



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الموضوع:

القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي  
دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

زويبي سارة

إعداد الطالب :

داودي خالد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ دكتورة التعليم العالي	د. غريب منية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	د. زيتي سارة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	د. معاوي سامية

## شكر

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله و نشكره على نعمه التي لا تعد و لا تحصى و بفضلله و عظيم سلطانه و أعاننا على انجاز هذا العمل و إتمامه و الذي نرجوا أن يكون في المستوى و لقوله تعالى: "... لئن شكرتم لأزيدنكم ... " صدق الله العظيم.

الحمد الذي هدانا إلى نور العلم و ميزنا بالعقل الجميل و وهبنا القوة و التوفيق.

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى التي خصصت لنا من وقتها و اهتمامها و حسن توجيهها و التي لم تبخل علينا إلى رافقتنا طول السنة نشكرها على صبرها و تعاونها و تشجيعها المتواصل لنا الدكتورة الجديرة " زويتي سارة"

كما أتقدم بالشكر و التقدير لكل من ساهم و قدم لي العون من اجل انجازها هذا العمل و خاصة : عقيلة ، شادية ، هناء ، حمزة ، صبرينة ، خالتي أميرة ، و شيماء.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين أفاضوا علينا لعملهم و لم ييخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

كما أتقدم بالشكر إلى من وقف معي انجاز هذا العمل سواء قريب أو من بعيد.

❖ الطالب : داودي خالد

## الإهداء

ما أثقل قلبي في يدي و ما أثقل قلبي في صدري حيث أكثر إهدائي إلى الذين لا تكفيهم  
كل كلمات التقدير و العرفان إلى من زينت حياتنا بأزهار الحنان إلى التاج الذي وضع فوق  
رأسي .....أمي الغالية " حورية"

إلى اعز كنز في حياتنا إلى تاج راسي و اعتزازي و قدوتي في الحياة..... أبي الغالي "  
مبروك"

إلى قرّة العين و نبض القلب إخوتي الأعزاء : "إبراهيم ، وليد ، حسين ، نسيمه ، هيبه"  
إلى زوجة أخي الغالية " أسيا"

إلى أوفى خلق الله و أحبهم إلى قلبي و تبيت لو أنها حضرت و لكن .....إلى روحها و  
ذكرها التي تسكن ذاكرتي إلى الأبد رحمك الله و أسكنك فسيح جنانه " خالتي الغالية"  
والى أبنائها البذرة الصالحة: أسامة، أميرة، شيماء.

إلى أعمامي و عماتي وأخوالي و أبنائهم... كل باسمه.

إلى أصدقائي الذين كانوا سنداً لي : حمزة غندور ، أمين العمري ، حمزة بوراوي ، رمزي ،  
رابح ، رضوان ، الطاهر ، إبراهيم ، منير، حسين ، مصطفى.

إلى الصديقات العزيزات: هناء ، عقيلة ، شادية ، فطيمة ، مريم ، نهاد ، دلال، إيمان ،  
بسمة ، عبير.

إلى كل من قدم لي العون و لو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا و تبقى قائمة طويلة و  
هي مفتوحة فلا تسعني هذه الورقة و لا تسعني الكلمات إلى ذكرهم.... لأنهم في قلبي.

❖ الطالب : داودي خالد



## ملخص:

تتولنا في دراستنا الراهنة موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيم في المؤسسات الجزائرية و علاقتها بولاء العاملين فيها و كذا كيفية تأثير تلك القيم المختلفة على أداء المورد البشري داخل المؤسسة التي يعمل بها.

و لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتماد طريقة من طرقه و هي المسح بالعينة الطبقية .

حيث تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات الميدانية، كالملاحظة والمقابلة و الاستمارة كأداة أساسية و التي حددت محاورها وفق أسئلة الدراسة و المتمثلة في ثلاث محاور متضمنة 25 سؤال.

ومنه فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه بين المساواة و الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطيه بين قيم المعاملات و الولاء التنظيمي.

كما قد تم إثراء الدراسة الراهنة بمجموعة من الأدبيات النظرية و السوسيولوجي و كذا الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع من اجل الإثراء.



## **Summary:**

In our current study, we are concerned with organizational values and their relationship to organizational loyalty at the University of El-chadly bein Djdid-El-Tarf, Faculty of Social and Human Sciences, where the study aimed to recognize the reality of values in Algerian institutions and their relationship to the loyalty of their workers and how these values affect the Different to the performance of the human resource within the enterprise in which it operates.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was relied upon by way of its methods, which is the survey of the stratified sample.

A range of field data collection tools, such as observation, interview, and form, were used as a basic tool, which identified their axes according to the questions of the study, consisting of three axes including 25 questions.

We have come up with a series of results, the most important of which are:

- A correlation between equality and organizational loyalty.
- A correlation between transaction values and organizational loyalty.

The current study was enriched with a series of theoretical and sociological literature as well as previous relevant studies for enrichment.

فناں پرستی

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص بالعربية
	ملخص بالانجليزية
أ-ب	مقدمة
20 -3	الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة
5 -3	أولاً: الإشكالية
5	1- أهمية الدراسة
6	2- أهداف الدراسة
19-7	ثانياً: الدراسات السابقة
20	ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة
36 -23	الفصل الثاني: القيم التنظيمية
23	تمهيد
25-23	1- مفهوم القيم التنظيمية
27-26	2- مصادر القيم التنظيمية
28-27	3- تصنيف القيم التنظيمية
30-28	4- تكوين القيم التنظيمية
31-30	5- أهمية القيم التنظيمية
33-31	6- مراحل تطور القيم التنظيمية
35-33	7- خصائص القيم التنظيمية
36	8- مستويات القيم التنظيمية

37	خلاصة الفصل
62-40	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
40	تمهيد
42-41	1- مفهوم الولاء التنظيمي.
44-43	2- خصائص الولاء التنظيمي
47-44	3- أهمية الولاء التنظيمي
49-48	4- مراحل الولاء التنظيمي
53 -49	5- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
50	5-1- نموذج انثر بوني 1961 Itzioni
51-50	5-2- نموذج سيترز 1977 Setteris
52-51	5-3- نموذج الين وماتر 1990 Allen AMeter
52	5-4- نموذج ستاو و سلانيك 1977 Staw and Slanik
53	5-5- نموذج الن وزملانه 1990 Allen etat
55-54	6- وسائل قياس الولاء التنظيمي
58-55	7- مؤشرات الولاء التنظيمي
59-58	8- آثار الولاء التنظيمي
58	8-1- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد
60-59	9- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة
61-61	10- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
61	10-1- المدخل السلوكي
61	10-2- مدخل الاتجاهات
62	خلاصة الفصل
96 -65	الفصل الرابع : الإطار المنهجي و الميداني للدراسة
65	تمهيد
73-66	اولا: الإطار المنهجي للدراسة
67-66	1-منهج الدراسة
70-67	2- أدوات جمع البيانات
68-67	2-1-الملاحظة

68	2-2-المقابلة
70-69	2-3- الاستمارة
73-70	3- مجالات الدراسة
74 -73	4- عينة الدراسة
96-75	ثانيا: الإطار الميداني للدراسة
91 -75	1- تفرغ وتحليل البيانات
96-92	2- نتائج الدراسة
99-98	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق

**فهرس الجداول**

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول رقم يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	75
02	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	76
03	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	77
04	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية.	78
05	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	79
06	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.	80
07	جدول يوضح إذا كان الجر الذي يتقاضاه العامل مناسب.	82
08	جدول يوضح مدى تقديم الإدارة ترقيات وعلاوات مناسبة للعاملين بها.	82
09	جدول يوضح ما إذا كانت الإدارة توفر السكن المناسب	83
10	جدول يوضح ما إذا كانت ظروف العمل تدفع المبحوث بالتمسك في العمل.	83
11	جدول يوضح ما إذا كان نظام العلاوة الدورية أو الاستثنائية يحفز المبحوث على العمل.	84
12	جدول يوضح ما إذا كان الإنصاف في مكان العمل يؤدي إلى التزامات في العمل.	84
13	جدول يوضح ما إذا كان الحد من الرقابة المباشرة وتخفيف الرقابة ترفع روحك المعنوية في العمل أم لا.	85
14	جدول يوضح ما إذا كان مشاركتك في اتخاذ القرارات يزيد من ولائك للمنظمة.	85
15	جدول يوضح مدى تحفيز المؤسسة للموظفين المبدعين بإنصاف.	86
16	جدول يوضح ما إذا يشعر بنزاهة القائد عن حله للنزاعات بين الموظفين.	86
17	جدول يوضح ما إذا كانت الإجراءات الإدارية المطبقة في مؤسستك تتسم بالعدالة أم لا.	87
18	جدول يوضح مدى وجود نظام تأمين صحي يدفع المبحوث للتمسك بالعمل في المؤسسة.	88
19	جدول يوضح المعاملة الحسنة للإدارة للدفع بالعامل للحضور اليومي.	88

89	جدول يوضح أهمية النزاهة في نظام الحوافز المعنوية مما يساعد العامل على بذل جهد اكبر.	20
89	جدول يوضح مدى توفير المؤسسة للتريصات والدورات الخارجية للعمال بصفة عادية.	21
90	جدول يوضح مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف العمال.	22
91	جدول يوضح مدى تطوير العامل نفسه والارتقاء بمؤسسته عند تكليفه بعمل قيادي.	23
91	جدول يوضح مدى ثقة العامل في أن مؤسسته أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى.	24

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
76	شكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية توضح متغير الجنس.	01
77	الجدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	02
78	شكل رقم (03): يمثل دائرة نسبية توضح الحالة العائلية للمبحوثين.	03
79	شكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح الشهادة العلمية للمبحوثين.	04
80	شكل رقم (05): يمثل دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية للمبحوثين.	05
81	شكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية توضح وظيفة المبحوثين.	06

٢٢٢  
مقدمة  
٢٢٢

### مقدمة:

يعد السلوك التنظيمي المجال الذي يقوم بتفسير هذه السلوكيات داخل المنظمات انطلاقاً من قيمهم التي يأتون مزودين بها أو تجسد من خلال التنظيم الذي يعملون فيه و تعد القيم و المعتقدات التي تبنى عليها الأعمال في التنظيم و هي العامل الأساسي في تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ و بين المهم و غير المهم ، أن القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية و جوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح و الأقسام و تعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية.

و تعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي للسلوك الإداري و لها تأثير مباشر على أداء أعمالهم و اتخاذهم لقراراتهم الحاسمة ، و لعل ما تشهده المؤسسات في العالم بأنواعها بتطور كبير و اعتمادها على التغيير نحو مفاهيم جديدة أدى إلى نجاحها و تصدرها الصدارة فيما لا تزال مؤسساتنا تتخبط في المشاكل و لعل التركيز على الموارد البشرية و الاستثمار فيها أدى إلى ظهور عدة مفاهيم حديثة و من أبرزها الولاء التنظيمي الذي يعد عنصراً جوهرياً في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الإبداع و الاستقرار و الثقة بين الأفراد العاملين فيها ، كما يسهم الولاء التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل لذا نجد موضوع الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و ذلك لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد و ماله من انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

و لدراسة موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي جاءت هذه الدراسة لبحث في طبيعة هذه العلاقة من خلال التركيز على عدة قيم تنظيمية و قد تضمنت الدراسة جانبين نظري و آخر ميداني حيث احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول :

الفصل الأول: تضمن الإطار المفهمي من خلال إشكالية الدراسة و الفرضيات، أهمية و أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة للموضوع.

أما الفصل الثاني يتعلق بموضوع القيم التنظيمية تطرقنا إلى مفهوم القيم مفهوم القيم التنظيمية، أهمية القيم التنظيمية و تصنيفها، مصادرها، مراحل تطورها، خصائصها، و مستوياتهم.

أما الفصل الثالث يتعلق بالولاء التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي، أهمية، خصائصه، المراحل، النماذج، المفسرة له، ووسائل قياسه و آثاره على الفرد و المؤسسة.

أما الفصل الرابع يتعلق بالجانب المنهجي تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية ، التعريف بالمؤسسة ، المنهج المستخدم ، مجتمع الدراسة و العينة و خصائصها ، أدوات جمع البيانات و في الأخير الأساليب المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل الخامس، قمنا بعرض و مناقشة البيانات الميدانية، كما تم مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و في الأخير قمنا بعرض النتائج ثم خاتمة الدراسة.





## الإطار المفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.

1- أهمية الدراسة.

2- أهداف الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

### أولاً: الإشكالية:

نتيجة التطورات المختلفة التي تشهدها التنظيمات المعاصرة وتحسين الوسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة تكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى, هذه الشخصية مزيج بين القيم والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمات والتي يشترك العاملون فيها.

فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات ،حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح -نشاطاته، قوته وفاعلية المنظمة , كما يعتبر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على مجموعة من العناصر من أهمها الموارد البشرية ، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى لرسم سياسة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها لنا, فان دراسة سلوك هذه الفئة القائدة هو من الضروريات البحث في مجال التطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ومن الضروري مراجعة ما يتبدى من قيم وأخلاقيات تنظيمية . ومن المؤكد أن الخيار الأفضل للمؤسسة هو إحضار القيم الايجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين الموظفين في المنظمة , فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين ,وذلك أن استثمار دور وظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب ومن جانب آخر فان هناك دراسات ركزت على أهمية القيم التنظيمية.

وتعد القيم التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك المديرين ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم الحاسمة وعلاقتهم بمرؤوسيههم ولعل ما تشهده المؤسسات في العالم بأنواعها من تطور كبير واعتمادها على التغيير نحو المفاهيم الجديدة أدى إلى نجاحها فيملا لا تزال مؤسساتنا تتخبط في المشاكل ولعل التركيز على الموارد البشرية والاستثمار فيها

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

عادى إلى ظهور مفاهيم حديثة ومن أبرزها الولاء التنظيمي وما له من اثر فعال في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وشعور الأفراد بأهميتهم , حيث تصبح الحياة في المنظمة ذات معنى بالنسبة لهم مما يؤدي إلى خلق شعور بالهوية والمسؤولية والتحرر أكثر, ومن اجل ممارسة الولاء التنظيمي الذي بدوره يعد موضوع حساس داخل المؤسسة التي يبحث فيها علماء الإدارة طويلا وأخذت مكنهم الكثير من الوقت والجهد نظرا لكونها أهم مرتكز يضمن بقاء واستقرار المؤسسة , وكذا تحقيق أهدافها التي وجدت من اجلها وسياسة الولاء التنظيمي أصبحت ركنا أساسيا في الفلسفة الإدارية التي تدار بها المؤسسة الحديثة.

والمؤسسات التعليمية شلنها شان المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا الموظفين والعاملين مما يؤدي إلى تحفيزهم والحد من الصراع والغياب وتحسين مخرجات المؤسسة لان الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وقيم العمل التي يكتسبونها وأنماطهم السلوكية , ويتأثر الولاء التنظيمي داخل المؤسسة بعدة عوامل منها ما هو سلوكي ومنا ما هو متعلق بالعامل الخارجي, وتمثل القيم التنظيمية المتعلقة بالمنظمة ذاتها التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة.

لهذا يكتسي موضوع القيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي أهمية كبيرة ويسلط الضوء على احد الجوانب الحيوية في المنظمة ألا وهو القيم التنظيمية والولاء التنظيمي ,وفي هذه الدراسة سوف نسلط الضوء على معرفة العلاقة التي تربط القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي وان هذه القيم التنظيمية مجسدة لدى الإداريين داخل الجامعة الجزائرية , ومنه فالسؤال المركزي الذي تدور حوله الدراسة هو : هل تساهم القيم التنظيمية في ولاء الإداري الجامعي؟ , حيث يندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

1- هل تساهم قيم المساواة داخل المنظمة في الولاء التنظيمي؟

2- هل تساهم قيم المعاملات داخل التنظيم في الولاء التنظيمي؟

### 1- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في :

1- إضافة علمية موثقة للمكتبة الجامعية ووضعها في متناول الإدارة الجامعية للإيجاد بعض الحلول المؤدية لنجاح المؤسسة.

2- الإثراء المعرفي لهذا النوع من المواضيع في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل, هذه الدراسة لم تأتي كحلقة في السلسلة المعرفية فحسب ولكنها تفرز مبدأ التراكمية المعرفية أي أنها إسهام في التراكم المعرفي في العام والتخصص كذلك.

3- الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية السائدة ف-ي تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسة

4- توجه القيم التنظيمية السلوكات داخل المؤسسة في تفسير المحرك الداخلي وموجها عاما لسلوك الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

5- محاولة لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسة بضرورة التركيز على القيم المؤدية إلى الولاء التنظيمي.

