



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس

عنوان المذكرة

## القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لعينة من عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

أ. قشار محمد

إعداد الطالبة:

عشور إيمان

## الهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من شقى وتعب من أجل أن  
يراني أبلغ مراتب النجوم من العلم أبي الغالي وإلى من  
مقتني بوابل من الحب والحنان أمي العزيزة. وإلى من أثار  
البيت بالحب والحنان الأخوة أمين، أمال، أميمة، أميرة،  
وإلى كل من ساعدني من زملاء في هذه الدراسة محمد،  
عبد النور، وكل زملائي وزميلاتي في التخصص وإلى عامة  
الأصدقاء وخاصة صديقتي كلثوم، إيمان وإلى أماتختي  
المحترمين الذين ساعدوني في مشواري الدراسي وإلى كل  
من ساعدني من قريب أو من بعيد.

\* إيمان \*

## كلمة شكر

أشكر الله تعالى أولاً على نعمه علي وأحمده على  
رحمته الواسعة التي أمدتني بالصبر والقوة على انجاز هذا  
العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف قشار  
محمد الذي أثار لي ذرئ العلم والمعرفة وشكر خاص  
للدكتور معمر بن حمزة على متابعتي بالنصائح و  
التوجيهات.

كما أتوجه بالشكر لكل عمال الشركة الوضعية للاشغال  
العمومية بغرداية وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد  
في الدراسة وفي انجاز هذا العمل المتواضع.

\* إيمان \*



الفهرس

الصفحة

الموضوع

الشكر

الإهداء

قائمة الجداول

مقدمة ..... أ-ب

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

03..... إشكالية الدراسة

05 ..... فرضيات الدراسة

05 ..... أهداف الدراسة

06..... أهمية الدراسة

06 ..... المفاهيم الإجرائية للدراسة

06 ..... الدراسات السابقة

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

12 ..... تمهيد

12 ..... مفهوم القيم التنظيمية

13 ..... أهمية القيم التنظيمية

14 ..... خصائص القيم التنظيمية

15 ..... مصادر القيم التنظيمية

16 ..... تطور القيم التنظيمية

19..... تصنيف القيم التنظيمية

23 ..... قياس القيم التنظيمية

25 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

26	تمهيد
26	مفهوم الولاء التنظيمي
27	أهمية الولاء التنظيمي
28	نظريات الولاء التنظيمي
30	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
35	خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

36	تمهيد
36	منهج الدراسة
47	وصف مكان إجراء الدراسة
43	حدود الدراسة
43	خصائص عينة الدراسة
45	الدراسة الاستطلاعية
47	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
56	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
66	الاستنتاج العام
67	توصيات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19-18	تطور القيم التنظيمية	01
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	04
48	نتائج تحكيم الاستبيانين-القيم التنظيمية- و -الولاء التنظيمي-	05
52	نتائج اختبار"الفاكرومباخ"لثبات استبيان القيم التنظيمية	06
52	نتائج اختبار"الفاكرومباخ"لثبات استبيان الولاء التنظيمي	07
53	نتائج اختبار معامل الارتباط" بيرسون"لاستبيان القيم التنظيمية	08
53	نتائج اختبار معامل الارتباط" بيرسون"لاستبيان الولاء التنظيمي	09
54	نتائج اختبار(ت) لصدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيم التنظيمية	10
54	نتائج اختبار(ت)لصدق المقارنة الطرفية لاستبيان الولاء التنظيمي	11
56	نتائج أبعاد القيم التنظيمية السائدة في الشركة الوطنية للاشغال العمومية	12
57	قيمة ودلالة معامل ارتباط القيم التنظيمية والولاء التنظيمي	13
58	نتائج اختبار الفروق بين الجنسين في القيم التنظيمية	14
59	نتائج اختبار الفروق في القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية	15
60	نتائج تحليل التباين في القيم التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	16
61	نتائج اختبار الفروق بين الجنسين في مستوى الولاء التنظيمي	17
63	نتائج اختبار الفرق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية	18
64	نتائج اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي	19

ملخص الدراسة:

وتتلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية؟

تعريف متغيرات الدراسة:

القيم التنظيمية: هي الاعتقاد الذي يبني عليه عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية أعمالهم داخل المؤسسة، وفي اختيارهم بين الصالح و السيء والمهم وغير المهم. ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس "مايك وودكوك، وديف فرانسيس" 1995.

الولاء التنظيمي: ارتباط وانتماء وإخلاص عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بأهدافها، والحرص على البقاء فيها، والتماسك مع الآخرين. ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس الولاء التنظيمي.

من أجل دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول. يتناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، والهدف من الدراسة وأهميتها، والتعريفات الإجرائية للدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد تناول التعريف النظري للقيم التنظيمية وخصائصها، ومصادرها، تكوينها، بالإضافة إلى بعض التصنيفات التي صنفت بها، وطرق قياسها.

أما الفصل الثالث فتضمن مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ومراحله وأبعاده، وتطرق للعوامل المساعدة في تكوين الولاء، والعوامل المؤثرة فيه، وأهم طرق قياسه.

وخصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه تحديد منهج الدراسة (المنهج الوصفي)، ومكان إجراء الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، والخصائص السيكمومترية لأدوات جمع البيانات، وفي الأخير قامنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة التي وضعنا على أساسها مجموعة من التوصيات التي تخص مستقبل البحث في هذا الموضوع.

- فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي.

7. هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي؟

### وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية العامة والتي تنص أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي وقدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب(0.64) عند مستوى الدلالة 0.01، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف المستوى التعليمي، وقد بلغت قيمة  $f$  (3.329).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف المستوى التعليمي

## **Study summary**

The problem of the study is the following:

**Is there a relationship between the organizational values and the organizational loyalty of the workers of the National Company for Public Works in Ghardaia?**

**Definition of study variables:**

**Organizational Values:** It is the belief that the workers of the National Company for Public Works in Ghardaia build on their work within the institution and in their choice between good and bad, important and unimportant. It is measured by the degree to which the worker obtains the Mike Woodcock and Dave Francis 1995 metric.

**Organizational Loyalty:** The affiliation, loyalty, and loyalty of the employees of the National Company for Public Works to its objectives, its keenness to remain and consistency with others. It is measured by the degree to which the worker obtains the organizational loyalty scale.

In order to study the relationship between organizational values and organizational loyalty, we divided the study into five chapters. The first chapter deals with the problem of the study and its questions, the purpose of the study and its importance, and the procedural definitions of the study, in addition to previous studies related to the subject of the current study.

The second chapter dealt with the theoretical definition of organizational values and their characteristics, their sources, their composition, in addition to some classifications that were classified, and methods of measurement.

The third chapter includes the concept of organizational loyalty and its importance, stages and dimensions, and touched on the factors that help in the formation of loyalty, and the factors affecting it, and the most important methods of measuring. The fourth chapter is devoted to the methodological procedures of the study, in which the descriptive approach, the place of the study, the characteristics of the study sample and the psychometric characteristics of the data collection tools were determined. Finally, we presented the results of the study and discussed the general results on which we developed a set of recommendations. The future of research on this subject.

**- Objectives of the study:**

1. Identify the dimensions of the prevailing organizational values among the employees of the National Company for Public Works.
2. Identify the relationship between the values and the organizational loyalty of the employees of the National Company for Public Works.

**- the importance of studying:**

1. To highlight the concepts of organizational values and organizational loyalty.
2. To submit a number of proposals to raise the level of organizational loyalty.

**- Study hypotheses:**

1. There is a statistically significant relationship between organizational values and organizational loyalty among the workers of the National Company for Public Works in Ghardaia.
2. There are differences of statistical significance in the organizational values of the workers of the National Company for Public Works by Sex.
3. There are statistically significant differences in the level of organizational loyalty among the workers of the National Company for Public Works by Sex.
4. There are statistically significant differences in the organizational values of the workers of the National Company for Public Works according to the seniority.
5. There are statistically significant differences in the level of organizational loyalty among the employees of the National Company for Public Works according to the seniority.
6. There are significant differences in the organizational values of the employees of the National Company for Public Works according to their level of education.
7. Are there differences in the level of organizational loyalty of the employees of the National Company for Public Works according to their level of education?

**Our study has reached the following conclusions:**

- The general hypothesis that there is a relationship between organizational values and organizational loyalty and the coefficient of correlation between the two variables is achieved at (0.64) at the level of significance of 0.01, indicating a correlation between organizational values and organizational loyalty.
- There were no significant differences between the sexes at the level of significance (0.05) in the organizational values of the workers of the National Company for Public Works in Ghardaia.
- There were no statistically significant differences in the organizational values at the level of significance (0.05) in the organizational values of the workers of the National Company for Public Works in Ghardaia.
- There were statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the organizational values of the workers of the National Company for Public Works according to the level of education, and the value of f (3.329).
- There were no statistically significant differences between the sexes at the level of significance (0.05) in the level of organizational loyalty among the workers of the National Company for Public Works.
- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of organizational loyalty among the workers of the National Company for Public Works according to the seniority.
- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of organizational loyalty among the workers of the National Company for Public Works according to the level of education

# المقدمة

## مقدمة:

تنشأ المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها الإنتاجي أو الخدماتي، من أجل تحقيق أهداف وغايات تكون قد سطرها وحددتها مسبقاً. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات على كفاءتها في تسيير العنصر البشري، لما يملكه من قدرات فكرية وإبداعية من جهة، وأيضاً على فعاليتها في تسيير الإداري، وتسيير الآلات الإنتاجية من جهة أخرى.

يعد العنصر البشري ميزة تنافسية على كل مؤسسة حسن استغلالها. حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة على طبيعة القيم التنظيمية السائدة داخلها. وتعد القيم والمعتقدات التي تبني عليها الأعمال في التنظيم هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم وغير مهم. كذلك نجد القيم التي تؤمن بها الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة، وصولاً إلى العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي. والتي يأتون مزودون بها، ثم تجسد من خلال التنظيم الذي يعملون فيه.

إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح. كما أنها تركز الشعور بالتوجهات المشتركة بين كل الأفراد داخل المنظمة. فالتنظيم يكون أكثر تماسك وقوة كلما كانت القيم السائدة داخله مشتركة بينه وبين العاملين فيه، إذ يكون العمال على معرفة ودراية واقتناع بالمعايير والمبادئ والقيم التي عليهم الالتزام بها. كما تعد القيم المحرك الأساسي لسلوك المديرين والمشرفين، ولها تأثير على أدائهم واتخاذهم للقرارات. وكذلك على علاقتهم بمرؤوسيتهم..

ولعل تجاوز النظرة التaylorية القديمة التي ترى إلى العامل على أنه مجرد آلة للإنتاج فقط، متجاوزة بذلك الجانب النفسي والإنساني للعامل، أدى بالعديد من الباحثين إلى البحث ودراسة الجانب الإنساني للعامل، باعتباره الأهم داخل التنظيم، وقد حاولوا البحث في السلوكيات الإيجابية التي على كل المنظمات التركيز عليها للحفاظ على العاملين فيه. ومن بين السلوكيات الإيجابية التي يسعى التنظيم الوصول إليها هي ولاء العامل للتنظيم، وسعيه لتحقيق أهدافه.

الولاء التنظيمي له أهمية بالغة في انضباط العمال داخل التنظيم. وكذلك له أهميته بالنسبة للعامل إذ ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها دليل على الرضا الوظيفي، وشعوره بالأهمية، كونه جزء لا يتجزأ من التنظيم، وأنه لا يعتبر فقط وسيلة للإنتاج، بل له قيمة وأهمية، ولا يمكن للمنظمة تحقيق أي إنجاز بدونها.

ترى الباحثة أن تعميم القيم التنظيمية وربطها بقيم العاملين، لجعلها تصبح قيمهم الخاصة والشخصية، هو موضوع يجب على كل منظمة أن توليه اهتماماً بالغاً، لأن فاعلية المنظمة وتطورها يعتمد على مفهومي القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

من أجل دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول. يتناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، والهدف من الدراسة وأهميتها، والتعريفات الإجرائية للدراسة، بالإضافة للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد تناول التعريف النظري للقيم التنظيمية وخصائصها، ومصادرها، تكوينها، بالإضافة إلى بعض التصنيفات التي صنفت بها، وطرق قياسها.

أما الفصل الثالث فتضمن مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ومراحله وأبعاده، وتطرق للعوامل المساعدة في تكوين الولاء، والعوامل المؤثرة فيه، وأهم طرق قياسه.

وخصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه تحديد منهج الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، والخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات، وفي الأخير قام بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة التي وضعنا على أساسها مجموعة من التوصيات التي تخص مستقبل البحث في هذا الموضوع.

# الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. المفاهيم الإجرائية للدراسة
6. الدراسات السابقة

## 1. إشكالية الدراسة

يشهد العالم تطورات وتغيرات في جميع المجالات المعرفية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي دفع المنظمات الحديثة إلى البحث عن ميزة تنافسية. فوضعت دراسة سلوك العامل داخل التنظيم، انطلاقاً من علاقاته التفاعلية سواء كانت علاقات إنسانية أو مهنية ضمن أولوياتها. وأولت أهمية كبيرة للعنصر البشري، الذي يعتبر المحرك الأساسي والدافع لها نحو تحقيق أهدافها.

وقد ذكر بوفلجة غياث (2010) أن المؤسسات بالدول النامية تعرف صعوبات متعددة ومتشابكة. وأغلبها ناتج عن صعوبات في تسيير الموارد البشرية، نتيجة غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة، وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال، وإيجاد أساليب للتسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع.

وتعرف القيم التنظيمية على أنها أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو المجموعة أو المجتمع بأسره، ويعتبرها مهمة ويلتزم بها. وتحدد الجيد من السيء، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.

(كامل محمد المغربي، 2004، ص 185)

تحدد القيم التي يحملها كل شخص سلوكه، مما جعلها ذات أهمية بالغة، حيث تأثر على سلوك العامل الذي يؤمن بها، وترتبط مباشرة بكفاءته وأدائه داخل التنظيم، وتوجه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

أشار مقدم (1994) في دراسته عن القيم إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين القيم التنظيمية وكل من الاتجاهات والمتغيرات السلوكية. حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته، المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها. (الحنيفة، 2003، ص 74)

وبجدر الذكر أن لكل منظمة خصائص وسمات وقيم تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال الأفراد العاملين بها. وينتج عن هذا ثقافة تنظيمية مختلفة تحتضن القيم السائدة داخل هذا التنظيم وتؤثر في طرق التسيير والإشراف. ومن أهداف كل تنظيم معرفة القيم السائدة لدى العاملين فيه، وإيجاد نوع من التطابق بين قيمه والقيم الشخصية للعاملين فيه، وهذا ما سوف يعزز ولاءهم للمنظمة.

عرف "نعموني" (2014) القيم التنظيمية على أنها تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة، وتحركاتها المعتادة. والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة ولو جزئياً من طرف أعضائها. وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصراً أساسياً في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة. (نعموني، 2014، ص 166)

وللقيم التنظيمية أهمية بالغة، إذ أن قيم الفرد واتجاهاته تؤثر على سلوكه داخل التنظيم. وبالتالي في تحقيق فعالية المنظمة في الإنتاج والبقاء في السوق. وخاصة عندما يحصل توافق بين قيم أفراد التنظيم وانسجامها مع القيم السائدة في التنظيم. وكلما كان أفراد التنظيم على قناعة بقيم وأهداف التنظيم، ولهم ولاء لهذا التنظيم، كلما كان التنظيم أكثر ثباتاً ونجاحاً.

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي تعتبر من أوليات التنظيم، وذلك لارتباطه المباشر بسلوك العاملين، فكلما كان ولاء العامل للمنظمة، زاد الشعور بالانتماء، والرغبة في البقاء فيها، والعمل على تحقيق أهدافها. فالولاء التنظيمي حسب "مودي" هو حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، لتسهيل تحقيق أهدافه.

كما عرفه "بوشناق" (1996) بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه، بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية (أيمن المعاني، 1996، ص17).

