوية في العمل .

أما الفرضية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وهذا راجع إلى تباين وتقارب المؤهلات العلمية لدى موظفين مؤسسة سونلغاز .

أما الفرضية الرابعة والتي تنص على أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للأقدمية في العمل والتي فسرتها في الفصل تحليل ومناقشة النتائج إلا أن الموظفين الجدد يحالون إثبات الذات والموظفون القدامى على حسب السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يستطيعون التخلي عن المؤسسة بكل سهولة وعن زملائه داخل التنظيم .

وخلاصة القول للعوامل المؤثرة منها العوامل التنظيمية دور كبير في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي كما خلصنا كذلك أن العوامل الشخصية :الجنس والمؤهل العلمي والأقدمية لا يختلفا في الولاء التنظيمي لدى موظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية .

وتبقى النتائج التي توصلنا إليها أولية وخاصة فقط بالعينة التي قمنا عليها الدراسة وبالتالي يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي للدراسة .

الإقتراحات وتوصيات:

بعد مراجعة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها إلى نتائج بعدد من التوصيات يمكن تلخيصها بما يلي :

- رفع الروح المعنوية للموظفين .
- إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور وتقدير جهود الموظفين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان ، ط 1.
2. جابر عبد الحميد، أحمد خيري، (1984) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، بط، دار النهضة العربية ، القاهرة.
3. جابر عبد الحميد، أحمد خيري، (1984) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، بط، دار النهضة العربية ، القاهرة
1. خلف سليمان الرواشدة ، (2007) صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي دار حامد للنشر ، الأردن ، ط 1.
4. رجاء محمود أبو علام ، (2004) مناهج البحث في العلوم النفسية و التربية ، ط 4، دار النشر للجامعات مصر .
5. شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، ط 1 ، 2010.
6. صلاح الدين شروخ ، (2003) منهجية البحث العلمي ، دار العلوم والنشر والتوزيع ، عنابة، الجزائر
7. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2004.
8. محب الدين مختار ، (1995)، محاضرات في علم النفس، بط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
9. محمد بوعلاق، (2009)، الموجه فل الأخصاء الوصفي والاستدلال في العلوم النفسية و التربوية و الإجتماعية ، الجزائر ، دار الأمل لطباعة والنشر والتوزيع .
10. محمد عبيدات واخرون، (1999) منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل و التطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 2، عمان ، الأردن .

11. محمد- محمد محمود الجوهري ، علم اجتماع الصناعي و التنظيم ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ط 1 عمان ، 2009.
12. محمود العميان ، السلوك ا، لتنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ط 1 عمان ، الأردن ، 2002.
13. مدحت محمد أبو النصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي ، اترك للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، 2005.
14. مدحت محمد أبو النصر ، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع الجيزة ، ط ، 2008.
15. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان 1994.

ثانيا:المجلات

1. اعبادو خديجة (2015) مستوى الولاء لاء اساتذة أساتذة الجامعة بالجزائر ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي
2. الجريسي بدر محمد (2010) علاقة المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، فلسطين .
3. مجذوب أحمد محمد قمر ،(2015)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا،السودان .
4. المحتسب ، لينا حسام ، جعلود مروان سعيد (2008) أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس، العدد 11 ، فلسطين .
- المخلافي ، أمل محمد سرحان (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من و جهة نظر المعلمين و علاقتهما برضاهم الوظيفي

، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. مباح ورقة .

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة
2. خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .14-الدوسري ، سعد بن عميقان سعد (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية لاستكمال للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الوسط .
3. دراسة آلاء السوقي (2017) رسالة ماجستير في إدارة أعمال تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
4. عبد الوافي زهير بوسنة،(د-ت) منهجية البحث في علم النفس العيادي وأخلاقيات المهنة بسكرة جامعة محمد خيضر .
5. عطاري، عارف وآخرون (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الدارية والتدريب بمدارس وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان ، المجلد الثاني عشر .
6. غانم، خاتم عبد الله علي ،(2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الابتدائية الأساسية في محافظة نابلس ، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية.
7. الكاساني ، محمد مراد (2000) آثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظات الزرقاء ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .
8. محمد الساسي الشايب (2007) ، علاقة أساليب الإشراف بكفاية المعلمين التدريسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة .

9. محمد سرحان خالد الخلافي، (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3).

مراجع بالأجنبية :

1. Brown, U.and Gaylor, K. (2002), Organizational Commitment in Highe Business. www. Midwestacademy. Org. Education. Department of

مواقع إلكترونية :

1. غنيم ، يوسف (05/06/2011) line on العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية .

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
الولاء التنظيمي العاطفي						
					لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	1
					أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	2
					أشعر أن المشكلات التي تواجهها مؤسستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3
					أشعر بولاء مستمر للمؤسسة التي أعمل فيها .	4
					لمؤسستي مكانة عالية في نفسي	5
					أحس بارتباط عاطفي للمؤسسة التي أعمل فيها.	6
					يصعب علي الإلتحاق بمؤسسة جديدة والإلتناء إليها كما هو الحال مع مؤسستي.	7
الولاء التنظيمي المستمر						
					أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة الحالية لصعوبة الحصول على عمل اخر	8
					سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة التي أعمل فيها .	9
					إن بقائي في المؤسسة نابغ من حاجتي للعمل فيها	10
					أشعر أن لدي خيارات محدودة للتفكير في ترك العمل.	11
					يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة مقابلة للمنصب الحالي.	12

					تقدم المؤسسة الحالية مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى مقابلة لها.	13
الولاء التنظيمي المعيار						
					أشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل فيها	14
					الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	15
					أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة .	16
					أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل في مكان اخر	17
					أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	18
					من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المؤسسة نفسها	19