6- إثارة الشعور لدى الإداريين والمسؤولين والموظفين بأهمية هذه القيم في علم وخاصة القيم التنظيمية.

7- أهمية الولاء التنظيمية في حياة المؤسسات على اختلافها وأثره الواقع على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

8- تشكل القيم التنظيمية السلوك التنظيمي الحالي والمستقبلي للمؤسسة وذلك له اثر لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي لدى الإداريين.
- 2- معرفة اثر القيم التنظيمية على نفسية الإداريين ومن ثم على أدائهم والذي بدوره ينعكس على مدى ولائهم لمؤسستهم.
- 3- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين الجامعيين.
- 4- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول القيم التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي.
- 5- تقديم مجموعة من الاقتراحات للإسهام في رفع مستوى الولاء بالتركيز على بعض القيم التنظيمية.
- 6- تحديد شكل أو مستوى الولاء الأكثر تجسيدا لدى موظفي المؤسسة.
- 7- التعريف بمفهوم القيم التنظيمية باعتبارها من أهم المواضيع في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- 8- التعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تكريس الولاء التنظيمي لدى الإداريين الجامعيين.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

#### 1/دراسات القيم التنظيمية:

##### أ-الدراسة الأولى:

تتمثل في دراسة, خالد بن عبد الله الحنطية الموسومة <sup>(1)</sup> بـ " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض ) 2003 , وهي مقدمة لنيل شهادة الماجستير والمشكلة التي تبحثها هذه الدراسة هي الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء للخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران لكونها احد الببل لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثين وهو ما يعنينا في الجانب المشترك من دراستنا أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة .

- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة أبعاد من القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة ) وبين كفاءة الأداء , وهي : قانون والنظام , التنافس , القوة , الدفاع, الكفاية, حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد إما بقية الأبعاد لم يثبت لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

<sup>1</sup>- خالد بن عبد الله الحنطية , القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض), كلية العلوم الاجتماعية , جامعة الرياض , السعودية , 2003.

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

كانت استفادة الباحثين من هذه الدراسة في الاطلاع على الجانب النظري وصياغة إشكالية البحث ومقارنة بعض نتائجها بنتائج البحث.

### ب-الدراسة الثانية:

دراسة نجاة قريشي 2006<sup>(2)</sup>, بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم, دراسة لاتجاهات إطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة - رسالة ماجستير في علم الاجتماع , تخصص موارد البشرية, جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئية في المنظمة , كذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية.

معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو طبيعة هذه العلاقة .

أما نتائج الدراسة فكانت:

- نتائج متعلقة باتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة.
- وجود اتجاهات ايجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية .

<sup>2</sup>- نجاة قريشي, القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم, دراسة لاتجاهات إطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة, رسالة ماجستير في علم الاجتماع , تخصص موارد البشرية, جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر , 2006.

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

- وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات دراسته نحو إحدى عشر قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى.

- نتائج متعلقة باتجاهات الإطارات نحو الفعالية التنظيمية.

- وجود اتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (مدخلات وعمليات ومخرجات وبيئة).

- نتائج متعلقة بدراسة العلاقة , أظهرت الدراسة علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم, أي كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة , كلما زادت الفعالية التنظيمية.

### ج- الدراسة الثالثة:

عثمان بن قدور<sup>(3)</sup>, بعنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة الجزائر, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي.

---

<sup>3</sup> - عثمان بن قدور, القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة الجزائر, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي , جامعة منتوري , قسنطينة , 2008.

## الفصل الأول : الإطار المفهومي للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة.

- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من انم يزاولوا مهامهم و اثر ذلك في ظهور الصراع.

- التقليل من حدة الصراع وليس إلغائه وجعله ايجابيا.

- معرفة العلاقة بين القيم التي حملها الفرد والصراع فيما بينه وبين الادارة.

نتائجها:

- إن غالبية العمال المنفذين بالمؤسسة هم كبار في السن مما يوحي أنهم مستقرون.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاها ايجابيا لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة , ويشير إلى مدى الاهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع .

- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من القيم الاقتصادية - الربح والإنتاج - والقيم الاجتماعية - التعاون والانتماء-.

- أوضحت النتائج أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.

### د-الدراسة الرابعة:

دراسة عجال محمد "2010"<sup>(4)</sup>، جاءت الدراسة بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي " وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي وقد أجريت بجامعة بسكرة على عينة قوامها 100 عامل.

وقد هدفت الدراسة إلى:

معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية:

- علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.

- علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.

- علاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي.

- علاقة البيئة بجودة التعليم العالي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة - ( إدارة ، الإدارة ، إدارة المهمة ، (إدارة العلاقات) ، إدارة البيئة )حسب ما أكدته آراء عينة الدراسة ايجابية بدرجة متوسطة تقع

---

<sup>4</sup>- عجال محمد ، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2010.

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

في اقل درجات الايجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الايجابية مرتبة تنازليا حسب  
أوساطها الحساسة على النحو التالي:

إدارة العلاقات - إدارة الإدارة - إدارة المهمة - إدارة البيئة, بمتوسطات قدرت على التوالي:  
3.34 - 3.29 - 3.27 - 3.13 بدرجة متوسطة دلت لنا القيم المكبوتة لها والى تقارب  
درجة ممارستها مع الممارسات الكلية , وكانت هناك أداءات ايجابية لـ 10 قيم تنظيمية على  
مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي : القوة , العدل بدرجة فرق المتوسط ثم كفاءة  
الانتماء , الدفاع , القانون والنظام وفرق العمل , المكافأة , الصفة استغلال الفرص وكلها  
بدرجة متوسطة كما أن هناك أداء سلبي لـ 25 من القيم التنظيمية على مستوى مفردات  
الدراسة وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة.

### هـ-الدراسة الخامسة:

رسالة ماجستير لـ عادل يوسف خواجه<sup>(5)</sup> القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى  
أساتذة التعليم العالي بجامعة ورقلة 2013 م والتي استخدم فيها المنهج الوصفي وتوصلت  
الدراسة إلى نتائج منها:

- كلما كانت القيم التنظيمية ايجابية كلما ارتفع الأداء الوظيفي دون وجود فروق بين  
الجنسين في ذلك.

<sup>5</sup>- يوسف خواجه, القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي , رسالة ماجستير , جامعة  
ورقلة , 2013.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- تتأثر القيم التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي للأستاذ.
- لا يتأثر الأداء الوظيفي باختلاف التخصص .
- وخلص في الأخير إلى أن القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها.

### أ-الدراسة الأولى:

دراسة **BARTELETT 2001** , عنوانها " العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي - دراسة على قطاع الرعاية الصحية , قامت هذه الدراسة بالتأكد على العلاقة القائمة بين اتجاهات العمال نحو التدريب والإحساس بالولاء التنظيمي لعينة تم سحبها من مجموعة من المستشفيات العمومية الواقعة في ولايات الوسط الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية , تكونت الدراسة من 377 ممرضة قيد العم تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة وبالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي كإطار للتحقق من هذه العلاقة تمكن الباحث من إيجاد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات والولاء التنظيمي وهذه المتغيرات هي :

توقع الحصول على التدريب , الدعم الاجتماعي للتدريب , التحفيز التعلم , وكذلك الفوائد المتوقعة م التدريب والولاء التنظيمي .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الثلاثي للولاء التنظيمي لأن ومايل , بحيث أن اعلي نسبة ارتباط اقترنت بالبعد العاطفي للولاء التنظيمي , وقد تم تقديم توصيات للإدارة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

الموارد البشرية حول الأساليب والطرق المعتمدة في تسيير شؤون الممرضات في هذه المستشفيات.

### ب- الدراسة الثانية:

دراسة الاحمدي 2004<sup>(6)</sup> عنوانها " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بترك المنظمة .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية لدى الممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية وكذلك مدى رغبتهم في ترك العمل والمنظمة .

تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض و البالغ عددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة وقد تم اختيار عينة قدرت بـ 500 ممرض وممرضة تم اختيارهم من تسعة مستشفيات بالطريقة العشوائية وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

---

<sup>6</sup>- الاحمدي محمد, الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بترك المنظمة , رسالة ماجستير , كلية علم الاجتماع , جامعة الرياض , السعودية, 2004.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية بينما تم إيجاد فروق في الولاء التنظيمي تعزى إلى السن والجنس.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين متغير الدخل الشهري والولاء التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ارتباطيه بين الرغبة في ترك العمل و الولاء التنظيمي وقد أوصلت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى حول الولاء التنظيمي في هذه المستشفيات تتعلق بالرضا لدى الممرضين بالإضافة إلى تدعيم نظم الحوافز المستعملة في هذه المستشفيات.

### ج- الدراسة الثالثة:

دراسة عطاري وآخرون 2006<sup>(7)</sup> : عنوانها " الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريبية

بمدارس وزارة التربية بسلطنة عمان.

أجريت هذه الدراسة بهدف الدراسة تحديد درجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها موظفي الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عما , كما هدفت أيضا إلى معرفة ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

تألف مجتمع الدراسة من فئتين هما : الهيئة التدريسية والتي تشمل جميع المعلمين في المدارس الحكومية في سلطنة عمان والذين بلغ عددهم 26026 معلما سنة 2003 وكذلك الهيئة الإدارية في تلك المدارس والتي بلغ عدد أفرادها في نفس العام 3214 فردا وسحبت

<sup>7</sup>- عطاري وآخرون , الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريبية بمدارس وزارة التربية بسلطنة عمان , كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية , جامعة عمان , الأردن , 2006.

## الفصل الأول : الإطار المفهمي للدراسة

عينة منها بالطريقة العشوائية الطبقية فبعد التعرف على عدد المدارس وكذلك المعلمين والإداريين ثم سحب 1292 معلما يمثلون 4.97% من الهيئة التدريسية وكذلك 523 إداريا يمثلون 16.28% من أفراد الهيئة الإدارية بالإضافة إلى عينة مقابلة لتوفير بيانات إضافية تساعد على تحليل البيانات وقد تكونت من 73 معلما ومعلمة وكذلك 32 إداري من مختلف مناطق السلطنة.

\* تمثلت أداة الدراسة في استبانته تكونت من أربعة محاور تقيس على التوالي :

الولاء نحو المدرسة, الولاء نحو العمل, الولاء نحو المهنة, الولاء نحو الزملاء, أما الأداة الثانية فقد تمثلت في المقابلة.

نحو المهنة.

تم التأكد من الهدف الظاهري عن طريق محكمين وتم التأكد من ثباتها باستخدام معادلة الفاكروناج حيث بلغ معامل الثبات 0.88 , هذا ما يعني أن الإدارة صالحة لأغراض الدراسة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

- وجود ولاء مرتفع لدى الهيئة التدريسية والإدارية وقد جاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة يليه الولاء نحو الزملاء ثم الولاء نحو العمل أخيرا الولاء نحو المهنة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى هيئة التدريس والإدارة حسب متغير الجنس لصالح الإناث والمستوى التعليمي لصالح الدبلوم فما فوق.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الولاء التنظيمي والحياة فكلما زادت سنوات الخبرة زاد ولاء الموظف.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى متغير التخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية على بقية التخصصات الأخرى.

### د- الدراسة الرابعة:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العد تحت عنوان<sup>(8)</sup>: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة 2009 , وقد ركزت الدراسة على التساؤل التالي: ما اثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي والأمن الوطني في قطاع غزة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وتحديد الولاء التنظيمي لديهم والتعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تمت الدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية طبقية باغ حجمها 200 مدير بوزارة الداخلية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر مرتفعا جدا وان رغبة أفراد مجتمع الدراسة تمثلت في بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة.

كما أن مستوى اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بمستقبل وزارة الداخلية كان بدرجة عالية جدا وشعور أفراد منهج الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية كان انتماء بدرجة عالية ووجود علاقة

<sup>8</sup>- محمد صلاح الدين أبو العد , ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة, قسم علم الاجتماع , جامعة غزة , فلسطين , 2009.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وغموض الدور وعبئ العمل وبيئة العمل والولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة , لا توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي وعدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى إلى متغير الشخصية والوظيفة.

كما أوصت الدراسة بالتركيز على البرامج التدريبية والتطويرية في المجال الإداري والأمني والعسكري والتركيز على حملة الشهادات الجامعية في التوظيف لاسيما فئات المدراء كما دعت إلى توزيع أعباء العمل على العاملين في الوزارة وخاصة فئة المدراء بطريقة منصفة ومتساوية والتعرف على وجود مشاكل نفسية أو جسدية لدى المدراء من عدمه ومحاولة علاجه من قبل المختصين.

### هـ- الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الفتاح صالح خليفان التي كان عنوانها <sup>(9)</sup> "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية - 2009".  
لم تنطلق الدراسة من وضع إشكالية بل اعتمدت على سؤالين كانا كالأتي :

<sup>9</sup>- عبد الفتاح صالح خليفان , الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية ,كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية , جامعة عمان , الأردن , 2009.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- ما مستوى الولاء التنظيمي العاطفي , المستمر , المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد الولاء التنظيمي العاطفي, المستمر و المعياري- والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والتعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس.

وقد تمت الدراسة من خلال استخدام أداة الين ومايز للولاء التنظيمي المكونة من 20 فقرة وأداة لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 25 فقرة تكونت من 559 عضو بنسبة 87.75%. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ف بالجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعدى لمتغيرات: الجنس, العمر, وحدة الخدمة في الجامعة والكلية ولتغطية هذه الأسئلة اكتفت هذه الدراسة بتقديم إطار مفاهيمي لكلا المتغيرات والدراسات التي تناولت كلاهما.

﴿الفصل﴾ ﴿التمنا﴾ ﴿﴾  
زمانه سره زمانه

## القيم التنظيمية

### تمهيد

- 1- مفهوم القيم التنظيمية
- 2- مصادر القيم التنظيمية.
- 3- تصنيف القيم التنظيمية.
- 4- تكوين القيم التنظيمية.
- 5- أهمية القيم التنظيمية.
- 6- مراحل تطور القيم التنظيمية.
- 7- خصائص القيم التنظيمية.
- 8- مستويات القيم التنظيمية.

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

اعتبر العديد من الباحثين أن فهم القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموارد البشرية للمنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم وبناء عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية بحيث عرض أهم خصائصها ومصادرها ومراحل تطورها وتصنيفها , أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة .

### 1- مفهوم القيم:

#### أ- لغة:

وردت القيمة واحده القيمة واصله الواد لأنه يقوم مقام الشيء والقيمة الشيء بالتقويم ونقول ففو ما هو فيما بينهم وإذا اخذ الشيء واستمر طريقته فقد استقامة لوجهي ويقال ثم قامت ناقته أي كم بلغت.

القيم مصدر الصخر و الكبر إلا انه لم يقل قوم, والقيم مصدر بمعنى الاستقامة<sup>(1)</sup>.

كما ورد تعريف القيم في القاموس الشامل للمصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها مجرد وعمل سلوكيا شعر أعضاء الجامعة نحوه بالارتباط الانفعالي القوي كما.

لا يؤخر لهم مستوى الحكم على الأفعال والأهداف الخاصة<sup>(2)</sup>.

وردت بمعاني متعددة في اشتقاقات لغويه الديمومة والثبات وهو ما يشير إلى أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال ماله قيمه إذا لم يدم الشيء على الشيء ولم يثبت عليه<sup>(3)</sup>.

- القصد والقوم قصد أو قاوم في الحرب أي قام بعضهم لبعض.

- حسن القامة, ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طولها<sup>(4)</sup>.

و ورد تعريف القيم Valeur في قاموس علم الاجتماع Dictionnaire de sociologie

بأنها : تعبير عن المبادئ العامة , التوجيهات الأساسية و الأفضليات والمعتقدات الجماعية في

كل مجتمع<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - ابن المنظور , لسان العرب , الجزء 6 , ط 1 , دار الفكر للطباعة والنشر , بيروت لبنان , 2008 , ص 51.

<sup>2</sup> - مصلح الصالح , الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية , انجليزي عربي , ط 1 , دار الكتب للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية , 1979 , غير منشور , ص 581.

<sup>3</sup> - ماجد زكي الجلاد , تعلم القيم وتعليمها , ط 1 , دار المسيرة , الأردن , 2005 , ص 19.

<sup>4</sup> - سعاد جبر سعيد , القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني , ط 1 , علم الكتاب الحديث , الأردن , 2008 , ص 07.

<sup>5</sup> - Dictionnaire de sociologie. Reymen bondon . phippe .impression relissee par bussier. france - 2005.p242.