ومن هذا المنطلق اهتم المختصين في مجال العلوم الاجتماعية بدراسة مدى ارتباط القيم التنظيمية لدى العاملين والولاء التنظيمي، لتحسين أداء المؤسسات عامة.

وبما أن القطاع العمومي قطاع حساس، ويعد من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، وينتظر منه أن يؤدي دور كبير في استقرار الاقتصاد الوطني. ولأنه يشهد نقائص ومشكلات تنظيمية، ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.

وسنحاول كشف العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية. ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل العام كالاتي:

**هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية**

**للأشغال العمومية بغرداية؟**

للإجابة على هذا التساؤل العام يمكن طرح التساؤلات الآتية:

1. ماهي أبعاد القيم التنظيمية السائدة لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية؟
3. هل توجد فروق في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس؟
4. هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس؟
5. هل توجد فروق في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية؟

6. هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية؟
7. هل توجد فروق في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي؟
8. هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي.

## 2. فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي.
7. هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي؟

## 3. أهداف الدراسة:

1. التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية.
2. معرفة القيم التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.
3. التعرف على العلاقة بين القيم والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية.
4. معرفة القيم التنظيمية التي تنمي الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية.

## 4. أهمية الدراسة:

1. إبراز مفهومي القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.
2. محاولة لفت المشرفين داخل الشركة الوطنية للأشغال العمومية إلى ضرورة التركيز على القيم، وإمكانية تأثيرها في الولاء التنظيمي.
3. تقديم مجموعة من الاقتراحات للرفع من مستوى الولاء التنظيمي.

## 5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

## القيم التنظيمية:

يعرفها العالمان "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" 1995 على أنها "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن. (فرنسيس، وودكوك، 1995، ص8)

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي الاعتقاد الذي يبني عليه عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغداية أعمالهم داخل المؤسسة، وفي اختيارهم بين الصالح و السيء والمهم وغير المهم. ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس "مايك وودكوك، وديف فرانسيس" 1995.

## الولاء التنظيمي:

يعرف "جواد" (2000) الولاء على أنه: الانتماء والانتساب والإخلاص. كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك اتجاه الآخرين. (جواد 2000، ص380)

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

ارتباط وانتماء وإخلاص عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بأهدافها، والحرص على البقاء فيها، والتماسك مع الآخرين. ويقاس بالدرجة التي يتحصل عليها العامل في مقياس الولاء التنظيمي.

## 6. الدراسات السابقة:

## الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية والولاء التنظيمي:

1-دراسة خليل عمار (2014) بعنوان القيم التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه بغداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل في ضوء مقياس القيم التنظيمية ل: ديف فرانسيس ومايك وودكوك" واجريت الدراسة على عينة مقدارها 146 عامل في المؤسسة الجزائرية للمياه بغداية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في هذه الدراسة. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفاق قيم المؤسسة مع القيم الشخصية للعامل، وذلك يجعل العامل ذا فاعلية داخل التنظيم وليس مجرد أداة للعمل.
- الحافز المادي مهم في زيادة ومضاعفة جهود العاملين داخل المؤسسة.
- انسجام أهداف المنظمة مع أهداف العاملين يزيد من ارتباط الأفراد وانتمائهم للمؤسسة
- أغلب المبحوثين يفكرون في مشاكل العمل خارج إطار المنظمة، مما يدل أن هناك اهتمام كبير من طرف الأفراد بمؤسستهم.

### الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

1)-دراسة عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان أलगامدي"2005: بعنوان القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس "ديف فرانسيس" و " مايك وودكوك"، بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .  
أجريت الدراسة على (328) مدير ومشرفا تربويا في الإدارات التربوية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ،ومن أبرز نتائج الدراسة مايلي:

- أن القيم التنظيمية جاءت مرتبة على النحو التالي (القوة،الدفاع،القانون،النظام،العدل،الفاعلية،فرق العمل،استغلال الفرص ،الصفوة ،الكفاية،التنافس،الاقتصاد،المكافأة)
- القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة تمارس بدرجة قوية.

2)دراسة "نجاة قريشي2013: بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم،دراسة لاتجاهات الإطارات المسئولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد الخيضر بسكرة الجزائر،وأهم ماتوصلت إليه الدراسة النتائج التالية:

- وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية.
- وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو(11)قيمة تنظيمية ،تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى.
- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة(مدخلات،عمليات،مخرجات،بيئة)
- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسئولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية وعن اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم أي كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

3) دراسة بوكشيرة صابر (2013): بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الخيضر بيسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي على عينة قدرها (30) أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأهم نتائج الدراسة مايلي:

- القيم التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لدى الأساتذة الإداريين جاءت مرتبة كالتالي: القوة، فرق العمل، النظام، العدالة، الفعالية، الصفوة، المكافئة، الكفاءة، حسب مستوياتها الحسابية وهذا ما يثبت وجود وممارسة القيم التنظيمية بالكلية.

- مستوى التمكين النفسي السائد لدى الأساتذة الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جاء مرتفع.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة والتمكين عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك حسب اتجاهات الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

4)- دراسة رافع يوسف ألوحيدى (2013) بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأزهر بغزة، وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها (100) موظفين إداريين في بنوك إسلامية بقطاع غزة باستخدام مقياس القيم التنظيمية "لديف فرانسيس و مايك ويدكوك" وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وأه ما توصلت إليه الدراسة :

- وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية و الانغماس الوظيفي.

- درجة ممارسة القيم لدى موظفي البنوك الإسلامية إيجابية بدرجة مرتفعة.

- جاء ترتيب مجالات القيم التنظيمية تنازليا على التوالي: إدارة البيئة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة.

### \_الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1)- دراسة "أبو العلا" (2009): بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، تم إجراء الدراسة بفلسطين وطبقت على عينة مقدارها (148) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

نتائج الدراسة:

- مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع حيث بلغت نسبته (72.49) ويرجع ذلك لإهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة ودفاعهم عنها في حال ذكرت بسوء.
- استمرارهم في العمل بالوزارة ولو توفرت فرصة عمل مشابهة.
- شعور أفراد مجتمع الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية، كان الانتماء درجة عالية حيث ظهرت نسبته (90.2)
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- (2)-دراسة"لفريدة زيني":(2012) حول الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين أثره على الأداء الوظيفي،دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس،الجزائر،المغرب،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف.أجريت الدراسة على عينة مقدرها 300 أستاذ جامعي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:
- رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية.
- اتجاهات الأساتذة نحو العلاقات بين الأفراد كانت متوسطة.
- مستوى الاستقلالية المتاحة للأساتذة الجامعيين متوسطة في الجامعات التونسية،الجزائرية،المغربية.
- اتجاهات الأساتذة نحو المعلومة المرتدة عن الأداء عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للجنس، كانت فروق لصالح الإناث ولاء الإناث أعلى من الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.
- وجود علاقات ايجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد.
- (3)-دراسة شلابي وليد(2015) بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بجامعة بسكرة، تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة وتقدر عينة الدراسة بحوالي (249) موظف وموظفة من الإداريين وتوصلت الدراسة إلى :

- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر ب (47.58) ومقارنته بالمتوسط الفرضي للاستبيان المقدر ب(42) نستنتج أن الولاء التنظيمي مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي المقدر ب (78.84) ومقارنته بالمتوسط الفرضي للاستبيان المقدر ب(57) نستنتج أن سلوك المواطنة عالي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بلغ عدد الدراسات التي تناولتها الطالبة الباحثة في الدراسة إلى 8 دراسات رتبت من الأقدم إلى الأحدث بمعدل دراسة واحد لنفس متغيري دراستنا، وقسمت الدراسات الأخرى إلى قسمين، القسم الأول يخص القيم التنظيمية بعدد 3 دراسات أما القسم الثاني يخص الولاء التنظيمي ويتضمن 4 دراسات. وفي ضوء الفوائد التي قدمتها لنا الدراسات من خلال إثراء الجانب النظري لدراستنا وفيما يخص المنهج المستخدم في الدراسات فقد استعملت أغلب الدراسات المنهج الوصفي والذي يتناسب مع طبيعة دراستنا وقد اعتمدت الطالبة الباحثة في دراستها على استبيان لقياس متغير القيم التنظيمية على دراسة (رافع يوسف الوحيدي) و استبيان لقياس متغير الولاء التنظيمي على دراسة (شلابي وليد)

## الفصل الثاني القيم التنظيمية

1. تمهيد
2. مفهوم القيم التنظيمية
3. أهمية القيم التنظيمية
4. خصائص القيم التنظيمية
5. مصادر القيم التنظيمية
6. تطور القيم التنظيمية
7. تصنيف القيم التنظيمية
8. قياس القيم التنظيمية
9. خلاصة الفصل

## تمهيد

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في بقاءه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وفي هذا الفصل سنتطرق لأهم المفاهيم المفسرة للقيم التنظيمية وأهميتها، خصائصها ومصادرها، تطورها و أهم مقاييس للقيم التنظيمية.

## تعريف القيم

للقيم التنظيمية الممارسة في أي تنظيم دور مهم في بقاءه، فهي الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. سنتطرق إلى أهم المفاهيم المفسرة للقيم:

يعرف "كيلمان" القيم على أنها مجموعة من الفلسفات والافتراضات والتوقعات والمبادئ والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة (ناصر دادي عدوان، 110، 2003) وتعرف أيضا أنها أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد الجيد من لسيء والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني (كامل محمد المغربي، 158، 2004) وتعرف أيضا أنها مكون نفسي معرفي عقلي وجداني أدائي، يوجه السلوك ويدفعه. (عبد الرحيم عوض ابو الهيجان، 2008، ص42)

## 1. مفهوم القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها، وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيم دينية أو سياسية أو فكرية أو غيرها، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم والزملاء المتعاملين معهم. ورأى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات.

أما أنز(ENZ 1988) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف. (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، 2009، ص46)

و تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة، فهي تؤثر تأثير كبير في حياة الأفراد الخاصة والعملية بوصفها احد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توفر إطار مهم لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. (عامر عوض، 2007، ص75)

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (محمود سلمان العميان، 2005، ص314)

وعموما نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف كبير في التعريفات السابقة للقيم التنظيمية فهم يتفقون على أنها تلك المعتقدات والاتجاهات والأفكار التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم وتعكس بدورها الخصائص الداخلية للمنظمة ككل وتحدد الخطوط العريضة لوضع القرارات وتحديد الأهداف وهي أيضا من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات.

## 2. أهمية القيم التنظيمية :

إن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر وفلسفة المنظمة لتحقيق النجاح كما أن القيم هي الشعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا عن ذلك فان المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة. (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، 2009، ص46)

وتعتبر القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوئه، حيث لا يجوز التعارض مع القيم والاختلاف معها، وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات والمسارات الحركية (السلوكيات) وتوجد القيم فداخل الجماعات والمنظمات والتقاء جميع الافراد فيها على قاعدة قيمية موحدة يؤدي إلى تقليص أسباب التنافس الغير شريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص144)

- للقيم التنظيمية أهمية عند وضع إستراتيجية معينة وفي نظرة المدير للعاملين وفي العلاقات الشخصية.

- التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة وفي تدعيم فرص العدالة الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري. (بلقاسم سلاطينة وأخرون، 2013، ص60)
  - تحديد مستوى الإنجاز مرضي غير مرضي (معياري المقارنة) (عامر عوض، 2008، ص80)
  - تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.
- ويتضح لنا من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في المنظمة وفي دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكات الأفراد داخل التنظيم، سواء أكانت قيم إيجابية أم سلبية وكمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية إضافة إلى أنها عامل موحد للثقافة العامة للمنظمة، لذا وجب على هذه الأخيرة تدعيم القيم الإيجابية كالمشاركة والأمانة والعدالة بما يتوافق مع أهدافها وسياساتها.

### 3. خصائص القيم التنظيمية:

- من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:
- نسبية: أي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
  - تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
  - معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم.
  - تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.
  - وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.
  - إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض (صفاء مسلماني، 2009، ص133)
  - القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثية وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.
  - القيم إما تكون ظاهرية يغير عنها بالكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي.
  - القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية.

#### 4. مصادر القيم :

هناك عدة مصادر للقيم مساعدة على تشكيل منظومة قيمة انتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، وهذه المصادر متمثلة في:

##### أ- المصدر الاجتماعي:

نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما، في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لازال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي ويتسم بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

##### ب- المصدر الديني:

يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثبات في هذا الخصوص إذ أن "القران الكريم" و "السنة النبوية الشريفة" لعبا دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء (خضير كاضم حمود، 86، 2002)،

وما قصص الأنبياء الأطهار والمرسلين الأخيار الذين أحصهم الله بالمعجزات والآيات وأقام بهم الدين الذي اصطفاه لهم، فهدى بهم من الضلالة وأنقدهم من الجهالة، وجعلهم أولياء على الهدى لمن استهداؤهم هذه القصص وهذا النهج الذي شكل منظومة قيمية ظهرت في الآيات القرآنية وكذلك الأحاديث النبوية التالية: قال تعالى في سورة النساء الآية (58) "إن الله يأمركم ان تؤذوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل".

وهنا إشارة إلى قيم العدل والأمانة كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه "إن الله يحب أذى عمل أحدكم عملا أن يتقنه" إشارة إلى قيم الإخلاص في العمل.

(خضير كاضم حمود الفريجات وأخرون، 2008، ص163)

##### ج- الخبرة التراكمية

تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبر المتراكمة لدى الفرد في معرفتها والاعتماد بها، فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الحر الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أداءه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

## د- جماعة العمل:

بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل العزلة أو عدم التعامل معه، وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في باقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فغن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد ومن هنا يتضح بجلاء الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها القيم وأثرها في ترسيخ المعتقدات لدى الأفراد وتوجيه السلوك لهم. (خضير كاضم حمود، 2002، ص86-87)

## 5. تطور القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم بل تغيرت مع تطور العلوم الإدارية فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وقد مر هذا التطور بسبع مراحل جاءت على النحو التالي:

## أ- المرحلة العقلانية:

من القيم التي سادت في التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر وفريدريك تايلور" اللذان وجدوا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية وهذا سببته المرحلة التالية. (بلقاسم سلاطينة، 2013، ص6)

## ب- المرحلة العاطفية:

بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات هاوثورن والتي حملت قيما تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إدارة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.

(خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص172)

وتبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري، كما ان زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية. (بلقاسم سلاطينة وآخرون، 2013، ص61)

## ج- مرحلة المواجهة:

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة، فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل، فكان لابد للإدارة لإتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت الحرية في بيئات العمل.

## د- مرحلة الإجماع في الرأي:

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين. (خضير كاضم حموا الفرجات وآخرون، 172، 2009)

وبالتالي فإن المدير لم يعد هو المدير، ونظرا للحاجة إلى أسلحة جديدة من الأساليب بدأ التأثير الأمريكي يلعب دور مهم ففي عام 1960 نشر "دوغلاس ماكجريجور" كتابه "the human side Enterprise" وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذو تأثير على الفكر الإداري عبر العالم، ولقد أوضح "ماكجريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليها نظرية (X) ونظرية (Y) فالمدريون المصنفون وفقا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر، فإن المدريون الذين يعملون وفقا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم جيّدون وجديرون بالثقة، محبوبون للآخرين وذوو أفكار بناءة، لذا فإن "ماكجريجور" يرى بأن هذين الموقفين يمان على توقعات مكتملة ذاتيا، ذلك انه إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين ومخادعين في حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر النظرية (Y) فإنهم سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتيا، وحاول الكثير من المدريين التطوير في أسلوب نظرية (Y) لكنهم كانوا غير قابلين أن يمضوا في العملية إلى نهاية المسار، لقد عبر عن هذا الموقف احد مدريي المراتب العليا بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على نظريات النظرية (X)، وأحللنا بدل ذلك أسلوب مشاركة ضعيف وهو الذي أثبت انه كارثة بكل الاعتبارات. (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1990، ص22).

