

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية  
شعبة علم الإجتماع

## القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :

د. عبد المالك بيبة

من إعداد الطالب:

- بوعمامة بن زيادي

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. مهيري دليلة	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسا
د. بيبة عبد المالك	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. كبار عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2018 م / 2019 م - 1439 هـ / 1440 هـ



# كلمة شكر

قال تعالى ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل [الآية : 19]

نحمد الله تعالى الكريم المنان الرحمان الرحيم على فضله العظيم و على جوده و عطائه  
الكريم و توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث البسيط و نحمده سبحانه أنه يسر لنا طريقا  
نلتمس فيه علما.

و عملا بقوله صلى الله عليه و سلم ( من لا يشكر الناس لا يشكر الله )

" إن استطعت فكن عالما ، فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحبهم  
فإن لم تستطع فلا تبغضهم " .

لا بد لنا و أن نخطو خطواتنا الأخيرة ، في الحياة الجامعية مع وقفة نعود بها إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة مع الأساتذة الكرام ، الذين قدموا لنا الكثير و بذلوا بذلك  
جهود كبيرة في بناء جيل الغد ، و قبل أن نمضي ، أتقدم بجزيل الشكر و العرفان  
و التقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ، إلى جميع اساتذتنا الأفاضل كما  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد المالك بيده ، الذي لم ييخل  
علينا بتقديم التوجيهات لإنجاز هذا البحث كما لا ننسى أساتذة علم الاجتماع  
شكر جزيل إلى كل الزملاء و إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع - تنظيم و عمل -  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد فلهم خالص الدعوات  
كما أوجه الشكر الجزيل إلى الأخ الفاضل خليل عمار.

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم  
إلاهي لا يطيب الليل الى بشرك و لا يطيب النهار الا بطاعتك و لا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة الا برؤيتك جل جلالك لك الحمد و لك  
الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك .

الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة الى نبي الرحمة حبيبنا و سيدنا  
محمد عليه افضل الصلاة و التسليم

الى من علمني العطاء الى من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله ان يمد في  
عمرك و تبقى نجما اهتدي به الى والدى الغالي و العزيز الى من بها كبرت  
و عليها اعتمدت بعد الله الى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي حتى بعد وفاتها الى  
امي الغالية التي لم و لن انساها رحمك الله و جعلك سيدة من سيدات الجنة.  
الى توأم روحي و رفيقة دربي الى صاحبة القلب الطيب و النوى الصادقة الى من  
اكتسب بوجودها قوة الى زوجتي الغالية ، الى اعز الناس عليا أولادي ، مروة  
محمد صلاح الدين ، طه زين الدين و عزام عبد الله ، و إخوتي كل واحد بإسمه  
و إلى أصدقائي الذين كانوا عوننا لي في السراء و الضراء الى جميع من أحب .

و الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة

بوعمامة بن زيادي

# مقدمة

إن التطورات و التغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات التكنولوجية ، الاقتصادية و الاجتماعية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية و التي المعرفية ، تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية و ما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات و فاعليتها و تناسقا دوار و مخرجات ثروتها البشرية . كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا و بارزا ، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط و توجيه السلوك الإنساني ضمن الإطار المقبول و الإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة .

فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، و التمعن في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية و الغير تقديرية لمجهودات و إسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية و الخدماتية إلى قيم إيجابية و إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلي و الضمني، وهو ما يعطي بصمة و هوية للتنظيم و للعناصر البشرية المكونة له ، و من ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، و من هنا يتضح أن لكل منظمة مجموعة من القيم موزعة على جميع فروعها و أقسامها ، و من خلال تلك القيم السائدة في المنظمة ، يمكن التعرف على مستوى القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء. إن وجود المنظمة يرتبط بتحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى اندماج قيم العامل مع قيم المنظمة ، إذن المنظمات الحديثة تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على ثقافتها و قيمها المعتمدة و خاصة في العنصر البشري و ما يتميز به و محاولة لفهم العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي ومعرفة درجة تأثير القيم التنظيمي على الولاء التنظيمي فقد قمنا بتقسيم دراستنا الى قسم نظري و قسم ميداني.



**الفصل الأول :**  
**الإطار المنهجي للدراسة**

1- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية

- رغبة في الاستطلاع حول موضوع القيم و مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي في شقه الميداني و معرفة أكثر القيم تأثيرا في زيادة الولاء .

- حب التعلم و اكتساب الخبرات المعرفية و الرغبة في البحث الميداني .

الأسباب الموضوعية :

- محاولة الربط بين الإطار النظري للقيم التنظيمية و الولاء التنظيمي .

- محاولة الإضافة و لو بالشيء القليل للمكتبة المركزية بهذا البحث الميداني الذي يعالج القيم و علاقتها بالولاء داخل المؤسسة البنكية .

- البحث في القيم التنظيمية و المعايير كونها تشكل المصدر الأساسي و الضروري في بناء المجتمع ، و تكوينه و استقراره و المحافظة عليه ، كما أن القرض الشعبي الجزائري يعتبر مجتمع مصغر للمجتمع الكلي .

2- الإشكالية :

نتيجة للتطورات المختلفة التي تشهدها المنظمات المعاصرة و تحسين وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات سواء الحكومية أو الخاصة لكون هذه المنظمات لها شخصية تميز منظمة عن أخرى ، هذه الشخصية هي مزيج من القيم و الاتجاهات و المعايير التي تربط المنظمات و يشترك العاملون بها .

فالقيم تشكل سلوكياتنا و تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات ، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح ، فبقدر نشاطه و قوته تتحدد كفاءة و فعالية المنظمة ، كما يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق

أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية ، و في مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات و تحقيق أهدافها ، لذا فإن دراسة سلوك هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة و من الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم و أخلاقيات تنظيمية و من المؤكد أن الخيار الأفضل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد داخل المنظمة هو تنشئة القيم الإيجابية و تعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين في المنظمة ، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة و المرؤوسين و ذلك أن استثمار دور وظيفة تلك المنظومة بالشكل المطلوب ، و من جانب آخر فإن هناك دراسات ركزت على أهمية القيم الشخصية والاعتقادات التي تبناها المدير أو القائد في المنظمة و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسة فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على ولاء الموظفين فالولاء يتأثر متأثراً مباشراً بالقيم الشخصية للقائد كما أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات و إعداد البرامج لان العنصر البشري هو محور كل العمليات السابقة و للوصول لتبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه و من هنا يقاس الولاء انطلاقاً من القيم التي تكرسها و تصنعها المؤسسة عمودياً باتجاه فاعليها الأساسيين. من هذا المنطلق يتبلور

السؤال الرئيسي للإشكالية : إلى أي مدى تساهم القيم في زيادة الولاء التنظيمي؟

السؤال الرئيسي :

مدى تأثير القيم التنظيمية في زيادة ولاء الأفراد للتنظيم ؟

الأسئلة الفرعية :

1- هل لقوانين و أعراف المنظمة دور في زيادة الولاء التنظيمي ؟

2- هل تحقق التنظيمات غير الرسمية الولاء التنظيمي؟

3- الفرضية العامة :

القيم التنظيم لها دور فعال في زيادة الولاء التنظيمي.

الفرضيات الجزئية :

1 - لأسلوب الإدارة في تعاملها مع الافراد دور في زيادة الولاء التنظيمي.

2 - إدارة العلاقات لها انعكاس على تحقيق الولاء التنظيمي.

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه بالنسبة للمؤسسة إذ إن للقيم دورا رئيسيا في تطور عمل المنظمات و تقدم المجتمع و تماسكه ، و تكمن أهميتها في أنها :

- القيم التنظيمية في المؤسسات البنكية فعالة و لها تأثير في تركيب البناء المؤسسي.

- الدور الذي تلعبه القيم في تحديد السلوك المرغوب فيه داخل المؤسسات البنكية.

- توجه القيم التنظيمية سلوك الأفراد في المنظمة ، و يظهر ذلك في تفاعلاتهم الشخصية ، و في عملية صنع القرار ، و كذا الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة و رشيدة.

5- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهومي القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي لما لهما من أهمية كبرى

في نجاح و استقرار المؤسسات.

- التعرف على القيم الشخصية للأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة أبعاد القيم التنظيمية و مدى تأثيرها على ولاء الأفراد.
- الوقوف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة.
- التعرف على ما إذا تعتمد على منظومة قيمية و معيارية في القيام بوظائفها.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول القيم التنظيمية و علاقتها بالقرارات الإدارية بشكل عام.

### المقاربة السوسولوجية :

لقد ألزمتنا دراستنا على اختيار البنائية الوظيفة كاقتراب نظري لبحثنا هذا ، حيث يستند هذا التحليل إلى فكرة الكل الذي يتألف من أجزاء و يقوم كل جزء بأداء دوره و هو يعتمد في هذا على غيره من الأجزاء ، و من تم يقوم التساند الوظيفي فيما بين الأجزاء أو بين مجموع الأجزاء و النسق الكلي ، و اعتمادا على المتطلبات الوظيفة التي يوضحها تالكوت بارسونز و يسميها بالمستلزمات الوظيفية و هي : وظيفة التكيف - وظيفة تحقيق الهدف - وظيفة الاندماج و التكامل - وظيفة ثبات المعايير .

### 6- المفاهيم الأساسية للدراسة :

تعريف القيم : عرفها كل من ديف فرانسيس و مايك و ودكوك " بأنها الاعتقاد الذي يبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عن اختيار بين الصالح و لسيء ، و المهم و غير المهم. "

### تعريف آخر :

### القيم التنظيمية :

عبارة عن الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ ، و بين المهم و غير المهم ، و هي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر ، الأردن ، ط 1 ، ص 86.

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب و جيد أو غير جيد ، و مهم أو غير مهم ، و أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل ، و تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup>

و تعرف القيم التنظيمية إجرائيا : بأنها درجة الالتزام بالقيم التنظيمية التي تتوقع المنظمة من الموظفين تحقيقها و الالتزام بها في سلوكهم و في أدائهم للعمل.

الولاء التنظيمي عرفه شيلدون Sheldon بأنه التقويم الإيجابي للمنظمة و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى التو و هرينك Allutto et Herbiniak أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور ، أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة.

أما كيدرون Kidron فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

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

ب - الولاء المحسوب : و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، الجيزة ، سنة 2008 ، ص 92.

<sup>2</sup> - خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86 - 87.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور بالانتماء ، و الانتساب ، و كذا الاندماج بل و الدفاع عن التنظيم و اكتساب و التشبع بمبادئ و توجهات و قيم المؤسسة المنتمي لها من أجل تحقيق الأهداف عبر بؤادر المصير المشترك بين العامل و التنظيم.

**7- الدراسات السابقة :** نظرا لقلّة الدراسات التي عالجت تأثير القيم على الولاء ارتأينا عرض دراسات قريبة من الموضوع كالاتي دراسات عن القيم.

**الدراسات باللغة العربية :**

دراسة الطاهر بوشلوش 1991 بعنوان صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل ريفي دراسة سوسولوجية بمركب السيارات الصناعية روية ، الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إلقاء الضوء على بعض مظاهر صراع القيم و تغييرها لدى عينة من العمال الصناعيين من أصل ريفي .

- التعرف على أهم التغييرات التي طرأت على القيم و أنماط السلوك .

- الكشف على أهم القيم لدى العمال .

نتائج الدراسة :

- بعض مظاهر صراع القيم تتركز في تباين الآراء و الاتجاهات بين الآباء و الأبناء و لا سيما الذكور منهم الصراع نتيجة إختلاف الأصول الثقافية .

- بالنسبة لبيئة العمل فيتضح أن هناك عدة عوامل و أسباب يشتكي منها هؤلاء العمال كصعوبة العمل

الصناعي و عدم التلائم مع المواعيد و سوء التفاهم مع الرؤساء و ذلك نتيجة القيم التي يأتون بها من الريف

تتعارض مع القيم السائدة و الموجودة في الوسط الجديد .

• دراسة نجاة قريشي 2006 بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم ، دراسة لإتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة- رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر- بسكرة -الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهام و ادارة العلاقات و إدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة ، و كذلك التعرف على إتجاهاتهم نحو الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية.

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

النتائج :

1. نتائج متعلقة بإتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة ، وجود إتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية ، وجود إتجاهات إيجابية على مستوى مفردات دراسته نحو قيمة تنظيمية ، تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى نتائج متعلقة بإتجاهات الإطارات نحو الفعالية التنظيمية.
2. وجود إتجاهات بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة ( مدخلات عمليات . مخرجات . بيئة ) نتائج متعلقة بدراسة العلاقة أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين إتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ، فكلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

• دراسة عادل غزالي 2006 بعنوان : أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية

بمؤسسة صنع أجهزة القياس و المراقبة AMG .العلمة . ولاية سطيف .

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، و هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أثر القيم الإجتماعية على المنظمة الصناعية.
- إبراز طبيعة التأثير الذي تحدثه القيم الإجتماعية سواء كان هذه القيم إيجابية أم سلبية و ان كانت لها تأثير في تحقيق أهداف التنظيم.
- معرفة إن كان النسق القيمي الغالب في التنظيم يحقق الإستقرار المهني أو العكس.
- النتائج : من خلال الدراسة يمكن الوقوف على صحة فرضياتها التي إنطلقت منها.
- التنظيم يتأثر فعلاً بالقيم الإجتماعية للأفراد سواء القيم السلبية و القيم الإيجابية.
- التنظيم يتأثر بالقيم الإجتماعية للمشرفين.
- تسجيل عدة قيم إيجابية و أخرى سلبية للعمال داخل المؤسسة ، قيم الإحترام و المساعدة من أهم القيم الإيجابية التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها ، أما قيم إقصاء العمال و تهميشهم من المشاركة الفعلية في تحديد أهداف المؤسسة قد يكون لها عواقب وخيمة مستقبلاً.

• دراسة عثمان قدور 2008 بعنوان : القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال

المنفذين بمركب المحارف و الرافعات CP6 بقسنطينة . الجزائر.

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي.

أهداف هذه الدراسة :

- تهدف إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المحارف و الرافعات بولاية قسنطينة.
- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم و أثر ذلك في ظهور الصراع.
- التقليل من حدة الصراع و ليس إغائه و جعله إيجابياً.
- معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها الفرد و الصراع فيما بينهم و بين الإدارة.

نتائجها :

- إن غالبية العمال المنفذين بالمؤسسة هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهًا إيجابيًا لدى الباحثين نحو متغيرات الدراسة و يشير إلى مدى الاهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.
- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الإقتصادية ( للربح و الإنتاج ) و القيم الإجتماعية ( التعاون و الإنتماء).
- دراسة ميدانية من إعداد الطالب عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي : حول القيم التنظيمية لإدارات التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس و مايك وود كوك ، بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط جامعة أم القرى بمكة المكرمة سنة 2005.

و من أهداف الدراسة :

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة في إدارات التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المدبرون و المشرفون التربويين فيما يتعلق بأسلوبهم في الإدارة.
- معرفة وجود فروق بين القيم التنظيمية التي يعتقدونها المدبرون و المشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس ( ذكر ، أنثى ) المستوى الوظيفي ( مدير ، مشرف ) و موقع الإدارة.

نتائج الدراسة :

- أجريت هذه الدراسة على المدبرين و المشرفين التربويين في إدارات التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة و بلغ عددهم ( 328 ) مديرا و مشرفا ، و قد استخدم الاستبيان أداة لجمع المعلومات ، و من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

- أن القيم التنظيمية جاءت مرتبة على النحو التالي ( القوة ، الدفاع ، القانون ، النظام ، العدل الفاعلية ، فرق العمل ، استغلال الفرص ، الصفوة ، الكفاية ، التنافس ، الاقتصاد و المكافأة ).

- القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية و التعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة تمارس بدرجة قوية.

• دراسة تطبيقية من إعداد الطالب محمد صلاح الدين أبو العلا ، حول ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2009.

و من أهداف الدراسة :

- التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل و أيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل و الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، و التي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف ، و أن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ، ثم الثقافة التنظيمية.

- كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82,49 %.

- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

• دراسة مسحية مقارنة على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام ، بحث للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، من إعداد نائف بن ناصر المطيري ، بعنوان العوامل الشخصية و الوظيفية و علاقتها بالانتماء الوظيفي ، الرياض سنة 2006.

و من أهداف الدراسة :

- تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام.
  - التعرف على العوامل الشخصية و الوظيفية المؤثرة سلبا و إيجابا على مستوى الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام.
  - التعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى الضباط.
- أما تساؤلات البحث فكانت كالتالي :

- ما مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام.
- ما العوامل الشخصية و الوظيفية المؤثرة سلبا و إيجابا على مستوى الانتماء الوظيفي لدى الضباط.
- ما أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود.

أهم نتائج الدراسة :

- ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود.
- يتمتع ضباط حرس الحدود بمكانة و منزلة اجتماعية جيدة.
- معرفة أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق و ترسيخ الانتماء الوظيفي لدى الضباط.
- إيجابية العلاقة بين العوامل الشخصية و الوظيفية لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام و انتمائهم الوظيفي.

## الفصل الثاني : القيم التنظيمية

تمهيد :

كان و لا يزال موضوع القيم مجالاً خصبا للعديد من الدراسات و شتى المجالات ، فلسفة ، اقتصاد علوم اجتماعية ... الخ ، نظرا لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية ، و أثناء مسيرة هذه الدراسات بدأ علماء الاجتماع و علماء الأنثروبولوجيا الحضارية يضمون جهودهم إلى جهود الفلاسفة.