### ب- اصطلاحاً:

هي مجموعه من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد<sup>(1)</sup>.

عرفها بيل " القيم هي أي شيء يدل على الخير والشر " , وكذلك يعرفها على أنها الاهتمام وكل شيء موضوع اهتمام يعتبر قيمة.

أما بارسونز " فقد عرفها بأنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض"<sup>(2)</sup>.

يعرف كرتشن: القيم بأنها "عبارة عن معتقدات يتعلق بما هو جدير بالرغبة و هذا المعتقد يفرض على صاحبه مجموعه من الاتجاهات التي تعبر عن هذه القيمة"<sup>(3)</sup>.

### 2- مفهوم التنظيم:

أ- لغة: التنظيم لغة من الفعل نظم ينظم تنظيمًا ومنتظمًا وهي ترجمه المصطلح الفرنسي Organisation<sup>(4)</sup>.

ب- اصطلاحاً: التنظيم هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية لكل منهم.

- يرى برنرد بأن التنظيم هو منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أكثر<sup>(5)</sup>.

أما فيبر فيرى بأنه نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز.

<sup>1</sup>- صفاء مسلماني , علم الاجتماع التربوي , نظره معاصره , دار المعرفة الجامعية , مصر , 2019, ص 132.

<sup>2</sup>- عبد الرحمن عوض أبو الهيجان , القيم الجمالية والتربوية , دار يافا العلمية , الأردن, 2008 , ص 39 .

<sup>3</sup>- محمد فتحي عكاشه , محمد شفيق زكي , مدخل إلى علم النفس الاجتماعي , ط 1 , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , مصر , 1998 , ص , 237.

<sup>4</sup>- علي بن مهدي وآخرون , القاموس الجديد للطلاب , المؤسسة الوطنية للكتاب , ط 7 , الجزائر , 1991 , ص 35.

<sup>5</sup>- جعفر أبو قاسم , السلوك التنظيمي والأداء , الاداره العامة للبحوث , المملكة العربية السعودية, 1991, ص 141.

- يعرف أيضا " بأنه جماعه من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من اجلها نشأت المنظمة (1).

### 3- مفهوم القيم التنظيمية:

أ- **اصطلاحا:** هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة و التي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها.

- عرفها LAMMONT بأنها نشاط النشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقليه ذهنيه ذاتيه ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظريه التقييم بدلا من نظرية القيمة(2).

-عرفها محمد محمود سلمان العميان " بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب بمكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين, الاهتمام بادراه الوقت, الاهتمام بالأداء... (3)

- يعرفها ماهر محمود عمر: "بأنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب إن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد(4).

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماخ, نظريه المنظمة , دار المسيرة , عمان , الأردن 2005 , ص 35.

<sup>2</sup>- محمد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في اداره المؤسسات التعليمية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الأردن, 2015, ص 69 .

<sup>3</sup>- خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون , السلوك التنظيمي, مفاهيم معاصره , ط 1 , إسرء للنشر والتوزيع , الأردن, 2009 , ص165

<sup>4</sup>- ماهر محمود عمر, سيكولوجية العلاقات الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية, ط2 الاسكندريه , مصر, 1992 , ص .112

### 3- مصادر القيم التنظيمية:

هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية , مساعدة على تشكل منظومة قيمية ينتجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات ساعدت على فهم دراسة سلوكياتهم هذه المصادر والتي تمثلت في:

أ- مصدر ديني : يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية في هذا الخصوص , إذ أن القرآن والسنة النبوية الشريفة لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية الأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق الأمانة الإخلاص كلام الشجاعة , من بين القيم الأساسية التي تدعوا المسلم للتعامل مع الآخرين وفق المعطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء<sup>(1)</sup>.

ب- المصدر الاجتماعي: نظرا لكون الفرد جزء من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه ولذا فان قيم الفرد في المجتمع تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فان القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي في المجتمع الغربي فانه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة .

ج- الخبرة التراكمية: تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها مثلا تقدير كائن للحرية يعكس الطريق الذي لم يدق الحرمان من حريته والمؤمن يجب منعه في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

<sup>1</sup>- خضر كاظم حمود , السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، دون طبعه , الاردن , 2005 , ص 87.

د- جماعة العمل : بالرغم من وجود العلاقة بين مصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر الاجتماعي للقيم يفرز استنادا من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليست بالأخلاقيات الاجتماعية العامة حيث أن جماعة العمل يتكون لديها مرور الزمن عادات وتقاليد وقيم خاصة بها وتقل فيها على أعضائها , فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليها مثل العزلة أو عدم التعامل معه أو عدم دعوته لجلساته مما يجعله اعتياديا ينصهر في القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فان جماعة العمل تعد احد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد<sup>(1)</sup>.

### 4- تصنيف القيم التنظيمية:

من أهم التصنيفات للقيم التنظيمي, نذكر ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### ✓ تصنيف سبمنجر Spmeger :

من أفضل المحاولات لتصنيف لقيم حيث ميز بين ستة أنواع من القيم:

- قيم نظرية تتجسد في الفرد وصحبته واكتشاف الحقيقة واتخاذها من المعالم المحيطة به اتجاها معرفيا ومنطلق القيم المعرفية التي تحكم الظواهر ويتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية ومعرفية وتنظيمية حيث يشكلون في العادة مثل " العلماء والفلاسفة".

<sup>1</sup>- المرجع نفسه, ص 86-87 .

<sup>2</sup>- محمد اسماعيل بلال, السلوك التنظيمي, دار النشر والتوزيع , دون ط الاردن 2000, ص 190-192

## الفصل الثاني: القيم التنظيـمية

- القيم الاقتصادية يعبر عنها بميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويتخذ من المعالم المحيطة به اتجاه معرفياً ومنطلق إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر , حيث يتسم الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية وموضوعية ومعرفية وتنظيمية يشكلون في العادة شريحة رجال المال والأعمال.

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

- القيم الجمالية: وينشغل الفرد إزاء هذا لكل ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والتنسيق ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن ولابتكار وتذق الجمال والإبداع الفني.

- القيم الاجتماعية: وتتجسد في اهتمام الفرد ووسيلة إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له , فالأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم والعاطفة والحنان واثار الغير.

- القيم الدينية: تتمثل في اهتمام الفرد وسيلة لمعرفة العالم الظاهري حيث يود دائماً إلى معرفة أصل الإنسان ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة , فمعظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة بإتباع تعاليم الدين من كل النواحي.

### 5- تكوين القيم التنظيمية :

قيم الفرد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يمر بها, فالتجارب الجديدة التي يمر بها والتي يعتقد الفرد بصحتها مثل القاعدة التي تبني عليها قيمه وتنوع هذه القيم من هذه التجارب يتوفر عدة شروط منها:

- عند مرور الشخص بتجربة ما لابد أن يكون منطلق الحرية في اختيار الموقف الذي يراه مناسباً يتعلق بهذه التجربة , فالشخص إذا ما أكد على هذا الموقف .

- لابد أن يكون هناك أكثر من خيار بحيث يختار الشخص المناسب للموقف الذي يراه مناسب وبالطالبي يعطى للفرد قيمة لهذا الموقف مقارنة بالخيارات الأخرى.

- اتخاذ موقف معين مبني على التحليل والتفكير العميق فيما يتعلق بهذه التجربة لم يؤدي إلى قيم أخرى والتي تتعلق بهذا الموضوع.

-الراحة النفسية والمناعة تقييم الفرد بتحديد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها.

- التأكيد على أهمية هذه القيم والدفاع عنها والدعوة إلى تبنيها تعتبر من السمات التي لابد أن يتجلى بها الشخص المعني.

- قيم الشخص لابد أن تنعكس في سلوكه وتصرفاته وتفاعلاته مع أفراد الجماعات.

- قيم الفرد لابد أن تكون ملازمة له في كل زمان ومكان ويكون تعلمه مع الغير مبنياً عليها وفي إطارها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سلمان العميان , مرجع سابق, ص 110-111.

## الفصل الثاني: القيم التنظيمية

- ويتوافر في هذه الشروط السابقة التي نستطيع القول:

\*تتكون القيم لدى الفرد من خلال تجارب التي يخوضها في حياته .

\*تتغير القيم بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جزاء تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية.

\* تتكون القيم نتيجة التفاعل بين الأفراد الناتجة عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية.

\* تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ الأفراد الدينية الاقتصادية والسياسية.

\* هذه القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم, وهذه القيم تؤثر على ادراك الموظفين

لمدى كفاءة الاسلوب الإداري المتبع لأنماط التنظيم وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات

وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع<sup>(1)</sup>.

### 6- أهمية القيم التنظيمية :

تكمن أهمية القيم التنظيمية في<sup>(2)</sup>:

- تحمل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي.

- تحرز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.

- هي أساس فهم الدوافع التي تؤثر على ادراكاتنا.

- يحدد الأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.

<sup>1</sup>- عبد الله عبد الغني ، اقدم طلق بن عوض الله الصواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية, دار حافظ للنشر

والتوزيع , المملكة العربية السعودية , ص 98-99 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه , ص26.

- تحتكم إليها المنظمة في تقييم سلوكيات الموظفين.
- القيم هي أسس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي.
- تحدد مستوى انجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي.
- تنمية وعي الموظفين وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.
- التقارب والتفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وانجاز الأهداف المرسوم وكذا تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.

### 7- مراحل تطور القيم التنظيمية:

أن القيم في مجملها اقرب لعدم الثبات وبالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة والزمان والمكان , حيث أشار فرنسيس و ودكوك إلى أن القيم الإدارية التنظيمية مرت بسبع مراحل تمثلت فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 7-1- المرحلة العقلانية:

جاءت انعكاس لأراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية حيث تركز على القيم المادية الإدارية التنظيمية , بالإضافة إلى قيم الكفاءة الإنتاجية والأدوار والإجراءات وتدرج السلطة.

#### 7-2- المرحلة العاطفية:

<sup>1</sup>- ديف فرنسيس مايبك وردوك , القيم التنظيمية ,ترجمه عبد الرحمن احمد حسن مراجعة احمد وحيد الهندي وعامر عبد الله الصغير , معهد الادارة العامة السعودية, 1995 ص 87.

ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية وكان لنتائج دراسات هاوثورن اثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل وكذلك قيم التدريب والاتجاهات الايجابية نحو العمل وأساليب التحفيز .

### 3-7- مرحلة المواجهة:

ظهرت كاستجابة للاتجاهات المهنية التي وجدت نفسها في مواجهة مع منظماتها كما ظهرت قيم الاستثمار والتوقيف والحرية في نسبة العمل والإبداع والابتكار .

### 4-7- مرحلة الإجماع في الرأي:

قامت على فكرة الحرية في نسبة العمل وضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية فنتم الإدارة في ضوء أصحاب الشخصية من النمط -X- ويحفزون من خلال معاملتهم الشخصية و أصحاب الشخصية في النمط Y ايجابيون وجديرون بالثقة وهذا ظهرت القيم السياسية في مجال العمل.

### 5-7- مرحلة التنظيم والتوازن الفردي:

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف وان الوصول للقيمة يكون من خلال الانجاز زمن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام.

### 8- مرحلة الإمكانيات:

تسمى بمرحلة التطور التنظيمي وضرورة تطور الناس ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيم الضعف والإصلاح والتسيير وتغيير الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية والاهتمام بنوعية

الظروف في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وضرورة الوعي بالذات والتأثير في الأخلاق والتفكير المعقد .

### أ- مرحلة الواقعية:

تمثلت في المزج والتفاعل بين المراحل السابقة والتركيز على العمل لأنه الموصل للنجاح ومن هذه القيم , أن العمل دائما على اتفاق وقيم النفوذ والقوة وانتشار الفرص والمسؤولية الذاتية وان البقاء للإصلاح.

### 9- خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة والاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.

- تؤثر في اتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد لأنها تشبع حاجاتهم.

- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- بلقاسم سلاطونية وآخرون, الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي , ط 1, الدار الجزائرية للنشر والتوزيع, الجزائر , 2013 ص 50.

## الفصل الثاني: القيم التنظيـمية

- تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.
- القيم متدرجة: وعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل حيث ترتب القيم عن الفرد ترتيباً هرمياً.
- وجود مساحة عريضة من القيم لأنها 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 وتخفض.
- القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثية وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.
- القيم اصطلاحية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو منسية تعرض من خلال السلوك الغير اللفظي.
- القيم متداخلة مترابطة متضمنة حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية<sup>(2)</sup>.

### 10- مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أربع مستويات وهي:

أ- القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.

ب- القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.

<sup>1</sup>- ماجد زكي الجلاذ , مرجع سابق , ص 31.

<sup>2</sup>- صفاء مسماني , مرجع سابق ص 133.



### خلاصة الفصل :

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن القيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة وإنها جزء لا يتجزأ من التنظيم يدركها أفرادها وتظهر في تفاعلاتهم , كما أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها وان للقيم التنظيمية اثر في رسم المعالم الأساسية للسلوك التنظيمي وفي تحديده وتوجيهه وهذا ما لاحضناه في مراحل تطور القيم التنظيمية السبع , كما أن لها جملة من الخصائص التي تميزها والعديد من التصنيفات والمصادر كما لها أهمية كبيرة داخل التنظيم ودورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد والجماعة على السواء وتوجيه أدائهم لوظائفهم.



﴿الفصل﴾ ﴿التقريب﴾  
حان ما لله سرا حان ما لله سرا

## الولاء

### تمهيد

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي.

ثالثاً: مراحل الولاء التنظيمي.

رابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

خامساً: وسائل قياس الولاء التنظيمي.

سادساً: مؤشرات الولاء التنظيمي.

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي.

ثامناً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة.

تاسعاً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية و إدارة الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمي و غيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم العلمية الإدارية التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري.

و الولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير بشكل عام إلى مدى الإخلاص و الاندماج و المحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله و انعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق ذلك الأهداف.

و يعتبر الولاء التنظيمي بصفة عامة من المواضيع إلي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي ، وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي بصفة عامة أبعاد كثيرة و مختلفة فقد تعددت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة و فحص الطرق المختلفة لقياسه إلى درجة النتائج السلوكية للصور و الأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

و سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الحديث عن الولاء التنظيمي من مفهومه و أهميته و خصائصه و أنواعه و مراحلها و العوامل المؤثرة فيه كما سيتم تقديم دراسة تحليلية للولاء التنظيمي من خلال النماذج و أهم الاتجاهات المفسرة له بالإضافة لقياس الولاء التنظيمي و آثاره.

### 1- مفهوم الولاء:

#### أ- لغة:

هو اسم مصدر من والي يوالي موالاة وولاء ويقال وال فلانا فلانا بمعنى نصره وأحبه<sup>(1)</sup>.  
ولكلمة الولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة العربية يعني العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام<sup>(2)</sup>.

#### ب- اصطلاحاً :

عرفه مدحت محمد أبو النصر: بأنه الشعور بالانتماء , ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هاماً في حياته.

كما عرفه أيضاً بأنه: "شعور الفرد بالمسؤولية تجاه شيء هام في الحياة"<sup>(3)</sup>.

- عرفته الدكتورة خبر لطيفه إبراهيم حيث تقول: يعد الولاء جوهر الالتزام ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المسايرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء إليها وكما انه الأساس القوي الذي يدعم الهوية , إلى انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسئولة عن الاهتمام بكل أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية<sup>(4)</sup>

### 2- مفهوم الولاء التنظيمي:

<sup>1</sup>- فايزة وسيم , واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية , دراسة ميدانية بمدينة ورقلة , مجله دراسات نفسيه وتربويه , مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية , عدد 5 , 2010 , ص 101

<sup>2</sup>- موسى اللوزي , التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه , ط 4 , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن , 2010 , ص 118

<sup>3</sup>- متحدث محمد أبو النصر , بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة , ط 1 , إسراء للطبع والنشر والتوزيع , القاهرة , مصر , 2005 , ص 38 - 39.

<sup>4</sup>- خضر لطيفه إبراهيم , دور التعليم في تعزيز الانتماء , عالم الكتب , عمان , الأردن , 2000 , ص 30.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

أ- اصطلاحاً: الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

عرفه بورتر Porter: بان الولاء التنظيمي هو قوه تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها وان الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء تجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمه المؤسسة.

- إن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

كما عرفه شيلدون Sheldon على انه التقويم الايجابي للمنظمة والنية للعمل من اجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو و هريبنيك , إن الولاء التنظيمي هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر , المرجع نفسه, ص 38.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلاء, ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , جامعه نايف, السعودية , 2019 , ص36.