## هـ- مرحلة الإدارة بالأهداف:

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعاملين، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإتخاذ القرارات، هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها

ودوافرها وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها.

#### و- مرحلة التطوير التنظيمي:

ويعرف التطوير التنظيمي: بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على أعمال المعالجين السيكولوجية، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، كما كان الاهتمام المتزايد منصب على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

#### ز- مرحلة الواقعية:

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى، أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لا يكون إلا للأصلح، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت در فعل للمراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية، وقد أنتشر بعض القيم مثل (لاشيء مجاناً) (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) (المسؤولية الذاتية) .

(خيضر كاضم حمود الفرجات وآخرون، 2009، ص173).

الجدول(1): تطور القيم التنظيمية عبر المراحل السابقة

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي

الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم والتوازن الفردي	الإنجاز في القيمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

- المصدر: ديف فرانسيس ومايك ودكوك (1995، 27.28)

### 6. تصنيف القيم التنظيمية:

تعد مسألة تصنيف القيم من أهم المسائل التي أثارت اهتمام الباحثين، والدين اختلفوا في وضع تصنيف تصنيف موحد للقيم، إذ يقرر الكثير ممن درسوا وبحثوا في موضوع القيم أنه من الصعب تصنيفها تصنيف شامل، بسبب أن القيم تعتبر من المفاهيم المعقدة والمتناولة بالدراسة من مختلف العلوم الاجتماعية ولاختلاف وجهات النظر وكذلك المداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون للتصنيف وسوف يتم عرض أهم التصنيفات للقيم التنظيمية:

#### - تصنيف سبر نجر **sprenger**:

من أفضل المحاولات لتصنيف القيم حيث يميز بين ست أنواع من القيم هي:

القيم النظرية: وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقة وإتحاده من العالم المحيط به اتجاهها معرفيا ومنطلقا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.

القيم الاقتصادية: ويعبر عنها ميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العام شريحة رجال المال والأعمال.

القيم السياسية: وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة المختلفة ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

القيم الجمالية: وينشغل الفرد إزاءها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق، أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عنهم هذه القيمة بالفن، و الابتكار وتذوق الجمال والإبداع الفني.

القيم الاجتماعية: وتتجسد في اهتمام الفرد وميله لغيره من الناس، فهو يجهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباع له، ويتميز الأشخاص الدين تسود عندهم هذه القيمة بالعطف والحنان وأثار الغير.

القيم الدينية: وتتمثل في اهتمام الفرد وميله لمعرفة ما وراء العالم الظاهري، حيث يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى ان هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة، ويميز معظم الناس الدين تسود عندهم هذه القيمة، بإتباع تعاليم الدين من كل النواحي.

(محمد إسماعيل بلال، 190.191، 2008)

- حسب تصنيف الباحث :- المعايطة -:

حيث قسم القيم إلى (4) أصناف أساسية هي:

تصنيف القيم حسب المستوى: إذ تنقسم حسب هذا الأساس إلى: قيم نظرية وقيم وقيم جمالية وقيم اجتماعية وقيم اقتصادية وقيم سياسية وقسم دينية.

تصنيف القيم حسب مقصدها: إذ تنقسم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لغايات أبعاد.

تصنيف القيم حسب شدتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن يكون، وقيم تفضيلية أي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكم ليلزمهم بها إلزاماً.

تصنيف القيم حسب العمومية: إذ تنقسم القيم حسب هذا الأساس إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.

تصنيف القيم حسب وضوحها: وتنقسم القيم حسب هذا الأساس على قسمين: قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصحح بها أو يعبر عنها بالكلام أو بالسلوك، وقيم ضمنية، وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الفرد.

القيم حسب ديمومتها: إذ تصنف القيم حسب هذا الأساس إلى صنفين هما: القيم الدائمة، وهي التي تدوم زمن طويل، القيم العابرة، وهي التي تزول بسرعة. (عامر عوض، 76.77، 2008).

وبناء على ما سبق ونظراً لأهمية القيم والتي تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم، فقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن هناك (11) قيمة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي:

- أسلوب الإدارة: ويعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، ونتيجة لأهمية هذا المحور والقضايا التي يتناولها فقد تم البحث في هذه القضايا والقيم وهي:

\_ القوة: وهي مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد، أو المجموعة إذ يمكن ان يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، وتتعلق بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة في الآخرين إذ يمكن للمدير ترقية المرؤوسين أو فصلهم عن العمل.

\_ النخبة: إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوع الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة العمل، ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، حيث عرف oxford النخبة بأنها: "مجموعة من المتفوقين والموهوبين".

\_ المكافأة: تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل، فتوقع الحصول على حوافز، يعتبر حافز قوي لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، شكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال، فالمكافآت حافز إيجابي للعاملين.

- إدارة المهمة: وتتضمن قيم الفعالية والكفاءة ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف وتوفير كل متطلبات العمل، وهنا لا بد للإشارة لمفهوم الفعالية والكفاءة.

\_ الفعالية: تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها، حيث تعرف الفعالية بأنها: "المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله" كما يشير المفهوم إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية وتقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية.

\_ الكفاءة: مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباط وثيق بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف، وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول للأهداف العامة أي تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة.

- إدارة العلاقات الإنسانية: على الإدارة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروح المعنوية مل لها من تأثير على الإنتاجية حيث أشار "مايو" إلى أن علاقة الفرد بزملائه في العمل لها تأثير كبير على سلوكياته وإنتاجيته، لذلك اعتبرت هذه المرحلة أن البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل ويعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دور سلوكي يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أدائه وهذه القيم تتمثل في:

ـ **قيم العدالة:** حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن الأفراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد العائد وكذلك الحوافر حيث يندفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة خصوصا عدالة الثواب والعقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها، يؤدي ذلك إلى خلق الأمن والاستقرار في بيئات العمل.

ـ **قيم فرق العمل:** تركز منظمت الأعمال في عالم اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة، وفعالية إيمانا منها ان النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف، حيث ينظر على فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات، ومهام معينة في العمل.

ـ **قيم النظام والقانون:** يتضمن النظام مبادئ وسياسات مكتوبة معترف بها تصنفها السلطة المختصة لتكون أساسا للتعامل بين الأفراد والجماعات من حيث أداء الأعمال والواجبات والحقوق والامتيازات، إضافة إلى علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية.

ـ **إدارة البيئة التنظيمية:** وتتضمن إدارة البيئة التنظيمية مجموعة من القيم عي:

ـ **التنافس:** هناك عدة مستويات للتنافس، فهناك تنافس فردي وهناك تنافس بين فرق العمل أو تنافس بين الوحدات الإدارية، فالتنافس الفردي يتطلب ضرورة الاعتراف بالتميز الفردي وهذا يشكل واقعا فريدا وذا قيمة حيث يمكن توجيه التنافس بالإتجاه الصحيح ونحو تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، أما التنافس على مستوى الفريق فيتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز.

ـ **الدفاع:** يواجه التنظيم مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية، وهذا يتطلب ضرورة دراستها والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها، فالتهديدات الخارجية تتمثل في المنافسة أما التهديدات الداخلية فهي أكثر خطر على المنظمة، إذ أنها تؤثر على وحدتها وتكاملها.

ـ **الإبداع:** حيث يعتبر سمة أساسية من سمات العصر والمرتبطة ارتباطا وثيقا بالتغيير، إذ أن التغيير والإبداع هما عنصران أساسيان لضمان بقاء واستمرار المنظمة، فالإبداع هو تحديد للمشكلة وتحديد للأهداف المرغوب تحقيقها ومن ثم العمل على تحديد كافة الأبعاد الابتكارية بشكل تفصيلي ووضع خطة مناسبة لها، وهو يعني كذلك توفر نظام من المعتقدات والقيم والمعايير المحفزة للمنظمة.

(خضير كاضم حمود الفريجات واخرون، 2009، 181.417).

## 7. طرق قياس القيم التنظيمية:

1- اختبار دراسة القيم: أعده الباحثان "جوردن ألبرت وفيليب فرنون" ويستند إلى إطار نظري وضعه "سبرنجر" ويقاس أنماط من القيم، وهي النمط النظري، النمط الاقتصادي النمط الجماعات والنمط الاجتماعي والنمط السياسي وأخيرا النمط الديني. ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة إجادهم إلى إحدى هذه القيم.

مثال: قد نجد شخص تتركز معظم قيمه في الجانب الديني، وبالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه، وقد نجد شخص آخر تتركز معظم قيمه على الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه، بنما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة واحدة.

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى طريقة الاختيار الجبري، فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها ويتكون الاختبار من (30) عبارة في القسم الأول و(15) عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمسة الأخرى عددا متساوي من المرات. ويتراوح ثبات الاختبار بين 0,39 - 0,75 ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد مثل القيم السياسية والاقتصادية، والجمالية والدينية، والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني.

ويطلب من المفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل :

- هل تفضل إذا أتاحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك.

- عندما تزور أحد المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة والخشوع من الناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن والعمارة.

## 2- مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين: "ديف فرانسيس ومايك وودكوك":

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، الوم أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات، ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمنهج لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل التنظيم، ومما يجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية، تستخدم فقط مع الموظفين، الإداريين، المشرفين، المسؤولين وتشمل

هذه الإستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاثة قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة والصفوة والمكافأة.
  - إدارة المهمة: وتشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.
  - إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون، النظام.
  - إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- وتضم الإستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

صحيحة كلياً (04 نقاط).

صحيحة إلى حد كبير (03 نقط).

ليست صحيحة وليست خاطئة (02 نقط)

غير صحيحة إلى حد كبير (01 نقطة)

غير صحيحة كلياً (0 صفر)

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) والتي تعمل

على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (بالقاسم سلاطينة وآخرون، 2013، 84)

## خلاصة الفصل:

وبعد ما تطرقنا إليه في هذا الفصل النظري المتعلق بالقيم التنظيمية وبعد التطرق لمفهوم القيم وخصائصها واهم التصنيف التي صنفتها يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية بالغة في التنظيم وذلك لأن فعالية التنظيم وتطوره وبقائه يعتمد على نوع القيم التنظيمية التي يحملها أعضائه، بالإضافة إلى الأثر الكبير للقيم في تحديد السلوك التنظيمي وتوجيهه، فالقيم التي يتبناها المسئولين في أي تنظيم يتوقع أن تؤثر في المرؤوسين ولتحدد سلوكهم لتوجه سلوكه للسلوك المطلوب الذي يخدم المنظمة وأهدافها، ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل (اختبار دراسة القيم "جردون البورت وفيليب فرنون" و مقياس كل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك") وهذان المقياسان يوضحان الاختلاف بين قيم الأفراد في العمل ومن ثم إمكانية تغييرها، إذا كانت لا تؤدي الغاية المرجوة، وتتجلى أهمية دراسة القيم في تحقيق الهدف الذي وضعت له، وذلك أن تكون قيم التنظيم والأفراد العاملين به منسجمة ومتوافقة لتحقيق فعالية ونجاح أكثر للمنظمات.

## الفصل الثالث الولاء التنظيمي

1. تمهيد
2. مفهوم الولاء التنظيمي
3. أهمية الولاء التنظيمي
4. نظريات الولاء التنظيمي
5. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
6. خلاصة الفصل

## تمهيد

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام مجموعة من الباحثين، منذ فترة، ولكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل واضح أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، تبحث في الولاء والعوامل المؤثرة فيه.

وعليه سنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، خصائصه، مصادره والعوامل المؤثرة فيه.

## 1. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء في اللغة: على انه الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط، ويعني ذلك الشعور بالقرب والمساندة. (فايزة روم، 2010، ص101).

ويعرفه "مودي": أنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم أهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

كما يعرفه بوشناق": بانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية". (أيمن المعاني، 1996، ص7).

ويشير "شيلدون" إلى أن الولاء التنظيمي يعني التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه. (الراشدة، 2007، ص86).

أما العطية(2003) فتعرفه على انه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها.(العطية،2003،ص103).

وبالرغم من تعدد التعارف نلاحظ إجماع الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها.

## 2. أهمية الولاء التنظيمي:

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من ارتباطه الوثيق بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه العامل وسلوكياته سواء منها ما يخصه هو أو المنظمة، فالولاء التنظيمي يمثل واقع اصطلاحى غير محسوس ولكن يستدل عليه من خلال السلوك الظاهر للفرد العامل، وانعدام الولاء يعني رغبة الأفراد في ترك منظماتهم والبحث عن فرص وظيفية أفضل لتحقيق أهدافهم ومصالحهم، وقد يؤدي على عدم اكتراث الفرد العامل بالإنجاز ومن ثم انخفاض مستوى الأداء مما يعني خسارة لكلا الطرفين ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء التنظيمي بوصفه يمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والإفراد العاملين بها.

(الحري،2007،ص86).

ويرجع الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص أن الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة.

فكلما كان مستوى الولاء الوظيفي مرتفعا، كان مستوى الغياب ومعدل دوران العمل أقل، إضافة

إلى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاص خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل لتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.

- إن يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية التنظيم.

- الولاء التنظيمي من المسائل التي تشغل إدارة المنظمة كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحفيز وزيادة درجات الولاء التنظيمي للعامل للمنظمة وأهدافها.

- ولاء الأفراد العاملين لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوزي، 1999، ص188).

#### 4. نظريات الولاء التنظيمي:

4.1 نظرية المنظمات الخيرية: جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات حيث تم تفصيل هذا النموذج في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكونه يستند على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعله فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن للامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولأهم، وكذلك يعطي أهمية شديدة للبرامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على القروض للأشخاص، كل هذا يتيح للموظف فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الخدمات. (شريط الشريف محمد، 2009، ص80).

#### 4.2 النظرية الثقافية:

يعتبر هذا النموذج من احدث النماذج في دراسة المنظمات وإطار جديد في تغيير ظاهرة الولاء باعتبار ان الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد من المكونات الأساسية للولاء التنظيمي كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه العاملين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات بحيث يتضمن هذا الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمه وأهدافه، إذ نجد إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عامل أخلاقي ويتعدى مجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عم ولاء الفرد لوظيفته. (شريط الشريف محمد، 2009، ص81).

إن الولاء التنظيمي الذي يشير إليه هذا النموذج هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، وذلك أن الولاء النابع من الإحساس يجد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت العمل.

4.3 نظرية الاستثمار للولاء: إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطاراً قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافآت والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن تقدم قياس لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لوالاس (1995) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت.

وقد تمت دراسته بصورة أضيّق في علاقته بالولاء التنظيمي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق تكاليف واستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل (wowap(1982 في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

أن مكونات النموذج الاستثماري قد يثبت أساساً على أفكار (beck(1964 كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء، أن مفهوم التبادل والاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصور فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء. (شريط الشريف محمد، 2009، ص82).

### 5. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب نجاح أي تنظيم هو أن يشعر العاملين فيها بالولاء لها، لاعتباره من الدوافع الإيجابية التي تحفز العاملين على بذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة واضعين أي مصالح شخصية لهم على جنب، وقد اتفق مجمع من العلماء على مجموعة من العوامل التي يرون أنها تزيد في الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن أهم هذه العوامل:

- المكانة الاجتماعية: يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وتعرف كذلك أنها "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين" وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة

اجتماعية تضيفها على شخص مات تعبر عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتباتهم ترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يسمى بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم.

لقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان "روبرت مارشا وهايروش ماشاردي" عام 1959 والتي شملت 1200 شخص من العاملين في مجال الإلكترونيات والتي كان هدفها معرفة الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية، أظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين اليابانيين، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى إلى المكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائهم في التنظيم ولذلك نرى أن الولاء للتنظيم والاستمرار فيه، يدل على أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق أعلى درجة من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وتربطها وينعكس إيجابيا على أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه. (المعاني، 1996، ص39.40)

-الثقة التنظيمية: تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي "توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر على الآخرين الأفراد أو الجماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تحقق الإدراك المشترك لأفراد

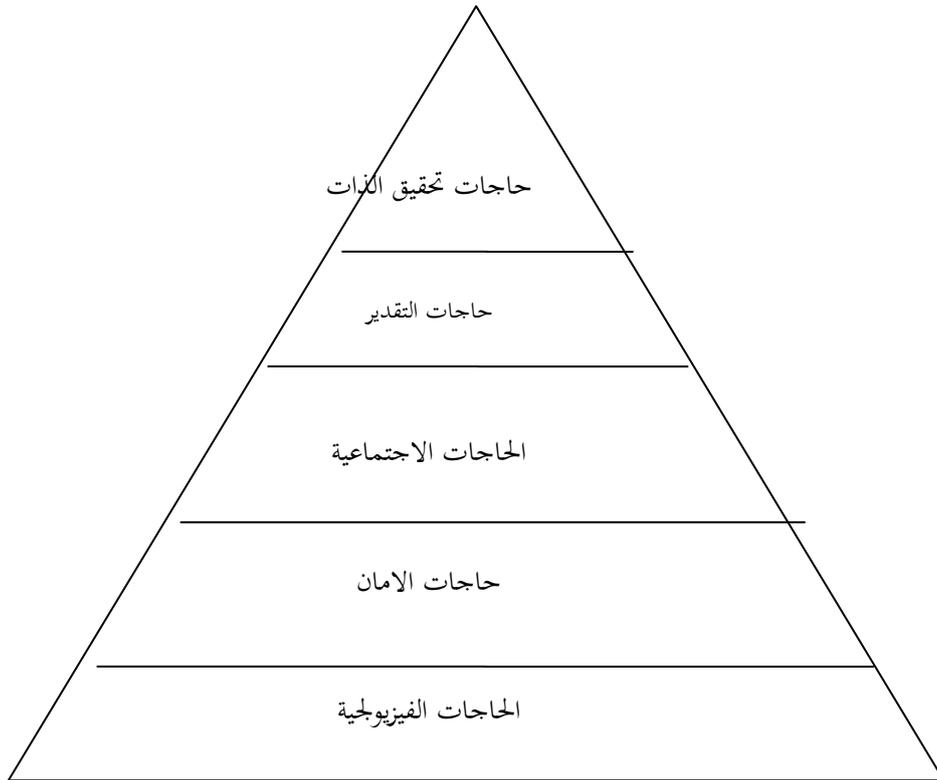
التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، و أن الجميع ليرغبون في إيذاء الآخرين. (عبوي، 2006، ص214).

وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفاعلية التنظيم في تقديم الخدمات المميزة لأفرادها يهدف لرفع درجة الثقة بين العاملين في التنظيم، لأن عمل الثقة له أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة العدالة وتطبيق النظام دون تحيز، والحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة والترحيب بالآراء والمقترحات في روح التسامح بعيدا عن التسلط. (الهدلول، 2002، ص30).

-ثقافة المنظمة: إن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات الموظفين وتوفير بيئة عمل يسودها العدل والاحترام المتبادل بين الموظفين والمنظمة وترسيخ معايير أداء متميز بين الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات يدي إلى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة ولاء الموظف للتنظيم، وكانت دراسة "نيستروم" (Nestrom 1993) حول الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وقد أظهرت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (غنام، 2005، ص45).

-إشباع حاجات الموظفين الإنسانية في التنظيم: من المعروف للعاملين أن للعاملين مجموعة من الحاجات إلى إشباعها كالحاجات الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونون مقدرين ومحبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، و التنظيم الذي يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكان لاستقرارهم، بل يسعى أعضائه للبحث عن غيره الذي يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم

للمزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه، لقد وضع العلماء نظريا تبحث في دوافع السلوك الإنساني منها نظرية "سلم الحاجات" لأبراهام ماسلو، ونظرية "البور تر" وغيرها من النظريات التي رتبت الحاجات الإنسانية للعاملين وفق أهميتها وإلحاحيتها في الإشباع أوجبت على إدارات المنظمات مسؤولية إعادة النظر في سياستها نحو العاملين لتتفق مع تلك الحاجات. (المعاني، 1996، ص41).



شكل رقم (2): هرم ماسلو للحاجات

ـ الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي معناه تغلب الاتجاهات نحو العمل، لأن هناك عوامل دافعة تؤدي بالرضا الوظيفي، وغياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا وعوامل الرضا وعوامل الاستياء تلعب دورا في اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل أو الرغبة في الانتقال منه وتركه، ولذلك تحرص المنظمات على رفع مستويات الرضا

الوظيفي للعاملين لوجود ارتباط مباشر بين الرضا والولاء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم. (الدوسري، 2011، ص24).

\_مشاركة العاملين في التنظيم:

تعتبر المشاركة عن حالة عقلية وعاطفية واجتماعية تجعل الفرد يساهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية وتحقيق أهداف المنظمة والمشاركة تحفز العاملين والموظفين على القيام بعمليات استثمار مباشرة لإدارة مشروعاتهم ورقابتهم كما أنها تشجع العاملين على تقبل المسؤولية وتساهم في إطلاق طاقاتهم ومبادراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتعد صور المشاركة وتتراوح بين القرارات وحل المشكلات وتفويض السلطات.

وقد أظهرت الدراسات أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث يعتبرون أية مشكلة يواجهونها عي إحدى مشكلاتهم، ويكون أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبل له وتزداد ثقتهم في التنظيم، وتقل مقاومته للتغيير، وترتفع روحه المعنوية مما ينعكس إيجابيا على التنظيم لمزيد من الأداء الفعال. (هدلول، 2002، ص31).

## 5. خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، نظراته، والعوامل المساعدة على تنميته، وانطلاقاً من أهمية الولاء التنظيمي داخل المنظمات، برزت الحاجة الكبيرة لهذا العنصر الذي يؤدي إلى الحفاظ على العاملين وعلى أدائهم وعطائهم الفعال الذي يخدم مصلحة التنظيم ويضمن وجوده واستمراره في السوق رغم كل المنافسة الخارجية فهو يعتبر ضماناً للتنظيم من العامل أنه مخلص لها ولن يقبل بتغييرها لأنه يعتبرها جزءاً منه ويسعى جاهداً لتحقيق أهدافها والتي يعتبرها أهداف شخصية له أيضاً.

# الفصل الرابع الإجراءات الميدانية للدراسة

1. تمهيد
2. منهج الدراسة
3. وصف مكان إجراء الدراسة
4. حدود الدراسة
5. خصائص عينة الدراسة
6. الدراسة الاستطلاعية
7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
8. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
9. الاستنتاج العام
10. توصيات

## تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابق إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة "القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" سيتم التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة باعتباره القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلاله يتمكن الباحث من جمع معلومات وبيانات حول موضوع بثه وقيمة النتائج المتحصل عليها ولذلك يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي اتبعته الطالبة الباحثة، وكذلك وصف مكان وعينة الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة بعد تحليلها ومناقشتها.

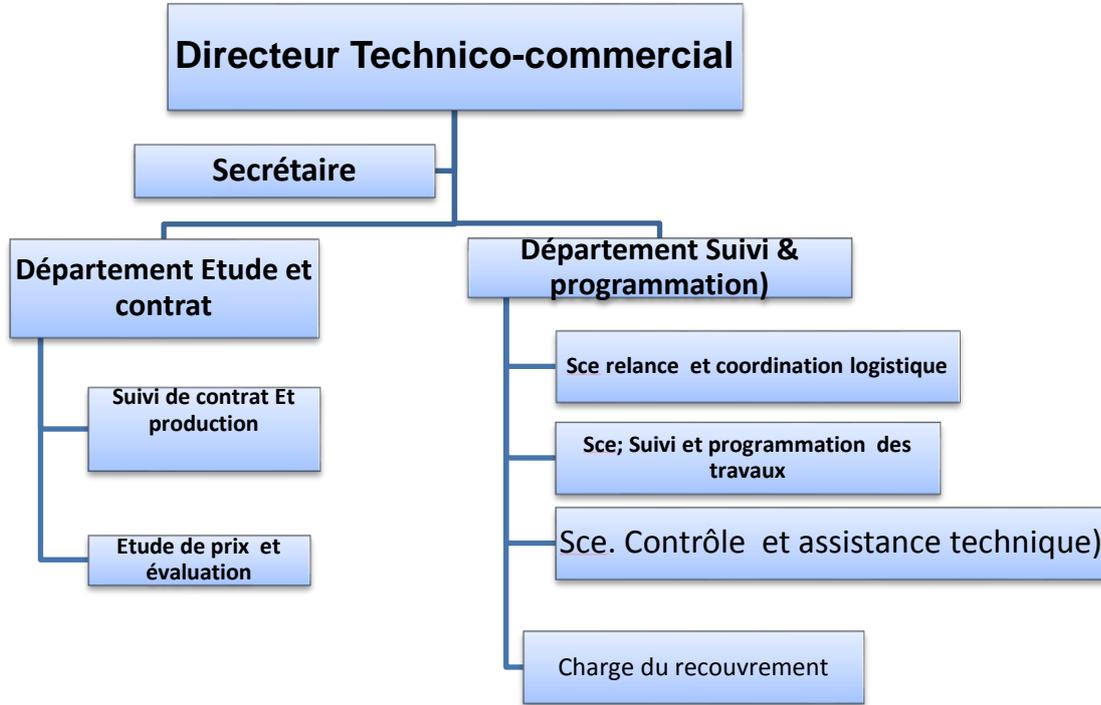
## 1. منهج الدراسة:

يعد اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي وهو الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة كما يعتبر المنهج الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة والمشكلة وموضوع الدراسة، والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض الوصول إلى إجابات للأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكل من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات و تحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات. (مصطفى محمود ابو بكر، احمد عبد الله اللحج 2007، ص43، 42)

ومن المعروف ان تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وانطلاقاً من طبيعة دراستنا فقد قامت الطالبة الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف هذه الدراسة، والذي يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة وتوضيح خصائصها". (عبد المجيد قدي، 2009، 50)

ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، إنما يقوم أيضاً على توصيف العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك للوصول إلى وصف علمي لهذه العلاقة.

2. وصف مكان الدراسة:



1-مديربة التقنية والتجارية : المصدر: (مصلحة الموارد البشرية)

يتكون قسم المبيعات الفنية من:

-من المدير

-سكرتارية

-من قسم الدراسات والعقود

-من قسم المراقبة والبرمجة

- مهام و مسؤوليات المديرية:

-مسئول عن متابعة عقود الأشغال ، ويضمن تطبيقها .

-مسئول عن دراسات الأسعار وتقييم جميع الأسواق الجديدة لتقديمها .

-يضمن الدعم اللوجستي لمشاريع مختلفة .

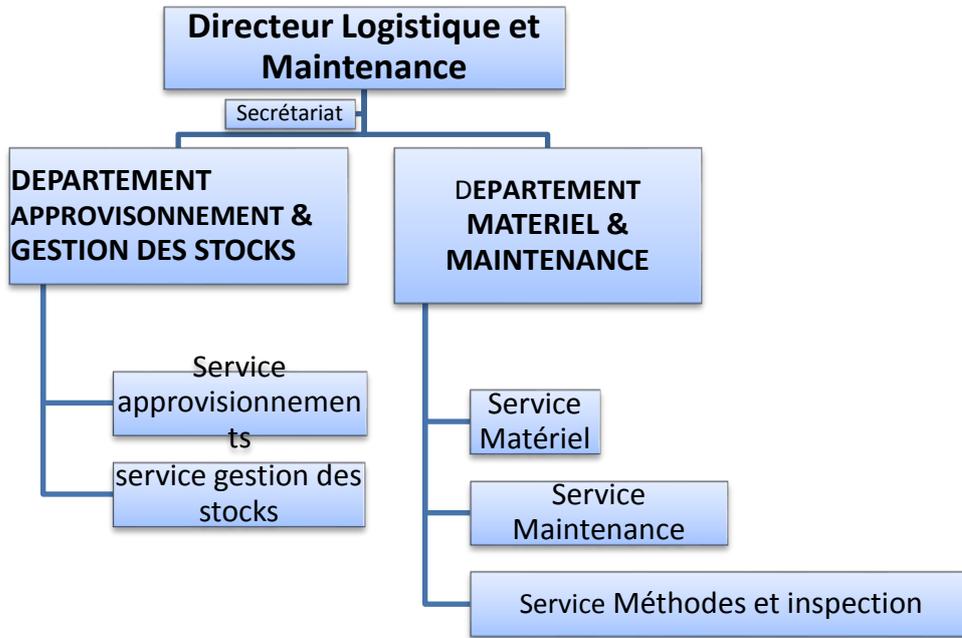
-يضمن مراقبة وبرمجة الأعمال .

- التحكم في الجانب الفني في تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشاريع .
- التنقيب، واقتراح والتفاوض والتوقيع على أي سوق في صيانة وتطوير حجم العمل في الشركة، وكذلك أية تعديلات ضرورية للحفاظ على أو تحسين الاقتصاد في العقود الموقعة.
- إجراء إنشاء والتحكم ونقل حالات العمل وتنقيحات الأسعار للعملاء للحصول على التأشيرات والمدفوعات وإرسال نسخة من الحالات التي يستهدفها العميل إلى قسم المحاسبة .
- مسئول عن الفواتير والتحصيل .
- إعداد ومراقبة ونقل المعلومات الإدارية وفقا للنماذج والمواعيد النهائية المعتمدة للإدارة -المشاركة بانتظام في اجتماعات الإدارة وتنفيذ القرارات والمقررات والتوصيات بعناية.
- مساعدة وتنسيق والإشراف والإشراف على هياكل وموظفي المديرية.
- إعداد و اقتراح و تنفيذ بعد الموافقة وتحديث المهام والمسؤوليات الموكلة إلى كل من الهيكل والموظفين المسؤولين عن الإدارة.
- تصميم والتكيف مع التغييرات الهيكلية نظام المعلومات الداخلية والخارجية و تمكين تطوير ومراقبة الخطط والبرامج وتوفير البيانات الاقتصادية والمالية للدراسة وصنع القرار.

## 2-مديرية الإمداد والصيانة:

-تتكون مديرية الإمداد والصيانة من:

- من المدير
- سكرتارية
- قسم المواد والصيانة
- إدارة الإمداد وإدارة المخزون



المصدر: (مصلحة الموارد البشرية)

### -المهام والمسؤوليات الرئيسية لمديرية الإمداد والصيانة هي كما يلي :

ضمان الإمداد المنتظم للشركة بالمواد واللوازم والخدمات في إطار مظاريف وأولويات الميزانية المتفق عليها مع المستخدمين.

- الاستكشاف المستمر للأسواق والمواد واللوازم والخدمات التي تهدف إلى تحديد واختيار الموردين على أساس أفضل الأسعار والوقت والجودة وشروط الائتمان.

- حفظ وتحديث الملف المحسوب للموردين والمنتجات.

- الإرسال الشهري إلى إدارة الشؤون المالية والمحاسبة في البيان الشامل للفواتير غير المدفوعة إلى الموردين والسجلات المحاسبية ذات الصلة .

-الاستقبال والتنفيذ وتحديث طلبات المواد واللوازم والخدمات الناشئة عن خدمات المستخدم الخاصة بالشركة ، وخاصة مواقع البناء.

- الإيصال والعناية الواجبة وتحديث طلبات الشراء من إدارة المخزون.

- جدولة أوامر التوريد حسب الأولويات والتوافر المالي.