حيث تعتبر القيم الموجه الأساسي للمجتمعات ، و هي بذلك تحافظ على استمرارها و بقاءها و باعتبار أن التنظيم أو المؤسسة مجتمع مصغر ، أي نسق جزئي من النسق الاجتماعي الكلي ، تنبه علماء الإدارة و علماء التنظيم إلى القيم التنظيمية ، التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيمات و ما مدى تأثيرها على الأفراد ، و من خلالها يمكن التنبؤ حتى بسلوكياتهم ، و نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، نحاول من خلال هذا الفصل الإلمام و لو بالشيء اليسير لهذا المصطلح.

المبحث الأول : تعريف القيم التنظيمية.

تعرف القيم بأنها : اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم .. الخ ، و القيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى ( الدينية ، السياسية الاجتماعية... الخ ) ، إذ تستمد منها بعض الخصائص ، و هي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها ، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم ، و تختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم ، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم ، و بذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية ، و قيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة و المختلطة.

و تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك و وضع القرارات ، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها : اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم : المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء ، احترام الآخرين... الخ.<sup>1</sup>

المطلب الأول : خصائص القيم التنظيمية.

يتضح من خلال تعريف القيم و القيم التنظيمية ، أنها واحدة من حيث طبيعتها و وظيفتها مهما كان نوعها ( اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية... الخ ) و بالتالي تشترك معها في بعض الخصائص ، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها و هي القيم التنظيمية إذ تتميز بأنها :

- نسبية : أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته و رغباته و ظروفه ، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة و من زمن إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى.
- صعوبة الدراسة ، دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها ، و ذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.
- تؤثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- معروفة و مرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2002 ص 12.

- القيم ملزمة و أمرة لأنها تعاقب و تثيب.<sup>1</sup>
  - القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
  - تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية ، كما تختلف باختلاف الجنس و العمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية.<sup>2</sup>
  - تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم.
- 1. أهمية القيم التنظيمية :**

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي<sup>3</sup> ، و أحد الجوانب الهامة في دراسته ، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات ، و يمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

- تعتبر القيم قوة محركة و منظمة للسلوك.
- تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم.
- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.<sup>4</sup>
- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية ، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة.
- إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين المراكز و الأدوار و بين الرؤساء و المرؤوسين مما يزيد فرص الثقة و المشاركة.
- تنمية وعي الموظفين و التزامهم ، و تعزيز انتماءهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم.
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد و تماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل التنظيم.<sup>5</sup>
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
- تساهم القيم في استقرار المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 108 - 109.

<sup>2</sup> - جابر نصر الدين ، محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، جامعة بسكرة ، قسم علم النفس ، 2005 ، ص ص 120 - 121.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 4 ، عمان ، دار الشروق ، 2000 ، ص 161.

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

<sup>5</sup> - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري "التنظيمي" في منظمات الأعمال" عمان ، دار زهران ، 1999 ص 144.

- تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.<sup>2</sup>

كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه ، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها ، و التي تسهم في تحقيق أهدافه ، و من المفيد في هذا المجال أن نورد مثلا عمليا لأحد أشهر الشركات و أنجحها في و.م و هي شركة "packard hewlet" للمعدات الالكترونية عالية التقنية ، و قد جاء في كتيب صادر عنها يحدد القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة و التي تحكم و توجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها ، و هذه القيم هي:

- التأكيد على الإنجاز و العطاء.
- الثقة بالعاملين و احترامهم.
- النزاهة في تقديم الخدمة.
- التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
- تشجيع المرونة و الإبداع.
- كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسيّر عمل الشركة فيما يلي:

تحقيق الأرباح.

الاهتمام بالعملاء.

الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.

الاهتمام بنمو الشركة.

الاهتمام بالإدارة.

تنمية الشعور بالمواطنة.

الاهتمام بالموظفين و اعتبارهم استثمارا رئيسيا.

يتضح مما سبق أن القيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم تؤثر في سلوكهم تأثيرا ايجابيا أو سلبيا ، مما يوجه سلوكهم نحو أو ضد تحقيق أهداف التنظيم ، و لكي تحقق المنظمة النتائج المطلوبة يجب أن تعمل على تلقين أفرادها قيما ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها مثل : الأمانة ، الكفاءة ، التعاون... الخ.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية" مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين" القاهرة ، مجموعة النيل العربية 1999 ، ص 24.

<sup>2</sup> - أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية" دار مجدلاوي ، عمان ، 1996 ص 78.

المطلب الثاني : تصنيف القيم التنظيمية :

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها و تداخلها ، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية و مهمة لتسهيل دراستها ، لذلك سوف يتم في هذا المجال عرض أهم تصنيف للقيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، كما حاول الباحثان و وضع تصنيف للقيم التنظيمية حسب ما اطلعت عليه من أدبيات في مجال التنظيم و الإدارة و ذلك بالاعتماد على أسس مختلفة ، و بالتالي يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي :

الفرع الأول :حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم :

أولا :

1) إدارة الإدارة : و تشمل قيم ، القوة ، الصفوة ، المكافأة.

2) إدارة المهمة : الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد

3) إدارة العلاقات : العدالة ، فرق العمل ، القانون و النظام.

4) إدارة البيئة : التنافس ، الدفاع ، استغلال الفرص<sup>1</sup>.

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة :

- إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة :

بما أن المنظمة هي نظام معقد ، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة ، و الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه و تنسيق العناصر المعقدة فيها ، و من أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة و تختار بعناية و تدرّب بإتقان و تحفز بحق ، هذه العملية تسمى بـ "إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة".

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1994 ، ص 235.

و يشمل هذا البعد قيم : القوة ، الصفوة ، المكافأة .

- **القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم<sup>1</sup> ، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات و السلطة و المركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات و إدارة المشروع ، و الإدارة الناجحة هي التي تدرك و تتحمل مسؤولية المنظمة ، فتتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم ، و العمل على أن تتجه جهودهم و عزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف و تتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته<sup>2</sup> .
- **الصفوة:** تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ و سلطة و قوة مستمدة من مركزهم الوظيفي ، و بما أن واجب الإدارة معقد و مهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب ، و الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات و الأداء المتميز ، و تدريبهم و ذلك لرفع مستواهم و تزويدهم بأحدث أساليب و طرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية<sup>3</sup> .
- **المكافأة :** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد و نشاط و كفاءة و يتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء<sup>4</sup> ، و تعبر الحوافز عن القوى و العوامل المحركة و الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة<sup>5</sup> ، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام و ضروري لتحقيق أهداف المنظمة ، و المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح و تكافئ عليه ، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد<sup>6</sup> .

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، الجزائر ، دار هومة ، 2005 ، ص115.

<sup>2</sup> - صلاح الشنواني ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية ، الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1999 ص 258.

<sup>3</sup> - zaki badawi .**dictionary of Management sciences** (English–french–Arabic). 2 Egypt.Dar Al – Al-masri.1994. p 31.

<sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل ، 2005 ، ص 17.

<sup>5</sup> - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ، عالم الكتاب الحديث ، 2002 ، ص 190.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، ص18.

- إدارة المهمة :

و تعني أداء العمل بصورة متقنة و دقيقة ، مع ضرورة توضيح الأهداف و العمل بكفاءة ، و توفير المصادر و القدرات اللازمة لذلك ، و تسمى هذه العملية بإدارة المهمة.

و يشمل هذا البعد قيم : الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد.

■ **الفعالية** : تعرف الفعالية بأنها : " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك<sup>1</sup> ، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة ، و تعطى العلاقة كالتالي:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}^2}{\text{الأهداف المحددة}} = \text{الفعالية}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الفعالية ، لذا فهي تتبنى قيمة "عمل الأشياء الصحيحة".

■ **الكفاءة** : تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية<sup>3</sup> ، و لمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل المنظمات الناجحة ، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية و لكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف ، إلى جانب إتقان العمل ، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة و الفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل و هذه الفوائد هي :

\* سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة .

\* حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.

\* سرعة الوصول إلى الأهداف.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 ، ص 126 .

<sup>2</sup> - Henri Mahé : **Dictionnaire de gestion**, Paris : Economika , 1998 , p 139 .

<sup>3</sup> - مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد مدخل كمي، ط ، 3 عمان ، دار مجدلاوي ، 1998 ، ص 232.

\* تحقيق الرضا العام داخل المنظمة و خارجها. <sup>1</sup>

■ **الاقتصاد:** تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل ، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا. <sup>2</sup>

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف ، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها ، فكتيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي ، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا ، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.

### إدارة العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و بين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني ، و أن تقوم على أساس المساواة و الاحترام و العدل ، و الإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة و الاحترام داخل المنظمة ، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق و تنمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة و نمو الرضا الوظيفي ، و تسمى هذه العملية بـ "إدارة العلاقات". <sup>3</sup>

و يشمل هذا البعد قيم : العدل ، فرق العمل، القانون و النظام.

■ **العدل :** و تتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم و امتيازاتهم على أساس المساواة و النزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء و الانتماء للمنظمة <sup>4</sup> ، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد و شعورهم ذو أهمية.

■ **فرق العمل (العمل الجماعي) :** يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا و يتكون من أناس لهم معرفة و مهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض <sup>5</sup> ، فالجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد ، فالعمل الجماعي يؤدي إلى

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 238 .

<sup>2</sup> - أندريه لالاند ، موسوعة لالاند الفلسفية ، المجلد الأول ، ترجمة خليل أحمد خليل ، ط 2 ، بيروت ، منشورات عويدات ، 2001 ص 320.

<sup>3</sup> - عبد القادر الشبخلي ، أخلاقيات الوظيفة العامة ، عمان ، دار مجدلاوي ، 1999 ، ص 34 .

<sup>4</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 238 .

<sup>5</sup> - نيكي هاييس ، إدارة الفريق استراتيجية النجاح ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة عبد المرضي حامد عزام ، السعودية ، دار المريخ ، 2005 ، ص 82.

مزيد من الإتقان في الأداء ، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض.

و توجد عدة أشكال لفرق العمل هي :

\* فرق الإدارة العليا : التي تتولى عمليات البحث و التخطيط و التوجيه.

\* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق و المتابعة للخطط و الاستراتيجيات.

\* فرق الخطط و المشاريع .

\* الفرق الإبداعية.

\* فرق الاتصال.

■ **القانون و النظام :** و يشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك

الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، و الهدف الأساسي من وضع القوانين و الأنظمة هو

تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية :

\* المؤسسة و العاملين.

\* العاملين مع بعضهم البعض.

\* العاملين و الجمهور الخارجي.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف و التقاليد

و القيم و الأهداف<sup>1</sup> ، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر و تدير نظاما مناسباً من القواعد و الإجراءات

يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود.

- إدارة البيئة :

إن كل منظمة تعمل و تتواجد في بيئة (مادية ، تقنية ، ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية و سياسية) معينة ، سواء

كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها<sup>2</sup> ، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 240 241 .

<sup>2</sup> - حسين حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط 2 ، عمان ، الحامد ، 2000 ، ص 15 .

الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة ، و من أجل أن تستمر المنظمة و تنجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها ، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس و استغلال الفرص و تسمى هذه العملية : " بإدارة البيئة " .

و يشمل هذا البعد قيم : الدفاع ، التنافس ، استغلال الفرص .

■ **الدفاع** : يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية ، و أن تعمل المنظمة

على تطوير آليات و استراتيجيات لمواجهة التحديات و الأخطار ، و ذلك من خلال :

\* إدراك و معرفة و تحديد الخطر و التهديد .

\* العمل على توفير قاعدة معلومات و بيانات حول البيئة الداخلية و الخارجية .

\* وضع برامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات .<sup>1</sup>

و بالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية .

■ **التنافس** : يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفرداً و في مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه

الخاصة ، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم ، و تكون فردية (بين فرد و فرد آخر) جماعية

(بين الوحدات الإدارية المختلفة)<sup>2</sup> ، و بين المجموعات الصغيرة و التي تعمل على تشجيع المنافسة

الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز و تحسين الأداء ، و في نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على

التخطيط الدقيق و هناك أيضاً المنافسة الخارجية و تكون بين المنظمة و المنظمات الأخرى التي تؤدي

نفس المهام و الخدمات ، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء

و الاستمرار .<sup>3</sup>

■ **استغلال الفرص** : إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ ، و بالتالي فالمنظمة

الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها ، و هذا الأمر يتطلب أن يحل الميكل

التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 241 - 242 .

<sup>2</sup> - رونالد دي ريجيو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، عمان ، دار الشروق ، 1999 ، ص 373 .

<sup>3</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 242 .

و حسب "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، فالقيم السابقة (12 قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي و تشكل إطارا للمنظمات ذات الأداء العالي.



الدائرة الداخلية : ابعاد القيم (القضايا الجوهرية )

الدائرة الخارجية : القيم .

### الشكل رقم (1) : يوضح عجلة القيم.

و يتضح من خلال تصنيف الباحثان " ديف فرانسيس و مايك وود كوك " أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك في نقطة واحدة و هي الإدارة ، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية و نجاح التنظيمات ، لأنها في الغالب أوسع مجالا من غيرها و تضم سائر إيجابيات الطرق الإدارية.

و بالرغم من أهمية هذا التصنيف ، إلا أن هناك أبعادا أخرى عديدة للقيم التنظيمية حاول الباحثان استخلاصها من خلال قراءتهما في مجال التنظيم و الإدارة مثل : درجة المرونة ، درجة الأهمية... الخ.

الفرع الثاني : تصنيف القيم حسب درجة مرونتها.

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة و قيم غير مرنة كما يلي :

1) **القيم المرنة** : و هي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم

اهتمام المديرين بالعملاء و أصحاب المصالح و العاملين ، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن

تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل : "المبادرة القيادية" .<sup>1</sup>

2) **القيم غير المرنة** : و هي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ، و منها : اهتمام المديرين

أولاً بأنفسهم و بجماعة العمل التابعة لهم ، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل ، و اهتمامهم

بالعمليات الإدارية العادية و التي تتجنب المخاطرة و ترفض المبادرة القيادية.<sup>2</sup>

الفرع الثالث : تصنيف القيم حسب المقصد

يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى : قيم وسيلية و قيم غائية كما يلي :

1) **القيم الوسييلية أو المساعدة** : و هي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة ، و بالتالي

فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، و من بين السلوكات الوسييلية

الجدية في العمل ، احترام السلطة و تقاليد العمل ، الأمانة ، تحمل المخاطرة.<sup>3</sup>

2) **القيم الغائية أو النهائية** : و هي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها و ليست وسائل

و بالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل : التميز ، الجودة ، الربحية ، الفعالية

و في الواقع فإن القيم الوسييلية و القيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات ، فقد تتبنى منظمة ما

الربح كقيمة نهائية ، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو و التطور

مثلاً.<sup>4</sup>

الفرع الرابع : تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة.

كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية و قيم فرعية كالتالي :

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص 113.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص 425.

<sup>3</sup>- مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، عمان ، عالم الكتاب الحديث ، 2002 ص 169 - 170.

<sup>4</sup>- فايزة أنور شكري ، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص 57.

1) القيم الأساسية : و هي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم<sup>1</sup> ، و يتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل : جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب ... الخ<sup>2</sup> ، و غالبا ما تمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا ، و التي تنعكس على سلوكات و ممارسات العاملين<sup>3</sup> و تؤكد هذه القيم سياسات المنظمة و معتقداتها الرئيسية مثل : الاعتقاد في تفوق الجودة و الخدمة.<sup>4</sup>

2) القيم الفرعية : و تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية ، و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية و بينها و بين القيم الأساسية<sup>5</sup> ، من ناحية أخرى ، و كلما تفاوتت القيم الفرعية و تعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية.

و بعد عرض مختلف تصنيفات القيم التنظيمية و ذلك من خلال أبعاد مختلفة ، قامت الباحثة بإعداد جدول يوضح هذه التصنيفات :

### المطلب الثالث : علاقة القيم الشخصية بالقيم التنظيمية.

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح ، و قد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية و تنعكس آثارها على أدائه بشكل عام. و من هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد و بين قيم المنظمة ، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي و يساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

و قد ركزت الكثير من الدراسات العلمية و الأبحاث قديما و حديثا على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية ، و قام العالم ليكرت بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد و دراسة اثر قيمه و اتجاهاته على إنتاجية العاملين.

و من جانب آخر فإن هناك دراسات ركزت على أهمية القيم الشخصية و الاعتقادات التي يتبناها المدير أو القائد في المنظمة و دورها في تفعيل العملية الإدارية ، و تبين أنه كلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية ، و يكون ذلك عن طريق تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم و بالتالي

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 287.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 315.

<sup>3</sup> - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص 203.

<sup>4</sup> - جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر ، مراجعة درويش مرعي ، السعودية دار المريخ ، 1992 ، ص 558-559.

<sup>5</sup> - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 287.

مشاركتهم مشاعرهم و همومهم مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم و العكس كذلك و الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته أو رؤسائه أو مع قيم المنظمة التي يعمل فيها فإنه يتصرف علي نحو مختلف مما ينشئ صراعا يولد انقسامات و فصلا بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

و إذا أردنا أن نعرّف القيم ، فسنجد تعاريف متعددة و مختلفة أحياناً تبعاً للخلفية التي انطلق منها كل باحث فيرى بعض الباحثين ان القيم هي "المعايير أو المقاييس المستمرة التي تمد الفرد بأحكام يستخدمها لتنظيم و ترتيب الرغبات" ، و يعرف (Clyde) القيم بأنها : " تصورات للتفضيل و هي جزء من الثقافة " و يمكن تعريف القيم على أنها معايير تستخدم للتحكم في السلوك و في الاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد الى تحقيقها و بذلك فهي الموضوع الأكثر أهمية في حياة الإنسان و على ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوكه و استقامته أو انحرافه.