<sup>3</sup> - الرواشدة خلف سليمان , صناعه القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي, ط 1 , دار مكتبه الحامد, عمان, الأردن , 2007 , ص 86.

### 3- خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص متمثلة في :

1- يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2- انه يعتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

3- يشرف الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد .

4- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>(1)</sup>.

5- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلل سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

6- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم<sup>(2)</sup>.

7- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة.

<sup>1</sup> - منير إبراهيم احمد, علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الأزهر , فلسطين , 2011, ص 27-28.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا, ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, فلسطين, 2009, ص ص 38-39.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- 8- إن الولاء التنظيمي تكون من عدة مكونات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض<sup>(1)</sup>.
- 9- انه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 10- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- 11- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>(2)</sup>.

### 4- أهمية الولاء التنظيمي :

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وفي كثير من الأحيان تكون هذه الأخيرة معارضة لقيم وأهداف الفرد مما قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في صراع تنظيمي وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل من بينها التغيب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا وفي هذا السياق تبرز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية<sup>(3)</sup>:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظّمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظّمته ومدى ارتباطه بها".

<sup>1</sup>- بدر محمد الجريسي , الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2010, ص ص 50-51.

<sup>2</sup>- محمد صلاح الدين أبو العلا, مرجع سابق, ص 39.

<sup>3</sup>- شريبط محمد, الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي , دراسة ميدانية على هيئات الإطارات الوسطى, مؤسسة سونلغاز , جامعو منتوري محمد , قسنطينة , الجزائر , 2009, ص ص 76-78.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- كما تؤكد الدراسات على انه كلما ازداد الولاء التنظيمي كلما قل معدل دوران العمل وكما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي ويعزز بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

- إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع الظواهر السلبية وخفض أثارها.

- كلما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الايجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة ومتغير الإبداع.

- ينظر بعض العلماء إلى أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل تنصب في مصلحة المجتمع ككل , حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية للولاء التنظيمي , كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

- كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين لا سيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز وتعويضات وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

- وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف **Porter** للولاء التنظيمي حيث قال عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة لديه ما يلي:

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- اعتقادا بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على التنمية الإحساس بالمنظمة.
- للولاء التنظيمي دور مهم في يرفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء يضع القيمة المتوقعة للمنظمة و يؤدي حرص المنظمة على ازداد زبائنها بقيمة متوقعة إلى زيادة ولاء العاملين فيها حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المنظمة وخدماتها .
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة<sup>(1)</sup>.
- كما انه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي منظمة كانت فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان إن تحول هزيمتها في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل من خلال قيامها ببناء

<sup>1</sup>- محمد صلاح الدين أبو العلا, مرجع سابق, ص 39.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

منظمات تتميز بولاء موظفيها وتفانيهم في خدماتها حيث يشعر هولاء الموظفين اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.

فالفرد لا يقوم بمنح ولاءه لمنظمتة مالم يؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتة وكذلك استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها.

ويمكن أن يكون ولاء الأفراد إزاء إجراء معين محددا للمواقف اللاحقة فالفرد لا يبدي ولاء لمنظمتة مالم يجر عملية " عقلنة" يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع اهدافه نراه يبدي ولاء للمنظمة.

ومما سبق نستطيع أن نلخص أهم النقاط التي توضح أهمية الولاء التنظيمي:

- يشكل الولاء التنظيمي أساس اتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة.
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل والمتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلا له.
- للولاء العالي فوائد كثيرة على الفرد والمنظمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- دان لطفي حمدان , العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير في الإدارة التربوية , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين, 2008, صص48-49.

### 5- مراحل الولاء التنظيمي:

عملية الولاء التنظيمي يمر عبر عدة مراحل : فقد تم حصرها من قبل "ولفي ولافان" في مرحلتين<sup>(1)</sup>:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وفي اغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

2- مرحلة الولاء التنظيمي: في هذه المرحلة يصبح حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما "اورالي" فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الإعلان أو الالتزام: وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة : وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم عليه من اجل رغبه في الاستمرار بعمله في المنظمة ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3- مرحلة التبني: وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها يشكل أهدافا وقيامه , ويكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمته.

<sup>1</sup>- بلبل نادر, اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي, دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, المعهد العالي للدراسات السكانية, جامعة دمشق, سوريا, 2009, ص15.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

وأشار **Ridayda** بان تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمها تهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

1- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه والانخراط عضوا في التنظيم.

3- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

### 6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فان الباحث سوف يتعرض لعدد من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

### 1: نموذج انثر بوني 1961Itzioni:

يعتمد هذا المنهج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم حيث تتأثر سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد في العمل ويعبر هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية<sup>(1)</sup>:

1- ولاء أخلاقي معنوي ويمثل توجهها ايجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحد الفرد مع القيم والأهداف ومعايير السلطة , يعتبر هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل هذا التوجه يرتدي في أصوله عملية التطبيع الاجتماعي.

2- ولاء حسابي القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وتستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم فتقدير العائد مع العلاقة بين الكم والكيف والمثيرات التنظيمية وبين إسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

3- ولاء اغترابي : يمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد وقد يحدد السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعريفها أو إجمالها وعلاقتها بالدور ومنها: الذكاء , الاجتماعية , الاستغالية , الطموح. وقد أشار ولنسكي إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدده الاغتراب الاجتماعي.

### 2: نموذج سيترز 1977Setteris :

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات ويكون ميل الفرد لاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم ورغبته

<sup>1</sup> - محمد صلاح أبو العلا, مرجع سابق, ص ص 58-59.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

في بذل اكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض مستوى غيابه وبذل مزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومنصفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات<sup>(1)</sup>.

### 3: نموذج الين وماتر Allen AMeter 1990:

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي لأنه يستند في نظريته إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي<sup>(2)</sup>:

أ- **الولاء العاطفي** : يعبر عن الارتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين , كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف للبيئة التنظيمية التي يعمل فيها والتي تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق في العمل أو العاملين و كذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بالعلاقات الاجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

ب- **الولاء المستمر** : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات , التعويضات, المكافآت بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة تلازم في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن إن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة , يتأثر بالقيمة الوظيفية والتقدم في العمر .

<sup>1</sup> - المرجع السابق, ص 42.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا, المرجع السابق, ص 45-46.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

ج- **الولاء المعياري**: يعبر عن إحساس الموظفين بالالتزام الأبدي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنها أخلاقية . وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها لتعبر عن الرابطة المشتركة بينها تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع إن الفرد يمكن إن يحصل على تفهم أفضل بعلاقته بالمنظمة عندما ينظر إلى اوانع مجتمعه.

د- **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة علماء النفس الاجتماعي الذي تكون فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير الفرد بمنظمتة , حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا أو المكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقدام على هذا السلوك.

### 4: نموذج ستاو و سلانيك Staw and Slanik 1977 :

يعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما<sup>(1)</sup>:

أ- **الولاء الموقفي**: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه انه يشبه الصندوق الأسود , حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في

<sup>1</sup>- محمد صلاح أبو العلا, المرجع السابق, ص ص 42-43.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي قدمها الأفراد لمنظماتهم .

ب- **الولاء السلوكي:** يعكس النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقته بمنظمتة , حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات , نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي ترتب على هذا السلوك , مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

### 5: نموذج الن وزملانه Allen et at 1990:

في هذا النموذج تم التمييز بين ثلاث أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي هي<sup>(1)</sup>:

أ- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله والتوافق معها مثل:

- استقلالية وأهمية الفرد.
- تنوع مهارات الفرد .
- قرب المشرفين وتوجيههم له.
- إحساس الموظف بالنية التنظيمية.
- مدى مساهمة الفرد في صنع القرار.

<sup>1</sup> - خلف سليمان الرواشدة , مرجع سابق, ص 89-90.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات السابقة تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي يكافئ العاملين في المنظمة , مما يؤثر بدوره وبصورة ايجابية على مستوى الولاء التنظيمي .

**ب- الولاء المعياري:** ويقصد به شعور العامل بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة وغالبا ما يغير هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة فيها والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف للتخطيط ورسم السياسات للتنظيم , علاوة على تحديد كيفية إجراء وتنفيذ العمل .

**ج- الولاء المستمر:** يعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتخذ بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استنر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ويتأثر تقييم الموظف بأهمية البقاء مع التنظيم مع مجموعة من العوامل , أهمها: تقدم السن و طول العمر الوظيفي , حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار في عمله.

### 7- وسائل قياس الولاء التنظيمي:

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي, لدى العاملين فيها, حيث تقسم هذه المقاييس إلى نوعية: مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية كما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- المقاييس الموضوعية:** وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء

التنظيمي وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى الولاء مثل:

<sup>1</sup>- زيد منير عبودي, الولاء التنظيمي , دار الوثام , عمان , الأردن , 2006, ص 65.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة, وذلك عن طريق الاستماع إلى حديث مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل, على الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

- مستوى الأداء: حيث أن الأداء العالي غالبا ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع في المنظمة وتجدر الإشارة هنا إلى انه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء.

- دوران العمل: حيث يمكن أن يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المنظمة مؤشر على انخفاض مستوى الولاء.

- حدوث العمل : حيث تدل على زيادة نسبة الحوادث على عدم الاكتراث لمعايير و إجراءات السلامة من العاملين وذلك لعدم الاهتمام بما يجهل ويعتبر ذلك دليلا لمستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضا للحوادث أو أحداثا لها.

### 8- مؤشرات الولاء التنظيمي:

تبين أدبيات الإدارة أن الولاء التنظيمي يعني وجود ارتباط عاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل فيها وخلق التزام بالاستمرار في العمل فيها والالتزام أخلاقي بالسلوك الايجابي اتجاه المنظمة وعدم القيام بأنها سلوكيات سلبية وقد تسيء إليها حيث يشكل الارتباط بأشكاله الثلاثة اعتقادا عن الموظف بأهميته المنظمة في حياته والرغبة بالعمل في منظمات أخرى وتبين

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

الدراسات المختلفة انه يمكن للمنظمة أن تتعرف عن درجة الولاء التنظيمي لموظفيها من خلال مجموعة من المؤشرات نجلها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- استعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن من اجل نجاح المؤسسة التي يعملون فيها لتحقيق أهدافها.

2- حديث الموظفين عن أهمية عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها.

3- شعور الموظفين بالرضا عن المنظمة التي يعملون فيها.

4- استعداد الموظفين للقيام بأي عمل ولو كان خارج الوصف الوظيفي.

5- توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة التي يعملون فيها.

6- شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز بكونهم أعضاء يعملون في المنظمة.

7- عدم رغبة الموظفين في الانتقال للعمل في منظمة أخرى.

8- شعور الموظفين بواجب القيام ببذل أقصى جهد بما يساهم في نجاح جهود المنظمات التي يعملون فيها.

9- تأقلم الموظفين مع التغييرات في مجال العمل وعدم التفكير بترك العمل بسبب مثل تلك التغييرات.

10- شعور الموظفين بالسعادة كونهم قرروا اختيار العمل في المنظمة مع انه كان بإمكانهم العمل في مؤسسة أخرى.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القرياتي, يوسف المطيري, العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمائية, مجلة الملك عبد العزيز , الاقتصاد والإدارة , مجلد 25, العدد 1, الكويت 2011, ص 59.

11- شعور الموظفين بفرص تتطور والتقدم الوظيفي.

2- المقاييس الذاتية : ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة توجه للموظف يتم من خلالها التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال الأفراد أنفسهم , إذا فهي مقاييس مباشرة للولاء , لذلك فالمقاييس الذاتية هي الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين في العديد من هذه المقاييس والتي يمكن استخدامها لهذا الغرض (1).

إن أكثر هذه المقاييس شهرة واستخدام هو مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملائه 1974Porieretall حيث يتمتع بدرجة عالية من الدقة السيكولوجية في القياس والثبات حيث يتراوح ثباته في معظم الدراسات الأجنبية من 80 إلى 90 درجة.

يتكون مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه من خمسة عشر عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل اتجاه المنظمة التي يعمل بها Jprece A c w . Mueller . 1986 .

لهذا فان المقياس يتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي النية والدوافع والقيم فهناك على الأقل ثلاثة عبارات تقيس نية الشخص اتجاه منظمته من هذه العبارات على سبيل المثال " أنا مستعد للقيام بآب مهمة من آجل الاستمرار بالعمل بهذه الوزارة" , في حين تركز بعض العبارات على الولاء باعتباره دافعا من هذه العبارات على سبيل المثال " هذه الوزارة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يخص الأداء الوظيفي".

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي , مرجع سابق, ص ص 220-221.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

النوع الثالث من العبارات فهو الذي يعبر عن الولاء باعتباره قيمة تطابق فيها قيم المنظمة مع قيم الفرد، ومن هذه العبارات " اشعر أن وجهاتي تطابق مع توجهات هذه الوزارة"<sup>(1)</sup>.

12- تقبل الموظفين سياسات المنظمة التي يعملون فيها.

13- اهتمام الموظفين بمصير ومستقبل المنظمة التي يعملون فيها.

14- شعور الموظفين بان العمل في المؤسسة يوفر لهم فرص أفضل من الفرص التي في المنظمات الأخرى.

15- رضا الموظفين عن قرارات اختياراتهم بالانضمام للعمل في المنظمة.

### 9- آثار الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار و النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة وقد كان تناولها على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

#### 1: آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين :

**القسم الأول:** آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه الآثار في نوعين :  
الآثار الايجابية والآثار السلبية:

<sup>1</sup>- عبد الرحمن احمد , محمد هيجان , الولاء التنظيمي للمدير السعودي , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر , ط 1, السعودية , 1997, ص ص 71-72.

<sup>2</sup>- سعد بن عميقان , سعد الدوسري , ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية , دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , السعودية , 2005, ص ص 102-105.

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

الآثار الإيجابية : الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد للاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يتمتع عن أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي يجعله بين أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف , وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل , حيث يتميز الفرد بالولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية .

الآثار السلبية: نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره.

أما القسم الثاني يتمثل في : اثر الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد الموظف للولاء التنظيمي المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية , كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه.

### 10- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة , كانهخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل جهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو وازدهار للمنظمة , وكذلك الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه ومن جهة أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

التنظيمي والغياب عن العمل وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق تقليل نسبة الغياب وترك العمل , تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

- انخفاض الإنتاجية, فعند تدريب عامل جديد ستتخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له اثر سلبي على معنويات الموظفين المتبقين , الأمر الذي يزيد من عدد من يغيب عن العمل.

- المنظم التي يتصف أصحابها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذي سيحاولون الانضمام لها.

- كما يؤدي الولاء التنظيمي إلى عدة متغيرات منها :

1- الروح المعنوية المالية: حيث أن الولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين, وهذا ما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس وكبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2- التحقق من دوران العمل - ترك العمل -: وللولاء التنظيمي دور في تحقيق من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup>- منير إبراهيم احمد طالب, -----

3- الأداء: حيث أن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع

4- التغيب: وللولاء التنظيمي دور في التحقيق من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري الذي يتضمن خلق الأعذار.

### 11-المدخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المدخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المدخل التالية<sup>(1)</sup> :

1- المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الفردي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية والولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

2- مدخل الاتجاهات: وفقا إلى مدخل الاتجاهات فانه ينظر للولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتة , فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف سيبدل جهود إضافية في عمله للرفي بمنظمتة ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى , ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباط قوي للأفراد بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية والمكاسب التي يجلوها عليها مقابل عملهم ومن هذا المنطلق فان هولاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون بأنهم يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

<sup>1</sup>- محمد صلاح الدين أبو العلا, مرجع سابق, ص 38.

### خلاصة:

يعد الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً و مهماً في تحديد مدى توافق انسجام الفرد مع منظمته و هو احد المتغيرات الضرورية التي تحدد درجة انجاز الأفراد للأهداف ، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً في عمله و يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته نتيجة إيمانه بقيم المنظمة و أهدافها و ما تقدمه من إمكانيات و خدمات.

أما الفرد الذي لا يشعر بالولاء التنظيمي للمؤسسة سببه آثار سلبية و مكلفة للمنظمة، كالتسرب الوظيفي و الغياب المتكرر لذلك صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء. و للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة الأفراد و المنظمات نتيجة الأهداف المحققة من ورائه، فمتى استطاعت المنظمة غرسه لدى العاملين، كلما مكنها ذلك من التقدم و التغلب على كثير من المشاكل.