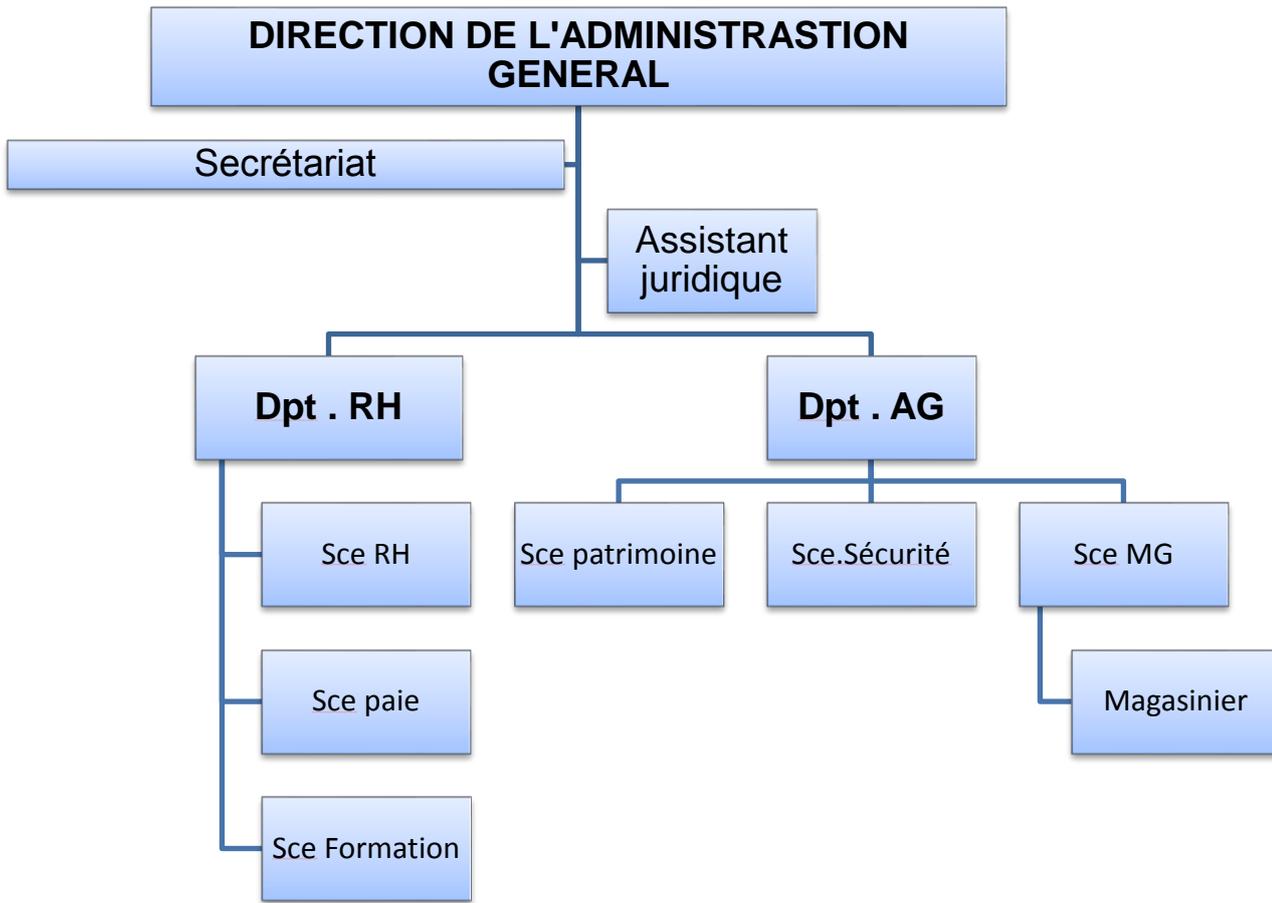
- إطلاق ومتابعة وتحديث الأوامر

-إدارة محسوبة ودقيقة من المخزون بأكمله للشركة

-صيانة المخزون الدائم للمخزونات

-إنشاء وتنفيذ وتحديث الجرد الدائر للمخزون بالتشاور مع خدمات المحاسبة ووفقا للأنظمة والإجراءات المعمول بها.

### 3- مديرية الإدارة العامة:



المصدر: (مصلحة الوارد البشرية)

-مديرية الإدارة العامة تتكون من:

-المدير

-السكرتارية

-قسم الموارد البشرية

-قسم الإدارة العامة

-مساعد قانوني

-الأمن

**-مهام و مسؤوليات المديرية:**

-يقع على عاتق مدير الإدارة العامة المهام والمسؤوليات التالية:

- مسئول عن مراقبة الإعلانات الضريبية وشهادات

-مسئول عن مراقبة ديون الهيكل

- مسئول عن حفظ السجلات القانونية وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها

-مسئول عن رصد عملية إنشاء كشوف المرتبات

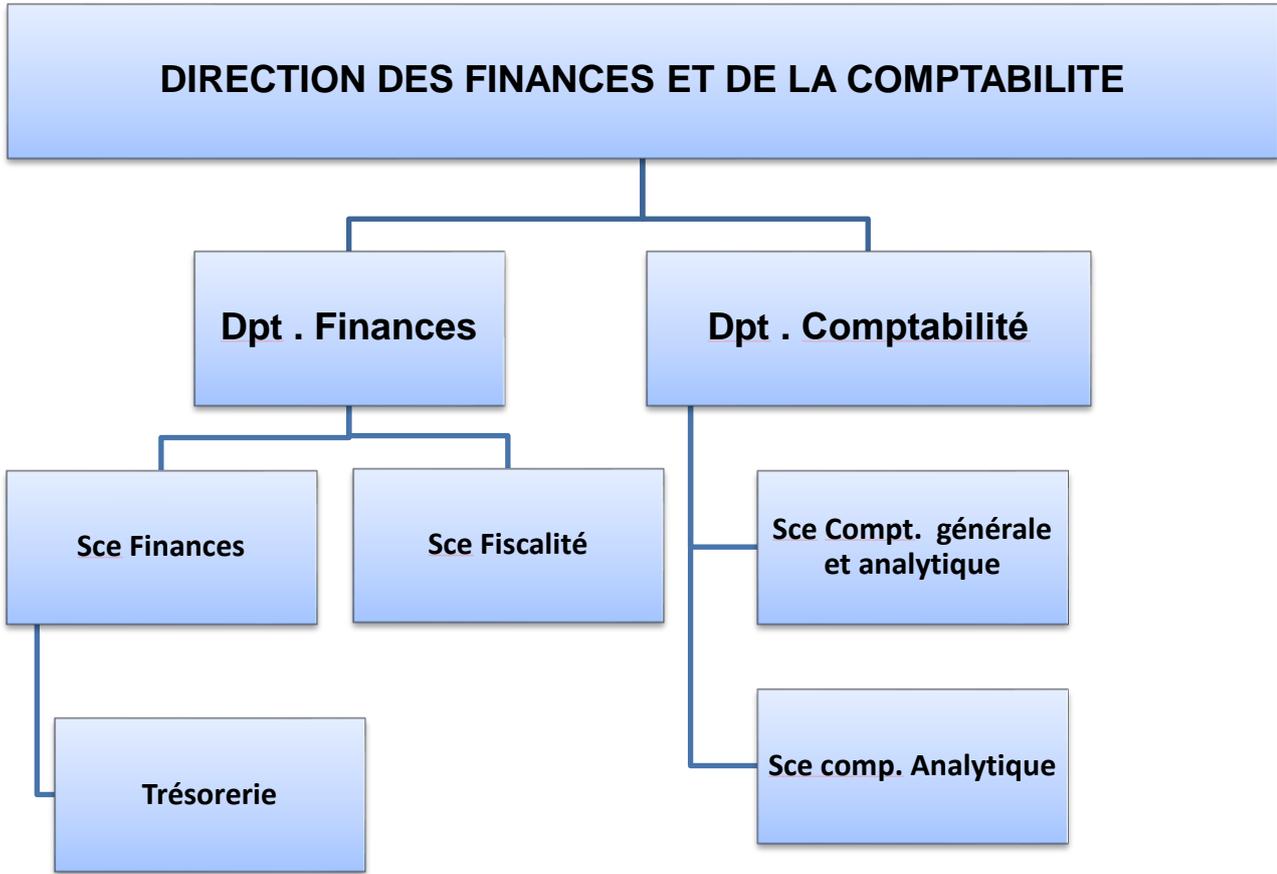
- مسئول عن المتابعة الوظيفية لموظفي الشركة

- يضمن الإدارة الفعالة والأمثل للموارد المالية والبشرية للشركة

-تنفيذ النظم والإجراءات المقدمة لهذا الغرض.

- قيادة وتحقيق أية مفاوضة جماعية تهدف إلى تكريس وتحقيق أي اتفاق جماعي أو اتفاق جماعي.

3-مديرية المالية و المحاسبة:



المصدر: (مصلحة الموارد البشرية)

-وتتكون المديرية من:

-المدير

-سكرتاريا

-قسم شؤون مالية

-قسم المحاسبة

-مهام ومسؤوليات المديرية:

-يأذن بدفع الاستثمار أو نفقات التشغيل في حدود الصلاحيات المفوضة .

-مسئول عن مراقبة معاملات الميزانية العمومية والإقرارات الضريبية وشبه المالية .

-مسئول عن مراقبة المستحقات والديون والنقد.

- مسئول عن حفظ السجلات القانونية وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
- يأذن السلف على المرتبات ونفقات البعثة وفقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها .
- يضمن الإدارة الفعالة والأمثل للموارد المالية للشركة .
- تنفيذ النظم والإجراءات المقدمة لهذا الغرض.
- المشاركة بانتظام في اجتماعات الإدارة وتنفيذ القرارات والمقررات والتوصيات بعناية.
- مساعدة وتنسيق والإشراف والإشراف على هياكل وموظفي المديرية.
- إعداد ، اقتراح ، تنفيذ بعد الموافقة وتحديث المهام والمسؤوليات الموكلة إلى كل من الهيكل والموظفين المسؤولين عن الإدارة.

### 3. حدود الدراسة:

- 3-1. الحدود البشرية: وتمثل مجتمع البحث المتمثل في عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.
- 3-2. الحدود الزمنية: ويقصد به الزمن المستغرق لإنجاز هذا البحث فقد أجريت الدراسة ابتداءً من السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2017-2018 (فيفري، مارس، أبريل، ماي)
- 3-3. الحدود المكانية: المتمثلة في المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية بالمنطقة الصناعية النوميترات غرداية

### 4. خصائص عينة الدراسة:

- تستخدم العينة لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع. (عبد المجيد قدي، 82، 2009)
- ويلجأ الباحث لأحد العينات نظراً لل صعوبات التي يتعرض لها كصعوبة الاتصال بعدد كبير من المبحوثين لي طرح عليهم الأسئلة وكذلك التكاليف التي تواجهه.
- إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد العينة التي نختارها لدراستنا ويشمل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة عمال المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية المقدرين ب(217) عامل، وقد تم اختيار عينة مقدره ب( 70) عامل طبق عليهم الاستبيان.

4-1. معلومات حول متغير الجنس لعينة الدراسة:

جدول رقم(2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%74.28	52	ذكر
%25.71	18	أنثى
%100	70	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(2) ان النسبة الغالبة لعينة الدراسة ترجع للذكور بنسبة (%74.28) أما نسبة الإناث فبلغت (%25.71)

4-2. معلومات حول متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة:

جدول رقم(3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%47.14	33	م. جامعي
%32.85	23	م. ثانوي
%20	14	م. متوسط
%100	70	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(3) أن 47.14% من عينة الدراسة لهم مؤهل علمي يتمثل في شهادة جامعية وهي أكبر نسبة، و32.85% منهم مستواهم ثانوي و 20% من عينة الدراسة في مستوى المتوسطة.

### 3-4. معلومات حول متغير الأقدمية لعينة الدراسة:

جدول رقم(4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 16 سنوات	53	75.71%
أكثر من 16سنوات	17	24.28%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول(4) أن نسبة 75.71% هي أكبر نسبة وهي تمثل الأقدمية من(1/15)سنوات بالنسبة لأفراد عينة البحث وتليها نسبة 24.28% وهي تمثل أكثر من (16)سنوات أقدمية .

### 5. الدراسة الاستطلاعية:

من ضروريات العمل المنهجي أن ينطلق الباحث من استقصاء تساؤلاته لبحثها و التحقق منها من الدراسة الاستطلاعية التي تعد بداية كل عمل بحثي ميداني.

إذ يمكن تعريفها على أنها"عبارة عن دراسة علمية كشفية،تهد إلى التعرف على المشكلة،وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث،عندما تكون مشكلة البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها،أو عندما تكون المعلومات و المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.(ماتيو دس،ص26)

ولها تسميات عدة منها الاستطلاعية أو الاستكشافية أو الكشفية،وتهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها.

ولعل الأهمية العلمية للدراسة الاستطلاعية هي تذليل الصعوبات التي قد تعترض طريق الباحثة،لاسيما ما تعلق بظروف البحث.

## 1-5. عينة الدراسة الاستطلاعية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات جمع المعلومات قامت الطالبة الباحثة بتطبيق استبيان القيم التنظيمية المطبقة في دراسة "رافع يوسف الوحيدي" (2013) بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي" دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، وبالنسبة لاستبيان الولاء التنظيمي قامت الطالبة بتطبيق لاستبيان المطبق في دراسة "وليد شلابي" (2015) توعد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

المحور الأول: يخص القيم التنظيمية ويتكون من 37 بند وفقا لاستبانته القيم التنظيمية "لديف فرانسيس و مايك وودكوك" يشمل القيم وجاءت كالتالي:

- قيم إدارة المنظمة: تشمل قيم إدارة المنظمة (القوة، الصفاة، المكافئة) 9 بنود
- قيم إدارة المهمة: تشمل القيم (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد) 8 بنود
- قيم إدارة العلاقات: تشمل القيم (القانون و النظام، فرق العمل، العدل) 10 بنود
- قيم إدارة البيئة: تشمل القيم (الدفاع، التنافس، استثمار الفرص) 10 بنود

المحور الثاني: يخص الولاء التنظيمي ويتكون من 15 بند ويشمل الابعاد التالية:

- بعد الولاء العاطفي: 5 بنود (36. 37. 38. 39. 40)
- بعد الولاء المعياري: 5 بنود (41. 42. 43. 44. 45)
- بعد الولاء المستمر: 4 بنود (46. 47. 48. 49)

تم تطبيق الاستبيان بصفة اولية على عينة استطلاعية قدرها (30) موظف، وذلك بعد توزيع (34) استبيان تم استرجاع منها (30) فقط وبالتالي استقرت الطالبة الباحثة على عينة قدرها 30 موظف.

لقد اعتمدت الطالبة الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان و الذي يعد الوسيلة الملائمة للحصول عل البيانات من أكبر عدد من المبحوثين، كما يعتبر من أكثر وسائل جمع المعلومات استخداما، نظرا للمميزات التي يحققها لنا. ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الاسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته

للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها غي استفسارات محددة" (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009، 165)

وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمسة إجابات تحدد مستوى موافقته عليها وتعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، حيث في حالة الفقرات الإيجابية لصالح المقياس تعطى القيمة (5) للإجابة موافق تماما، والقيمة (4) للإجابة موافق، والقيمة (3) للإجابة محايد، والقيمة (2) للإجابة غير موافق، والقيمة (1) للإجابة غير موافق إطلاقا، أما في حالة الفقرات السلبية فيتم عكس المقياس على النحو التالي، الإجابة غير موافق إطلاقا تعطى القيمة (5)، والإجابة غير موافق تعطى القيمة (3)، أما بالنسبة للإجابة موافق فتعطى القيمة (2) و الإجابة موافق تماما فتعطى القيمة (1).

## 6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

### 6-1. صدق الاستبيان:

الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ماوضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد ان يقاس به. (بوسنة، 2007، ص: 163)

### 6-2. الصدق الظاهري:

بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاداة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي، لتحديدا علم النفس، في جامعة غرداية، بهدف إبدائهم الرأي في ملائمة الاداة لمتغيرات البحث واهدافه من حيث:

- مدى إنتماء البند لكل بعد.

- مدى تناسب بدائل الإجابة مع الفقرات.

- الصياغة اللغوية للبنود من حيث الوضوح و البساطة.

إذ أبدى الأساتذة مقترحاتهم التي تم العمل عليها، حيث قامت الطالبة الباحثة بتعديل الأداة التي

تشمل 37 بند في مقياس القيم التنظيمية في صورته الأولية، لتستقر الباحثة على 35 بندا، وعن

مقياس الولاء التنظيمي فقد شمل 14 بندا، ليتم اخراج الاداة بالصورة النهائية بمجموع 49 بند.