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تناسبني أوقات الدوام المتبعة من طرف مؤسستي.					
2	تطمح المؤسسة للوصول إلى أهداف واضحة .					
3	تتيح لي المؤسسة حرية المشاركة في التنظيم .					
4	نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة في مستوى تطلعاتي .					
5	توفر لي المؤسسة مناخ تنظيمي يشجع على خلق جو عمل					
6	تعتمد مؤسستي على سياسة الإنفتاح وتشجيع الإتصال					
7	تعمل مؤسستي على توفير الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين					
8	يمنحني القائد ثقة في النفس مما يجعلني أمضي قدما إلى الأمام					



جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علم النفس



من اعداد الطالب: دحو عبد الرحمان

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

الامضاء	الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
	غرداية	علم النفس العقل والنفس	دكتوراه	عبد الرحمان بجاير	1
	غرداية	علم النفس البيولوجيا	ماجستير	ابراهيم تامت	2
	غرداية	علم النفس العمل والتنظيم	ماجستير	فشار حوصه	3
					4
					5

السيد = عبد الرحمان

الدقي = دحر

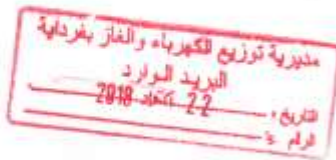
العنوان = شارع سوسبي حدير صاية بنا مرحومة ولاية غرداية
إلى السيد = مدير شركة سونلغاز غرداية

يسترضي أن أطلب من سيادتكم الموقرة طلبي هذا و

الكمثل في إحياء تربيته ميداني لدى مؤسستكم

وهذا تضيق الشهادة المستر 02، تخصني عمل وتنظيم
و تأسيس الموارد البشرية لمدة 03 أشهر
في الأخصم تقبلوا مني سيدي خائق عبارات التقدير و
الاحترام.

الإمضاء





اتفاقية تريض

بين

المؤسسة الجامعية: جامعة غرداية
ممثلة من طرف رئيس الجامعة السيد: بلخير دادة موسى
المقر: جامعة غرداية

المؤسسة / الإدارة المستقبلية: مديرية التوزيع سونلغاز
ممثلة من طرف السيد(ة): سعيد عمر
الكائن مقرها ب: بوهراوة - غرداية.

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013. والمنضمين تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وأحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 والمتعلق بطبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وتقييمها ومراقبتها.

وأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015 والمتعلق بطبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

- موضوع الاتفاقية: تحديد إطار تنظيم وسير التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية / جامعة غرداية.

- يخص التريض الطالب (ة): دحو عبد الرحمان بتاريخ: 1994/10/02 المسجل تحت رقم 16095125 لقبيل شهادة: ماستر تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

المادة الثالثة: أهداف التريض:

- يهدف التريض الميداني إلى السماح للطلبة بتطبيق معارفه النظرية والمهنية التي تحصل عليها خلال تريضه و إنجاز مشروع نباية الدراسة بتحضير تقرير تريض بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر.

- تحضير الطالب للحياة المهنية، ويندرج التريـص ضمن المسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس /
الماستر.

- تحدد نشاطات التريـص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلية وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريـص وتنظيم العمل

- تترك مواضيع التريـصات وكذا مخططات عمل المتريـصين والأهداف المرجوة من التريـصات لتقدير المشرفين على التريـصات،
وتحدد حسب برنامج الدراسة وموضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية و بموافقة
الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريـصات في مؤسسة أو إدارة
الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التريـص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتريـص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا عن التريـص.
- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التريـص) المكلفة بمتابعة المتريـصين من طرف الهيئة المستقبلية، ويجب أن يكونوا في التخصص
ويحوزوا خمس (5) سلوات من الخبرة على الأقل.

- يوضع المتريـص خلال تواجده في أماكن التريـص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريـص المعين.
- يتقيد المتريـص خلال تواجده في مكان التريـص بالاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلية والمصلحة
التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريـص

- مدة التريـص: تمتد فترة التريـص على المرحلة الممتدة (شهر)، تجري التريـصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريـص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريـص عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريـص
تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريـص.
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها المتريـص دون تأخير، نسخة من التصريح
بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط نغيـب المتريـص: يرخـص للمتريـص بالنغيـب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- ترمم اتفاقية التريـص هذه لمدة شهر قابلة للتجديد لنفس المدة.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخبار الطرف الأخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

المادة الثامنة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر بـ غرداية في: 2018/12/19.....

المؤسسة أو الهيئة المستقبلية 09 جان 2019

ممثلة من طرف السيد سعيد عمر



سعيد عمر

2

مؤسسة التعليم العالي



الملحق رقم: (5)

Corrélations

		التنظيمي الولاء	التنظيمي الولاء عوامل
التنظيمي الولاء	Corrélacion de Pearson	1	,654**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
التنظيمي الولاء عوامل	Corrélacion de Pearson	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA

الكلبي المجموع

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	702,407	3	234,136	,868	,463
Intragroupes	15105,193	56	269,736		
Total	15807,600	59			

ANOVA

الكلبي المجموع

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1277,306	3	425,769	1,641	,190
Intragroupes	14530,294	56	259,470		
Total	15807,600	59			

ANOVA

الكلبي المجموع

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	538,776	1	538,776	2,047	,158
Intragroupes	15268,824	58	263,256		
Total	15807,600	59			

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
المجموع الكلي	Hypothèse de variances égales	2,325	,133	-1,431	58	,158	-8,39216	5,86622	-20,13466	3,35035
	Hypothèse de variances inégales			-1,145	9,557	,280	-8,39216	7,32702	-24,82094	8,03662

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المجموع الكلي	ذكر	51	78,9412	15,31981	2,14520
	أنثى	9	87,3333	21,01785	7,00595

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	27