﴿الفصل الرابع﴾  
﴿السر الرابع﴾  
﴿السر الخامس﴾

## الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

1- منهج الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات.

3- مجالات الدراسة.

4- عينة الدراسة.

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.

1- تفرغ وتحليل البيانات.

2- نتائج الدراسة.

3- الاقتراحات والتوصيات.

خاتمة.

قائمة المصادر والمراجع.

ملاحق

## تمهيد:

هذه المرحلة تعتبر هامة في الأبحاث السوسولوجية وذلك مرده أن قيمة هذا النوع من الأبحاث لا تنحصر في جمع المعلومات النظرية والإطلاع على أدبيات الظاهرة بل تكمن في الاعتماد على الميدان وجمع أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة بل وتعداده إلى تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها وفق إطار أو أكثر نظري معين يختاره الباحث أو تفرغه الدراسة أو الميدان.

## أولاً:الإطار المنهجي للدراسة:

### 1-منهج الدراسة:

لكي يستطيع الباحث أن يقدم أي علم من العلوم يجب عليه أن يختار منهج واضح المعالم ومحدد للبحث في الظاهرة المراد دراستها ليساعده في التوصل إلى معرفة علمية منظمة، بحيث يعتمد عليها الباحثون والدارسون بعده إنطلاقاً من المعارف المتوصل إليها ليتمكنوا من إعادة فحصها من جديد والتأكد من صدقها وإضافة عناصر جديدة لها، فالمناهج المتعارف عليها تمكن الباحث من دراسة موضوعه بطريقة علمية وهادفة فلقد عرف العالم الإنجليزي ببيكون المنهج على أنه: في التنظيم الصحيح سلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون جاهلين بها إما من أجل البرهنة عليه.

إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهر معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.<sup>(1)</sup>

كما يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.<sup>(2)</sup>

وبالتالي يتضح مما سبق أننا سنعتمد على إختيار المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة الظاهرة المدروسة في موضوع بحثنا مع الإستعانة بالأسلوب التحليلي الذي يلائم المنهج الوصفي لكي

<sup>1</sup>-أشرف صابر كامل:أسس البحث العلمي،الدارالجامعية،الإسكندرية، 2016،ص 31.  
-خالد أحمد فرحات المشهداني ورائد عبد الخالق عبدالله العبيدي: مناهج البحث العلمي،دار الأيام للنشر والتوزيع،طبعة  
<sup>2</sup>عربية، عمان،الأردن،2016، ص 31.

يسهل عملية تحليل وتغيير النتائج المتوصل إليها فهو سيساعدنا في الإلهام بحوثيات موضوع الدراسة والتوصل إلى معرفة علمية دقيقة.

## 2- ادوات جمع البيانات :

إن أي دراسة تقوم على جانبيين جانب نظري وآخر ميداني حيث يعتبر هذا الأخير مكمل للجانب النظري وعليه فإن الباحث في مراحل بحثه العلمي يقوم بإختيار الوسيلة أو الوسيلة والمتمثلة في أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يستطيع جمع المعلومات المطلوبة واللازمة لموضوع دراسته وعليه قمنا بإنتهاج كل من الملاحظة، الإستمارة، المقابلة والتي سنتناولها كالتالي:

### 2-1- الملاحظة:

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الإجتماعيون وغيرهم في جمع المعلومات والحقوق والتقصي عنها وهي أداة أولية يستعين بها الباحث تعرف بأنها: "رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الإستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة ولا تنحصر الملاحظة في توجيه الحواس فقط ولكنها تنطوي على عمليات عقلية وتدخل إيجابي من جانب العقل" (1)

وتعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الاساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والإنتظار فترات مناسبة وتسجيل المعلومات ولإستفادة منها. (2)

<sup>1</sup>- إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الإجتماعي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 124 .  
- عامر قنديلجي : البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، طبعة عربية ، عمان ، 2008 ، ص 219 .

وتعد هذه الأخيرة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية والملاحظة العلمية تمثل

طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة للكشف عن تفاصيل الظواهر .<sup>(1)</sup>

فقمنا باستخدام تقنية الملاحظة للكشف عن الظروف المحيطة بالعاملين والتعرف على البيئة

الداخلية للجامعة وملاحظة إتجاهات وتصرفات الموظفين العاملين إتجاه منظومة القيم في

المنظمة وكيفية تفاعل العاملين فيما بينهم وطبيعة العلاقات السائدة في جو العمل وكذلك ملاحظة

ماهو نافع لمساعدتنا في تحليل البيانات بعد تفرغها .

## 2-2-المقابلة :

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار، أو محادثة بين شخص وشخص أو أشخاص

آخرين ، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث

التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه ،وتكون عادة وجها لوجه .<sup>(2)</sup>

وللمقابلة وظائف متعددة في البحث العلمي وفقا لأهداف الدراسة ونوعها فقد تكون المقابلة حرة

أو مفتوحة أو تلقائية بحيث يعبر المبحوث عن آرائه بحرية ويكون ذلك في الدراسات

الإستطلاعية ويمكن إخضاعها بعد ذلك للإختيار المقنن لتنمية الفروض في الدراسات الوصفية

التشخيصية المتعمقة .<sup>(3)</sup>

تم الإستعانة بالمقابلة لجمع أكبر قدر من المعلومات من رئيس قسم علم الإجتماع بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية ،تم الترحيب بي بشكل لائق ثم تناقشنا مدى وجود قيم تنظيمية في

1- عمار بوحوش :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 ، ص 131.

2- عامر إبراهيم قنديلجي :المرجع السابق ص17.

3 - جمال محمد أبو شنب :قواعد البحث العلمي و الإجتماعي(1) المناهج والطرق والأدوات ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،2008،ص 139.

الجامعة كذلك قمت بمقابلة مع الأمين العام للكلية حيث زودني بمعلومات حول الكلية عدد الأساتذة والموظفين كذلك قدم لي الهيكل التنظيمي للكلية بما يخدم موضوع دراستنا.

## 2-3- الاستمارة :

تعد أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي وهي تعتبر العمود الفقري له ،حيث أن بناءها الجيد يساعد في التقصي عن الحقائق وجمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة .وترجع أهمية الإستمارة إلى أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة والسهولة من حيث معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية .(1)

وتعرف الإستمارة بأنها :إستمارة توزع على المبحوثين بهدف إستقصاء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد وهي ورقة تصميم الأسئلة فيها بحسب نوع البيانات المطلوبة ،وتسمى أيضا إستمارة الإستقصاء أو الإستبيان .(2)

ومنه فالإستمارة من الأدوات الأساسية الأكثر إستعمالا في الدراسات الإمبريقية لأنها تساعد الباحث على جمع أكبر قدر من المعلومات من خلال ما تتضمنه من أسئلة موجهة لعينة البحث .فقد قمنا بصياغة الإستمارة المتضمنة 25 سؤال موزعة على 03 محاور فيها كانت الأسئلة بين المغلقة ونصف المغلقة والمفتوحة وذات الاحتمالات وهي كالتالي :

**المحور الأول :** يشمل البيانات الأولية الخاصة بالعاملين ويتضمن 06 أسئلة مثل الجنس، السن ،المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية ،المهنة ، الحالة العائلية .

**المحور الثاني :**مساهمة قيم المساواة داخل المؤسسة في الولاء التنظيمي .

**المحور الثالث :** مساهمة قيم المعاملات داخل المؤسسة في الولاء التنظيمي .

<sup>1</sup>- موسى سلامة اللوزي :التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،داروائل للنشر والتوزيع ،عمان ،1999،ص 10 .

<sup>2</sup>- نفس المرجع ،ص 12 .

### 3- مجالات الدراسة :

يتطلب كل بحث أو دراسة مجالات للدراسة ويمكن أن يقسم هذا المجال إلى ثلاث مجالات

:مكاني ،زمني ،بشري.

#### 3-1- المجال المكاني:

ومن أهم المسائل التي تشغل كل باحث أثناء قيامه بالدراسة هو تحديد مجالها المكاني والجغرافي حيث قمنا بإختيار مكان الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع دراستنا بجامعة الشاذلي بن جديد بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية على مجموعة من الاساتذة والموظفين .

**التعريف بالمؤسسة :** جامعة الشاذلي بن جديد الطارف هي جامعة من الجامعات الجزائرية .

1992- ملحقة تابعة لجامعة باجي مختار -عنابة- متكونة من معهد العلوم الزراعية والبيطرة .

2001- إنشاء المركز الجامعي بالطارف يضم معهدين .

2006- تدعيم المركز الجامعي بالطارف بإختصاصات أخرى .

2012- إنشاء جامعة الطارف تضم ستة كليات .

2014- تسميتها بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف تضم 6 كليات من بينها كلية العلوم

الإجتماعية والإنسانية .

تم تشكيل كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف ،بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 12-242 في جوان 2012م ،حيث كان قسم علم الإجتماع ملحقا بمعهد اللغات

والآداب .

تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد وهو علم الإجتماع يؤطره مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا

43 من مختلف الرتب .أما عدد الطلاب الإجمالي في جميع المستويات والتخصصات

هو:832.

تسعى الكلية لفتح أقسام وتخصصات جديدة للسنة الدراسية 2018/2019 (في إنتظار إتمادات الندوة الوطنية ):

- قسم علم النفس.

- الأثنربولوجيا.

يعمل التكوين في ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية على تحضير الطلبة إلى الحياة العلمية والعملية عن طريق إكتساب المعارف المتجددة والتحكم في طرق واساليب المبادرة بما يسهل عملية الإندماج المهني للطلبة في مختلف ميادين العلوم الإجتماعية والإنسانية والإدارة القيادية ،فهو بذلك يسهم في الإعداد الفعلي للطلبة والباحثين لمواجهة مشكلات وقضايا المجتمع ويوفر الكفاءات المتخصصة الضرورية لتنمية البلاد في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الإقتصادي والإجتماعي .

#### التنظيم العام للتكوين :ليسانس + ماستر في علم الإجتماع

الهدف من التكوين في علم الإجتماع ضمن إطار ل . م . د هو التحضير الفعلي للطلبة للإندماج في الحياة العلمية والعملية من خلال إكتساب معارف متجددة في مجال العلوم الإجتماعية ككل .تنظم مسالك التكوين لنيل شهادة الليسانس في ستة (6) سداسيات ،يضم كل سداسي عدة وحدات تعليمية ،وكل وحدة تحتوي على مجموعة من المواد التعليمية والمقاييس والأنشطة.

وتتجسد هذه الوحدات في الوحدات التعليمية الأساسية ،ووحدات تعليمية منهجية ، إستكشافية ، أفقية .

تمر مرحلة الدراسة الجامعية : لنيل شهادة الليسانس :علم الإجتماع العام ب :

المرحلة الأولى : السنة الأولى : جذع مشترك ميدان العلوم الإجتماعية ، سداسيين .

**المرحلة الثانية:** السنة الثانية : إختيار فرع : تتوفر جامعة الطارف على فرع واحد وهو علم الاجتماع يضم أيضا سداسيين.

**المرحلة الثالثة :** السنة الثالثة : غختيار التخصص توفر الجامعة على تخصص واحد كسائر جامعات الوطن وهو علم الاجتماع العام وذلك تبعا لقرارات الندوة الوطنية من أجل توحيد التكوين في علم الاجتماع .

أما فيما يتعلق بنيل شهادة الماستر ، فيوجد بالقسم تخصصان هما:

1- علم اجتماع تنظيم وعمل.

2- علم الاجتماع الإتصال والإعلام.

الهدف من التكوين الأول تمكين الطالب من فهم الوظائف الفنية والعملية لإدارة تسيير الموارد البشرية ،أما الثاني فيهدف إلى تمكين الطالب من التحكم في فهم الممارسة الإعلامية وأدوارها .

### 3-2- المجال البشري للدراسة :

المجال البشري هو مجتمع الدراسة ،أي الأفراد الذين سيتم التعامل معهم والذين ستجري عليهم الدراسة الميدانية ،وتعتبر مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة ،ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل أي إختيار مجتمع الدراسة أو العينة التي ستجري عليها العينة وتحديدها.

وفي هذه الدراسة إختارنا عينة طبقية التي نجريها في جامعة الشادلي بن جديد بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الطارف إذ قمنا بأخذ مجموعة من الأساتذة قدرت ب20 استاذ من 41 أستاذ و 11 موظف من 22 موظف وهم الأفراد الذين سنجري عليهم الدراسة ويستعملون الهاتف النقال .

### 3-3- المجال الزمني للدراسة :

نقصد به الفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية ،وقد تمت هذه الدراسة وفق مراحل متتابعة ،حيث قمنا بتصميم وصياغة بنود الإستمارة الذي سيتم إعتماده في الدراسة وتطبيقه على العينة المختارة ،وقد حدد المجال الزمني للدراسة بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية وذلك في الفترة الممتدة من 2019/04/15 إلى 2019/05/18 وقد قمنا بتقسيمها إلى مراحل منها مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن الجامعة والمرحلة الثانية قمتا بدراسة إستطلاعية والمرحلة الثالثة قمنا بتوزيع الإستمارات وجمعها .

#### 4- عينة الدراسة :

عند دراسة الباحث لظاهرة إجتماعية معينة في المجتمع فإنه يستحيل عليه أن يقوم بدراسة المجتمع الكلي ،كذلك يتعين عليه إختيار عينة أو حالات تكون ممثلة لمجتمع البحث وتعتبر العينة من أهم الخطوات المنهجية في العلوم الإجتماعية التي تتوقف عليها نتائج البحث ولذلك فالباحث ليس حرا في إختيار العينة وإنما طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك .  
تعرف العينة: بأنها نموذج يمثل جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له ،بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل الوحدات الأخرى .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-موريس أجرس ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون :المنهجية في العلوم الإنسانية ،دار القصب للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2006 ،ص 301.

### أ- كيفية إختيار العينة

المجتمع الأصلي هو كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد، لقد قمنا في هذه الدراسة بإجراء دراسة على أساتذة وموظفين قسم علم الإجتماع من خلال إختيار عينة طبقية لأن مجتمع الدراسة غير متجانس بنسبة 50% وهذا على النحو التالي :

فئة الأساتذة : العدد الاجمالي ← 100%

x ← النسبة

فئة الموظفين :

## ثانيا:الإطار الميداني للدراسة

### 1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

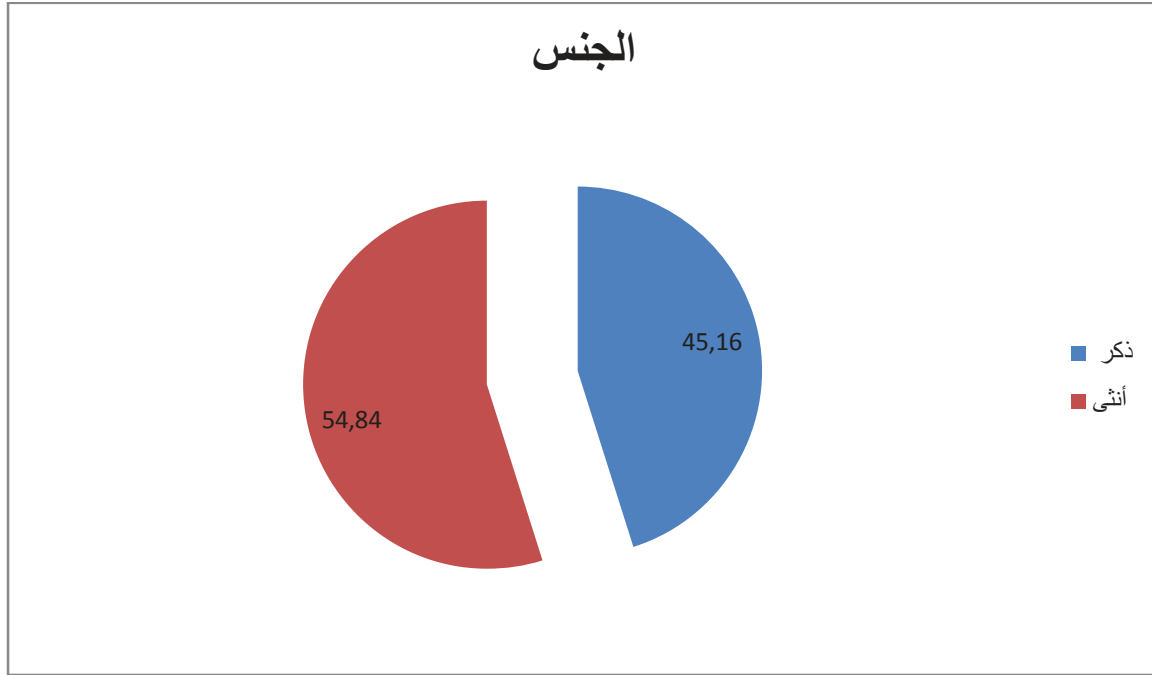
#### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	45.16%
أنثى	17	54.84%
المجموع	31	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من جنس الإناث وتقدر نسبتهم ب 54.84% أما نسبة الذكور 45.16% وهذا ما يعكس المنحى العام في الجزائر حيث شهد عمل المرأة تطورا كبيرا، وهو ما شكل انعكاسا طبيعيا لتطور وضعها التعليمي فقد تعزز وجود المرأة في الوظيفة العمومي وفي مختلف أوجه النشاط.