الجدول رقم (5) يوضح نتائج التحكيم للإستبيانين -القيم التنظيمية- و-الولاء التنظيمي-

التعديل	التعليق	البند
<b>القيم التنظيمية</b>		
تميز الإدارة بقدرتها على التأثير في عملها	يقبل	تميز الإدارة بقدرتها على التأثير في العاملين
تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم	يقبل	تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم
تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين	يقبل	تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين
تحظى الإدارة بالاحترام و التقدير لدى موظفيها	يقبل	تحظى الإدارة بالاحترام و التقدير لدى العاملين
تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية الصحيحة في تعيين المرشحين للمناصب الشاغرة في المؤسسة	يقبل	تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية الصحيحة في تعيين المرشحين للمناصب الشاغرة في المؤسسة
تكافئ الإدارة عملها المساهمين في نجاح المؤسسة	يقبل	تكافئ الإدارة العاملين العاملين الذين يساهمون في نجاح الشركة
تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم	يقبل	تقوم الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم
تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للعمال ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	يقبل	تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقية للعاملين ذوي القدرات الإداري لتطوير مستقبلهم الوظيفي
تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم عملها و مكافأتهم	يقبل	تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين ومكافأتهم
تلقى قرارات الإدارة احترام لدى عملها	يقبل	تلقى قرارات الإدارة احترام وقبول لدى العاملين في الشركة
يتم تحديد المهام والمسؤوليات لعمال المؤسسة بشكل واضح	يقبل	يتم تحديد المهام و المسؤولية لعمال الشركة بشكل واضح
تستخدم الموارد المالية بكفاءة في المؤسسة	يقبل	تستخدم الموارد المالية بكفاءة في الشركة

تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في نجاح الشركة	يقبل	تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في نجاح الشركة
تشتهر المؤسسة بخدماتها المتميزة	يقبل	تشتهر الشركة بخدماتها المتميزة
يدرك عمال هذه المؤسسة ما يقومون به من إسهام اقتصادي لخدمة الوطن	يقبل	يدرك العاملون في الشركة ما يقومون به من إسهام اقتصادي لخدمة الوطن
	تلغى	يفتخر عمالي الشركة بعملهم
يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بطرق علمية صحيحة	يقبل	يتم اتخاذ القرارات داخل الشركة بطرق علمية صحيحة
تتعاطف الإدارة مع العاملين الذين يواجهون مشاكل في بداية عملهم	يقبل	تتعاطف الإدارة مع العاملين الذين يتعثرون في بداية عملهم
تبدي الإدارة اهتمام بالعمل الجماعي و تشجعه	يقبل	تبدي الإدارة اهتمام كبير بالعمل الجماعي و تشجعه
	يلغى	تعزز القواعد و الإجراءات التنظيمية في الشركة العدالة و المساواة
يمنح العمال فرصة لسماع شكواهم في حال حدوث خلاف ما	يقبل	يمنح العمال فرصة لسماع شكواهم في حال حدوث خلاف ما
يتم تشكيل فرق العمل بطرق علمية صحيحة في جميع أقسام المؤسسة	يقبل	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة علمية صحيحة في جميع أقسام الشركة
يرتبط عمال المؤسسة ارتباط كبير بالوحدات التابعة لها	يقبل	يرتبط عمال الشركة ارتباط كبير بوحدات أعمالهم
يعتبر العمال المؤسسة مكان جيد للعمل	يقبل	يعتبر العمال الشركة مكان جيد للعمل
تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل	يقبل	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل
تتعامل الإدارة مع جميع عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم دون تمييز	يقبل	تتعامل الإدارة مع جميع عمال الشركة باختلاف مستوياتهم دون تمييز
يعمل موظفو المؤسسة بتعاون دائم	يقبل	يساعد عمال الشركة بعضهم بعض
تدافع الإدارة بقوة على مصالحها في سوق العمل	يقبل	تدافع الإدارة بقوة على مصالحها في سوق العمل

يدرك كل عامل في المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعميل	يقبل	يدرك كل عامل في الشركة ضرورة الاهتمام بالعميل
يلقى الجديد و الإبداع تشجيعا في المؤسسة	يقبل	يلقى الجديد و الإبداع تشجيعا في الشركة
تعالج الإدارة التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل مستمر	يقبل	تعالج الإدارة التهديدات الموجهة نحو الشركة بشكل مستمر
تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل"	يقبل	تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل"
تنظر الإدارة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية	يقبل	تنظر الإدارة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية
تحافظ نقابات العمال على مصلحة المؤسسة	يقبل	تحافظ نقابات العمال على مصلحة الشركة
تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	يقبل	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء
يتم تجنب المنافسة الهدامة بين أقسام المؤسسة	يقبل	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين أقسام الشركة
يوجد معايير لقياس المنافسة مع مؤسسات أخرى		يوجد معايير لقياس المنافسة مع الشركات الأخرى
<b>الولاء التنظيمي</b>		
أشعر بالسعادة و الفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	يقبل	أشعر بالسعادة و الفخر كوني أحد أفراد هذه الشركة
أشعر بالإعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها	يقبل	أشعر بالإعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن الشركة التي أعمل بها
لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	يقبل	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها
أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	يقبل	أعتبر مشاكل الشركة هي مشاكل الشخصية وأسعى لحلها
أنا أهتم بنجاح هذه المؤسسة	يقبل	أنا أهتم بنجاح هذه الشركة
لو تعارضت مصلحتي الشخصية و مصلحة المؤسسة أقدم مصلحة	يقبل	لو تعارضت مصلحتي الشخصية و مصلحة الشركة أقدم مصلحة الشركة دون تردد

المؤسسة دون تردد		
أرى أن قيمي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف هذه المؤسسة	يقبل	أرى أن قيمي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف الشركة
مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه المؤسسة	يقبل	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه الشركة
أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى	يقبل	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص عمل أفضل في مكان آخر
أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي الشخصية	يقبل	أحافظ على ممتلكات الشركة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية
أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المستويين الحاضر و المستقبل	يقبل	أرغب في البقاء في هذه الشركة على المستويين الحاضر و المستقبل
لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى	يقبل	لن أرحل عن هذه الشركة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى
سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	يقبل	سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل بالشركة
اختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ ارتكبته في حق نفسي	يقبل	اختياري للعمل في هذه الشركة كان خطأ ارتكبته في حق نفسي

يلخص الجدول رقم(5) البنود التي تم تعديلها بالنسبة للإستيبيانين القسم الاول يخص استبيان-القيم التنظيمية-و الذي تم حذف فيه بندين،بالإضافة إلى بعض التعديلات اللغوية لبقية البنود،أما القسم الثاني يخص استبيان-الولاء التنظيمي-والذي تم تعديل فيه بعض البنود من الناحية اللغوية،و كنتيجة لخطوة المحكمين استقر الاستبيان على مجموع 49 بند.

### 3-6. صورة الأداة بعد التحكيم:

المحور الاول :خاص بالمعلومات الشخصية(الجنس،المستوى التعليمي،الأقدمية)

المحور الثاني: خاص بينود القيم التنظيمية مرقمة من 1-35

المحور الثالث: خاص بنود الولاء التنظيمي مرقمة من 36-49

4-6. صدق وثبات الاداء:

- ثبات استبيان القيم التنظيمية:

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 20 لقياس الثبات و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم(6) يبين نتائج اختبار ألفا كرومباخ

ألفا كرومباخ	عدد بنود الاستبيان
0.936	35

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل " ألفا كرومباخ" أكبر من (0.07)، ومنه فأداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة.

ثبات استبيان الولاء التنظيمي:

الجدول رقم(7) يبين نتائج اختبار ألفا كرومباخ

ألفا كرومباخ	عدد بنود الاستبيان
0.913	14

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل " ألفا كرومباخ" أكبر من (0.07)، ومنه فأداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة.

- ثبات استبيان القيم التنظيمية

طريقة التجزئة النصفية: يتم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، عن طريق تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومنه تكون لدينا مجموعة البنود ذات الأرقام الفردية، ومجموعة البنود ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (8) يبين نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود استبيان القيم التنظيمية
0.877	10.049	59.67	البنود الفردية
	12.669	53.97	البنود الزوجية

بين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بنود استبيان القيم التنظيمية (الزوجية والفردية) يقدر ب(0.087) وهي قيمة أكبر من (0.01) مرتفعة و جيدة، ويمكن القول أن استبيان القيم التنظيمية يتمتع بثبات عالي بطريقة التجزئة النصفية.

ثبات استبيان الولاء التنظيمي:

طريقة التجزئة النصفية: يتم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، عن طريق تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومنه تكون لدينا مجموعة البنود ذات الأرقام الفردية، ومجموعة البنود ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم (9) يبين نتائج اختبار بيرسون

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.847	6.506	24.37	البنود الفردية
	5.790	24.30	البنود الزوجية

يبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بنود استبيان الولاء التنظيمي (الزوجية والفردية) يقدر ب(0.847) وهي قيمة أكبر من (0.01) مرتفعة و جيدة، ويمكن القول أن استبيان الولاء التنظيمي يتمتع بثبات عالي بطريقة التحزئة النصفية.

### صدق استبيان القيم التنظيمي:

طريقة صدق المقارنة الطرفية: t.test: لحساب صدق استبيان القيم التنظيمية قامت الباحثة بالحساب باختبار ت.

جدول رقم (10) يبين نتائج اختبار t.test

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	دح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.047	10.32	16	7.149	138.11	
			12.689	88.00	

يبين الدول أعلاه نتائج صدق المقارنة الطرفية باستعمال اختبار ت وجاءت قيمة (0.047) أكبر من قيمة (0.01) وهي قيمة كبيرة وجيدة تدل على ان استبيان القيم التنظيمية صادق.

### صدق استبيان الولاء التنظيمي:

طريقة المقارنة الطرفية: حساب استبيان الولاء التنظيمي باستعمال اختبار ت.

الجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار ت

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	دح	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.44	11.185	16	4.00	62.00	
			6.144	34.67	

يبين الدول أعلاه نتائج صدق المقارنة الطرفية باستعمال اختبار ت وجاءت قيمة (0.044) أكبر من قيمة (0.01) وهي قيمة كبيرة وجيدة تدل على ان استبيان الولاء التنظيمي صادق

## 6-5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

\_ التكرارات: لوصف عينة الدراسة.

\_ النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من مجتمع الدراسة.

ولتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدمت الطالبة الباحثة عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والتي يرمز لها بالرمز spss النسخة 22 وهذه الأساليب ممتثلة في:

\_ معامل **alpha crumbach**: لقياس ثبات أداة البحث.

\_ المتوسط الحسابي **mean**: لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل بند .

\_ الانحراف المعياري **standard deviation**: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة.

\_ اختبار (ت) للعينات المستقلة **independent samples . t.test**: لإختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

\_ اختبار تحليل التباين الاحادي **one-way-anova**: لإختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

## 7. عرض وتحليل النتائج:

### 7-1. عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الأول:

ماهي أبعاد القيم التنظيمية السائدة لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية؟

الجدول رقم (12) يبين أبعاد القيم التنظيمية السائدة في الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
6.899	27.13	إدارة المنظمة
5.001	22.97	إدارة المهمة
5.262	30.77	إدارة العلاقات
7.582	33.93	إدارة البيئة

يبين الجدول أعلاه أبعاد القيم التنظيمية السائدة حسب إجابات عينة الدراسة على استبيان القيم

التنظيمية ونلاحظ الأبعاد السائدة لدى العمال حسب الترتيب التالي:

بعد إدارة الإدارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (33.93) وهو أعلى قيمة بين الأبعاد الثلاثة الأخرى وبانحراف معياري يقدر ب(7.582)، ثم في المرتبة الثانية بعد إدارة العلاقات بمتوسط حسابي قدره (30.77) وانحراف معياري يقدر ب(5.262) ثم ثالثا بعد إدارة المنظمة بمتوسط حسابي يقدر ب(27.13) وانحراف معياري ب (6.899) وفي الترتيب الأخير بعد إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدره (22.97) وانحراف معياري ب(5.0)

### 7-2 الفرضية الأولى:

#### 1 -معامل الارتباط بيرسون Pearson

- معامل الارتباط بيرسون لإثبات صحة الفرضية الأولى، والتي مفادها:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية"

أعتمد معامل ارتباط القيم بيرسون Pearson باعتباره المناسب للتحقق من طبيعة علاقة الارتباط في حالة الاستبيانات من نوع الاختيار من متعدد، الذي أعتمد في كل من مقياس القيم التنظيمية ، ومقياس

الولاء التنظيمي حيث تحصل عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية في كل منهما على قيمة صحيحة تمثل مستوى القيم التنظيمية لديهم، ومستوى الولاء التنظيمي، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13): يوضح قيمة ودلالة معامل الارتباط القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	استبيان
0.01	0.648	21.879	117.97	70	القيم التنظيمية
		10.532	48.56	70	الولاء التنظيمي

نستنتج من الجدول رقم (13) أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية. تقدر ب 0.648 بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. وفي مجموع سبعون (70) عامل كان متوسط الدرجات في متغير القيم التنظيمية يساوي (117.97) هي قيمة أكبر من المتوسط النظري الذي قدر ب (112.93) وبانحراف معياري قدره 21.879، وهذا يعني ان مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية، ومتوسط الدرجات في متغير الولاء التنظيمي يساوي 48.56 وهي أكبر من قيمة المتوسط النظري الذي قدر ب (47.58) وبانحراف معياري قدره 10.532. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى "توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.

#### تفسير نتائج الفرضية:

وبناء على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية المتمثلة في وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية هي صحيحة، كما اتفقت دراستنا الحالية مع

دراسة (خليل عمار 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي الجزائرية للمياه بغرداية.

### 7-3 الفرضية الثانية:

2- اختبار "ت" ستودنت T-test لإثبات صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية باختلاف الجنس"

الجدول رقم (14): يلخص نتائج الفرق بين الجنسين في القيم التنظيمية

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	متوسط الفرق	دح	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	أفراد العينة (العمال)
0.05	0.916	0.63	68	0.105	23.510	118.13	52	الذكور
					16.867	117.50	18	الإناث

يظهر الجدول عدم وجود فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية، حيث بلغت قيمة الاختبار "ت" 0.105، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كما جاء المتوسط الحسابي للذكور بـ 118.13 وبانحراف معياري قدره 23.510، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ متوسط الحسابي بـ 117.50، وانحراف معياري قدره 16.867 وعلى ضوء هذه النتائج تكون الفرضية الثانية غير صحيحة.

### تفسير نتائج الفرضية:

وبناء على النتائج يمكن القول أن الفرضية المتمثلة في وجود فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية غير صحيحة، إذ أن نظرة الذكور للقيم التنظيمية لا تختلف عن نظرة الإناث، فدرجة أهمية القيم لا علاقة لها باختلاف الجنس، بناء على آراء العينة (عمال) الشركة الوطنية للأشغال العمومية.

### 4-7 الفرضية الثالثة:

### 3- اختبار "ت" ستودنت T-test لإثبات صحة الفرضية الثالثة، والتي مفادها:

" توجد فروق في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية لأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.

الجدول رقم (15) يبين نتائج الفرق في القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	دح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
أقل من 16 سنة	53	117.58	23.576	40	1.59	0.769	0.05
أكثر من 16 سنة	17	119.18	15.997				

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أعلاه إلى أن قيمة الاختبار "ت" بلغت 0.105، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كذلك المتوسط الحسابي للفئة الأولى (117.58) وانحراف معياري قدره (23.576)، أما بالنسبة للفئة الثانية فالمتوسط الحسابي قدر ب (119.18) و انحراف معياري يقدر ب (15.997). بالتالي الفرضية التي تقول أن توجد فروق في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية لم تتحقق.

### تفسير نتائج الفرضية:

وبناء على النتائج السابقة يمكن القول أنه لا يوجد فروق في القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية حسب آراء عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية، فعامل الأقدمية ليس كافي ليحدث فروق في القيم التنظيمية لدى العاملين حسب آراء العمال.