و القيم يمكن تقسيمها إلى قيم شخصية و قيم تنظيمية و يمكن تعريفها على الشكل الآتي :

1- القيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة و مبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم ، و يعرف (Halstead) القيم الشخصية بأنها " المبادئ و المعتقدات الأساسية و المثل و المقاييس التي تعمل مرشداً عاما للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات و الأفعال " . و من أبرز القيم الشخصية : الإتيقان ، المبادرة ، الأخلاق ، التطوير الذاتي، المهارة التخصص و الأمانة.

2- أما القيم التنظيمية فهي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفتها وتوفّر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي و صنع القرارات فيها. و من أبرز القيم التنظيمية : الجودة التنافس العدالة ، النمو ، التطوير، الكفاءة و وحدة السلطة.

و إيجاد التوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية يتم من خلال إيجاد توافق بين القيم و الاعتقادات التي يتبناها الأفراد ، و بين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار و الرضا و النجاح ، و الشكل التالي يوضح نتيجة التوافق القيمي بين الأفراد و المنظمة.

و بذلك نخلص إلى أن قيم الأفراد المندجة مع قيم المؤسسة تشكل نموذج للتوافق القيمي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جو من الرضا و الارتياح الذي ينعكس بدوره إيجابا على جودة الأداء و من ثم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة ، و بالتالي يجب أن تسعى كل منظمة لتحقيق هذا التوافق ما أمكن. و يتضح من خلال الدراسات أن التوافق القيمي يمر بخمسة مراحل هي :

1- مرحلة تقييم الواقع الفعلي عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تنصب على قيم القادة الإداريين بصفة خاصة و قيم الموظفين بصفة عامة.

2- مرحلة اكتشاف الفجوة بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية.

3- مرحلة التوافق و الدمج و تعني تحليل القيم التنظيمية و القيم الفردية و وضع نموذج أولي للقيم المطلوبة مع خطة للتطبيق.

4- مرحلة التسويق للنموذج الجديد و تغيير القناعات بأهمية القيم الإدارية المتفق عليها و الالتزام بتطبيقها.

5- و أخيراً مرحلة التحفيز و الدعم للتطبيق و التي تتطلب تكاتف الجهود في سبيل حسن التطبيق.

المبحث الثاني : الفرق بين القيم و الأخلاق.

المطلب الأول : القيم في المدرسة الفلسفية الواقعية :

فكرة هذه المدرسة عكس المدرسة المثالية من حيث وضع القيم ، فهي تعتبر القيم الخالدة ، مستمرة و ثابتة و عامة ، بمعنى أن القيم من وجهة نظر هذه المدرسة في بدايتها معايير خلقية تحكم حركة الإنسان في عمومها و ترجع بداية هذا التطور الحديث للمدرسة الواقعية منذ أن بدأ كانط النظر الى القانون الأخلاقي على انه من مدلولات العقل و القيم مثل عليا و غايات إنسانية توجه مسيرة الحياة و تعتبر أحد مقومات الوجود الإنساني.

المطلب الثاني : القيم في المدرسة الفلسفية البرجماتية.

تعتبر هذه المدرسة في جوهرها نظرية القيم ، حيث تعتبر السلوك الإنساني تجاه الأشياء هو الذي يحدد قيمتها بمعنى أنه لا توجد للقيم طبيعة مطلقة ، لذلك احتلت قيمة العمل مكانة مهمة في نظرية القيم عند دعاة هذه المدرسة ، و من ثم فإن القيم وسائل لتوضيح الأفكار أو أدوات للوصول إلى الحقيقة ، و يتزعم هذه المدرسة جون ديوي الذي يعتبر فيلسوف و مطور هذه المدرسة.

الفرع الأول : القيم من منظور إسلامي

القيم في الفكر الإسلامي تختلف عن غيرها في الفلسفات السابقة فهي ليست من نتاج الفكر البشري و إنما تعتمد في أساسها على القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة ، كما أن القيم في الإسلام تنزع إلى الشمول فالدين الإسلامي لم يأتي خاصا بأمة دون أخرى بل هو للناس كافة ، أما ميدان تطبيقه فهو شامل في قواعده و تشريعاته لجميع نواحي الحياة الدنيا و الآخرة ، و قد كونت مبادئ الإسلام و قيمه نظاما اجتماعيا له قيمه و معايير و التي تمثلت في العلم ، العمل ، التقوى و العدل.

فقيمة العمل تأتي في مقدمة القيم و لم تكن مكانتها أقل من قيمة العلم و إنما هي مرتبطة بها ، أما قيمة التقوى فهي تمثل ركيزة أساسية لقيمة العمل و التقوى بمنزلة المعيار الذي يقاس العمل به و هي ترمز في الشريعة الإسلامية

إلى صون الإنسان نفسه من القيام بأفعال يجب المعاقبة عليها ، أو ترك أفعال يعاقب على تركها. أما قيمة العدل في الإسلام فذات مضمون اجتماعي و يضع المفكرون من المسلمين قيمة العدل على رأس قائمة المبادئ و قيمة العدل تطبق على مستوى الفرد و الأسرة و المجتمع. و القيم في الإسلام هي فضائل خلقية و هي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة و أرباب المهن خاصة ، فالدين الإسلامي بمنزلة المعيار الذي على أساسه تحدد قيمة أخلاقية العمل ، فجميع المسلمين تقوم أعمالهم في إطار غايات و أهداف الدين الإسلامي الحنيف ، و المسلم الملتزم ذو أخلاق إسلامية ، يخشى الله و يلتزم بالقيم التي حث عليها القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني منظومة قيم المنظمة.

يمكن القول ان هناك مستويين من القيم التي تسود أي منظمة سواء كانت ناجحة أو متعثرة هما :

#### أولاً : القيم التنظيمية و التي تسود المنظمة ككل .

و هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة ، و هذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية. هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر عند وضع الأهداف و الخطط و رسم السياسات و تحديد نظم و طرق العمل.

تلعب الإدارة العليا في ترسيخها ، كما يلعب المجتمع و الثقافة التي تسوده دوراً في إرساء هذه القيم.

#### ثانياً : قيم و معتقدات العاملين.

و التي تتحكم و توجه سلوكياتهم و تصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء. لكن لا يمكن أن نغفل أن عدم اتفاق القيم و معتقدات العاملين الشخصية مع قيم المنظمة التي يعملون بها لا يدفع العاملين للتميز و الإنجاز و الابتكار ، يمكن القول إن المكونات الجوهرية التي تسهم في خلق المنظمات الفعالة هي :

1 - الرؤية ، القيم ، الرسالة و المهمة.

2 - التفكير و التخطيط الاستراتيجي.

3 - القدرة على تطوير و تطبيق البرامج الفعالة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ط 2 ، 2011 ، ص 131.

4 - التقييم و التعلم المستمر و القدرة على التحليل.

5 - التوجه بالموارد البشرية.

6 - الثقافة التنظيمية.

7 - النظم و الهياكل الإدارية و التنظيمية.

8 - تنمية الموارد.

9 - التعاون.

10 - العلاقات الإيجابية.

11 - القواعد الحاكمة.<sup>1</sup>

و حينما لا يحدث توافق بين واحد أو أكثر من هذه العناصر و بين الرؤية و القيم و الرسالة التي تضعها المنظمة فلا بد من توقع عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ، و كذلك عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات و الخطط المستقبلية.

من ناحية أخرى حينما تتوافق هذه العناصر مع رؤية المنظمة و رسالتها و قيمها فلن يكون هناك شك في حدوث توافق بين العناصر ، و أن يكون هناك انسجام و تكامل بين هذه المكونات بالشكل الذي يقود لمنظمة ناجحة و فعالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الافراد و اثرها على فعالية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2008 ، ص ص 99 - 100 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص 102 - 103 .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من محاولة لتحديد مفهوم القيم التنظيمية أولاً ، ثم الانتقال إلى خصائص و توضيح خصائص القيم ، و بعدها التطرق إلى أهمية القيم بالنسبة للفرد و المجتمع ، و تصنيفاتها حسب الدراسات المقدمة من عديد الباحثين و العلماء ، ثم توضيح العلاقة بين القيم الشخصية بالقيم التنظيمية و الفرق بين القيم و الأخلاق ، لارتباط المفهومين ببعضهما البعض ، ثم الانتقال إلى نقطة تحقيق التوافق بين قيم الفرد و قيم الوظيفة نظراً لأهمية هذه المسألة ، و مساهمتها في السير الحسن للمنظمة أو المؤسسة ، و نكون في هذا الفصل قد ألمنا بموضوع القيم من خلال الدراسات و التوجهات المقدمة من طرف الباحثين و العلماء في المجالات المتعددة.

**الفصل الثالث :**  
**الولاء التنظيمي**

تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل ، و التي دائما ما يتطور معناها ، فارتبطت قديما بالسلطة و الحرب و حديثا بالمجتمع و البيئة و القيم الأخلاقية ، و بالرغم من أن الولاء قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها ، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة ، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء و مدى الحاجة إليها ، و ما إذا كان فطريا أم مكتسب ، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية و النفسية ، و أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان اجتماعيا كائن ، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد و ولاءه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

المبحث الأول : مفهوم الولاء.

المطلب الأول : الولاء التنظيمي و مفهومه.

لغة : هي بفتح الواو في المشهور و كذلك قرأها جمهور القراء و هي اسم لمصدر تولاه ، و قرأها حمزة وحده بكسر الواو . قال أبو علي : الفتح أجود هنا ، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم و الإمارة.<sup>1</sup>

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء و الانتساب و عندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم و انتسابهم و اخلاصهم لهم ، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام و الجذب تجاه الغير ، كما يقصد بالولاء لغة : العهد و القرب و المحبة ، و الالتزام و النصرة.<sup>2</sup> المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي ، و يتضح هذا من خلال القرب و المساندة و الإخلاص و الرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح ، لسان العرب ، في أن الولاء من الموالاته ، و هي ضد المعاداة ، و الولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق ، و يقال بينهما ولاء أي قرابة ، و الولي الصديق و النصير ، و الولاية بالفتح تعني النصرة.<sup>3</sup>

إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما ، أو فكرة ما تأييدها لها ، و طاعة و اخلاصا و تضحية في سبيلها.

و يرى "مدحت محمد أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و

الارتباط و النصرة و يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

1- محمد دراجي ، مرجع سبق ذكره ، ص36.

2- خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

3- محمد بن أبي بكر الرازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 736.

2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.

3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

4- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.

5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهتم الإنسان.<sup>1</sup>

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء حاجة اجتماعية ، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد و من جهة أخرى يشعر

هذا الفرد بالانتماء و المسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص و المحبة.

و حسب تعريف "رونالدي ريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل

بها ، و اتجاهاته ، و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها

و رغبته في البقاء عضو فيها.<sup>2</sup>

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير و منه قول الرسول صلى الله عليه

و سلم " اللهم وال من والاه " أي أحب من أحبه و أنصر من نصره ، و هذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية

قال تعالى ( يأيتها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود و النصارى أولياء بعضهم أولياء بعض و من يتولم منكم فإنه

منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين ) سورة المائدة.

و قال تعالى ( يأيتها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي و عدوكم أولياء ) سورة الممتحنة و قال تعالى ( إنما وليكم الله

و رسوله و الذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة و يؤتون الزكاة و هم راعون و من يتولى الله و رسوله و الذين آمنوا

فإن حزب الله هم الغالبون ) سورة المائدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 38- 39.

<sup>2</sup> - رونالدي ريجيو ، مرجع سبق ذكره ، ص 276.

<sup>3</sup> - سعد الدوسري ، 2005 ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 95- 96.

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس و شعور بالمحبة و بالمسؤولية و الانتماء للمؤسسة و هذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسؤول عنها ، و من جهة أخرى متعلق و مرتبط بها ، فالولاء هو الإخلاص و الوفاء و الالتزام و الشعور بالعاطفة و الارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه.

و تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين و الزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " حبيب الصحاف" بأنه إخلاص الموظف لعمله و منظمته ، و التزامه بتحقيق أهداف وظيفته و القسم الذي يعمل فيه و منظمته و كذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي و المهني.<sup>1</sup>

المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه ، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص.

و أما " بروس " فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة و المودة و الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف و قيم المنظمة ( أو التنظيم ) و ان الولاء التنظيمي ، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

- **التطابق** : و هي تبني أهداف و قيم و سياسة التنظيم باعتبارها أهدافا و قيما للعامل في التنظيم.
  - **الاستغراق** : و المقصود به الانغماس و الانغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة و دور الفرد في العمل.
  - **الإخلاص و الوفاء** : و المقصود به الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي بإزاء المنظمة.<sup>2</sup>
- يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء و يكرسون كل طاقتهم و أنشطتهم لإنجاحها و لو على حساب اهتماماتهم الأخرى ، و تعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

<sup>1</sup>- مراد أحمد الكاساني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 41 - 42.

<sup>2</sup>- إيهاب أحمد عويضة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31 - 32.

و يعتبر "مودي" "و يستيرز" و بورتر " 1974owday, Steers and Parter من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي و ماهيته ، و قد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها "

و أوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به ، يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها ، و أشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد و لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ، و من هذه الصفات :

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة و قيمها.

2- استعداد و رغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة.<sup>1</sup>

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل و الانسجام مع مؤسسته و التي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة و الميل إلى البقاء فيها.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و قيم المنظمة و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة و ليس من أجل مصالحه الخاصة.<sup>2</sup>

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف و القيم و الأدوار و تلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

1 - دانا لطفي حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

2 - سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

و يذكر " جايمون " Jaemoon 2000 بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملا للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف و قيم المنظمة ، و توفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة ، و كذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.<sup>1</sup>

لدى فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف و قيم المنظمة و السعي للاستمرار فيها.

و عرفه " التو " و هرينيك " : Allutto and herlinilq أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة.<sup>2</sup>

يوضح هذا المفهوم أن الولاء هو عدم تفكير الفرد في ترك المنظمة ، مهما كان السبب خاص أو عام.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، و أن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة " <sup>3</sup>

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة و الانجذاب لأهدافها و تعلقه بها ، و المشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

و هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه " حالة يمتثل فيها الفرد لقيم و أهداف المنظمة ، و يرغب الفرد في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه " <sup>4</sup>

و منه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد و منظمته في القيم و الأهداف ، و يمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.

<sup>1</sup> - ناصر الفوزان ، مرجع سبق ذكره ، ص 05.

<sup>2</sup> - خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

<sup>3</sup> - مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

<sup>4</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

كما يرى "بوشنان" Buchanan 1974 أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.<sup>1</sup>

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد و المنظمة التي يعملون بها و شعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة و يكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.<sup>2</sup>

و بعبارة أخرى الولاء التنظيمي هو انصهار الفرد مع منظمته ، و هذا يبذل أقصى مجهوداته.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو : حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص و الوفاء ، و الارتباط و الانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته و ينعكس ذلك على سلوكياته و تقبله لأهداف و قيم هذه المنظمة ، و الرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

#### الفرع الأول : مؤشرات الولاء.

يمكن تحديد عدد من المؤشرات الدالة على سبيل المثال لبعض أنواع الولاء :<sup>3</sup>

أولا - مؤشرات الولاء المهني : و تتمثل في :

1- العضوية في النقابة المهنية.

2- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.

3- التعاون مع زملاء المهنة.

4- احترام زملاء المهنة.

5- الالتزام بقيم و أخلاقيات المهنة ( ميثاق شرف المهنة ).

<sup>1</sup>محمد المخلافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

<sup>2</sup>- إحسان دهنس جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 43-41.

- 6- ممارسة المهنة بشكل صحيح.
- 7- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة.
- 8- حب المهنة.
- 9- الافتخار بالانتساب إلى المهنة.
- 10- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

#### ثانيا - مؤشرات الولاء للعملاء :

- 1- الالتزام بقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخرين.
- 2- احترام العملاء ( إحترام الشخصية ، الديانة ، اللون ، النوع ، الأصول العرقية و الجغرافية...).
- 3- عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.
- 4- مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.
- 5- معرفة العميل عن قرب و دوام الاتصال به.
- 6- تطوير الخدمات و السلع المقدمة للعملاء.
- 7- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
- 8- تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.

- 9- مصداقية الوعود مع العملاء.
- 10- إتباع برامج لمكافحة العملاء.
- 11- دراسة مقترحات العملاء و الاستفادة منها.
- 12- الاهتمام بشكاوى العملاء و العمل على حلها في أقل وقت ممكن.

ثالثا : مؤشرات الولاء المؤسسي (التنظيمي)

يمكن رصد بعض مؤشرات Indicators الولاء المؤسسي :

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

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع الميادين و في كل المستويات و ينبغي على منظمات الأعمال أيضا أن تتيقن لهذا المفهوم و تدركه و تعمل به.

### الفرع الثاني أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، و قد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي ، الأول يركز على الاتجاهات و الثاني على السلوك.

و يتفق هذا مع " ستاو " و " سلانيك " staw and slanick عندما حدد أبعاد الولاء بأنها :

#### أولا : المدخل الإتجاهي :

و يقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف الفرد ، و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها ، و يسميه البعض المدخل النفسي ، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته.<sup>1</sup>

#### ثانيا : المدخل السلوكي :

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها و بعضويتها و وفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات ( المادية و غير المادية ) التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

<sup>1</sup> دانا لطفي حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

نستخلص مما سبق ان أبعاد الولاء التنظيمي عديدة و مختلفة باختلاف الباحثين ، و لكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها ، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف و قيم المنظمة و الفرد فهو مدخل نفسي و الثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة ، الأسرة ، الوظيفة ، المهنة ، النقابة ، أو جماعة العمل و جماعة الرفاق أو غير ذلك و لهذا لقي الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث ، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ، و درجة إنجاز العمل ، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها ، و استعداده للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها و قيمها مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها و منافستها للمؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

و قد أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته كالتحول الوظيفي الغياب و الفعالية في العمل ، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي و الاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل و صراع الأدوار ، و هو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر الجنس و الحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل ، و يحسن مستوى أدائهم و قد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل ، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا و السعادة و الارتباط العائلي كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي

<sup>1</sup> - دانا لطفي حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32 - 31.