شكل رقم (01): يمثل دائرة نسبية توضح متغير الجنس.

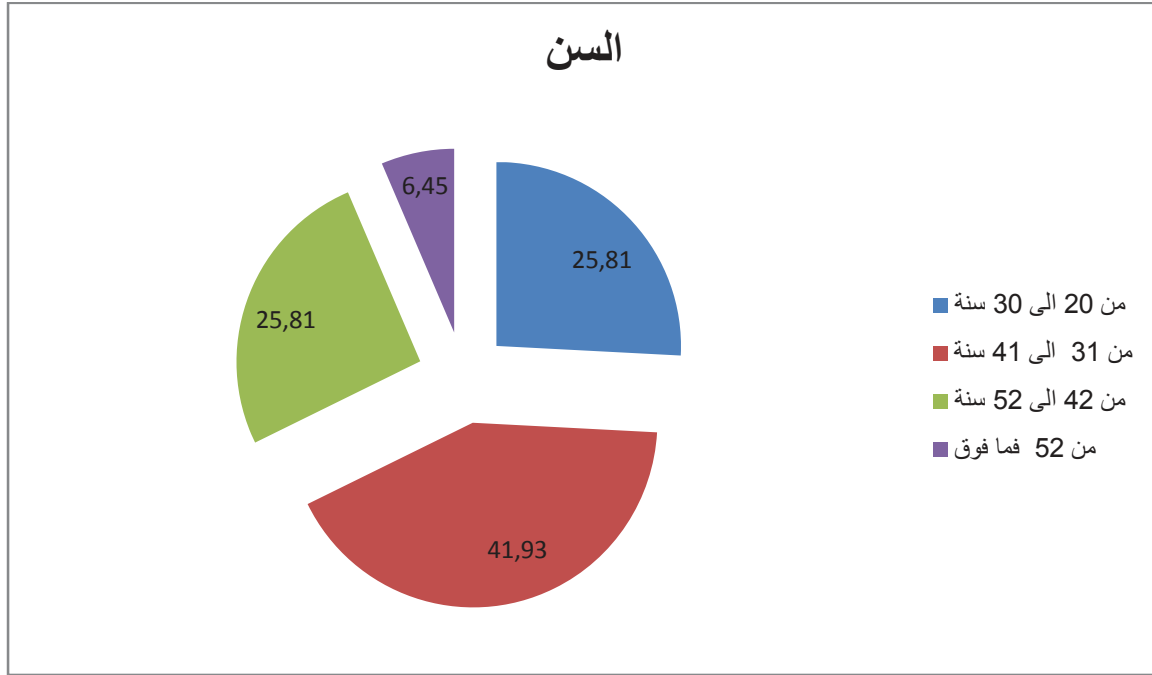


الجدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%25.81	08	من 20 الى 30 سنة
%41.93	13	من 31 الى 41 سنة
%25.81	08	من 42 الى 52 سنة
%6.45	02	من 52 فما فوق
%100	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة و 30 سنة يمثل 25.81% أما المبحوثين ما بين 31 سنة إلى 41 سنة تمثل نسبتهم 41.93% أما الفئة العمرية ما بين 42 و 53 سنة تمثل نسبة 25.81% أما أفراد العينة الأكثر من 52 تمثل 6.45% فهذا يدل على أن اليد العاملة هي الفئة الشابة باعتبارها فئة أكثر نشاط وفي أوج العطاء والاجتهاد، كذلك القيام بالمهام الإدارية والتعليمية على أكمل صورة.

شكل رقم (02): يمثل دائرة نسبية توضح متغير السن.



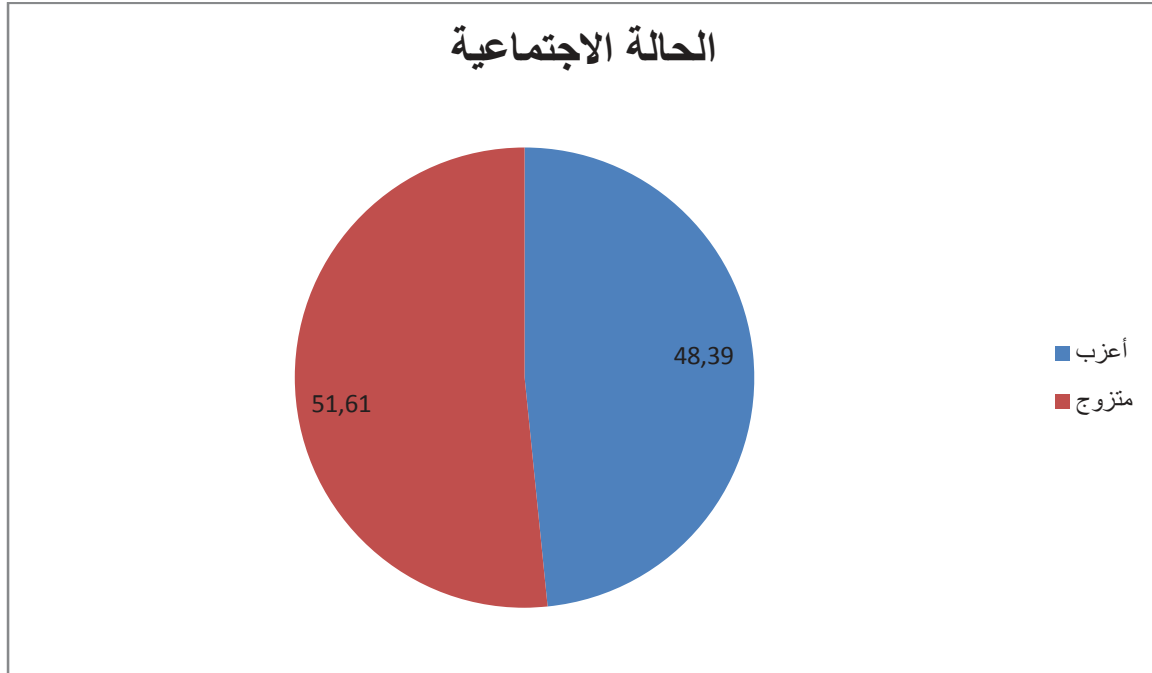
الجدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%48.39	15	أعزب (ة)
%51.61	16	متزوج (ة)
%100	31	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أن نسبة %48.39 من أفراد العينة عزاب في حين تقابلها نسبة %51.61 فئة المتزوجين.

فمن الملاحظ أن أغلب أفراد العينة متزوجين مما يجعلهم أكثر مسؤولية ورشد في سلوكياتهم وأداء عملهم بالمؤسسة وهو ما يدعم كذلك الاتزان العاطفي والتطبع لديهم.

شكل رقم(03): يمثل دائرة نسبية توضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين.

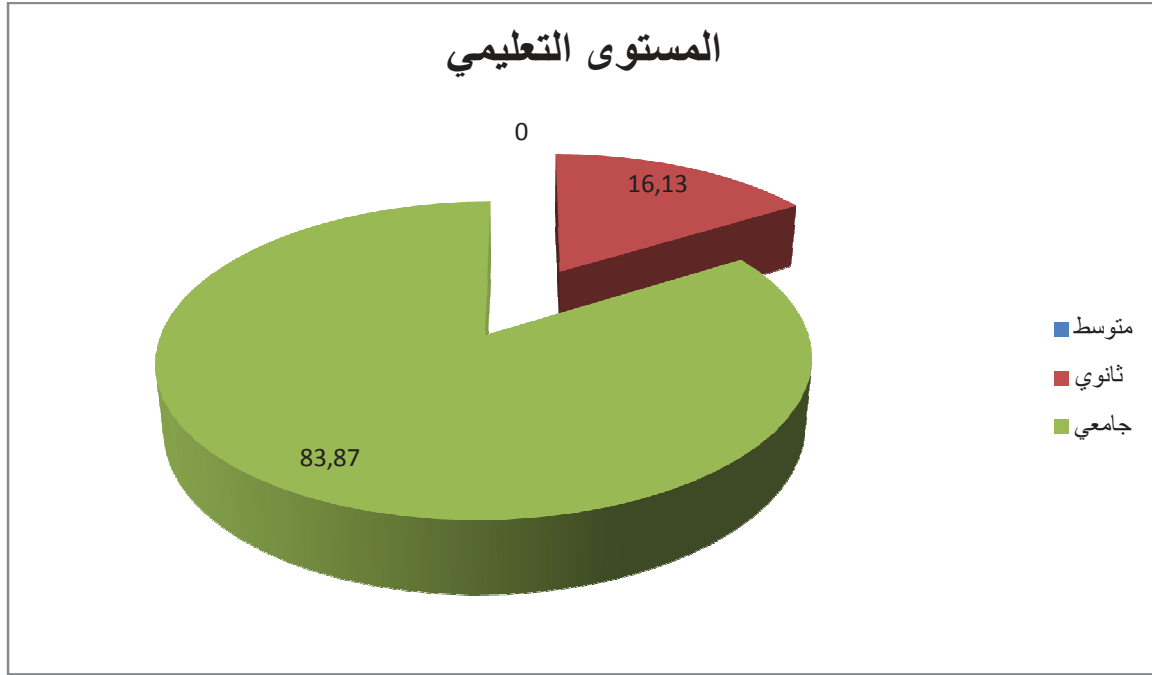


الجدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	/	/
ثانوي	05	%16.13
جامعي	26	%83.87
المجموع	31	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 04 أن معظم أفراد العينة ذو التعلم العالي حيث قدرت نسبتهم بـ %83.87 وهي الفئة ذات المستوى الجامعي وإضافة إلى ذلك نجد أن نسبة الأشخاص في المستوى الثانوي قدرت بـ %16.13 بينما المستوى منعدمة كليا، وهذا ما يشير إلى الأهلية العلمية لعينة الدراسة، حيث يمكن الاستعادة من آرائهم الهامة خلال موضوع الدراسة نظرا للوعي والمعرفة العلمية والمتوفرة لديهم.

شكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية توضح الشهادة العلمية للمبحوثين.



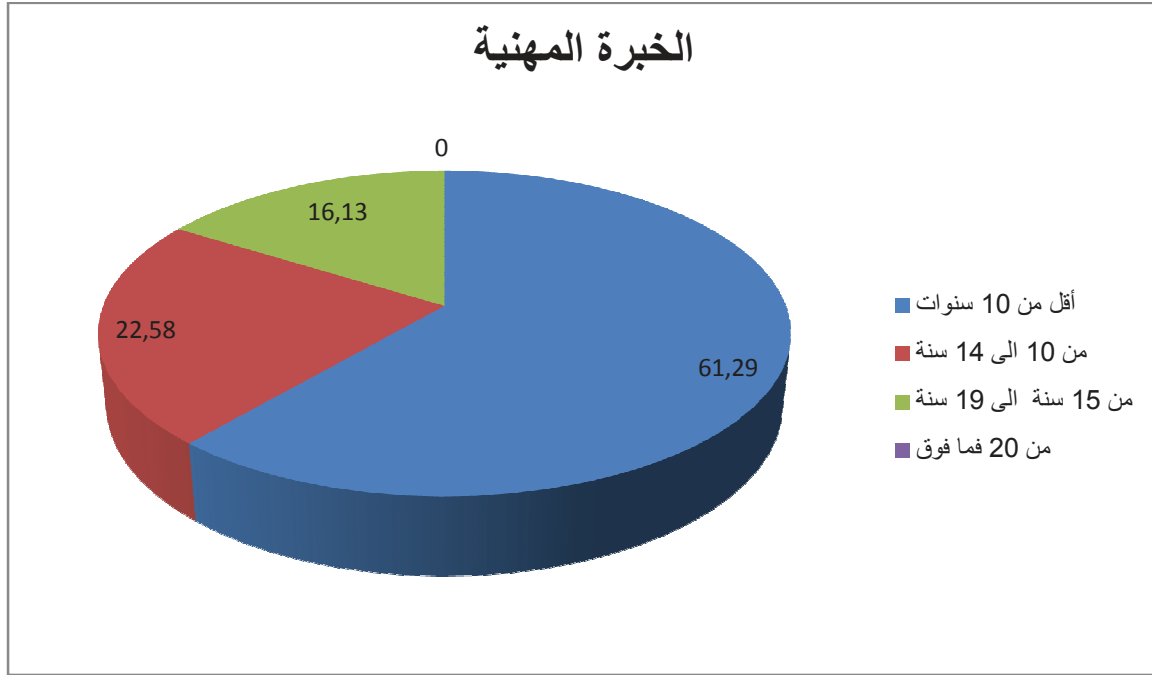
الجدول رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
61.29%	19	أقل من 10 سنوات
22.58%	07	من 10 إلى 14 سنة
16.13%	05	من 15 سنة إلى 19 سنة
00%	00	من 20 فما فوق
100%	31	المجموع

من خلال المعطيات تبين لنا أن أعلى نسبة للخبرة المهنية هي 61.29% لأقل من 10 سنوات في حين نجد نسبة 22.58% لما بين 10 إلى 14 سنة كذلك نسبة 16.13% للأشخاص ذوي الخبرة ما بين 15 سنة إلى 19 سنة.

بدل هذا على أن أغلبية العمال سواء كانوا أساتذة أو موظفين ليس لديهم خبرة كبيرة في الميدان التعليمي أو الإدارة على حد السواء كما أن هناك نسبة قليلة من الأساتذة الذين كانت لهم خبرة مهنية داخل الجامعة.

شكل رقم (05) :يمثل دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية للمبحوثين.

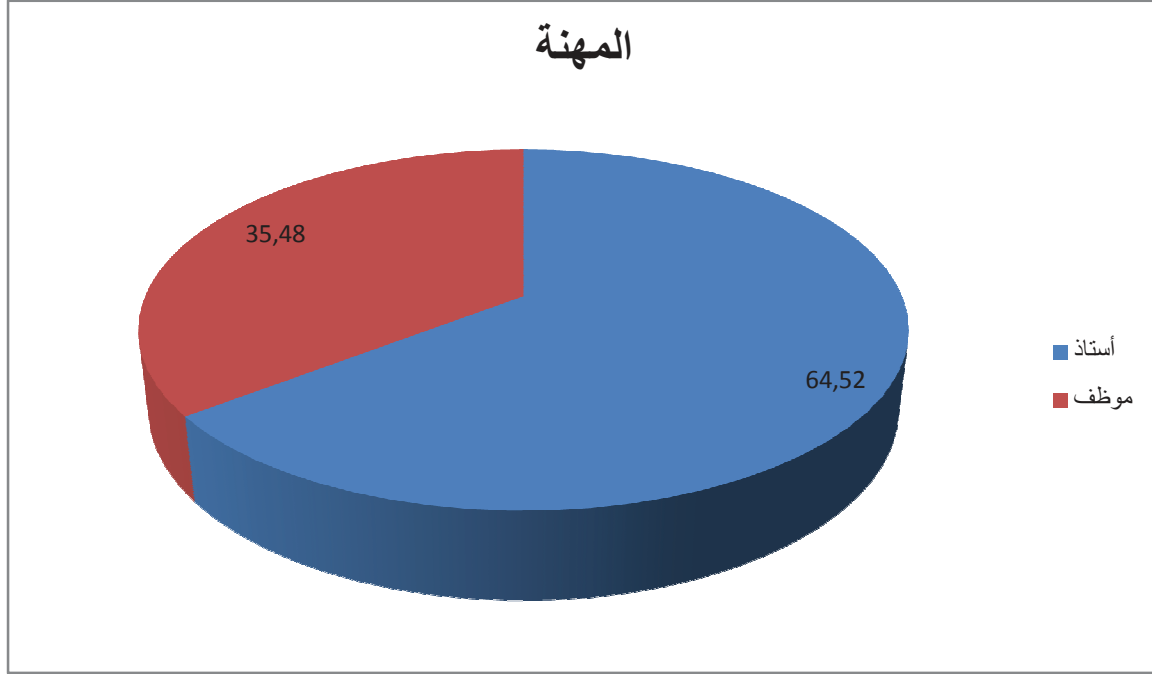


الجدول رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
64.52%	20	أستاذ
35.48%	11	موظف
100%	31	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 أن أغلبية أفراد العينة التي اخترتها هي من أساتذة التي قدرت نسبتهم 64.52% في حين الموظفين قدرت نسبتهم 35.48% حيث أن ذلك راجع لطبيعة المؤسسة والعمل التي تعتمد أساسا على المهام التعليمية كذلك أن الموظفين يعملون على الإرشاد الذي يحتاجه الأستاذة والطلبة والتوجيه الصحيح والمناسب لأعمال المؤسسة، كذلك لضمان الفعالية في الخدمة المقدمة والواجب القيام بها كذلك وجود أساتذة إطارات داخل الجامعة يعملون على القيام بالأعمال المكلفة لهم تجاه الجامعة واتجاه الطالب بالدرجة الأولى.

شكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية توضح منة المبحوثين.



❖ نستنتج من خلال المحور الأول الخاص بالبيانات الأولية أن عينة الدراسة تتميز بالخصائص التالية:

العينة تتكون من 20 أستاذ و 11 موظف بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أغلبهم إناث (نسبة 54.84%)، سنهم ما بين 31 سنة و 41 سنة وهذا ما يعكس الطموح لديهم اتجاه العمل وأنهم من الطاقات الشابة لإنجاز المهام المتعلقة بالعمل، الأغلبية الساحقة من أفراد العينة هم متزوجون (نسبة 51.61%) وهذا ما يدعم الاتزان العاطفي والنضج لديهم، كما نجد أن أغلبية عينة الدراسة مستواهم جامعي (نسبة 83.87%)، حيث يشكل طبيعة الوظيفة بين أستاذ (نسبة 64.53%) و (موظفين بنسبة 35.48%) أما بالنسبة للخبرة المهنية لدى أفراد مجتمع البحث فإن خبرة أغلبهم (بنسبة 61.29%) لأقل من 10 سنوات، وهذا ما يعكس قدرتهم على كشف مختلف مظاهر وانعكاسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الهاتف النقال.

الجدول رقم 07: يوضح إذا كان الجر الذي يتقاضاه العامل مناسب .

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرارات	الفئات
7%	02	لا يناسب الظروف الاجتماعية	48%	15	نعم
39%	12	غير كافي لمتطلبات البحث العلمي	51%	16	لا
55%	17	الأجر غير كافي للمتطلبات الأسرية والشخصية	100%	31	المجموع
100%	31	المجموع			

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضاه غير كافي بنسبة 51% , بينما بعض المبحوثين يرون بان الأجر الذي يتقاضاه يناسب العمل بنسبة 48% , ومن خلال الجدول نستنتج بان معظم الإجابات لا يناسب العمل وهذا راجع لا يتناسب مع الظروف الاجتماعية كذلك غير كافي لمتطلبات البحث العلمي , كذلك لا يكفي متطلبات الحاجات الأسرية و الشخصية.

الجدول رقم 08 : يوضح مدى تقديم الإدارة ترقيات وعلاوات مناسبة للعاملين بها .

النسب	التكرارات	الاحتمالات
40%	12	نعم
60%	19	لا
100%	31	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المجدولة أعلاه يتبين أن 61.30% من أفراد العينة يرون بان الإدارة لا تعمل على تقديم ترقيات وعلاوات مناسبة لهم وهذا قد يرجع إلى نقص تمكنهم من المناصب التي يتواجدون بها ونقص خبرتهم وكفاءتهم مما يدعو الإدارة إلى عدم تقديم ترقيات

وعلاوات مناسبة لهم في المقابل توجد فئة بنسبة 39.70% ترى أن الإدارة تعمل على تقديم لهم ترقية وعلاوات مناسبة لهم , هذا دليل على تشجيع وتحفيز المؤسسة للعاملين بها لتحسين وزيادة أدائهم لبذل جهد اكبر في اقل وقت وتكلفة.

**الجدول رقم 09 : يوضح ما إذا كانت الإدارة توفر السكن المناسب.**

النسب	التكرارات	الاحتمالات
19%	6	نعم
81%	25	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرون أن الإدارة لا توفر السكن المناسب بنسبة 81% , بينما بعض المبحوثين يرون بأن الإدارة توفر السكن المناسب بنسبة تقدر بـ 19% , نستنتج انه لا يوجد هناك مساواة داخل المؤسسة وهذا ما أثبتته الجدول في نقص توفر السكن وهذا ما يؤثر على التزامهم المهني.

**الجدول رقم 10: يوضح ما إذا كانت ظروف العمل تدفع المبحوث بالتمسك في العمل.**

النسب	التكرارات	الاحتمالات
48%	15	نعم
52%	16	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا نسبة بعض المبحوثين يرون بأن الظروف العمل المادية تدفعهم بالتمسك في العمل بنسبة تقدر 52% بينما نسبة 48% يرون بأن ظروف العمل المادية لا تدفعهم بالتمسك بالعمل , نستنتج من خلال الجدول , يوجد هناك ولاء تنظيمي تدفع الإداريين التمسك بالعمل وهذا عند تحسين ظروف العمل وجودته.

الجدول رقم 11: يوضح ما إذا كان نظام العلاوة الدورية أو الاستثنائية يحفز المبحوث على العمل.

النسب	التكرارات	الاحتمالات
23%	7	بشكل جيد
48%	15	متوسط
29%	9	ضعيف
100%	31	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 48 % من أفراد العينة يرون بان نظام العلاوة الدورية أو الاستثنائية تحفزهم على العمل بشكل متوسط تليها نسبة 29% من أفراد العينة يرون بان ذلك يكون بشكل ضعيف في المقابل ذلك توجد فئة أخرى بنسبة 23% ترى بان ذلك يكون بشكل جيد وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالعاملين بها وتعمل على تحفيزهم وتشجيعهم سواء بشكل متوسط أو ضعيف أو جيد وهذا يعمل على تحسين أدائهم والسير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12 : يوضح ما إذا كان الإنصاف في مكان العمل يؤدي إلى التزامات في العمل.

النسب	التكرارات	الاحتمالات
84%	26	نعم
16%	5	لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون بان الإنصاف في مكان العمل يؤدي إلى التزامات في العمل بنسبة تقدر 84% بينما 16 % يرون بان الإنصاف في مكان العمل لا يؤدي إلى التزامهم بالعمل , من خلال هذا نستنتج بان هناك نوع من الإنصاف بين الإداريين ف بالعمل ويوجد هناك ولاء تنظيمي في لمؤسسة , حيث أن المساواة والعدالة تلعب دورا في زيادة الموظف وتحفيزه على العمل.

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان الحد من الرقابة المباشرة وتخفيف الرقابة ترفع روحك المعنوية في العمل أم لا.

النسب	التكرارات	الاحتمالات
%84	26	نعم
%16	5	لا
%100	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة %84 بينما نسبة 16 % أجابوا بلا , نستنتج من خلال هذا أن الحد من الرقابة ترفع من روح المعنوية في العمل وربما يرجع الثقة التي تسود بين الموظفين والولاء التنظيمي الذي بينهم وحسن الثقة , حيث أن الأسلوب المستخدم من الرئيس على المرؤوسين يلعب دور في تدعيم الروح المعنوية وغرسها لدى الموظفين وهذا ما يعود بالفائدة على شعورهم بالانتماء والولاء.

جدول رقم 14: يوضح ما إذا كان مشاركتك في اتخاذ القرارات يزيد من ولائك للمنظمة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	النسبة	التكرارات	الفئات
%39	12	المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية	%81	25	نعم
%29	09	لا اشعر بانني جزء من المنظمة	%19	6	لا
%9	03	لا علاقة لي بأي منظمة	%100	31	المجموع
%10	03	حب العمل واحترام النظام الداخلي			
%87	127	المجموع			

<sup>1</sup>- العدد الإجمالي للتكرارات لا يشير إلى العدد الكلي لأفراد العينة وذلك نظرا لان هنا من المبحوثين لم يجيبوا على بعض الاحتمالات.

من خلال البيانات المجدولة أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81% يقرون بمشاركتهم في اتخاذ القرار يزيد من ولائهم للمنظمة في مقابل ذلك توجد فئة قليلة بنسبة 19% يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات يساعدهم على تحمل المسؤولية تليها نسبة 29% ترى بأنها لا تشعر جزء من المنظمة تليها نسبة قليلة أي 9.67% تقر بان ليس لها علاقة بأي منظمة ونفس النسبة أيضا أي 9.67% ترى بان ذلك يكون من خلال حب العمل واحترام النظام الداخلي.

الجدول رقم 15 : يوضح مدى تحفيز المؤسسة للموظفين المبدعين بانصاف.

الفئات	التكرار	مجموع التكرارات	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية
نعم	تحفيز مادي	03	10%	39%
	تحفيز معنوي	09	29%	
لا	19	19	29%	61%
المجموع	31	31	61%	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن فئة من أفراد العينة بنسبة 61.30% تقر بان المؤسسة لا تقدم أي تحفيز للموظفين واختلاف الكفاءات بينهم في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 38.70% من أفراد العينة ترى بان المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين المبدعين بانصاف ونوع هذا التحفيز حسب 29.03% هو تحفيز معنوي في حين ترى فئة بنسبة 9.67% بان التحفيز مادي وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعمالها وتحفيزهم لبذل جهد اكبر.

الجدول 16: يوضح ما إذا يشعر بنزاهة القائد عن حله للنزاعات بين الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	17	55%
لا	14	45%
المجموع	31	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 55% تشعر بنزاهة القائد عن حله للنزاعات بين الموظفين وهذا دليل على تمتع القائد باللياقة في التعامل وقدرته على إدارة الحوار وتجاوز المشاكل في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 45% لا تشعر بنزاهة القائد عند حله للنزاعات بين الموظفين وهذا قد يرجع إلى أن العلاقة بين القائد والموظفين يسودها نوع من التوتر وعدم التفاهم ونرى أنهم غير راضين عن هذا الأسلوب في التعامل معه من قبل رئيسهم.

الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كانت الإجراءات الإدارية المطبقة في مؤسستك تتسم بالعدالة أم لا.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	12	39%
لا	19	61%
المجموع	31	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن الفئة التي ترى بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة لا تتسم بالعدالة تمثل أعلى نسبة بـ 61% وهذا قد يخلق مشاكل بين العمال فيما بينهم أو بين قائدهم ويؤثر على المناخ المهني داخل المؤسسة في مقابل ذلك توجد فئة 39% ترى بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة الأمر الذي يساهم في خلق جو من الألفة والتناغم ويحفز على بذل المزيد من الجهد.

الجدول رقم 18: يوضح مدى وجود نظام تامين صحي يدفع المبحوث للتمسك بالعمل في المؤسسة.

النسب	التكرارات	الاحتمالات
81%	25	نعم
19%	06	لا
100%	31	المجموع

من خلال البيانات المجدولة أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81% يقرون بوجود نظام تامين صحي يدفع المبحوث للتمسك بالعمل في المؤسسة وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالعاملين بها والعمل على دمجهم داخل بيئة العمل وتوفير مناخ عمل امن يعمه الاستقرار في المقابل توجد فئة بنسبة 19 % ترى بأنه لا يوجد نظام تامين صحي يدفعهم إلى عدم التمسك بالعمل في المؤسسة وهذا قد يرجع إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة.

الجدول رقم 19 : يوضح المعاملة الحسنة للإدارة للدفع بالعامل للحضور اليومي.

النسب	التكرارات	الاحتمالات
81%	25	نعم
19%	06	لا
100%	31	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المجدولة أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 81 % تتلقى معاملة حسنة من طرف الإدارة مما يدفعها للحضور اليومي و هذا يدل على اهتمام المؤسسة بعمالها وتشجيعهم وتحفيزهم لبذل جهد اكبر ولتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 19% من أفراد العينة ترى بان الإدارة لا تتعامل معهم بطريقة حسنة وهذا الذي يدفعهم إلى عدم الحضور يوميا.

الجدول رقم 20: يوضح أهمية النزاهة في نظام الحوافز المعنوية مما يساعد العامل على بذل جهد اكبر.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	22	71%
لا	09	29%
المجموع	31	100%

من خلال البيانات المجدولة يتبين أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 71% ترى بان النزاهة في نظام الحوافز المعنوية يجعلها تبذل جهد اكبر لأداء عملها مما يساعد الموظفين على أداء المهام الموكلة إليهم بأقصى جهد وقل التكاليف والشعور بانتمائهم داخل المؤسسة وداخل الحيز المهني في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 29% من أفراد العينة ترى بان النزاهة في نظام الحوافز المعنوية لا يساهم في بذلها لجهد اكبر لأداء عملها وهذا يمكن إرجاعه إلى حداثة إلحاقهم بالمؤسسة والقيام بأداء مهامهم دون تحفيز معنوي , أو لطبقة بعض الأساتذة عدم الاندماج مع مجموعات العمل.

الجدول رقم 21 : يوضح مدى توفير المؤسسة للتربصات والدورات الخارجية للعمال بصفة عادية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	20	65%
لا	11	35%
المجموع	31	100%

من خلال بيانات الجدول يتبين أن 65% من أفراد العينة يرون بان إدارة المؤسسة تعمل على توفير تربصات ودورات خارجية للعاملين بصفة عادلة وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم

بالعاملين بها وتسهر على السير الحسن للعمل وزيادة الأداء وتبنيها عنصر العدالة والشفافية فيما بينها وبين عمالها , في المقابل توجد فئة أخرى بنسبة 35% لا ترى بان إدارة المؤسسة توفر التريصات والدورات الخارجية ولكن ليس بصفة عادلة وهذا يمكن إرجاعه إلى خبرة وكفاءة الموظفين واقتديتهم بالمؤسسة واختلاف وظائفهم.

**الجدول رقم 22: يوضح مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف العمال.**

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	15	48%
لا	16	52%
المجموع	31	100%

من خلال البيانات المجدولة يتبين أن نسبة 52 % من أفراد العينة ترى بان إدارة المؤسسة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف العمل وهذا يدفع بالعمال إلى الشعور بالتهميش وعدم الانتماء للمؤسسة وعدم المساواة مع باقي العمال في ,مقابل ذلك هناك فئة نسبتها 48% ترى بان إدارة المؤسسة تهتم بالاقترحات و المبادرات المقدمة من طرف العامل وهذا دليل على مرونة العلاقة بين العاملين والإدارة وتحسين وزيادة معارفهم الأمر الذي يسمح لهم بمواكبة التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.

الجدول رقم 23 : يوضح مدى تطوير العامل نفسه والارتقاء بمؤسسته عند تكليفه بعمل قيادي.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	24	77%
لا	07	23%
المجموع	31	100%

من خلال البيانات المجدولة يتبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 77% تقر بان تكليفها بعمل قيادي يساعدهم على تطوير نفسها والارتقاء بمؤسستها وهذا يعود إلى ثقة الشخص بنفسه وبقدراته وثقة المؤسسة في عمالها وتكليفهم بمهام لتحقيق أهدافها في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 23% ترى بان تكليفها بعمل قيادي لا يساعدها على تطوير نفسها والارتقاء بمؤسستها وهذا يرجع إلى عدم ثقة الشخص في نفسه و التخوف من تحمل المسؤولية.

الجدول رقم 24: يوضح مدى ثقة العامل في أن مؤسسته أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى.

الاحتمالات	التكرارات	النسب
نعم	24	77%
لا	07	23%
المجموع	31	100%

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 77% لديهم ثقة أكثر من مؤسستهم أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى وذلك لتوفر مناخ مهني امن وتوفر التجهيزات والإمكانيات اللازمة , وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعمالها والسهر على السير الحسن للمهام في مقابل ذلك توجد فئة بنسبة 27% ترى بان ليس لديها ثقة كبيرة في أن مؤسستها أكثر امن وظيفي من المؤسسات الأخرى , وقد يكون هذا راجع إلى حداثة التحاقهم بالمؤسسة.

## ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

نستخلص من خلال ما تم تجميعه وتحليله من المعطيات الميدانية التي تصلنا عليها من إجابات الأساتذة و الموظفين حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

الإجابة على الفرضية الأولى: كلما زادت قيم المساواة داخل المنظمة زاد الولاء التنظيمي.

- كشفت الدراسة أن الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين يناسب عملهم وذلك بنسبة 51% مما يفسر عدم كفاية الأجر للحاجات الاجتماعية و الشخصية .

- أما بالنسبة لتقديم الإدارة لترقيات و علاوات المقدمة للعاملين يتبين أن 61,30% فهم يرفضون ذلك وقد يفسر هذا إلى النقص في تمكنهم من المناصب و نقص الكفاءة و الخبرة.

- أما فيما يتعلق بتوفير الإدارة للسكن يتبين لنا أن نسبة 81% من المبحوثين يرفضون لهذا الموضوع مما يؤثر على الزامهم المهني.