#### 5-7 الفرضية الرابعة:

#### - تحليل التباين الأحادي ANOVA

يستخدم حالة متغيرين أحدهما لديه أكثر من فئتين أو مستويين مثل المستوى التعليمي هنا (متوسط - ثانوي - جامعي)

- اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بتحليل التباين ANOVA، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية باختلاف مستواهم التعليمي"

لاختبار صحة الفرضية الثالثة نطبق تحليل التباين الأحادي ANOVA، ويلخص الجدول التالي النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16): يلخص نتائج تحليل التباين في القيم التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	2985.725	2	1492.862	3.329	0.04	0.05
خارج المجموعات	30044.218	67	448.421			

				69	33029.943	المجموع
--	--	--	--	----	-----------	---------

تشير النتائج في الجدول رقم (16) أعلاه أن مجموع مربعات ما بين المجموعات (2985.725) أما متوسط المربعات (1492.862)، أما خارج المجموعات فقد بلغ مجموع المربعات (30044.218)، ومتوسط المربعات (448.421) لقد بلغت قيمة  $F = 3.329$  وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج فهذه الفرضية تحققت.

#### تفسير الفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها أنه يوجد فروق في آراء عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية يعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي يوجد فروق في القيم بين المستويات: الجامعي، الثانوي، المتوسط. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رافع يوسف الوحيد 2013) دراسة ميدانية حول الموظفين الإداريين في البنوك الإسلامية بغزة.

#### 6-7. الفرضية الخامسة:

#### 5- اختبار "ت" ستودنت T-test لإثبات صحة الفرضية الثالثة، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية باختلاف الجنس"

الجدول رقم (17) يبين نتائج فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين الجنسين

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	دح	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	أفراد العينة (العمال)
0.05	0.589	68	0.543	10.917	48.96	52	الذكور
				9.525	47.39	18	الإناث

يبين الجدول رقم(17)أعلاه أن قيمة الاختبار "ت" بلغت 0.543، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، بلغ عدد الذكور (53)، أما المتوسط الحسابي لديهم يبلغ (48.96) والانحراف المعياري (10.971)، أما الإناث فعددهم (18) فرد، بمتوسط حسابي قدره (47.39) و انحراف معياري يقدر ب(9.525)وعلى ضوء هذه النتائج فهذه الفرضية لم تتحقق.

### تفسير نتائج الفرضية:

تشير نتائج في الجدول أعلاه إلى أن لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة للجنسين وذلك لأن الجنسين(الذكور،الإناث) يمارسون مهامهم في نفس الظروف البيئية و التنظيمية وتطبق عليهم نفس القوانين و القواعد التنظيمية في المنظمة .وقد اتفقت نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (أبو العلا2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة فلسطين، والتي طبقت على عينة (148) عامل. ما اختلفت مع دراسة(فريدة زيني 2012) حول الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وأثره على الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، حيث جاءت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس حيث ولاء الإناث أكثر من ولاء الذكور.

### 7-7. الفرضية السادسة:

- اختبار "ت" ستودنت T-test لإثبات صحة الفرضية السادسة، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية باختلاف الأقدمية"

الجدول رقم (18) يبين نتائج الفرق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	دح	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
أقل من 16 سنة	53	10.278	0.223	68	0.658	0.824	0.05
أكثر من 16 سنة	17	11.605					

تشير النتائج في الجدول رقم (11) أعلاه إلى أن قيمة الاختبار "ت" بلغت 0.223، وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، متوسط حسابي للفئة الأولى (48.72) وانحراف معياري قدره (10.278)، أما بالنسبة للفئة الثانية فمتوسط الحسابي قدر ب (48.06) و انحراف معياري ب (11.605) وعلى ضوء هذه النتائج فإن الفرضية التي تقول أن توجد فروق في الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية لم تتحقق

#### تفسير الفرضية:

تشير نتائج في الجدول أعلاه إلى أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية، تعزى لمتغير الأقدمية و هذا يعني أن المنظمة لم تغير شيء في نمط التسيير و في البيئة الداخلية لها وحتى القيم التنظيمية، فالعمال الذين لديهم أكثر من 16 سنة أقدمية في المؤسسة مستوى ولائهم هو نفس مستوى ولاء العاملين ذوي أقدمية أقل (أقل من 16 سنة) في المؤسسة أي ان المنظمة لم تجدد أو تدخل أي تعديلات على البيئة الداخلية للمنظمة لكي تحفز وتزيد من ولاء العمال. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شلابيوليد 2015) حول دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الغدارة المحلية بولاية المسيلة.

7-8. الفرضية السابعة:

-تحليل التباين الأحادي ANOVA

يستخدم حالة متغيرين أحدهما لديه أكثر من فئتين أو مستويين مثل المستوى التعليمي هنا (متوسط - ثانوي - جامعي)

- اختبار الفرضية السابعة المتعلقة بتحليل التباين ANOVA، والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي"

الجدول رقم (19) يبين الفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	170.220	2	85.110	0.76	0.05
خارج المجموعات	7483.052	67	111.687		
المجموع	7653.271	69			

تشير النتائج في الجدول رقم (11) أعلاه أن مجموع مربعات ما بين المجموعات (170.220) أما متوسط المربعات (85.110)، أما خارج المجموعات فقد بلغ مجموع المربعات (7483.052)، ومتوسط المربعات (111.687). لقد بلغت قيمة  $F = 0.76$  وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج فالفرضية لم تتحقق

## تفسير الفرضية:

تشير نتائج المتحصل عليها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة (العمال) باختلاف مستواهم التعليمي (جامعي، ثانوي، متوسط)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فريدة زيني 2012) حول الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وأثره على الأداء الوظيفي، حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي.

## 8. استنتاج عام:

تصنف هذه الدراسة كدراسة ميدانية سلوكية في مجال علم النفس العمل و التنظيم، والذي يختص بدراسة الظواهر السلوكية والتنظيمية في بيئة المنظمات، ويقدم هذا التخصص حلول للمشاكل التي تصادف العمال و المشرفين عليهم على حد سواء في الوسط المهني، وقد قمنا بتسليط الضوء على هذا الموضوع لمدى أهميته في مجال السلوك التنظيمي، وهو موضوع القيم التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية.

وبحثنا في هذا الموضوع هو بهدف الكشف عن القيم التنظيمية التي تنمي وتزيد من مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة.

وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية العامة والتي تنص أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي وقدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب(0.64) عند مستوى الدلالة 0.01، وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية بغرداية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف المستوى التعليمي، وقد بلغت قيمة f (3.329).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف المستوى التعليمي

## 9. الاقتراحات و التوصيات:

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة، يمكن للطالبة تقديم بعض التوصيات وذلك بعد الاطلاع النظري على متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية، الولاء التنظيمي). وكذلك بعد الاحتكاك بعينة الدراسة في الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

- الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمدراء و المشرفين داخل التنظيم بهدف تنمية القيم التنظيمية المساعدة على تنمية قدرتهم القيادية والتنظيمية مما ينعكس إيجابا على رؤوسهم، فكل ما كان المشرف متمكن وذا كفاءة زاد احترام وولاء رؤوس له و للمنظمة عامة.
- إعطاء أهمية للعمال في المراتب الوظيفية الدنيا وذلك من خلال تقديم تكريمات ومكافئات رمزية لتعزيز ولائهم للتنظيم.
- العمل على تحسين ظروف العمل داخل التنظيم (الظروف التنظيمية و الظروف الفيزيائية) لتوفير بيئة عمل أكثر ملائمة للعمال مما ينعكس إيجابا على أدائهم و يزيد من ولائهم للتنظيم.
- تنمية روح المنافسة بين العمال لجعلهم يتنافسون على طريقة أداء العمل الأكثر فعالية.

# المراجع والمصادر

## قائمة المراجع:

### 1- قائمة الكتب:

- 1- أحمد بطاح (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 2- أيمن المعاني (1996)، السلوك التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان.
- 3- بلقاسم سلاطينية وحسان الجيلاني (2004)، منهجية العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
- 4- بوسنة محمود (2007)، علم النفس القياس المبادئ الأساسية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر.
- 5- جواد شوقي ناجي (2000)، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 6- خيضر كاضم حمود (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 7- ديف فرانسيس و مايك وودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيدي (1990) دار المريخ، السعودية.
- 8- صفاء مسلماني، علم الاجتماع التربوي، الطبعة (نظرة معاصرة)، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 9- عبد الرحمن عوض أبو الهيجان، القيم الجماعية والتربية، الطبعة الأولى، دار بافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 10- عامر عوض، السوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 11- عبد الله عقلة مجلي الخزايلة، الصراع بين القيم التنظيمية و القيم الاجتماعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحمد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 12- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي، بدون طبعة، دارالزهرة للنشر، عمان الأردن، 1999.

13- كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن.

## 2- الرسائل و الأطروحات:

- 1- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، مودعة لدى الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 2- أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى مدراء وزارة الداخلية والامن الوطني من مختلف الأجهزة و الإدارات و المديرات المدنية منها و العسكرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، غزة فلسطين، 2009.
- 3- بوكشيرة صابر ،القيم التنظيمية وعلاقتها بيمكين المورد البشري لدى أساتذة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة، الجزائر، 2013
- 4- خليل عمر، القيم التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل و التنظيم، غرداية، الجزائر، 2014.
- 5- رافع يوسف الوحيددي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي لدى موظفين إداريين في بنوك إسلامية قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013.
- 6- عبد العزيز بن عبد الله ال جمعان الغامدي، القيم التنظيمية لأدارت التربية و التعليم لدى مدراء و مشرفي التربية و التعليم ،مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2005.
- 7- فريدة زيني، الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، تونس، الجزائر، المغرب، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، الشلف، الجزائر، 2012.
- 8- نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم لدى الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 2013.

9-وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، المسيلة، الجزائر، 2015.

### 3-المجلات:

1-الزعيبي خالد يوسف محمد، أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 22، العدد 2008، 1

2-المخلافي، محمدسرحان، أهمية الولاء التنظيمي و المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية و القانونية، المجلد 17، العدد 2008، 2.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

علم النفس

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد

في إطار الإعداد لمذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم، يشرفني أن أضع بين أيديكم مجموعة من العبارات والتي ترتبط بحياتكم المهنية، نرجوا منكم أن تجيبوا عنها بكل صدق وموضوعية، نطلب منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن آرائكم، ونعلمكم أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، ونحيطكم علما أن ما تدلون به سيحضى بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض علمية، وشكرا لتعاونكم.

الطالبة الباحثة: عشور إيمان

البيانات الشخصية:

الجنس:

المستوى التعليمي:

الأقدمية (الخبرة):

الرقم	البند	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في عمالها.					
02	تبذل الإدارة جهود كبيرة في تطوير أداء الموظفين و زيادة كفاءتهم.					
03	تمنح الإدارة مكافآت كبيرة للمدراء المتميزين.					
04	تحظى الإدارة بالأحترام و التقدير لدى موظفيها.					
05	تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية الصحيحة في تعيين المرشحين للمناصب الشاغرة في المؤسسة.					
06	تكافئ الإدارة عمالها المساهمين في نجاح المؤسسة.					
07	تمنح الإدارة الصلاحيات اللازمة للمديرين لممارسة أعمالهم.					
08	تقوم الإدارة بإعطاء فرص حقيقة للعمال ذوي القدرات الإدارية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
09	تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم عمالها ومكافأتهم.					
10	تلقى قرارات الإدارة احترام وقبول لدى عمالها.					
11	يتم تحديد المهام و المسؤوليات لعمال المؤسسة بشكل واضح.					
12	تستخدم الموارد المالية بكفاءة في المؤسسة.					
13	تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة في نجاح المؤسسة.					
14	تشتهر المؤسسة بخدماتها المتميزة.					
15	يدرك عمال هذه المؤسسة ما يقومون به من إسهام اقتصادي لخدمة الوطن					
16	يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بطرق علمية صحيحة.					
17	تتعاطف الإدارة مع العاملين الذين يواجهون مشاكل في بداية عملهم.					
18	تبدي الإدارة اهتمام كبير بالعمل الجماعي وتشجعه.					
19	يمنح العمال فرصة لسماع شكواهم في حال حدوث خلاف ما.					
20	يتم تشكيل فرق العمل بطريقة علمية وملائمة في جميع أقسام المؤسسة.					
21	يرتبط عمال المؤسسة ارتباط كبير بالوحدات التابعين لها.					
22	تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز العمل.					
23	يعتبر العمال المؤسسة مكان جيد للعمل.					
24	تتعامل الإدارة مع جميع عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم دون تمييز.					
25	يعمل موظفو المؤسسة بتعاون دائم.					
26	تدافع الإدارة بقوة على مصالحها في سوق العمل.					
27	يدرك كل عامل في المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعمل.					
28	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في المؤسسة.					
29	تعالج الإدارة التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل مستمر.					
30	تؤمن الإدارة بشعار "نتنافس نحو الأفضل".					
31	تنظر الإدارة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.					
32	تحافظ نقابات العمال على مصلحة المؤسسة.					
33	تستخدم المنافسة بين الجماعات لرفع معايير الأداء.					
34	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين أقسام المؤسسة.					
35	يوجد معايير لقياس المنافسة مع المؤسسات الأخرى.					
36	أشعر بالسعادة و الفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.					
37	أشعر بالإعزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي اعمل بها.					
38	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.					
39	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية واسعة لحلها.					
40	أنا أهتم بنجاح هذه المؤسسة.					

					41	لوتعارضت مصلحتي الشخصية ومصحة المؤسسة أقدم مصحة المؤسسة دون تردد.
					42	أرى أن قيمي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة.
					43	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاز هذه المؤسسة
					44	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسات أخرى
					45	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي الشخصية
					46	أرغب في البقاء في هذه المؤسسة على المستويين الحاضر و المستقبل
					47	لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى لو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.
					48	سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة
					49	اختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبير ارتكبته في حق نفسي.