<sup>2</sup> - تحلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

لقياس مدى التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها ، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد و دعم قيم المنظمة ، و البقاء فيها لفترة أطول إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي ، و الناتج عن جاذبيته في العمل و اجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته و تقدمه وظيفيا.

و قد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية و التقليل من المصروفات و التكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين و تأخرهم عن العمل ، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى ، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية ، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية ، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة ، على لسان العاملين فيها ، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي ، و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم ، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر.<sup>1</sup>

و بالتالي و مما سبق فإن الولاء التنظيمي المرتفع ، ذو أهمية كبيرة على كل من الفرد و المنظمة فتحقق المنظمة الفعالية التنظيمية و هذا بزيادة إنتاجيتها و قلة مصاريفها و كفاءة عمالها و يجد الفرد راحته النفسية من خلال رضاه عن العمل ، و توافقه مع منظمته مما يؤدي إلى ترقيته و تقدمه وظيفيا ، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي له الأثر البالغ على النمو الاقتصادي و الإنتاج القومي.

فأهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

(1) يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل ، و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

<sup>1</sup> - خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

(2) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

(3) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

(4) إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.

(5) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها و استمرارها و زيادة إنتاجها.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن : الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما ، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها و زيادة إنتاجها و كذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

#### أولا : مراحل تكون الولاء التنظيمي

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

#### المرحلة الأولى :

تمثل مرحلة التجربة ، أي قبل الدخول إلى العمل و تمتد لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ، لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار ، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم ، و بذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80 - 81.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 123 - 124.

المرحلة الثانية :

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

المرحلة الثالثة :

مرحلة الثقة في التنظيم ، و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم ، و تقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) و الإغراءات المعطاة للأفراد.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم حول فهم العوامل المؤثرة فيه و تنوعت تصنيفاتهم تبعاً لذلك ، فلقد أشار "اوليفر" oliver ان ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ و يتكون قبل الانضمام للمنظمة.

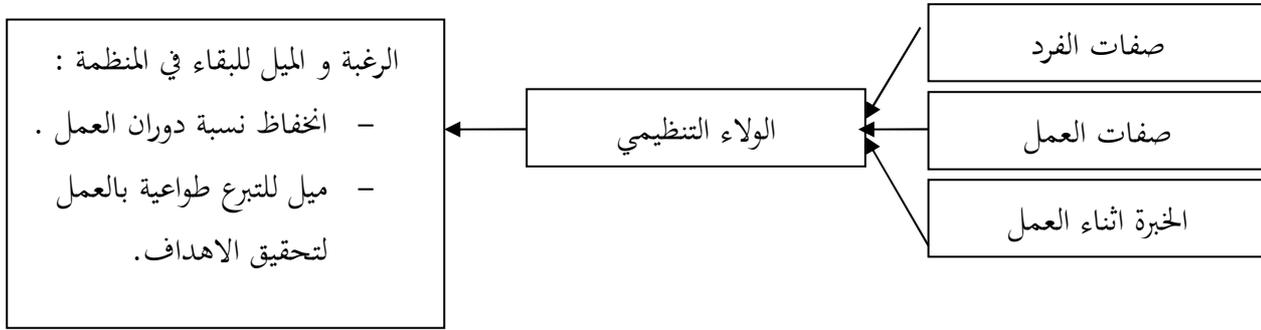
حيث يرى "سايمون" أن إلى الهوية التنظيمية و تقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت و الحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار و الانتماء و من ثم الولاء للمنظمة و قد حاول الباحثين و وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي و توضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء.

فأشار "ستيرز" إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد ، و هي :

صفات الفرد ، صفات العمل ، الخبرة أثناء العمل.

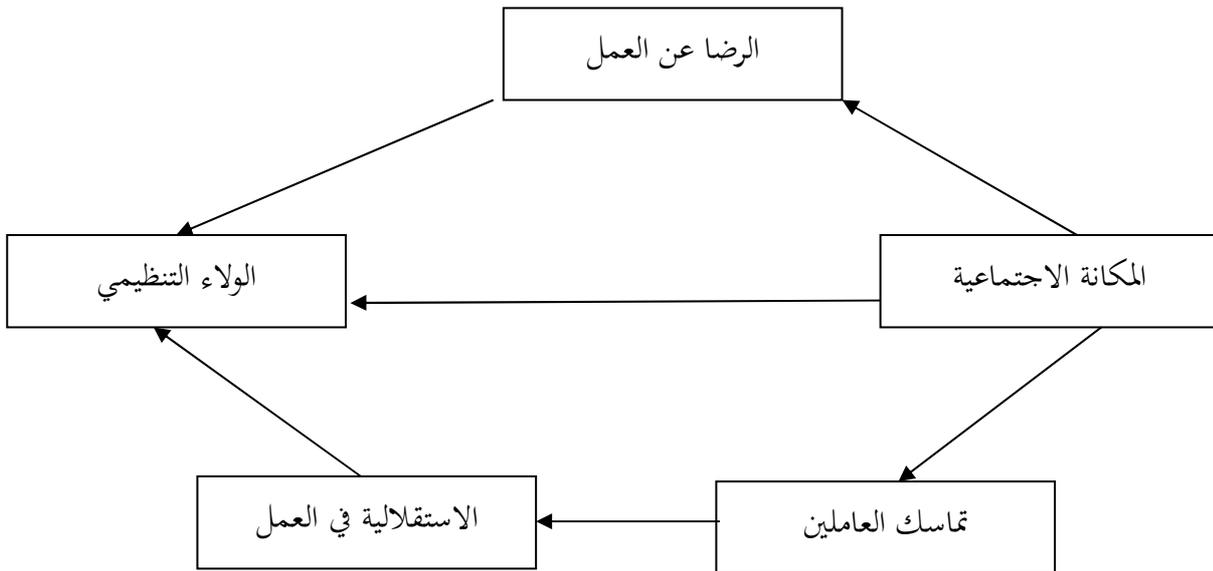
<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 123 - 124.

كما يوضحها الشكل رقم (02) :



الشكل رقم 2 العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، نموذج ستين<sup>1</sup>

كما وضع مارش و ماناري March and Manary نمودجا يبين عدة عوامل تتمثل في المكانة الاجتماعية و الرضا عن العمل ، و تماسك جماعة العمل ، و الاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تسهم في تكوين و تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ، و يوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل و الولاء التنظيمي كما يوضحه الشكل رقم (03) :



الشكل رقم 3 العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج مارش

<sup>1</sup> - خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

يلاحظ من الشكل السابق ان العوامل المساعدة في تكوين الولاء للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ، الرضا عن العمل ، تماسك جماعة العمل و الاستقلالية في العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الأول : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج بين ذلك كله ، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا سنحاول أن نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم الى الأحدث و كان ذلك على النحو التالي :

### أولا - نموذج " أتزيوني " 1961 ETZIONI :

تعتبر كتابات " أتزيوني " من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي ، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام و يأخذ ثلاثة أشكال هي :

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

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

**الولاء الاغترابي:** و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الفارس ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

ثانيا- نموذج ستيرز 1977 SETTERS :

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها ، و قبول هذه الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل مزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها ، و قد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك ، متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوك لمجموعات.<sup>1</sup>

ثالثا- نموذج "سلاو" و"سلانيك" 1977 Slow and Slanick :

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما :

**الولاء الموقفي :** و هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود ، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل : السمات الشخصية ، و خصائص الدور الوظيفي ، الخصائص التنظيمية ، خبرات العمل ، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.<sup>2</sup>

**الولاء السلوكي :** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي و تحديدا الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك ، التصرف داخل التنظيم ، نتيجة إطلاعهم على بعض

<sup>1</sup> - شادي حسين ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، إشراف ، سليمان الفارس ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق ، سوريا ، غير منشورة ، ص 7.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-43.

المزايا و المكافآت التي ترتب على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.<sup>1</sup>

#### رابعا- نموذج ستيغنز وزملاؤه Sterens and ALL 1978 :

فقد قدموا نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي و قسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما :

**الاتجاه التبادلي :** ركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها كما تركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة بموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز.<sup>2</sup>

و ينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "لهربرت سيمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له و درجة إشباعها لحاجاته و دوافعه ، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها و انتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام و المساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية ، و توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي :

- أن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخصي عن الحوافز المقدمة له من المنظمة و امكانية بقاءه فيها ، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى ، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها ، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة و توجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- و هذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التحريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 43.

<sup>2</sup>- محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

<sup>3</sup>- بدر محمد الجريسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

الاتجاه النفسي : و هذا الاتجاه قد أورده أيضا " ستيفنز " و "تبناه " "بورتر" و "سميث" ، porter and smith و الذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه إيجابي نحو المنظمة و جهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ، و كذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها.

فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة و أهدافها ، فهو يعطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه. و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة و عليه فإن العاملين الذين يعتقدون و يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيمان كبير في قيم المنظمة و أهدافها.<sup>1</sup>

#### خامسا- نموذج " أنجل" و " بيرى" 1983 Angel and Perry :

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما :<sup>2</sup>

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي : يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد و تصرفاته ، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، و أن يكون هذا السلوك عاما ، واضحا و ثابتا و طوعيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44 - 43.

<sup>2</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

<sup>3</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، و الجنس، و التعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.<sup>1</sup>

**نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة العمل فيها ، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته و طاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية الحاجات و الأهداف. أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتتر" Kotter.

هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد و المنظمة - لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنطقة. و بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها ، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمة ، و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه و بين منظمته.<sup>2</sup>

### سادسا- نموذج "كانتر" 1986 Konter :

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

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

<sup>2</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

الولاء المستديم :

و يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم و طاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم و بالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.<sup>1</sup>

الولاء التلاحمي :

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته و التي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات ، و تعترف فيها بجهود الأفراد ، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية.<sup>2</sup>

الولاء الرقابي :

هذا النوع يتنبأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً و دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد و بالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير و القيم. و يرى " كانتر " أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة و في آن واحد.<sup>3</sup>

سابعاً- نموذج " آلين " و " ماير " 1990 Allen and Mayer :

عرف نموذج " آلين " و " ماير " بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له و هي على النحو التالي :

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 89.

<sup>2</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

<sup>3</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 89 - 90.

**الولاء العاطفي** : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية و اكتساب المهارات و طبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.<sup>1</sup>

**الولاء المستمر** : و يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة للاستمرار في المنظمة و يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات ، و التعويضات ، و المكافآت ، بين الفرد و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية ، و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم ، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.

**الولاء المعياري** : يعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ، اي من الأسرة أو التنظيم الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد أنه أخلاقي.<sup>2</sup>

و هذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض و هناك رابطة مشتركة بينها ، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها. و لكن تجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الولاء المعياري القوي

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص . 45 - 46.

فإنه يبقى ، لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقة مع المنظمة ، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.<sup>1</sup>

### ثامنا- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة و تفسير الولاء التنظيمي ، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها... و الجوانب الملموسة بها و المتعلقة ببناء المنظمة مادياً و تنظيمياً ، و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد ، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين ، و الولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة.

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية و عليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء ، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادها للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها عندما تتعرض للخطر و التضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.

و عليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد و الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يجد من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب الوظيفي ، و الغياب، و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

و عليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي يركز أساسا أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء ، و بالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه من النتائج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

و مجمل القول أن النماذج سالفة الذكر تساعدنا على فهم و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي و هي تمثل نوعا من تكامل الجهود المعنية ، و لكن وجود نموذج شامل و مقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمرا غائبا عن الساحة.

### المطلب الثالث : الولاء و الرضا الوظيفي.

اختلف الباحثين و العلماء في تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و أيهم يأتي نتيجة للثاني فبينما يرى البعض أن الولاء هو سلوك الفرد ( أي اختياره للوظيفة ) و ليس مفهوما ادراكيا معرفيا ، إلا أنه من غير المحتمل أن وجهة نظره معرفية ( أو إدراكية ) مثل الولاء ، تتسم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي ، حيث إن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي و لا يأتي الولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بعض الباحثين.<sup>2</sup>

و ركز هذا المفهوم على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما و ليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها ، و لكن بعد فترة و نتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية ، يبدي فيها ولاءه للمنظمة أو لا.

و يتضح من هذا المفهوم أنه مركب و له عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد و العمل و خصائص العمل ، و كذلك الأبعاد التنظيمية ، و قد ركز هذا المفهوم على حالة من التآلف و الانسجام بين الفرد و عمله تجعله راغبا في إنجازه ، و لقد أشار هذا المفهوم ضمنيا إلى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل و الرؤساء و زملاء العمل ، و لمتطلبات العمل و لقدراته الذاتية و استعداداته و لمزاجه الخاص.

و مما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 92 - 93 .  
<sup>2</sup> - محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سبق ذكره ، ص 151 .

1 - أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته و عمله فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته و نيته في النمو و التقدم و تحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد ، و الولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد و ككيان منفصل و كمجموعة متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2 - أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل و استغرق داخل إطار الجماعة ، و هذا التفاعل و الاستغراق لم يذب جميع صفاته و مميزاته الشخصية ، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل.

أن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته و رغبته التي تؤثر على العمل و على الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة ، و تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة و إيمان راسخ تجاه منظمته ، و لديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها ، و شعوره بالاتساق بين هدفه كفرد و هدف الجماعة الواحد و بين أهداف الإنتاج و النظام السائد في المنظمة.<sup>1</sup>

3 - إن الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد ، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة. أما عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء فنجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و لا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته. و الولاء و الرضا مرتبطان بالمواقف و الاتجاهات المتميزة.

ان رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو إنتاجيتهم ، فحصول الفرد على مزايا و عوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل المؤكل إليه و يستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

يرى بعض الباحثين أن الأداء و الرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معا و هذا المنطق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم و يرجع ذلك إلى طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي و الرضا

1 - محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 152 - 153.

الوظيفي في أن الولاء التنظيمي هو موقف ثابت نسبيا عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي.

كما أن الترتيب الزمني الوظيفي هو سابق للولاء التنظيمي ، و قد أيد هذا المفهوم بعض الباحثين و العلماء حيث اعتبروا الرضا الوظيفي سببا موقفي للولاء التنظيمي بينما أشار بعض المفكرين إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي ، و أن للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا إيجابيا على الرضا الوظيفي ، و أشار أيضا إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى ، و قد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماما ، و لربما حتى كدالة للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم.

هذا الرأي يتسق مع البحوث السابقة التي تشير إلى أن العامل قد تتطور عنده مواقف تكون متسقة مع مستوى ولائه القائم للمنظمة التي ستوظفه ، و بطبيعة الحال فإن وجود الاختلافات السابق ذكرها في المفهومين ، لا يعني بأي حال من الأحوال انفصالها تماما عن بعضها ، و عدم تأثير أحدهما على الآخر.

فسواء أكان الرضا موقفا سريع التكوين سريع الزوال ، أم العكس ، فأن ذلك بلا شك له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي و سواء كان الرضا سابقا للولاء أم العكس ، فكلاهما يؤثران بعضهما على بعض.

هذا و قد تتضارب الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، حيث أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا و الولاء.<sup>1</sup>

### الفرع الأول : أسباب و مظاهر ضعف الولاء للمنظمة :

يعود الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب ندون في أدناه أهمها :

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم ، كونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب و قدراته و ميوله و اتجاهاته و مؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- 3- الشعور بالقلق و عدم الاستقرار ، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها و لا تعمل على رعايته تختلق عنده شعور بعدم الاطمئنان و القلق.

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

4- فرص الترقى و التقدم : وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم و الترقية و عدم إتاحتها بصورة عادلة أمام

العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط و تحطم الروح المعنوية عندهم.

من جانب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء و الشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ أشكالاً مختلفة

من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى ، و لكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير و يمكن تثبيت بعض

تلك المظاهر للإفادة :

- ضعف الميل للعمل و الشعور باللامبالاة ، و عدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل و ضعف الشعور بالاستقرار و الاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب و التمارض و عدم احترام مواعيد العمل و كثرة حوادثه و ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين و ظهور حالات الأشياء و التذمر و كثرة الشكاوي.

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة و ابتعادها عن العاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : القيادة و الولاء.

إنه لمن الأمور المهمة للقائد الإداري أن يكون قادراً على خلق الولاء عند العاملين بمعيته ، بدون الولاء يتزعزع مركز ذلك القائد ، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين.

الأول : ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم.

الثاني : ينطوي على تقبل الرئيس ولاءه لمرؤوسيه.

إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل ، تبحث في قدرة القائد الإداري في تمثيل الإدارة أمام العاملين و كذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة ، و أن مثل هذا التمثيل يفرض على الفرد المعنى امتلاك النظرة المتساوية و العادلة تجاه مصالح و غايات الأطراف المتعاونة لتحقيق هدف متفق عليه ، إن السعي بهذا الاتجاه يتطلب من القائد الإداري أن يؤهل نفسه تأهيلاً سليماً يتيح له إدارة الأعمال المناطة به بشكل منظم ، يركز على التقويم الذاتي.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

و من الأمور المؤثرة على حالة الولاء ، و التي تمثل نقاط ضعف يفترض أن يفتش عنها ذلك القائد الإداري و يعالجها ، نذكر ما يلي :

1 - صدور تعليمات غير محددة و غامضة.