- أما بالنسبة لما إذا كانت ظروف العمل تدفع المبحوثين للمشاركة بالعمل نرى أن نسبة 52% يوافقون على ذلك و يفسر ذلك بوجود ولاء تنظيمي يدفع المبحوثين إلى المسك بالعمل.

- أما فيما يتعلق بتحفيز المبحوثين من خلال توفير نظام العلاوة الدورية أو الاستثنائية يتبين لنا أن 48% من المبحوثين يتحفزون بشكل نسبي متوسط مما يفسر تحسن أداء و السير الحسن للعمل.

- أما بالنسبة لما إذا كان الإنصاف في مكان العمل يؤدي إلى الالتزام للمبحوثين في العمل يتبين لنا أن 84% أي أغلبية أفراد العينة يتقبلون ذلك وان ذلك يفسر لنا وجود المساواة و العدالة في العمل.

- كذلك يوضح الجدول 13 أن الحد من الرقابة المباشرة و تتميتها ترفع الروح المعنوية للعامل في العمل وذلك بنسبة 84%.

- كذلك نجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من ولاء المنظمة و ذلك بنسبة 81%.

- كذلك اثبتت الدراسة أنه لا يوجد تحفيز في المؤسسة للموظفين المبدعين بانصاف وذلك بنسبة 31%.

- انا فيما يتعلق الأمر في نزاهة القائد عن حله للنزاعات بين الموظفين بنسبة تقدر 55%.

- اوضحت الدراسة في الجدول 17 أن معظم المبحوثين يرون بان الإدارة لا تتسم بالعدالة في الإجراءات الإدارية المطبقة في الإدارة.

- من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى و النسب المرتفعة نقر بتحقق الفرضية الجزئية الأولى.

الفرضية الجزئية الثانية :

- كلما زاد تقييم المعاملات داخل المؤسسة زاد الولاء التنظيمي.

من خلال الجداول المبينة في المحور الثاني والتي اوضحت بالاغلبية أن قيم المعاملات داخل المؤسسة تزيد في الولاء التنظيمي من 18 إلى 23 , خلصت الدراسة إلى انه يوجد نظام تامين صحي يدفع المبحوث للتمسك بالعمل في المؤسسة وذلك بنسبة 81% .

- أما بالنسبة للمعاملة الحسنة تدفع بالعامل الحضور اليومي وذلك بنسبة تقدر 81%.

- كذلك نجد أن أهمية النزاهة في نظام الحوافز المعنوية يساعد العامل على بذل جهد اكبر وذلك بنسبة 71%.

- أما الجدول رقم 21 فقد اوضح أن أغلبية أفراد العينة يرون بنسبة 65% أن المؤسسة توفر التربصات و الندوات الخارجية للعمال بصفة عادلة.

- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 52% لا يرون بان المؤسسة تعتم بالاقترحات و المبادرات المقدمة من طرف العمال.

- اثبتت الدراسة بان العامل يقوم بتطوير نفسه للارتقاء بمؤسسته عند تكليفه بعمل قيادي بنسبة 77%.

وهذا ما يقر بتحقق الفرضية الجزئية الثانية.

- مما سبق نستنتج بتحقق ، الفرضية الجزئية الأولى و تحقق الفرضية الجزئية الثانية , وعليه نقر بتحقق الفرضية العامة و التي تنص على انه إذا كان توافق ايجابي في القيم التنظيمية كلما زاد الولاء التنظيمي.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

نستنتج من خلال ما تم جمعه و تحليله من المعطيات الميدانية التي تحصلنا عليها من إجابات

أفراد العينة حول القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى الإداريين الجامعيين ما يلي:

من خلال النتائج المسجلة تمت الإجابة عن الفرضية الأولى انه كلما زادت قيم المساواة داخل

المنظمة زاد الولاء التنظيمي وذلك من خلال إجابات المبحوثين بان اتخاذ القرارات يزيد من ولاء

المنظمة لذلك نجد نزاهة القائد في حل النزاعات بين الموظفين , كذلك وجود مساواة و العدالة و

العمل ووجود ممارسة عالية للقيم ، ومن خلال النتائج المسجلة تمت الإجابة عن الفرضية

الجزئية الثانية ، وهو كلما زادت قيم المعاملات داخل المؤسسة زاد الولاء التنظيمي من خلال

إجابات المبحوثين بأنه يوجد نظام تامين صحي يدفع المبحوثين للتمسك بالعمل في المؤسسة

كذلك المعاملة الحسنة بين الإداريين ، أهمية النزاهة في نظام الحوافز كذلك ، اثبتت الدراسة بان

العامل يقوم بتطوير نفسه للارتقاء بمؤسسته .

- أن هناك اتجاه ايجابي لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

من خلال النتائج نصل إلى أن أهداف الدراسة قد تحققت و بنسبة كبيرة و التعرف على أهم

النقاط الهامة حول القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى الإداريين الجامعيين.

كذلك نستنتج أن دراستنا كانت تحمل نقاط متشابهة لبعض النقاط في الدراسات السابقة من خلال

ما توصلنا إليه من نتائج خاصة بالفرضيا و التساؤل المركزي نلاحظ أن هناك توافق في النتائج

كدراسة نجاه قريشي ، حيث استيقنا نفس النتيجة الخاصة بالقيم و المساواة وهي عندما تكون

هناك ممارسة عالية لقيم المساواة تزيد من الفعالية التنظيمية ، كذلك هناك تطابق بين نتائج

دراستنا و دراسة عمان قدور في نقطة أن هناك اتجاه ايجابي لدى المبحوثين نحو متغيرات

الدراسة.

من خلال هذه النتائج نستخلص أن للدراسات السابقة أهمية في البحث هذا إذا تمت بمساعدتنا في النتائج العامة للدراسة و اثراء بحثنا بما يخدم مضمونه.

وَجَاءَتْهُمُ  
مِنْ تَحْتِهَا  
الْجِبَالُ سَوَابِقًا  
مُتْرَفًا  
وَجَاءَتْهُمُ  
مِنْ تَحْتِهَا  
الْجِبَالُ سَوَابِقًا  
مُتْرَفًا

## خاتمة:

من خلال الدراسة اتضح لنا أهمية القيم التنظيمية في تحديد السلوكيات المرغوب فيها و التي بدورها تعد وسيلة للولاء التنظيمي و لها دور فعال في زيادة مستوى الولاء و الذي يعتبر عنصر دافعيًا لشعور الأفراد بالاستقلالية و حرية التصرف في المهام الموكلة إليه دون تدخل أي طرف كان و إدراكهم لأهمية و معنى العمل الذي يقومون به و تأثيرهم في القرارات الحاصلة في مؤسستهم و بالتالي عدم اتقنه العمل و الاجتهاد في الأداء و بث روح المبادرة و الإبداع لديهم.

و قد سعينا من خلال دراستنا لمعرفة العلاقة بين كلا المفهومين بتناول فكري اخذ على أهمية كل من قيم التنظيمية و الولاء التنظيمي و بعد المعالجة الإحصائية أثبتت هذه العلاقة ، و قد خلصت هذه الدراسة بتوصيات في مايلي:

بالنظر إلى الأهداف المبتغاة من هذه الدراسة كانت النتائج جد هامة لأنها حاولت الوقوف حول القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي للإداريين الجامعيين في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجامعة الشاذلي بن جديد – الطارف من وجهة نظر بعض الأساتذة و الموظفين بصفة عامة و محاولة الوقوف على أهم نقاط القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي و في هذا السياق نقر ببعض التوصيات :

- إجراء دراسة أوسع و أكثر شمولاً على مستوى الجامعات حول القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- تغيير و تحسين طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع الإداريين و الأساتذة .
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات الإداريين و الأساتذة.
- الاهتمام باقتراحات الإداريين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- تشجيع إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين.
- القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة تدعم و تشجع تبني ولاء بدرجة متوسطة.
- على الإدارة أن تبذل جهوداً مكثفة و متواصلة لتفسير القيم و المعايير و الممارسات و الممارسات السائدة.
- قيام الإدارة بدراسة و فهم القيم السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية و العمل على استثمار ما هو إيجابي و التخلص من كل ما هو سلبي.
- على المؤسسات تحديد الصلاحيات و تقديم المزايا للحوافز كأدوات لتقوية الولاء التنظيمي للاستفادة من مزاياه و فوائده.
- إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعلقة حول الولاء التنظيمي باعتباره موضوع هام.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿ بِرَحْمَةِ اللَّهِ وَرَأْفَتِهِ ﴾

قائمة المصادر و المراجع:

القواليس و المعاجم:

- 1-Dictionnaire de sociologie. Reymen bondon .phippe .impression relissee par bussier.france .2005.p242.
- 2- ابن المنظور , لسان العرب , الجزء 6 , ط 1 , دار الفكر للطباعة والنشر, بيروت , لبنان, 2008 .
- 3- علي بن مهدي وآخرون , القاموس الجديد للطلاب , المؤسسة الوطنية للكتاب , ط 7 , الجزائر, 1991.
- 4-مصلح الصالح , الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية , انجليزي عربي, ط 1 , دار الكتب للنشر والتوزيع , الرياض , السعودية, 1979.

الكتب:

- 1- إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الإجتماعي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- 2- أشرف صابر كامل:أسس البحث العلمي،الدار الجامعية ،الإسكندرية، . 2016.
- 3- جعفر أبو قاسم , السلوك التنظيمي والأداء , الاداره العامة للبحوث , المملكة العربية السعودية, 1991 .
- 4- خالد أحمد فرحات المشهداني ورائد عبد الخالق عبدالله العبيدي: مناهج البحث العلمي،دار الأيام للنشر والتوزيع ،طبعة عربية، عمان ،الأردن،2016.
- 5- خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون , السلوك التنظيمي, مفاهيم معاصره , ط 1 , إسراء للنشر والتوزيع , الأردن, 2009 .
- 6- خضر لطيفه إبراهيم, دور التعليم في تعزيز الانتماء, عالم الكتب, عمان, الأردن, 2000 .
- 7- خليل محمد حسن الشماخ, نظريه المنظمة , دار المسيرة , عمان , الأردن 2005 .
- 8 - الرواشدة خلف سليمان , صناعه القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي, ط 1 , دار مكتبه الحامد, عمان, الأردن, 2007 .
- 9- سعاد جبر سعيد, القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني, ط 1 , علم الكتاب الحديث, الأردن, 2008.
- 10- صفاء مسلماني , علم الاجتماع التربوي , نظره معاصره , دار المعرفة الجامعية , مصر, 2019 .

- 11- عامر قنديلجي : البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، طبعة عربية ، عمان ، 2008 .
- 12- عبد الرحمن عوض أبو الهيجان ، القيم الجمالية والتربية ، دار يافا العلمية ، الأردن ، 2008 .
- 13- ماجد زكي الجلاذ، تعلم القيم وتعليمها، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 14- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية ، مصر، 1992 .
- 15- متحدث محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، ط 1، إسراء للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2005 .
- 16- محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في اداره المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2015 .
- 17- محمد فتحي عكاشه ، محمد شفيق زكي ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر، 1998 .
- 18- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

### المجلات:

- 1- فائزة وسيم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقله، مجله دراسات نفسيه وتربويه، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5 ، 2010 .
- 2- محمد قاسم القرباتي، يوسف المطيري، العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدماتية، مجلة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد 25، العدد 1، الكويت 2011.

### الرسائل والمذكرات العلمية:

- 1- احمد محمد ، القيم العلمية و الالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 1977.
- 2- الاحمدي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بترك المنظمة ، رسالة ماجستير ، كلية علم الاجتماع ، جامعة الرياض ، السعودية، 2004.

- 3- بدر محمد الجريسي , الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2010 .
- 4- بلبل نادر, اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي, دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, المعهد العالي للدراسات السكانية, جامعة دمشق, سوريا .
- 5- خالد بن عبد الله الحنطية , القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض) , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة الرياض , السعودية , 2003 .
- 6- دان لطفي حمدان , العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير في الإدارة التربوية , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين, 2008 .
- 7- شريط محمد, الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي , دراسة ميدانية على هيئات الإطارات الوسطى, مؤسسة سونلغاز , جامعة منتوري محمد , قسنطينة , الجزائر , 2009 .
- 8- عبد الفتاح صالح خليفان , الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية ,كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية , جامعة عمان , الأردن , 2009 .
- 9- عثمان بن قدور, القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة الجزائر, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي , جامعة منتوري , قسنطينة , 2008 .
- 10- عجال محمد , القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي, جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2010 .
- 11- عطاري وآخرون , الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريبية بمدارس وزارة التربية بسلطنة عمان , كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية , جامعة عمان , الأردن , 2006 .
- 12- محمد صلاح الدين أبو العد , ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة, قسم علم الاجتماع , جامعة غزة , فلسطين, 2009 .
- 13- محمد صلاح الدين أبو العلا, ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, فلسطين, 2009 .

- 14- محمد صلاح الدين أبو العلاء, ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي, دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزاره الداخلية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , جامعه نايف, السعودية, 2019 .
- 15- منير إبراهيم احمد, علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الأزهر, فلسطين , 2011 .
- 16- نجاه قريشي, القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم, دراسة لاتجاهات إطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببيسكرة, رسالة ماجستير في علم الاجتماع , تخصص موارد البشرية, جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر, 2006.
- 17- يوسف خواجه, القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي , رسالة ماجستير , جامعة ورقلة , 2013.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

□□ عة الشاذلي بن □ ديد - الطارف

قسم علم الا □ تماع

استمارة بحث بعنوان:

القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة □ يدانية بجا □ عة الشاذلي بن □ ديد -

الطارف -

□ ن اعداد الطالب:

داودي خالد

□ حت إشراف الأستاذة

زويتي سارة

**ملاحظة:**

إن الاجابات والبيانات التي ستدلون بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأرجوا أن تكون الاجابة، تعبر عن واقع تجربتكم

السنة الجامعية: 2019/2018

## المحور الأول : البيانات الشخصية



- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : من 20-39 سنة  من 40-59 سنة  من 60 سنة فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الخبرة المهنية : أقل من 10  من 10-14 سنة  من 15-19 سنة
- 6- المهنة : أستاذ  موظف

## المحور الثاني : مساهمة قيم المساواة داخل المؤسسة في الولاء

### التنظيمي

- 6- هل الأجر الذي تتقاضاه يناسب عملك ؟ نعم  لا
- في كلتا الحالتين كيف ذلك ؟ .....
- 7- هل تقدم الادارة ترفقيات وعلاوات مناسبة ؟ نعم  لا
- 8- هل توفر لك الادارة السكن المناسب؟ نعم  لا
- 9- هل ظروف العمل المادية تدفعك بالتمسك ؟ نعم  لا
- 10- هل نظام العلاوة الدورية أو الاستثنائية تحفزك على العمل ؟ بشكل جيد   
متوسط  ضعيف
- 11- هل الانصاف في مكان العمل يؤدي بك الى التزامك في العمل ؟ نعم   
لا
- 12- هل الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع روحك المعنوية في العمل ؟ نعم  لا

13- هل مشاركتك في اتخاذ القرار يزيد من ولائك للمنظمة؟ نعم  لا

كيف ذلك؟ .....

14- هل مؤسستك تلتزم بتحفيز الموظفين المبدعين بانصاف؟ نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم ما نوع هذا التحفيز؟ مادي  معنوي

15- هل تشعر بنزاهة القائد عن حله للنزاعات بين الموظفين؟ نعم  لا

16- هل الاجراءات الادارية المطبقة في مؤسستك تتسم بالعدالة؟ نعم  لا

### المحور الثالث : مساهمة قيم المعاملات داخل المؤسسة في الولاء

#### التنظيمي

17- هل يوجد في مؤسستكم نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بالعمل؟ نعم  لا

18- هل تقوم الادارة بمعاملتك بطريقة حسنة ما يدفعك للحضور اليومي؟ نعم  لا

19- هل النزاهة في نظام الحوافز المعنوية يجعلك تبذل جهد أكبر لعملك؟ نعم

20- هل توفر ادارة مؤسستكم التربصات والدورات الخارجية بصفة عادلة؟ نعم  لا

21- هل ادارة مؤسستكم تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرفك؟ نعم  لا

22- هل تكليفك بعمل قيادي يساعدك على تطوير نفسك والارتقاء بمؤسستك؟ نعم  لا

23- هل لديك ثقة أكثر أن مؤسستك أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى؟ نعم

لا

▪ 24- هل تشعر بالانتماء في مؤسستكم ؟ .....

▪ .....

✚ الباحث يشكركم على ثقتكم وتعاونكم