القيم التنظيمية

Frequencies

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	9	12.9	12.9	17.1
3.00	4	5.7	5.7	22.9
4.00	34	48.6	48.6	71.4
5.00	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	2	2.9	2.9	2.9
2.00	20	28.6	28.6	31.4
3.00	8	11.4	11.4	42.9
4.00	28	40.0	40.0	82.9
5.00	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	2	2.9	2.9	2.9
2.00	16	22.9	22.9	25.7
3.00	10	14.3	14.3	40.0
4.00	32	45.7	45.7	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	10	14.3	14.3	14.3
3.00	18	25.7	25.7	40.0
Valid 4.00	34	48.6	48.6	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00005**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	9	12.9	12.9	12.9
2.00	20	28.6	28.6	41.4
Valid 3.00	13	18.6	18.6	60.0
4.00	18	25.7	25.7	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00006**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	7.1	7.1	7.1
2.00	22	31.4	31.4	38.6
Valid 3.00	5	7.1	7.1	45.7
4.00	31	44.3	44.3	90.0
5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00007**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	1.4	1.4	1.4
2.00	10	14.3	14.3	15.7
Valid 3.00	11	15.7	15.7	31.4
4.00	38	54.3	54.3	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00008**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.0	10.0	10.0
2.00	23	32.9	32.9	42.9
3.00	10	14.3	14.3	57.1
4.00	22	31.4	31.4	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00009**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	18	25.7	25.7	31.4
3.00	14	20.0	20.0	51.4
4.00	30	42.9	42.9	94.3
5.00	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00010**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
2.00	11	15.7	15.7	17.1
3.00	20	28.6	28.6	45.7
4.00	33	47.1	47.1	92.9
5.00	5	7.1	7.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00011**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	8.6	8.6	8.6
2.00	13	18.6	18.6	27.1
3.00	4	5.7	5.7	32.9
4.00	37	52.9	52.9	85.7

5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00012**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	12	17.1	17.1	17.1
2.00	12	17.1	17.1	34.3
3.00	24	34.3	34.3	68.6
4.00	19	27.1	27.1	95.7
5.00	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00013**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	11	15.7	15.7	21.4
3.00	19	27.1	27.1	48.6
4.00	29	41.4	41.4	90.0
5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00014**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	11	15.7	15.7	21.4
3.00	14	20.0	20.0	41.4
4.00	33	47.1	47.1	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00015**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3

2.00	6	8.6	8.6	12.9
3.00	15	21.4	21.4	34.3
4.00	40	57.1	57.1	91.4
5.00	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00016**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	12.9	12.9	12.9
2.00	19	27.1	27.1	40.0
3.00	14	20.0	20.0	60.0
4.00	26	37.1	37.1	97.1
5.00	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00017**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	14	20.0	20.0	25.7
3.00	5	7.1	7.1	32.9
4.00	35	50.0	50.0	82.9
5.00	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00018**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	6	8.6	8.6	14.3
3.00	8	11.4	11.4	25.7
4.00	42	60.0	60.0	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00019**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
2.00	9	12.9	12.9	14.3
3.00	10	14.3	14.3	28.6
4.00	39	55.7	55.7	84.3
5.00	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00020**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	7.1	7.1	7.1
2.00	21	30.0	30.0	37.1
3.00	11	15.7	15.7	52.9
4.00	29	41.4	41.4	94.3
5.00	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00021**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	9	12.9	12.9	17.1
3.00	12	17.1	17.1	34.3
4.00	43	61.4	61.4	95.7
5.00	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00022**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	11	15.7	15.7	20.0
3.00	16	22.9	22.9	42.9
4.00	34	48.6	48.6	91.4
5.00	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00023**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	8	11.4	11.4	17.1
3.00	26	37.1	37.1	54.3
4.00	29	41.4	41.4	95.7
5.00	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00024**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	12.9	12.9	12.9
2.00	19	27.1	27.1	40.0
3.00	14	20.0	20.0	60.0
4.00	20	28.6	28.6	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00025**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.9	2.9	2.9
2.00	4	5.7	5.7	8.6
3.00	24	34.3	34.3	42.9
4.00	30	42.9	42.9	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00026**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	2	2.9	2.9	7.1
3.00	6	8.6	8.6	15.7

4.00	42	60.0	60.0	75.7
5.00	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00027**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
2.00	8	11.4	11.4	12.9
3.00	6	8.6	8.6	21.4
4.00	44	62.9	62.9	84.3
5.00	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00028**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.0	10.0	10.0
2.00	7	10.0	10.0	20.0
3.00	11	15.7	15.7	35.7
4.00	37	52.9	52.9	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00029**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.0	10.0	10.0
2.00	10	14.3	14.3	24.3
3.00	4	5.7	5.7	30.0
4.00	33	47.1	47.1	77.1
5.00	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00030**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	1.00	10	14.3	14.3	14.3
	2.00	15	21.4	21.4	35.7
	3.00	11	15.7	15.7	51.4
Valid	4.00	23	32.9	32.9	84.3
	5.00	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**VAR00031**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	13	18.6	18.6
	2.00	10	14.3	32.9
	3.00	10	14.3	47.1
Valid	4.00	33	47.1	94.3
	5.00	4	5.7	100.0
	Total	70	100.0	

**VAR00032**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	14	20.0	20.0
	2.00	10	14.3	34.3
	3.00	17	24.3	58.6
Valid	4.00	18	25.7	84.3
	5.00	11	15.7	100.0
	Total	70	100.0	

**VAR00033**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	6	8.6	8.6
	2.00	9	12.9	21.4
	3.00	15	21.4	42.9
Valid	4.00	35	50.0	92.9
	5.00	5	7.1	100.0
	Total	70	100.0	

**VAR00034**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	7.1	7.1	7.1
2.00	7	10.0	10.0	17.1
3.00	7	10.0	10.0	27.1
4.00	42	60.0	60.0	87.1
5.00	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00035**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	8.6	8.6	8.6
2.00	26	37.1	37.1	45.7
3.00	12	17.1	17.1	62.9
4.00	20	28.6	28.6	91.4
5.00	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00067	35	2.84	3.97	3.3706	.29317
Valid N (listwise)	35				

**Frequencies**

**VAR00038**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.9	2.9	2.9
2	1	1.4	1.4	4.3
3	17	24.3	24.3	28.6
4	34	48.6	48.6	77.1
5	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00039**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.4	1.4	1.4
2.00	7	10.0	10.0	11.4
3.00	11	15.7	15.7	27.1
4.00	33	47.1	47.1	74.3
5.00	18	25.7	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00040**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	8	11.4	11.4	11.4
2.00	17	24.3	24.3	35.7
3.00	10	14.3	14.3	50.0
4.00	24	34.3	34.3	84.3
5.00	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00041**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	7.1	7.1	7.1
2.00	17	24.3	24.3	31.4
3.00	13	18.6	18.6	50.0
4.00	18	25.7	25.7	75.7
5.00	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00042**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.9	2.9	2.9
3.00	8	11.4	11.4	14.3
4.00	41	58.6	58.6	72.9
5.00	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00043**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	13	18.6	18.6	18.6
2.00	18	25.7	25.7	44.3
3.00	16	22.9	22.9	67.1
4.00	14	20.0	20.0	87.1
5.00	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00044**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	8.6	8.6	8.6
2.00	18	25.7	25.7	34.3
3.00	7	10.0	10.0	44.3
4.00	26	37.1	37.1	81.4
5.00	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00045**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	8.6	8.6	8.6
2.00	18	25.7	25.7	34.3
3.00	7	10.0	10.0	44.3
4.00	26	37.1	37.1	81.4
5.00	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00046**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	12	17.1	17.1	17.1
2.00	16	22.9	22.9	40.0
3.00	10	14.3	14.3	54.3
4.00	25	35.7	35.7	90.0

5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00047**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.9	2.9	2.9
2.00	1	1.4	1.4	4.3
3.00	2	2.9	2.9	7.1
4.00	40	57.1	57.1	64.3
5.00	25	35.7	35.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00048**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7
2.00	7	10.0	10.0	15.7
3.00	26	37.1	37.1	52.9
4.00	28	40.0	40.0	92.9
5.00	5	7.1	7.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00049**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	10.0	10.0	10.0
2.00	25	35.7	35.7	45.7
3.00	23	32.9	32.9	78.6
4.00	12	17.1	17.1	95.7
5.00	3	4.3	4.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00050**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	5.7	5.7	5.7

2.00	10	14.3	14.3	20.0
3.00	3	4.3	4.3	24.3
4.00	31	44.3	44.3	68.6
5.00	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**VAR00051**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	4	5.7	5.7	10.0
3.00	24	34.3	34.3	44.3
4.00	20	28.6	28.6	72.9
5.00	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00069	14	2.70	4.21	3.4684	.46639
Valid N (listwise)	14				

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMvaleur	117.97	21.879	70
SOMwala	48.56	10.532	70

### Correlations

		SOMvaleur	SOMwala
SOMvaleur	Pearson Correlation	1	.648**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
SOMwala	Pearson Correlation	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1. الفرضية2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.

### T-Test

#### Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOMvaleur	Mal	52	118.13	23.510	3.260
	Femme	18	117.50	16.867	3.976

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
SOMvaleur	Equal variances assumed	2.578	.113	.105	68	.916	.635	6.027	-11.391-	12.661
	Equal variances not assumed			.123	41.323	.902	.635	5.141	-9.746-	11.016

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.

**Group Statistics**

	Ancianté	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOMvaleur	mois de 16 ans	53	117.58	23.576	3.238
	plus de 16 ans	17	119.18	15.997	3.880

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SOMvaleur	Equal variances assumed	4.304	.042	-.259	68	.796	-1.592	6.140	-13.844	10.661
	Equal variances not assumed			-.315	40.075	.754	-1.592	5.054	-11.805	8.622

-Oneway تحليل التباين الأحادي

**Descriptives**

SOMvaleur

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Université	33	111.09	21.590	3.758	103.44	118.75	63	150
Socodaire	22	123.36	19.043	4.060	114.92	131.81	82	149
Moyenne	15	125.20	23.165	5.981	112.37	138.03	88	152
Total	70	117.97	21.879	2.615	112.75	123.19	63	152

**ANOVA**

SOMvaleur

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2985.725	2	1492.862	3.329	.042
Within Groups	30044.218	67	448.421		
Total	33029.943	69			

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الجنس.

### T-Test

Group Statistics					
	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOMwala	Mal	52	48.96	10.917	1.514
	Femme	18	47.39	9.525	2.245

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
SOMwala	Equal variances assumed	.786	.379	.543	68	.589	1.573	2.895	-4.204	7.349	
	Equal variances not assumed			.581	33.656	.565	1.573	2.708	-3.932	7.078	

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف الأقدمية.

Group Statistics					
	Ancianté	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOMwala	mois de 16 ans	53	48.72	10.278	1.412
	plus de 16 ans	17	48.06	11.605	2.815

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
SOMwala	Equal variances assumed	.257	.614	.223	68	.824	.658	2.956	-5.240	6.557	
	Equal variances not assumed			.209	24.584	.836	.658	3.149	-5.833	7.149	

### Oneway

هل توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الوطنية للأشغال العمومية باختلاف مستواهم التعليمي؟

**Descriptives**

SOMwala

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Université	33	46.91	9.751	1.697	43.45	50.37	22	62
Socodaire	22	50.14	9.997	2.131	45.70	54.57	34	67
Moyenne	15	49.87	12.933	3.339	42.70	57.03	29	67
Total	70	48.56	10.532	1.259	46.05	51.07	22	67

**ANOVA**

SOMwala

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	170.220	2	85.110	.762	.471
Within Groups	7483.052	67	111.687		
Total	7653.271	69			

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Val1	70	14	38	27.13	6.899
Val2	70	11	32	22.97	5.001
Val3	70	18	39	30.77	5.262
Val4	70	13	45	33.93	7.582
Valid N (listwise)	70				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Wala1	70	7	25	18.37	3.868
Wala2	70	7	25	16.54	4.919
Wala3	70	10	25	17.74	3.309
Valid N (listwise)	70				

# Reliability

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	35

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3.4333	1.25075	30
VAR00002	3.3667	1.12903	30
VAR00003	3.3000	1.02217	30
VAR00004	3.3667	.92786	30
VAR00005	2.9333	1.36289	30
VAR00006	3.0333	1.18855	30
VAR00007	3.4333	1.04000	30
VAR00008	2.9333	1.25762	30
VAR00009	3.1000	1.02889	30
VAR00010	3.2000	.96132	30
VAR00011	3.4667	1.19578	30
VAR00012	2.7667	1.25075	30
VAR00013	3.1333	1.22428	30
VAR00014	3.2667	1.28475	30
VAR00015	3.6000	.89443	30
VAR00016	2.8000	1.21485	30
VAR00017	3.7000	1.08755	30
VAR00018	3.5000	1.04221	30
VAR00019	3.6333	1.03335	30
VAR00020	2.9000	1.18467	30
VAR00021	3.3000	.98786	30
VAR00022	3.4000	1.06997	30
VAR00023	3.0000	.90972	30
VAR00024	2.8667	1.27937	30
VAR00025	3.4333	.97143	30
VAR00026	3.7000	.98786	30
VAR00027	3.6333	.88992	30
VAR00028	3.1000	1.15520	30
VAR00029	3.6000	1.19193	30
VAR00030	3.0000	1.25945	30
VAR00031	2.8000	1.27035	30
VAR00032	3.1000	1.24152	30

VAR00033	3.4000	1.10172	30
VAR00034	3.6667	1.02833	30
VAR00035	2.7667	1.10433	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	110.2000	459.614	.443	.935
VAR00002	110.2667	446.202	.785	.931
VAR00003	110.3333	464.989	.429	.935
VAR00004	110.2667	460.340	.596	.934
VAR00005	110.7000	439.114	.770	.931
VAR00006	110.6000	443.283	.804	.931
VAR00007	110.2000	453.062	.695	.932
VAR00008	110.7000	438.286	.856	.930
VAR00009	110.5333	460.189	.536	.934
VAR00010	110.4333	460.116	.579	.934
VAR00011	110.1667	449.730	.666	.933
VAR00012	110.8667	443.499	.757	.931
VAR00013	110.5000	456.741	.510	.934
VAR00014	110.3667	452.516	.563	.934
VAR00015	110.0333	468.654	.400	.935
VAR00016	110.8333	452.420	.601	.933
VAR00017	109.9333	464.892	.402	.935
VAR00018	110.1333	463.085	.463	.935
VAR00019	110.0000	462.069	.491	.934
VAR00020	110.7333	450.754	.651	.933
VAR00021	110.3333	466.092	.419	.935
VAR00022	110.2333	471.289	.269	.936
VAR00023	110.6333	470.033	.357	.935
VAR00024	110.7667	463.978	.350	.936
VAR00025	110.2000	463.959	.479	.934
VAR00026	109.9333	461.651	.525	.934
VAR00027	110.0000	481.586	.065	.938
VAR00028	110.5333	451.568	.652	.933
VAR00029	110.0333	474.447	.175	.938
VAR00030	110.6333	438.654	.847	.930
VAR00031	110.8333	466.695	.303	.936
VAR00032	110.5333	465.499	.334	.936
VAR00033	110.2333	457.426	.558	.934
VAR00034	109.9667	458.723	.571	.934

VAR00035	110.8667	465.637	.379	.935
----------	----------	---------	------	------

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
113.6333	484.930	22.02112	35

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ImpairVALPairVAL
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ImpairVAL	59.67	10.049	30
PairVAL	53.97	12.669	30

**Correlations**

		ImpairVAL	PairVAL
ImpairVAL	Pearson Correlation	1	.877**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
PairVAL	Pearson Correlation	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DATASET ACTIVATE DataSet0.

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00044	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	----------	---	------	----------------	-----------------

VAR00043	1	9	138.11	7.149	2.383
	2	9	88.00	12.689	4.230

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00043	Equal variances assumed	3.646	.074	10.322	16	.000	50.111	4.855	39.820	60.403
	Equal variances not assumed			10.322	12.614	.000	50.111	4.855	39.591	60.632

**Reliability**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	14

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00048	3.7333	1.04826	30
VAR00049	3.7667	1.13512	30
VAR00050	3.2333	1.35655	30
VAR00051	3.7000	1.23596	30
VAR00052	4.0333	.85029	30
VAR00053	2.9000	1.42272	30
VAR00054	3.2667	1.41259	30
VAR00055	3.2667	1.41259	30
VAR00056	3.1333	1.38298	30
VAR00057	4.2333	1.10433	30
VAR00058	3.2333	1.13512	30
VAR00059	2.8000	1.15669	30
VAR00060	3.7333	1.33735	30
VAR00061	3.6333	1.24522	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00048	44.9333	123.168	.748	.903
VAR00049	44.9000	121.748	.744	.903
VAR00050	45.4333	116.944	.780	.900
VAR00051	44.9667	124.447	.569	.909
VAR00052	44.6333	129.482	.593	.909
VAR00053	45.7667	116.047	.770	.901
VAR00054	45.4000	119.559	.651	.906
VAR00055	45.4000	119.559	.651	.906
VAR00056	45.5333	116.602	.776	.901
VAR00057	44.4333	127.151	.534	.910
VAR00058	45.4333	120.737	.788	.901
VAR00059	45.8667	130.051	.390	.915
VAR00060	44.9333	125.444	.482	.912
VAR00061	45.0333	130.792	.328	.917

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.6667	141.678	11.90286	14

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ImpairWala	24.37	6.505	30
PairWala	24.30	5.790	30

**Correlations**

		ImpairWala	PairWala
ImpairWala	Pearson Correlation	1	.874**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
PairWala	Pearson Correlation	.874**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### T-Test

Group Statistics

	VAR00070	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00069	1	9	62.00	4.000	1.333
	2	9	34.67	6.144	2.048

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00069	Equal variances assumed	.613	.445	11.185	16	.000	27.333	2.444	22.153	32.514
	Equal variances not assumed			11.185	13.749	.000	27.333	2.444	22.083	32.584

## قائمة المحكمين

إسم الأستاذ	التخصص	مكان العمل
الدكتور معمري حمزة	د.في علم النفس العمل و التنظيم	جامعة غرداية
الأستاذ قشار محمد	أ.في علم النفس العمل و التنظيم	جامعة غرداية