2 - سوء توزيع الأعمال على العاملين.

3 - الإخفاق في اعتماد الثواب و العقاب.

4 - سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

و الخلل الحاصل في واحد من البنود السابقة من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين و عدم تقديم عطاءاتهم بالشكل الصحيح ، إلى جانب ابتعاد الإدارة عن مكافأة المتميزين منهم و بالتالي فإن الأمر بجملته ينعكس على فاعلية صنع و اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص مسير المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 281.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق و بعد تطرقنا إلى مفهوم الولاء أولاً ثم مؤشراتته ، عرجنا إلى أبعاد الولاء و بعدها أهمية الولاء بالنسبة للفرد و المنظمة ، ثم مراحل تكوين الولاء و العوامل المؤثرة في تكوينه ، بعدها تطرقنا الى العوامل المؤثرة في الولاء. و كذا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ، و نظراً لارتباط الولاء ببعض المفاهيم اخترنا الرضا الوظيفي و القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي ، بعد ذلك توضيح أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين و العلماء.

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

**الفصل الرابع :  
الدراسة الميدانية**

المبحث الأول : تقديم القرض الشعبي الجزائري.<sup>1</sup>

يمكن تقديم القرض الشعبي الجزائري CPA و الذي يعتبر واحد من أهم البنوك التجارية في الجزائر بسبب تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها ، وسوف نتطرق إلى نشأته و بعض العموميات المتعلقة به و مختلف النشاطات التي يقوم بها.

المطلب الأول: تعريف ونشأة القرض الشعبي الجزائري.

انتهجت الدولة الجزائرية المستقلة سياسة تأميم مست القطاع البنكي ثم تأميم البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية العاملة في الجزائر ، و تم تأسيس مقابلهما ثلاثة بنوك جزائرية و هي : البنك الوطني الجزائري ، البنك الخارجي الجزائري ، و القرض الشعبي الجزائري.

**1- تعريف القرض الشعبي الجزائري :** يعتبر القرض الشعبي الجزائري CPA بنك ودائع يهتم بإعطاء كل أشكال القروض لمختلف القطاعات.

إن القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي و التجاري ، و يعتبر بنكا عاما و شاملا مع الغير و يتخذ مقرا له في 2 نهج عميروش بالجزائر العاصمة ، و له فروع و وكالات و مكاتب تحقق نشاطاته المختلفة. يضم القرض الشعبي الجزائري 121 وكالة تشرف عليها 15 مجموعة استغلال ، و يبلغ عدد الموظفين 4515 فردا من بينهم 1259 حاصلين على شهادات جامعية و من مدارس كبرى ، و قد تطور رأس ماله 48000 مليار دينار جزائري سنة 2015.

**2- نشأة القرض الشعبي الجزائري :** أنشأ بمرسوم رقم 366/66 الصادر بتاريخ 26-11-1966 برأس مال بلغ 15 مليون دج ، حيث ورث النشاطات المصرفية التي كانت تديرها البنوك الشعبية و المتمثلة في :

- البنك الشعبي التجاري و الصناعي للجزائر ( BPCIA )
- البنك الشعبي التجاري و الصناعي لعنابة ( BPCIAN )
- البنك الشعبي التجاري و الصناعي لوهران ( BPCIO )
- البنك الشعبي التجاري و الصناعي لقسنطينة (BPCIC)
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

1 - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية و هي :

- الوكالة الفرنسية للقرض و البنك ( CFCB ) سنة 1997.
  - البنك المختلط الجزائر - مصر ( BMAV - MCSR ) سنة 1967.
- و في سنة 1985 انبثقت عن القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية ( BDL ) حيث تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة بنكية و تحويل 550 موظف و إطار، و كذلك 89000 حساب تجاري للزبائن.
- و مع إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كلياً. و طبقاً لأحكام هذا القانون فإن مهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية ، قطاع الصحة و صناعة الأدوية. و بمقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الأموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية و بعدها أوفى البنك بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد و القرض رقم 10/90 الصادر في 14-04-1990 تحصل البنك على موافقة مجلس النقد و القرض وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.<sup>1</sup>

سوف نعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري و المتمثلة في:

**1- رئاسة المديرية العامة :** هي العضو المركزي في المديرية ، بحيث تقوم بعدة أدوار تتمثل في القيادة ، التنسيق الرقابة ، و في هذا الإطار فإنها تعمل على تطبيق إستراتيجية المؤسسة و كذا مخططات العمل. إن رئاسة المديرية تتضمن لجنة المساهمة و رئاسة الفرقة إلى جانب المفتشية العامة ، و كذا تحتوي على خمسة مديريات مساعدة تتمثل في :

- المديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل.
- المديرية العامة المساعدة للتنمية.
- المديرية العامة المساعدة للاستغلال.
- المديرية العامة المساعدة للأعمال.
- المديرية العامة المساعدة للالتزامات.

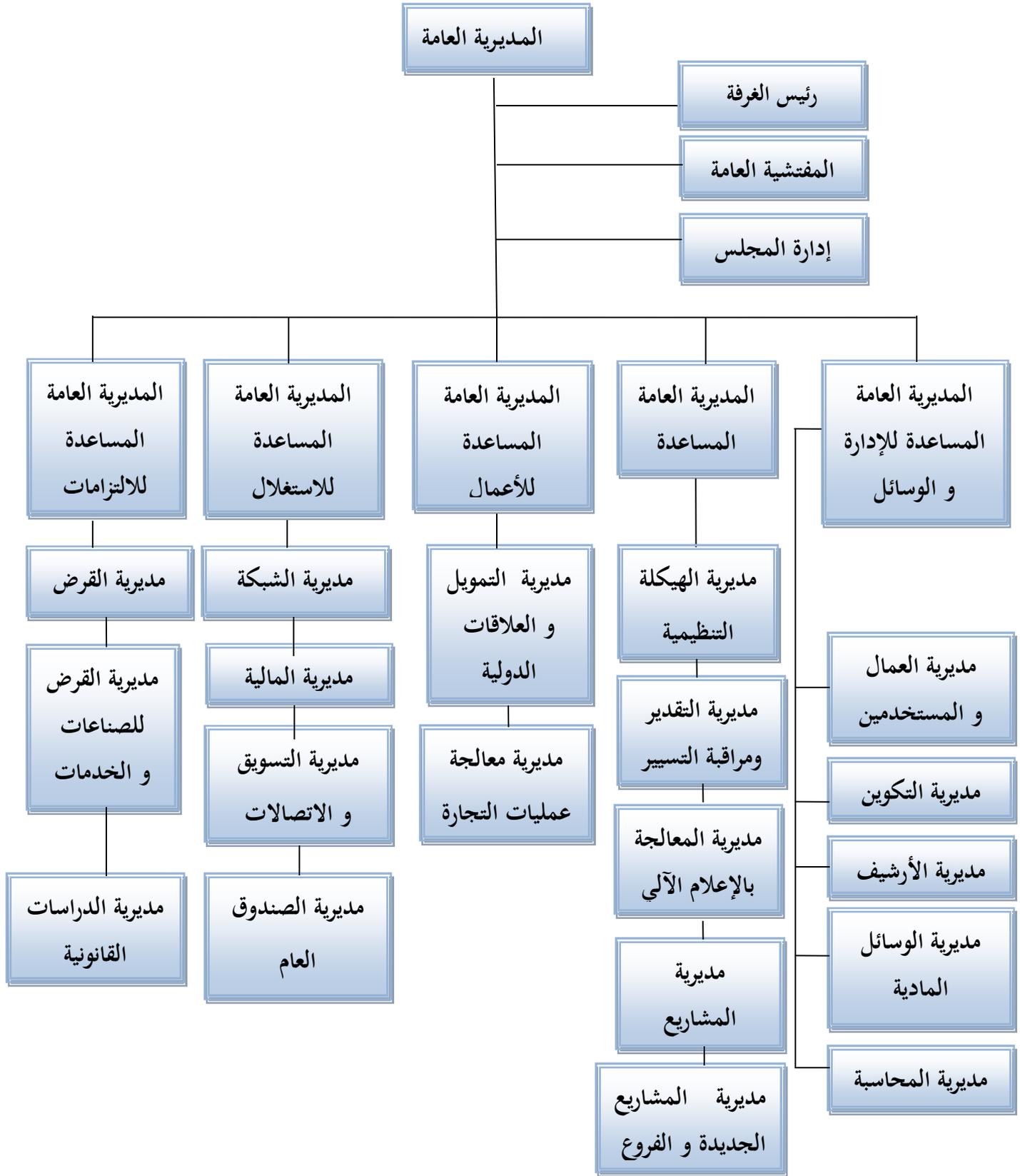
**2- رئاسة الفرقة :** هي عبارة عن هيئة استثمارية تعمل لدى رئيس المديرية العامة.

**3- المفتشية العامة :** تعمل على المراقبة الداخلية اتجاه هياكل البنك ، و مراعاة احترام الإجراءات و الأوامر و تقوم بتقديم مختلف عمليات المراقبة الهرمية و الوظيفية المعمولة من طرف مختلف مراكز المسؤولية.

**4- خلية المجلس (إدارة المجلس) :** تقوم خلية المجلس بتطوير طرق قياس درجة الفعالية و أمن الدوائر و معالجة المعلومات و العمليات و القرارات. و فيما يلي الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري.

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية 2010.

الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: وثائق داخلية لبنك القرض الشعبي الجزائري ، مصدر سبق ذكره.

المبحث الثاني : وكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية.

بعد تطرقنا إلى القرض الشعبي الجزائري بصفة عامة سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة إحدى وكالاته المنتشرة عبر ولايات الوطن ألا و هي وكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية.

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية

تعتبر وكالة غرداية وكالة رئيسية تقوم بمختلف العمليات البنكية ، و يتمثل هيكلها التنظيمي على النحو التالي :

- 1-المدير : يعتبر المشرف العام على كل المصالح الموجودة في الوكالة.
- 2-نائب المدير : و هو المشرف على كل مصالح الوكالة ، و كذا الأمانة العامة ، و يقوم بمساعدة المدير في أعماله و أخذ مكانه في حالة غيابه.
- 3-الأمانة العامة (سكرتارية) : و هي تتكفل باستقبال كل بريد صادر و وارد من و إلى الوكالة ، و التكفل بكل مواعيد المدير.
- 4-مصلحة الإدارة : تتكفل بإدارة شؤون العمال و الحفاظ و صيانة المؤسسة بضمان استمرار عملها بطريقة منتظمة.
- 5-مصلحة المراقبة : و هي المصلحة التي تشرف على مراقبة مدى اتباع باقي المصالح للعمليات المصرفية عن طريق القروض العقارية و مدى مطابقتها أعمالها وفقا للنظم القانونية المعمول بها.
- 6-مصلحة الصندوق : و تتكون من خليتين :
  - أ- الخلية الأولى : من مهامها :
    - استقبال الزبائن
    - القيام بعملية التزويد و السحب.
    - تسليم دفاتر الشيكات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

ب- الخلية الثانية : من مهامها:

- تحويل الأموال من حساب إلى حساب.

- تحويل الأموال عن طريق المقاصة.

7- مصلحة القروض : و تنقسم هذه المصلحة إلى خليتين أساسيتين هما:

أ- الخلية الأولى : و هي خلية الدراسة والتحليل.

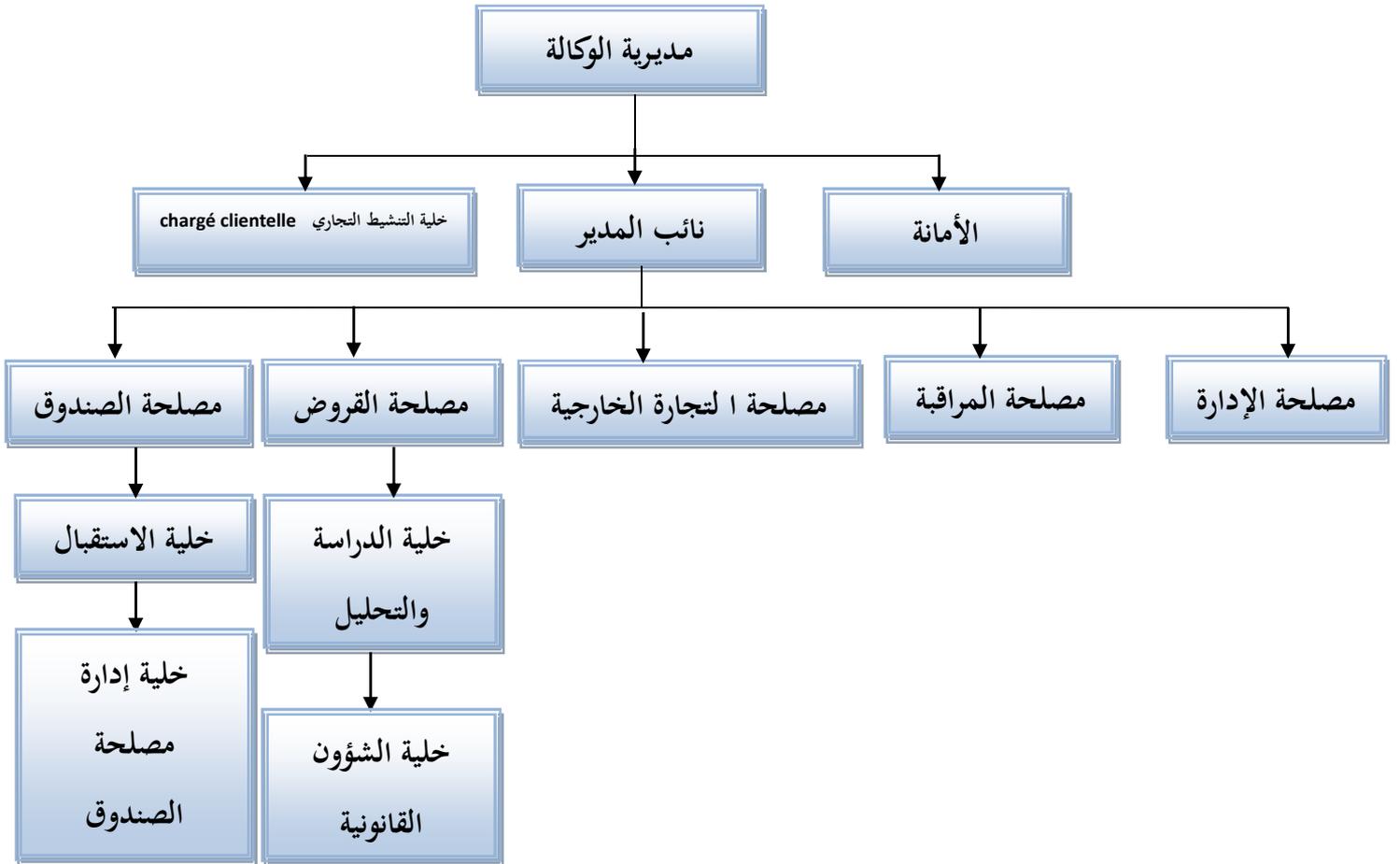
ب- الخلية الثانية : و هي خلية المتابعة الإدارية و الشؤون القانونية للقروض ، و سوف نتطرق إليها فيما بعد.

8- مصلحة التجارة الخارجية : تسهر على إتمام عمليات المبادلات التجارية التي تتم عن طريق الاستيراد

و التصدير.

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لوكالة المدينة في الشكل الموالي

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بغرداية.



المصدر : وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، مصدر سبق ذكره.

المطلب الثاني : تقديم مصلحة القروض

يتم إيداع ملف القروض على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري في مصلحة القروض ، و هي تتكون كما سبق الإشارة إليه من خليتين يشرف عليها رئيس مصلحة القروض.

1- تنظيم مصلحة القروض : كما سبق و أن ذكرنا يتم تنظيم مصلحة القرض من طرف خليتين و هما :

1-1- الخلية الأولى خلية الدراسة و التحليل :

يشرف على هذه الخلية أخصائيين في الاقتصاد و المحاسبة حيث يقوم هؤلاء بدراسة تقنية و تحليلية لمدى نجاعة المشروع و صحة التقديرات الحسابية التي تم دراستها.

1-1-1- الملف في خلية الدراسة والتحليل :

يقوم موظفو مصلحة القروض بتفحص الوثائق المقدمة و مدى جديتها و قانونيتها ، و بعد ذلك يرمج البنك خرجة ميدانية لمعاينة المشروع مرفقين بخبير عقاري معتمد من طرف البنك ، حيث يقوم كل واحد منهم بمهمته الخاصة.

إن مهمة أعضاء البنك هي إعداد محضر معاينة و الوقوف على تقدم أو إتمام الأشغال ، فمحضر المعاينة لا بد أن يكون فيه المعلومات الكافية عن المشروع ، أما مهمة الخبير العقاري فتتمثل في إعداد مقرر خبرة يبين فيه القيمة المالية للعقار ، بحيث من خلال هذه الخبرة يتأكد البنك من أن هذا العقار سوف يغطي حقيقة مبلغ القرض الممنوح ، و هذا الخبير يكون معتمد لدى البنك.

1-2- الخلية الثانية خلية المتابعة الإدارية و الشؤون القانونية للقروض :

و هي التي تشرف على المرحلة الثانية من حياة ملف القرض و التي تسهر على تحصين الضمانات و متابعة الإجراءات القضائية ضد الأشخاص الذين لم يسددوا ديونهم.

2- شروط منح القروض العقارية من طرف المصلحة و الوثائق المطلوبة لتكوين الملف :

لدى اتصال الزبون بالبنك بغية استفادته من قرض عقاري لديه جملة من الشروط تختلف حسب أنواع القروض نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

1-2- شروط منح قروض عقارية لبناء مسكن :

- أن تكون له عقد ملكية مشهر بالمحافظة العقارية أي لديه ملكية تامة ، و في مثل هذا الحال نستبعد عقود الحيازة و عقود الشهرة.
- أن تكون له رخصة بناء صالحة أي لا تتجاوز 3 سنوات.
- أن يكون قد باشر أشغال البناء و أنجز منها 10 %.
- لا بد أن يكون له دخل شهري يساوي أو يفوق الأجر القاعدي المضمون أي 18.000.00 دج إذا ما توفرت هذه الشروط للبنك الانتقال مع الزبون إلى المرحلة التالية و المتعلقة بتكوين الملف و الوثائق المطلوبة هي :
- عقد الملكية ( رخصة البناء ) .

المخطط التقديري للبناء Planning prévisionnelle du construction

مخطط البناء plan du logement

مخطط التموقع le plan de masse

كشف الراتب ( شهادة عمل ) .

وثائق الحالة المدنية.

الخبرة التي يقوم بإعدادها خبير عقاري.

2-2- شروط منح قروض عقارية لشراء مسكن : هنا توجد حالتين إما :

1-2-2- قرض عقاري لشراء مسكن لدى الخواص : لا بد أن تكون لهذه الشقة السكنية.

- عقد ملكية يثبت الملكية التامة للعقار من طرف البائع.
- شهادة سلبية للعقار التي يجب استخراجها من المحافظة العقارية التي من خلالها يتأكد البنك أنه لا يوجد عليه أي نزاع و هو غير مرهون من أي جهة أخرى.
- و الوثائق المطلوبة لتكوين الملف هي : <sup>1</sup>

- عقد ملكية العقار.

- شهادة سلبية خاصة بالعقار.

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

- الوعد بالبيع يتم تحريره لدى الموثق أو عن طريق وثيقة تملأ من الطرفين و تمضى لدى مصالح البلدية و تمنح هذه الوثيقة من طرف البنك.
- كشف راتب ثلاثة أشهر الأخيرة.
- شهادة العمل.
- وثائق الحالة المدنية.
- خبرة عقارية.
- مخطط البناء plan du logement
- مخطط التموقع le plan de masse

**2-2-2- قرض عقاري لشراء مسكن جديد :** إن ما يعرف لدى البنك و المعمول به غالبا هي ما تعرف في إطار السكن الاجتماعي التساهمي اي البناء على التصاميم و تتوفر فيه بعض الشروط و هي :

- شهادة الحصول على مسكن أو عقد البيع على التصاميم محرر من طرف الموثق و مشهر لدى المحافظة العقارية و اللذين يثبتان أن هذا الشخص قد استفاد من بناء تساهمي و قد سدد الجزء الأول من المبلغ و قد استفاد من إعانة الدولة عن طريق الصندوق الوطني للسكن ، و لم يبقى له إلا الشطر الثالث الذي يريد أن يطلبه من البنك.

**2-3- شروط منح قروض عقارية لترميم مسكن :**

- أن يكون المقترض مالكا لذلك العقار.
- أن يقدم كشف تقديريا على مجمل الأشغال التي يرغب في إنجازها.
- 3- إجراءات منح القروض :** تمر عملية منح القروض بعدة مراحل معتمدة من طرف مصلحة القروض يمكن إنجازها في الخطوات التالية :<sup>1</sup>

**3-1- دراسة طلب القرض :** يقوم البنك بدراسة طلب الشخص من حيث غرض القرض و مدته و جدول سداده ، إذ تحتوي وثيقة طلب القرض على المعلومات الأولية عن الشخص و ما يصرح به لما يملكه ، و تتفرع هذه المعلومات إلى معلومات شخصية ، اقتصادية و مالية كتصريح بقيمة ما لديه من رأس المال ، و ما قيمة دخله الشهري ، كما يجب أن يتوفر على معلومات تتعلق بما له من ضمانات يمكنه أن يقدمها سواء كانت شخصية

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

أو حقيقية ، حيث يجب أن تكون كل المعلومات مبررة بعقود و فواتير رسمية سليمة لتفادي التلاعبات و الاختلاسات ، و هذا ما يدفع البنك للقيام بزيارة ميدانية إلى مقر الشخص طالب القرض.

**3-2- محضر الزيارة الميدانية :** بعد حصول البنك على المعلومات الشكلية من الشخص يعين لجنة مشكلة من خبير رئيس اللجنة مباشرة عملها انطلاقا من مقر الشخص ، و بعد التأكد من أن الشخص باشر في الإنجاز بنسبة 20 % تقوم اللجنة بإعداد تقرير حول جميع العمليات في نفس التاريخ و يجتم محضر الزيارة بتوقيع ممثل اللجنة.

**3-3- قرار اللجنة البنكية و قرار معدل الفائدة :** بعد الاطلاع على المعلومات المصرح بها و محضر الزيارة تأتي المرحلة الأخيرة و هي تدوين الملاحظات و التعليمات الخاصة بما تم الاتفاق عليه ، و هي مرحلة المداولات و المناقشات بين أعضاء البنك حيث يتم إبداء الرأي حول إمكانية منح القرض أو عدمه و في حالة ما إذا كان القرار بالقبول فإنه يرسل إلى اللجنة الجهوية للنظر فيه و إبداء الرأي. يطبق القرض الشعبي الوطني معدل فائدة على القروض العقارية بنسبة 6 % و ذلك حسب ما تقرره لجنة البنك المركزي حيث يتحصل البنك على 1 % فقط كفائدة بينما 5 % يستفيد منها البنك المركزي كعائد. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للقرض الشعبي الجزائري ، وكالة غرداية ، 2010.

المبحث الثاني : مجتمع البحث و مجال الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع البحث :

تعد هذه المرحلة و التي تمثل اختيار مجتمع البحث مفصلية و مهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي و قبل التفكير فيها لا بد من معرفة مجتمع الدراسة و الذي يعرفه موريس أنجوس بأنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي " .<sup>1</sup>

ضمت المؤسسة التي أجرينا فيها هذه الدراسة 45 عاملا أي اننا قمنا بالدراسة على المجتمع الكلي و هم موزعون كما يلي :

- الإطارات : 08 - أعوان التحكم : 30 - المنفذين : 07

و قد اخترنا مجتمع البحث الكلي و هي اختيار كافة العمال الموجودين بالمؤسسة و تعدادهم 45 عامل و هذا نظرا لصغر مجتمع البحث.

- الإطارات : 08 يمثلون نسبة 17.77 %.

- أعوان تحكم : 30 يمثلون نسبة 66.66 %.

- أعوان تنفيذ : 07 يمثلون نسبة 15.55 %.

بمجموع اجمالي قدره 45 عامل ( مجتمع البحث الكلي ).

1 - موريس أنجوس ، ترجمة بوزيد صحراوي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر الطبعة الثانية 2004 ، ص 298.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة :

بما أن موضوع الدراسة ، القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ، فقد قمنا بتحديد مجال الدراسة بالقرض الشعبي الجزائري بغرداية على النحو التالي :

1 - المجال المكاني :

تمت هذه الدراسة ببلدية غرداية باعتبارها المكان الجغرافي للقرض الشعبي الجزائري غرداية.

2 - المجال البشري :

على ضوء دراستنا هاته التي تدور حول القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ، فإن الإطار العام لمجتمع البحث هو فئة الموظفين الذين يعملون بالقرض الشعبي الجزائري ، إن التعرف على مجتمع البحث و تحديد عناصره من أصعب المراحل التي يمر بها البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث و ينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية ، كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية ، و هذه العناصر تسمى بالعينة ، فهذه الأخيرة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و التقصي.<sup>1</sup>

اختيرت كل الفئات المهنية في الدراسة و المتمثلة في فئة : الأطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.

3 - المجال الزمني :

بعد تحديد موضوع الدراسة " القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي " حيث انطلق البحث في الموضوع في شهر فيفري 2019 ، أما الدراسة الميدانية بالمؤسسة فكانت يوم 02 مارس 2019 و دامت مدة 30 يوم.

1 - موريس أنجوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 301.

بعد جمع الاستثمارات و ترقيمها قمنا بتفريغها و بناء الجداول البسيطة و المركبة ثم القيام بتعديل البيانات و استخلاص النتائج العامة.

### المبحث الثالث : أدوات جمع البيانات.

يعتمد المنهج البحثي أيا كان نوعه على أدوات و وسائل لجمع البيانات و المعلومات التي يستعين بها الباحث و يستخدمها في الاجابة على ما أثاره من تساؤلات و التحقق من الفروض المصاغة وصولا إلى النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة ، و للإجابة عن الأسئلة التي تحددت بها مشكلة البحث. و الأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف و الجدولة.<sup>1</sup>

**المطلب الأول - الإستمارة -** : هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة ، عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث ، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد منها معلومات. و بعد مراجعة إستمارات الدراسات السابقة و بعد جمع المعلومات و إستشارة المشرف تم تصميم الإستمارة التي تضمنت 38 سؤال تنقسم إلى أربع محاور و هي.

البيانات العامة : تتعلق بأسئلة البيانات الشخصية و الخاصة بالمبحوثين تضم الأسئلة من 01 إلى 05.

المحور الأول : تتعلق بأسئلة الفرضية الأولى : اسلوب الادارة في تعاملها مع الافراد و دوره في زيادة الولاء التنظيمي و تضم الأسئلة من 06 إلى 15.

المحور الثاني : تتعلق بأسئلة الفرضية الثانية : ادارة العلاقات و انعكاسها على تحقيق الولاء التنظيمي و تضم الأسئلة من 16 إلى 29.

المحور الثالث : و يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي و تضم الأسئلة من 30 إلى 38.

1 - سلاطينة بلقاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

المطلب الثاني - مجتمع الدراسة - :

بما أن دراستنا شملت موظف القرض الشعبي الجزائري ، فقد تم تحديد مجتمع البحث تبعا لجملة من المعطيات حيث أن العمال ينقسمون إلى أصناف تختلف حسب طبيعة الوظيفة المسندة لهم و طبيعة المؤهل العلمي .

أن عمال القرض الشعبي الجزائري يتوزعون على مختلف مصالحها فمنهم المؤطرين و منهم أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، معنيون بتنفيذ الأعمال المبرمجة .

المبحث الرابع : خصائص مجتمع البحث .

لتوضيح خصائص مجتمع البحث إعتدنا على الجداول الخاصة بالجنس ، السن ، المستوى التعليمي التصنيف المهني و الأقدمية .

جدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	60 %
أنثى	18	40 %
المجموع	45	100 %

الجنس :

يمثل الذكور في مجتمع البحث المدروس النسبة الأكبر ب 60 % مقابل 40 % من الإناث .

يمكن القول أن مجتمع البحث في مجمله ذكري .

نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ، و هذا يبين لنا أن نشاط هذه المؤسسة يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث ، نظرا لكثرة تعاملها مع الزبائن ، بينما الاناث لا يجذبن العمل بالمؤسسات البنكية نظرا لان منطقة غرداية منطقة محافظة و هن على علم بتعدد الكثير من الزبائن على هاته المؤسسات ، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ، التي تتميز بالأجور المرتفعة ، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي ، من أجل تحمل الأعباء و التكاليف المالية العائلية.

جدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
33.33 %	15	من 20 سنة إلى 30 سنة
33.33 %	15	من 31 سنة إلى 40 سنة
22.22 %	10	من 41 سنة إلى 50 سنة
11.11 %	05	من 51 إلى 60 سنة
/	/	من 61 سنة فما فوق
100 %	45	المجموع

السن :

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين العشرين و الأربعين سنة يمثلون النسب التالية 33.3 % و 33.3% من المبحوثين بينما تمثل النسب 22.22 % و 11.11 % من العمال الذين تزيد أعمارهم عن الأربعين سنة.

و هذا ما يدل على أن أغلبية العمال من الشباب و لا غرابة في ذلك إذا علمنا أن المجتمع الجزائري مجتمع فتي تسيطر عليه فئة الشباب ، لذلك فإن وضع الثقة فيهم أمر قد يكون له انعكاسات إيجابية في المستقبل و يجعلهم مهيعين لاستلام المناصب القيادية مقابل تراجع نسبة الشيوخ ، فإذا كانت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تعتبر مرتفعة بالنسبة للفئات الأخرى ، فهذا دليل على ثبات الأفراد في مناصبهم و تكيفهم مع أعمالهم في المؤسسة مقابل الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة التي لم تكتسب الثقة بعد و تتميز بروح المغامرة في ترك العمل إلا انها بدأت تبحث عن الاستقرار لحساسية هذه المرحلة العمرية ، في حين أن فئتي من 41 إلى 50 سنة و من 51 إلى 60 سنة فتمثل جانب الخبرة و تمثل حلقة وصل بين الأجيال المتعاقبة داخل المؤسسة.

جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.66 %	03	متوسط
6.66 %	03	ثانوي
86.66 %	39	جامعي
100 %	45	المجموع

المستوى التعليمي :

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة الباحثين ذوو المستوى الثانوي تمثل نسبة 6.66 % و المستوى الجامعي تمثل 86.66 % أما بقية الباحثين فهم أصحاب المستوى المتوسط تمثل 6.66 %.

إن خصوصية القرض الشعبي الجزائري تتميز ببساطة الأنشطة و الأعمال رغم اهميتها ، فهي تحتاج الى تأهيل علمي عالي و الجهد فكري أي اليد العاملة المنفذة و الخبرة.

إلا اننا نجد المستوى الثانوي و الجامعي يشكلون النسبة الأكبر و هذا يعود نظرا لاحتياج القرض الكفاءات و المؤهلات العالية و تكون في مجال الاختصاص.

جدول رقم 04 : يبين توزيع الباحثين حسب التصنيف المهني.

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف المهني
66.66 %	30	عون تحكم
15.55 %	07	عون تنفيذ
17.77 %	08	إطار
100 %	45	المجموع

التصنيف المهني :

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة 66.66 % من الباحثين هم من فئة أعوان التحكم كون طبيعة العمل في المؤسسات البنكية تتطلب التدقيق في الحسابات و المعاملات المالية ، تأتي بعدها نسبة 17.77 % تمثل فئة الاطارات الذين يشرفون على السير الحسن داخل المؤسسة ، بينما تمثل نسبة أعوان التنفيذ 15.55 % و هؤلاء هم الذين يقومون بإستقبال الزبائن و توفير متطلباتهم.

يتضح من خلال قراءة النسب أن طبيعة الخدمات المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري ، تحتاج إلى اعوان تحكم و اطارات أكثر منها أعوان تنفيذ نظرا للأعمال الإدارية و المالية التي تتطلب الكثير من الدقة و المهارة و التركيز. فنجد أن هناك تقسيم للعمل و تقسيم المهام حسب تخصص الأفراد و مؤهلاتهم. كما أن العمل القيادي لابد ان يقتصر على عدد محدود من الأفراد.

جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية بالسنوات
37.77 %	17	05 – 01
17.77 %	08	10 – 06
13.33 %	06	15 – 11
8.88 %	04	20 – 16
11.11 %	05	25 – 21
11.11 %	05	32 – 26
100 %	45	المجموع

الاقدمية :

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 37.77 % من المبحوثين لهم أقدمية بين 01 و 05 سنوات تليها نسبة 17,77 % للفترة ما بين 06 و 10 سنوات ثم نسبة 13,33 % للفترة ما بين 11 و 15 سنة ، ثم تليها نسبة 11.11 للفتتين بين 21 و 25 سنة و الفتحة بين 26 و 32 سنة و احيرا نسبة 8.88 للفترة بين 16 و 20 سنة .

لقراءة المعطيات لا بد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية و الذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر ، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف و التي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية ، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول و الشيوخ في المؤسسات العمومية بصفة عامة و المؤسسات المالية بصفة خاصة مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

زيادة على ذلك فاستقرار العمال في المؤسسة دليل على اهتمامها بهم ، و تسعى لتحفيزهم بشتى الوسائل ، كما أن المؤسسة عرفت نسبة تشغيل واسعة في السنوات الأخيرة.

**الفصل الخامس :**  
**أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور**  
**في زيادة الولاء التنظيمي**

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

تمهيد :

إن أي دراسة سوسولوجية لكي تصل إلى الدقة يجب على الباحث سلك الطرق المنهجية التي تعتبر الجسر الذي يوصله إلى الموضوعية ، كما أن أي دراسة يجب أن تبنى بمتغيرات تعكس الظاهرة المدروسة ، و تمدنا بفرضيات تربط بين متغيرين و يستدل بهم بمجموعة أبعاد و مؤشرات ميدانية لذا ففرضيتنا العامة تبرز مدى تأثير القيم التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي ، و ذلك من خلال إجابات المبحوثين بالقرض الشعبي الجزائري - وحدة غرداية - و قد جاءت النتائج كالتالي :

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

أولاً : تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

" أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي "

الجدول رقم 06 : يبين العلاقة بين ظروف العمل داخل التنظيم و بين التحفيزات المقدمة .

المجموع		لا		نعم		التحفيز المادي أو المعنوي مرضي ظروف العمل مناسبة داخل التنظيم
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	29	% 68.96	20	% 31.03	09	نعم
%100	16	% 75	12	% 25	04	لا
%100	45	% 71.11	32	% 28.88	13	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 71.11 % من الباحثين يعتبرون إن التحفيزات المقدمة سواء كانت مادية أو معنوية غير مرضية ، تدعمه في ذلك نسبة 75 % ممن يجدون ظروف عملهم غير مناسبة داخل التنظيم ، و نسبة 68,96 % ممن يرون أن ظروف العمل مناسبة داخل التنظيم. مقارنة مع نسبة 28,88 % من الباحثين يعتبرون إن التحفيزات المقدمة سواء كانت مادية أو معنوية مرضية تدعمه نسبة 31,03 % ممن يرون أن ظروف العمل مناسبة داخل التنظيم، و نسبة 25 % ممن يجدون ظروف عملهم غير مناسبة داخل التنظيم.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

من خلال الإحصائيات المبيّنة في الجدول نستطيع القول أن العاملين يعتبرون أن التحفيز المادي و المعنوي المرضي يساهم في تحسين ظروف العمل داخل التنظيم و بالتالي زيادة الولاء و الانتماء حيث أن هذه التحفيزات المادية و المعنوية تساهم كثيرا في خلق ظروف عمل جيدة و الاستقرار و تساهم في خلق روح المبادرة بين الأفراد و تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة ، كما أن أفراد المجتمع الجزائري بصفة عامة يتجهون للبحث عن العمل في المؤسسات الاقتصادية أكثر من توجههم إلى المؤسسات الإدارية العامة ، و التابعة للوظيفة العمومية و هذا نظرا لما تقدمه هاته المؤسسات من مميزات اقتصادية و تحفيزات مادية معتبرة.

و هذا ما يؤدي بالمبحوثين و جعلهم يضاعفون من جهودهم عند وجود الحافز و اقتناعهم بأن الرواتب و التعويضات المقدمة لهم تعادل مجهودهم المبذول و بالتالي رضاهم عن المقابل المقدم لهم عند القيام بالمهام المنوطة بهم.

الجدول رقم 07 : يبين العلاقة بين مرونة العلاقات بين الأفراد و توجيه الجهود الفردية وفقا للأهداف العامة للمنظمة .

المجموع		لا		نعم		يتم توجيه الجهود الفردية وفقا لأهداف المنظمة العلاقات بين أفراد التنظيم مرنة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	17	% 5.88	01	% 94.11	16	نعم
%100	28	% 17.85	05	% 82.14	23	لا
%100	45	% 13.33	06	% 86.66	39	المجموع

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم 07 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 86.66 % من المبحوثين يرون انه يتم توجيه الجهود الفردية وفقا لأهداف المنظمة ، تدعمه في ذلك نسبة 94.11 % ممن يجدون أن العلاقات بين أفراد التنظيم مرنة ، و نسبة 82.14 % ممن يرون أن العلاقات بين أفراد التنظيم غير مرنة.

مقارنة مع نسبة 13.33 % من المبحوثين يعتبرون انه لا يتم توجيه الجهود الفردية وفقا لأهداف المنظمة تدعمه في ذلك نسبة 17.85 % ممن يجدون أن العلاقات بين أفراد التنظيم ليست مرنة ، و نسبة 05.88 % ممن يرون أن العلاقات بين أفراد التنظيم مرنة.

و بالتالي نخلص إلى القول أن توجيه الجهود الفردية وفقا لأهداف المنظمة له علاقة مع مرونة العلاقات بين الأفراد حيث كلما كان هناك جهود فردية موجهة وفقا لأهداف المؤسسة كل ما كانت هناك علاقات مرنة بينهم. فمرونة العلاقات ينقص من ضغوط العمل و يخلق جو اجتماعي يندمج من خلاله الافراد مع بعضهم البعض و تكون مساهمة هؤلاء الفاعلين في التنظيم مساهمة عالية لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

الجدول رقم 08 : يبين العلاقة الشعور بالرغبة و الانتماء للتنظيم و بين اقتصار الولاء التنظيمي على التحفيزات.

المجموع		لا		نعم		الشعور برغبة في العمل و الانتماء للتنظيم الولاء التنظيمي يقتصر على التحفيزات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	28	% 39.28	11	% 60.71	17	نعم
%100	17	% 41.17	07	% 58.82	10	لا
%100	45	% 40	18	% 60	27	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 60 % من المبحوثين يرون انه يوجد شعور بالرغبة في العمل و الإلتزام للتنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 60.71 % ممن يرون أن الولاء التنظيمي يقتصر على التحفيزات ، و نسبة 58.82 % ممن يرون أن الولاء التنظيمي لا يقتصر على التحفيزات.

مقارنة مع نسبة 40 % من المبحوثين يعتبرون انه لا يوجد شعور بالرغبة في العمل و الإلتزام للتنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 41.17 % ممن يرون أن الولاء التنظيمي لا يقتصر على التحفيزات ، و نسبة 39.28 % ممن يرون أن الولاء التنظيمي يقتصر على التحفيزات.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن الرغبة في العمل و زيادة الإلتزام و الولاء مرتبط بالتحفيزات التي توفرها المؤسسة ، فالأفراد يسعون إلى المؤسسات التي تقدم لهم الأفضل في جميع النواحي و خاصة الناحية المادية ، فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت وجهة طالبي العمل لما تقدمه من مزايا مالية (ارتفاع الراتب الشهري) ، كما ان الحافز المادي مهم في زيادة و مضاعفة الجهود ، و هذا ما ذهبت إليه المدرسة التaylorية من خلال العمل بالقطعة حيث وجد تايلور أن الحافز المادي يجعل العمال يبذلون جهد أكبر للاستفادة من الزيادة في الأجر

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

و بذلك زيادة الإنتاج ، و بالتالي زيادة الولاء و الإلتفاء للمؤسسة لما تقدمه من امتيازات مالية. زيادة على ذلك فالقوانين هي التي تحدد كيفية التوظيف في المؤسسة و ما يقابله من الراتب حسب المستوى الدراسي و طبيعة الوظيفة ، بغض النظر عن المهام المنوطة بالعامل و التي تكون معروفة لدى العامل قبل توظيفه.

جدول رقم 09 : يبين العلاقة بين وجود توافق بين الأهداف المحققة و الاهداف المحددة و بين مساهمة

القواعد التنظيمية في تحقيق الأهداف.

المجموع		لا		نعم		هناك توافق بين الأهداف المحددة و المحققة القواعد التنظيمية تساهم في تحقيق الاهداف
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	25	% 48	12	% 52	13	نعم
%100	20	% 50	10	% 50	10	لا
%100	45	% 48.88	22	% 51.11	23	المجموع

من خلال الجدول رقم 09 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 51.11 % من المبحوثين يرون انه هناك توافق

بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة ، تدعمه في ذلك نسبة 52 % ممن يرون أن القواعد التنظيمية تساهم

في تحقيق الأهداف ، و نسبة 50 % ممن يرون أن القواعد التنظيمية لا تساهم تحقيق أهداف المنظمة.

مقارنة نسبة 48.88 % من المبحوثين يرون انه ليس هناك توافق بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة

تدعمه في ذلك نسبة 50 % ممن يرون أن القواعد التنظيمية لا تساهم في تحقيق الأهداف و نسبة 48 % ممن

يرون أن القواعد التنظيمية تساهم تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

من خلال ما سبق يمكن القول أن التوافق بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة تضبطه بعض المعايير التنظيمية كالولاء ، روح الجماعة ، الانتماء ، العلاقات الإنسانية ، القواعد التنظيمية و هذه الأخيرة نجدها الأهم في المحافظة على أهداف المنظمة فمع تحديد الأهداف يتم فرض و جعل قواعد تنظيمية و سياسة واضحة للمؤسسة تسعى من خلالها للتحقيق الاهداف المنشودة .

جدول رقم 10 : يبين العلاقة بين الرقابة الفعالة داخل التنظيم و بين التزام العمال بالقواعد التنظيمية.

المجموع		لا		نعم		الرقابة فعالة داخل التنظيم يلتزم العمال بالقواعد التنظيمية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	16	% 25	04	% 75	12	نعم
%100	29	% 31.03	09	% 68.96	20	لا
%100	45	% 28.88	13	% 71.11	32	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 71.11 % من المبحوثين يرون انه هناك رقابة

فعالة داخل التنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 75 % ممن يرون أنه هناك التزام العمال بالقواعد التنظيمية ، و نسبة

68.96 % ممن يرون أنه لا يوجد التزام للعمال بالقواعد التنظيمية.

مقارنة بنسبة 28.88 % من المبحوثين يرون انه لا توجد رقابة فعالة داخل التنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة

31.03 % ممن يرون أنه لا يوجد التزام للعمال بالقواعد التنظيمية ، و نسبة 25 % ممن يرون أنه يوجد التزام

للعمال بالقواعد التنظيمية.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

فمن خلال ما سبق يمكن القول أنه كلما كانت هناك رقابة فعالة كلما كان هناك التزام بالقواعد التنظيمية أكثر حيث أن الصرامة في المنظمة دون المساس بحقوق و واجبات الفاعلين يدفع بهم الى لعب أدوار ممتاز لتحقيق الأهداف و نجاح و ريادة المؤسسة ، فيتجنب ضغوط العمل على الموظف و ارتياحه في عمله ينجم عنه الاستقرار و الولاء للمؤسسة ، و بنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها ، يحقق الأفراد أهدافهم ، باعتبار أن نجاح مؤسساتهم يعتبر نجاحهم و لما يلعبه العنصر البشري في التنظيم.

جدول رقم 11 : يبين العلاقة بين سياسة التنظيم المشجعة للولاء و بين المساعدات التي تقدمها الادارة .

المجموع		لا		نعم		سياسة التنظيم تشجع على الولاء الادارة تقدم مساعدات عند الحاجة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	28	% 35.71	10	% 64.28	18	نعم
%100	17	% 47.05	08	% 52.94	09	لا
%100	45	% 40	18	% 60	27	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 60 % من المبحوثين يرون إن سياسة التنظيم تشجع على الولاء ، تدعمه في ذلك نسبة 64.28 % ممن يرون أن هناك مساعدات تقدمها الإدارة للموظفين عند الحاجة ، و نسبة 52.94 % ممن يرون أن الإدارة لا تقدم مساعدات للعمال عند الحاجة إليها.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

مقارنة بنسبة 40 % من المبحوثين يرون إن سياسة التنظيم لا تشجع على الولاء ، تدعمه في ذلك نسبة 47.05 % ممن يرون أنه لا توجد مساعدات تقدمها الإدارة للموظفين عند الحاجة ، و نسبة 35.71 % ممن يرون أن الإدارة تقدم مساعدات للعمال عند الحاجة إليها.

نستنتج أن سياسة التنظيم يجب أن تخدم مصالح الفاعلين بالمؤسسة و تشجعهم على ولائهم لها و هذا لا يكون الا بإهتمام الادارة بأفرادها و دعمهم لهم في جميع الجوانب و المجالات المادية و المعنوية و كذا الجانب الإنساني و هذا ما تطرق له التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربه على ورشات الهاوثورن بشركة جينيرال اليكتريك الأمريكية.

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

ثانيا : الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الأولى.

من خلال الإحصائيات المبينة في الجداول المركبة و البسيطة نستخلص النتائج التالية :

نستطيع القول أن العاملين يعتبرون أن التحفيز المادي و المعنوي المرضي يساهم في تحسين ظروف العمل داخل التنظيم و بالتالي زيادة الولاء و الانتماء ، حيث أن هذه التحفيزات المادية و المعنوية تساهم كثيرا في خلق ظروف عمل جيدة و الاستقرار ، كما تساهم في خلق روح المبادرة بين الأفراد و تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة فأفراد المجتمع الجزائري بصفة عامة يتجهون للبحث عن العمل في المؤسسات الإقتصادية أكثر من توجيههم إلى المؤسسات الإدارية العامة و التابعة للوظيفة العمومية و هذا نظرا لما تقدمه هاته المؤسسات من ميزات اقتصادية و تحفيزات مادية معتبرة و هذا ما أدى بالمبحوثين و جعلهم يضاعفون من جهودهم عند وجود الحافز و اقتناعهم بأن الرواتب و التعويضات المقدمة لهم تعادل مجهودهم المبذول و بالتالي رضاهم عن المقابل المقدم لهم عند القيام بالمهام المنوطة بهم. كما أن توجيه الجهود الفردية وفقا لأهداف المنظمة له علاقة مع مرونة العلاقات بين الأفراد حيث كلما كانت هناك جهود فردية موجهة وفقا لأهداف المؤسسة كل ما كانت هناك علاقات مرنة بينهم فمرونة العلاقات يخفف من ضغوط العمل و يخلق جو اجتماعي يندمج من خلاله الافراد مع بعضهم البعض و تكون مساهمة هؤلاء الفاعلين في التنظيم مساهمة عالية لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. و نجد كذلك أن الرغبة في العمل و زيادة الانتماء و الولاء مرتبط بالتحفيزات التي توفرها المؤسسة فالأفراد يسعون إلى المؤسسات التي تقدم لهم الأفضل في جميع النواحي و خاصة الناحية المادية ، فالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت وجهة طالبي العمل لما تقدمه من مزايا مالية ارتفاع الراتب الشهري. كما ان الحافز المادي مهم في زيادة و مضاعفة الجهود ، و هذا ما ذهبت إليه المدرسة التaylorية من خلال العمل بالقطعة حيث وجد تايلور أن الحافز المادي يجعل العمال يبذلون جهد أكبر للاستفادة من الزيادة في الأجر و بذلك زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة الولاء و الإنتماء للمؤسسة لما تقدمه من امتيازات مالية. زيادة على ذلك فالقوانين هي التي تحدد كيفية

## الفصل الخامس أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي

التوظيف في المؤسسة و ما يقابله من الراتب حسب المستوى الدراسي و طبيعة الوظيفة ، بغض النظر عن المهام المنوطة بالعامل و التي تكون معروفة لدى العامل قبل توظيفه.

كما أن التوافق بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة تضبطه بعض المعايير التنظيمية ، كالولاء روح الجماعة الانتماء ، العلاقات الإنسانية ، القواعد التنظيمية و هذه الأخيرة نجدها الأهم في المحافظة على أهداف المنظمة فمع تحديد الأهداف يتم فرض و جعل قواعد تنظيمية و سياسة واضحة للمؤسسة تسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن الرقابة الفعالة تساهم في الالتزام بالقواعد التنظيمية أكثر ، حيث أن الصرامة في المنظمة دون المساس بحقوق و واجبات الفاعلين يدفع بهم الى لعب أدوار متميزة لتحقيق الأهداف و نجاح و ريادة المؤسسة ، فبتجنب ضغوط العمل على الموظف و ارتياحه في عمله ينجر عنه الاستقرار و الولاء للمؤسسة و بنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها ، يحقق الأفراد أهدافهم ، باعتبار أن نجاح مؤسساتهم يعتبر نجاحهم و لما يلعبه العنصر البشري في التنظيم. كما يجب أن تخدم سياسة التنظيم مصالح الفاعلين و ترى مصالحهم بالمؤسسة و تشجعهم على ولائهم لها و هذا لا يكون الا بإهتمام الإدارة بأفرادها و دعمهم لهم في جميع الجوانب و المجالات المادية و المعنوية و كذا الجانب الإنساني ، و هذا ما تطرق له التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربه على ورشات الهاوثورن بشركة جينيرال اليكتروك الأمريكية ، حيث وجد أن الأهتمام بالجانب الإنساني يساهم في زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

**الفصل السادس :**  
**إدارة العلاقات لها انعكاس على**  
**مدى تحقيق الولاء التنظيمي**

أولا : تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

" إدارة العلاقات لها انعكاس على مدى تحقيق الولاء التنظيمي "

الجدول رقم 12 : يبين العلاقة بين العلاقات التنظيمية المقتصرة على الجانب الرسمي و بين اعتماد الكفاءة في عملية توظيف و تعيين الافراد.

المجموع		لا		نعم		تعيين الموظفين باعتماد كفاءتهم
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
% 100	25	% 44	11	% 56	14	نعم
% 100	20	% 45	09	% 55	11	لا
% 100	45	% 44.44	20	% 55.55	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 12 و حسب الاتجاه العام يبين إن نسبة 55.55 % من المبحوثين يرون أن تعيين الموظفين يتم عن طريق كفاءتهم و مؤهلاتهم ، تدعمه نسبة 56 % يرون أن العلاقات التنظيمية مقتصرة على الجانب الرسمي. و نسبة 55 % يرون أن العلاقات التنظيمية لا تقتصر على الجانب الرسمي. مقارنة مع نسبة 44.44 % من المبحوثين يرون أن تعيين الموظفين لا يتم على أساس كفاءتهم تدعمه نسبة 45 % يرون أن العلاقات التنظيمية ليست مقتصرة على الجانب الرسمي. و نسبة 44 % يرون أن العلاقات التنظيمية مقتصرة على الجانب الرسمي.

فمن خلال هذه النسب يمكن القول أن المكتسبات المعرفية مهمة في تعزيز روح المجموعة بالتالي توجيه الأفراد داخل المنظمة توجيهها سليما ، فمن خلال المعارف نجد أن كل فاعل في تنظيم على علم بما يجب أن يقوم به من

## الفصل السادس إدارة العلاقات لها انعكاس على مدى تحقيق الولاء التنظيمي

مهام لتحقيق نجاح المنظمة ، و بالتالي تكون العلاقات التنظيمية مقتصرة على الجانب الرسمي ، من خلال معرفة الأفراد لأدوارهم و مهامهم.

الجدول رقم 13 : يبين العلاقة بين الاساس الذي يربط الرئيس بالعامل و بين الصفوة و خدمتها لتحقيق أهداف المنظمة.

المجموع		لا		نعم		هناك صفوة داخل التنظيم تخدم الهدف العام العلاقة بالرئيس تقوم على أساس قانون العمل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
% 100	30	% 36.66	11	% 63.33	19	نعم
% 100	15	% 46.66	07	% 53.33	08	لا
% 100	45	% 40	18	% 60	27	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 60 % من المبحوثين يعتبرون انه توجد صفوة داخل التنظيم تخدم الهدف العام للمنظمة ، تدعمه في ذلك نسبة 63.33 % ممن يرون أن علاقتهم برئيسهم تقوم على أساس قانون العمل ، و نسبة 53.33 % يرون أن العلاقة برئيسهم لا تقوم على أساس قانون العمل مقارنة مع نسبة 40 % من الذين يعتبرون أن الصفوة لا تخدم الهدف العام للتنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 46.66 % ممن يرون أن علاقتهم برئيسهم لا تقوم على أساس قانون العمل ، و نسبة 36.66 % يرون أن العلاقة برئيسهم تقوم على أساس قانون العمل.

فمن خلال هذه النسب يتضح أن كلما كانت هناك صفوة كلما كانت هناك نجاحات و فوائد و أرباح تحققها المؤسسة باعتبار أن الصفوة لها ولاء و انتماء و بالتالي هي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ، و هذا من خلال تقديم مقترحاتها الفعالة للرئيس و بالتالي تنفيذ البرامج المسطرة التي يأمر بها الرئيس ، كما يمكن القول أن الصفوة لديهم روح المسؤولية تجاه مؤسستهم ، و هذا باعتبار أن أهداف المؤسسة ما هي في حقيقة الأمر إلا أهداف

## الفصل السادس إدارة العلاقات لها انعكاس على مدى تحقيق الولاء التنظيمي

للعامل نفسه ، زيادة على ذلك فإن تبني أعضاء الجماعة لأهداف المنظمة تدفع بهم الى اظهار صورة حسنة عن مؤسستهم و الدفاع عنها ليس من منطلق التعصب و لكن من منطلق الرابطة القوية ، التي نشأت بين الأفراد فأخلاق الواجب أبت إلا ان تكون حاضرة في نفسية الأفراد و على أساسها ترتفع قيمة الولاء لتتخطى القيم التنظيمية.

الجدول رقم 14 : يبين العلاقة بين سريان قوانين المنظمة على جميع العمال و بين مدى التزام الموظفين بالسلم الإداري في تعاملاتهم داخل المؤسسة.

المجموع		نعم		لا		الموظفين يلتزمون بالسلم الإداري في تعاملاتهم قوانين المنظمة تسري على جميع العمال
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
% 100	21	% 38.09	08	% 61.90	13	لا
% 100	24	% 50	12	% 50	12	نعم
% 100	45	% 44.44	20	% 55.55	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 55.55 % من المبحوثين يرون ان الموظفين لا يلتزمون بالسلم الإداري في تعاملاتهم داخل المؤسسة ، تدعمه في ذلك نسبة 61.90 % ممن يجدون أن قوانين المنظمة لا تسري على جميع العمال و نسبة 50 % ممن يرون أن قوانين المنظمة تسري على جميع الموظفين.

مقارنة مع نسبة 44.44% من المبحوثين يرون إن الموظفين يلتزمون بالسلم الإداري في تعاملاتهم داخل المؤسسة تدعمه في ذلك نسبة 50% ممن يجدون أن قوانين المنظمة تسري على جميع العمال ، و نسبة 38.09% ممن يرون أن قوانين المنظمة لا تسري على جميع الموظفين.

إذا أردنا تقديم قراءة لهذه الإحصائيات يمكن القول أن الالتزام بقوانين المؤسسة و قيمها يعتبر مثل سكة الحديد التي يسير فيها القطار ، و كلما التزم العامل بالاجراءات التي تضعها المؤسسة زاد ذلك من فعالية أداءه ، و بهذا نجد أن أغلب العمال أداءهم جيد و هذا راجع بصفة خاصة إلى الالتزام بالقواعد و الاجراءات التنظيمية.

الجدول رقم 15 : يبين العلاقة بين التكليف بمهام من طرف الرئيس و بين الرقابة داخل التنظيم.

المجموع		لا		نعم		الرقابة فعالة داخل التنظيم انجاز المهام التي يكلفك بها الرئيس
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	28	53.57	15	46.42	13	نعم
100%	17	64.70%	11	35.29%	6	لا
100%	45	57.77%	26	42.22%	19	المجموع

من خلال الجدول رقم 15 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 57.77% من المبحوثين لا يجدون الرقابة فعالة داخل التنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 64.70% ممن لا ينجزون المهام التي يكلفهم بها الرئيس ، و نسبة 53.57% ممن ينجزون المهام التي يكلفهم بها الرئيس.

مقارنة مع نسبة 42.22% من المبحوثين يرون أنه هناك رقابة فعالة داخل التنظيم ، تدعمه في ذلك نسبة 46.42% ممن ينجزون المهام التي يكلفهم بها الرئيس ، و نسبة 35.29% ممن لا ينجزون المهام التي يكلفهم بها الرئيس.

لقد أصبح جهد المسيرين اليوم منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من الخطاب الإنساني الذي يهدف إلى بلورة أساليب علمية من شأنها رفع درجة ولاء العامل للمؤسسة و تزايد نقد نظام التسيير الموجه لمجالات العمل كما نظرت إليه المدرسة التaylorية التي اعتبرت الإنسان آلة ، و غيرها من المدارس المقررة بأهمية الضبط و الرقابة الفوقية الصارمة التي تسيير و توجه سلوك العامل ، و ذلك ما أشارت إليه مقاربات التسيير الحديثة التي تركز على ضرورة تبني المسيرين لأنماط قيادية تركز على العامل و تراعي مشاعره مما يجعله يشعر بالاستقرار في العمل ، و هذا خلافا لما كانت تنادي به المقاربة التaylorية التي ترى أنه يجب على الإدارة فرض إجراءات قانونية رادعة على العمال من أجل ضمان امتثالهم للعمل و تحقيق الفعالية في الإنتاج.

الجدول رقم 16 : يبين العلاقة بين السياسة المتبعة المساهمة في ولاء الأفراد و بين التحفيزات المعنوية بين العمال داخل التنظيم.

المجموع		لا		نعم		السياسة المتبعة ضمن التنظيم تشجع على الولاء للمنظمة هناك تحفيزات معنوية بين العمال لأجل مصلحة المنظمة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	16	%25	04	% 75	12	نعم
%100	29	% 31.03	09	68.96	20	لا
%100	45	% 28.88	13	%71.11	32	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 71.11 % من المبحوثين يعتبرون أن السياسة المتبعة في التنظيم تساهم و تشجع على الولاء ، تدعمه في ذلك نسبة 75% ممن يجدون أن هناك تحفيزات معنوية بين العمال مراعاة للمصلحة العامة للمنظمة ، و نسبة 68.96 % ممن يرون أنه ليست هناك تحفيزات معنوية بين العمال لأجل المصلحة العامة للمنظمة.

تقابلة في ذلك نسبة 28.88 % من المبحوثين يعتبرون أن السياسة المتبعة في التنظيم لا تساهم و لا تشجع على الولاء ، تدعمه في ذلك نسبة 31.03 % ممن يرون أنه ليست هناك تحفيزات معنوية بين العمال مراعاة للمصلحة العامة للمنظمة ، و نسبة 25 % ممن يرون أنه توجد تحفيزات معنوية بين العمال لأجل المصلحة العامة للمنظمة.

إذا أردنا تقديم قراءة لهذه الإحصائيات يمكن القول أن العوامل النفسية الاجتماعية تعد عاملا مهما في التأثير على مدى ارتباط العمال بالمسؤولين و بالمؤسسة و ذلك ما شكل نسق التفاعلات بين العاملين و هذا ما أشار إليه " التون مايو " في دراسته التي أكد فيها أن العوامل الفيزيائية ليست وحدها تؤثر على معنويات العمال ، و لكن يعود التأثير المباشر للعوامل السوسيو إجتماعية لان الإنسان بطبعه يتأثر بالجو السيكولوجي ، لإذا أتاحت له الظروف الملائمة المشجعة فإنه سيحاول تقديم أفضل أداء في عمله و لكن في حالة توفر مناخ عمل غير ملائم فأن العامل سيشعر بالملل و عدم الرضا مما يجعله لا يرى نفسه بأنه جزء من تلك المؤسسة ، و يترتب على ذلك لا مبالاة و عدم الاهتمام بالمهام المنوطة بالأفراد.

الجدول رقم 17 : يبين العلاقة بين توجيه الجهد الفردية وفقا للهدف العام للمنظمة و بين العلاقات المهنية القائمة على العدالة بين الإدارة و العمال .

المجموع		لا		نعم		يتم توجيه الجهود الفردية وفقا للهدف العام هناك علاقات مهنية عادلة بين الإدارة و العمال
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	17	%5.88	01	%94.11	16	نعم
%100	28	%17.85	05	%82.14	23	لا
%100	45	%13.33	06	%86.66	39	المجموع

من خلال الجدول رقم 17 و حسب الاتجاه العام يبين أن نسبة 86.66 % من المبحوثين يعتبرون ان الجهود الفردية موجهة وفقا للهدف العام للمنظمة ، تدعمه في ذلك نسبة 94.11 % ممن يرون أن العلاقات المهنية عادلة بين الإدارة و العمال ، و نسبة 82.14 % ممن يرون أن العلاقات المهنية غير عادلة بين الإدارة و العمال.

مقارنة مع نسبة 13.33 % من المبحوثين يعتبرون ان الجهود الفردية غير موجهة وفقا للهدف العام للمنظمة تدعمه في ذلك نسبة 17.85 % ممن يرون أن العلاقات المهنية غير عادلة بين الإدارة و العمال ، و نسبة 05.88 % ممن يرون أن العلاقات المهنية عادلة بين الإدارة و العمال.

عبر هذه الإحصائيات تظهر أهمية توجيه الجهود الفردية بسن قيم و قوانين تهدف إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة ، دون إهمال الجانب الإنساني للعامل الذي له تأثير واضح في رغبة المبحوث للبقاء في المؤسسة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى ، كما اهتمام القيادة أو الإدارة بالعمال يزيد من ولاءه لها و الاهتمام بها و الحرص على نجاحها ف جميع الأصعدة. كما أن تنفيذ أوامر الرئيس يزيد من فعالية العامل و يحقق الأهداف المرسومة

باعتبار أن القائد هو الأدرى بأمر المؤسسة و يحسن تسييرها و من جهة أخرى نجد أن هذه الأوامر قد تجعل العمال يشعرون بالملل لأنهم يتلقون مجرد أوامر ، فهم مثل الآلة ، فلا مجال للإبداع و المبادرة التي قد تضفي نتائج إيجابية ، و من ناحية أخرى نجد العمال هم الأدرى بالمهام المنوطة بهم فلا يحتاجون إلى أوامر لتنفيذ المهام و بهذا قد تشكل هذه الأوامر معوقا وظيفيا للعامل و هذا ما أشار إليه روبرت ميرتون.

ثانيا : الاستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثانية.

- يمكن القول أن المكتسبات المعرفية مهمة في تعزيز روح المجموعة بالتالي توجيه الأفراد داخل المنظمة توجيهها سليما ، فمن خلال المعارف نجد أن كل فاعل في تنظيم على علم بما يجب أن يقوم به من مهام لتحقيق نجاح المنظمة ، و بالتالي تكون العلاقات التنظيمية مقتصرة على الجانب الرسمي ، من خلال معرفة الأفراد لأدوارهم و مهامهم.
- يتضح أن كلما كانت هناك صفوة كلما كانت هناك نجاحات و فوائد و ارباح تحققها المؤسسة باعتبار أن الصفوة لها ولاء و انتماء و بالتالي هي تسعى لتحقيق اهداف المنظمة ، و هذا من خلال تقديم مقترحاتها الفعالة للرئيس و بالتالي تنفيذ البرامج المسطرة التي يأمر بها الرئيس ، كما يمكن القول أن الصفوة لديهم روح المسؤولية تجاه مؤسستهم ، و هذا باعتبار أن أهداف المؤسسة ما هي في حقيقة الأمر إلا أهداف للعامل نفسه ، زيادة على ذلك فإن تبني أعضاء الجماعة لأهداف المنظمة تدفع بهم الى اظهار صورة حسنة عن مؤسستهم و الدفاع عنها ليس من منطلق التعصب و لكن من منطلق الرابطة القوية ، التي نشأت بين الأفراد ، فأخلاق الواجب أبت إلا ان تكون حاضرة في نفسية الأفراد و على أساسها ترتفع قيمة الولاء لتتخطى القيم التنظيمية.
- إن الالتزام بقوانين المؤسسة و قيمها يعتبر مثل سكة الحديد التي يسير فيها القطار ، و كلما التزم العامل بالإجراءات التي تضعها المؤسسة زاد ذلك من فعالية أداءه ، و بهذا نجد أن أغلب العمال أداءهم جيد و هذا راجع بصفة خاصة إلى الالتزام بالقواعد و الإجراءات التنظيمية.
- لقد أصبح جهد المسيرين اليوم منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من الخطاب الإنساني الذي يهدف إلى بلورة أساليب علمية من شأنها رفع درجة ولاء العامل للمؤسسة و تزايد نقد نظام التسيير الموجه لمجالات العمل ، كما نظرت إليه المدرسة التيلورية التي اعتبرت الإنسان آلة ، و غيرها من المدارس المقررة بأهمية الضبط و الرقابة الفوقية الصارمة التي تسيير و توجه سلوك العامل ، و ذلك ما أشارت إليه

مقاربات التسيير الحديثة التي تركز على ضرورة تبني المسيرين لأنماط قيادية تركز على العامل و تراعي مشاعره مما يجعله يشعر بالاستقرار في العمل ، و هذا خلافا لما كانت تنادي به المقاربة التaylorية التي ترى أنه يجب على الإدارة فرض إجراءات قانونية رادعة على العمال من أجل ضمان امتثالهم للعمل و تحقيق الفعالية في الإنتاج.

- يمكن القول أن العوامل النفسية الاجتماعية تعد عاملا مهما في التأثير على مدى ارتباط العمال بالمسؤولين و بالمؤسسة و ذلك ما شكل نسق التفاعلات بين العاملين و هذا ما أشار إليه " التون مايو " في دراسته التي أكد فيها أن العوامل الفيزيائية ليست وحدها تؤثر على معنويات العمال ، و لكن يعود التأثير المباشر للعوامل السوسيو إجتماعية لان الانسان بطبعه يتأثر بالجو السيكولوجي ، إذا اتاحت له الظروف الملائمة المشجعة فإنه سيحاول تقديم أفضل أداء في عمله و لكن في حالة توفر مناخ عمل غير ملائم فإن العامل سيشعر بالملل و عدم الرضا مما يجعله لا يرى نفسه بأنه جزء من تلك المؤسسة و يترتب على ذلك لا مبالاة و عدم الاهتمام بالمهام المنوطة بالأفراد.

- تظهر أهمية توجيه الجهود الفردية بسن قيم و قوانين تهدف إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة دون إهمال الجانب الإنساني للعامل الذي له تأثير واضح في رغبة المبحوث للبقاء في المؤسسة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى ، كما اهتمام القيادة أو الإدارة بالعمال يزيد من ولاء لها و الاهتمام بها و الحرص على نجاحها ف جميع الأصعدة. كما أن تنفيذ أوامر الرئيس يزيد من فعالية العامل و يحقق الأهداف المرسومة ، باعتبار أن القائد هو الأدرى بأمر المؤسسة و يحسن تسييرها و من جهة أخرى نجد أن هذه الأوامر قد تجعل العمال يشعرون بالملل لأنهم يتلقون مجرد أوامر ، فهم مثل الآلة ، فلا مجال للإبداع و المبادرة التي قد تضي نتائج إيجابية ، و من ناحية أخرى نجد العمال هم الأدرى بالمهام المنوطة بهم فلا يحتاجون إلى أوامر لتنفيذ المهام ، و بهذا قد تشكل هذه الأوامر معوقا وظيفيا للعامل و هذا ما أشار إليه " روبرت ميرتون " .

- ثالثا : الإستنتاج العام.

من خلال النتائج الجزئية للفرضية الأولى و الثانية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص استنتاج عام و شامل.

- ان جهد المسيرين أصبح منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة و الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الأساس لفشل أو نجاح المنظمة و بالتالي يعتبر العامل أن مستقبل المؤسسة هو مستقبله ، مما يزيد من اهتمام الأفراد بمؤسستهم ومضاعفة الجهود. كما أن تبني أعضاء الجماعة لأهداف المنظمة تدفع بهم الى اظهار صورة حسنة عنها فأخلاق الواجب تكون حاضرة ، و على أساسها ترتفع قيمة الولاء لتتخطى القيم التنظيمية.

- ان أفضل أسلوب للتسيير هو الذي يحاول تعزيز الولاء التنظيمي لدى عامليه فالاهتمام بالعوامل الاجتماعية و النفسية لها دورا محوريا و رئيسيا في بناء منظومة مؤسساتية متينة و ذلك لما تلعبه من دور فعال في استقرار العاملين و رضاهم عن العمل و بالتالي نجاح المؤسسة و استقرارها.

- ان الدراسات الحديثة ترفض إستراتيجيات الإدارة القائمة على السيطرة على العاملين نتيجة افتراض ان الإنسان يكره العمل ، بل يجب جعل العامل فعالا و ليس مجرد اداة للعمل و بهذا تكون نظرة العامل إلى المؤسسة التي يعمل بها نظرة إيجابية حيث تنسجم أهداف العاملين و لو جزئيا مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها و بالتالي تحقيق اهداف المنظمة. و إتاحة الظروف الملائمة و المشجعة للعامل و جعله يحاول تقديم أفضل أداء في عمله بتوفير مناخ عمل ملائم.

- ان الأساليب التحفيزية له أثر بالغ و مهم في زيادة و مضاعفة الجهود و تحقيق أهداف العامل و أهداف المنظمة ، كما أن بلورة أساليب علمية من شأنها رفع درجة ولاء العامل للمؤسسة و تزايد نقد نظام التسيير الموجه لمجالات العمل.

- إن أسلوب التسيير الذي يتبناه أي تنظيم يؤثر في السلوك التنظيمي للعمال ، فنمط القيادة له تأثير واضح في حالة الشعور بالأمان داخل المنظمة و تحقيق الذات لا يكون إلا من خلال تحقيق إشباعات أخرى تبدأ بالحاجة

البيولوجية ، لتصل إلى تحقيق أرقى درجات الاحترام و التقدير ، كما ان انسجام أهداف المنظمة مع أهداف العاملين يزيد من ارتباط الأفراد و انتمائهم لها.

## خاتمة عامة

### خاتمة عامة :

تعد القيم التنظيمية أحد العناصر الأساسية لشخصية الفرد و لثقافة المؤسسة و التي تعمل على توفير اطار مهم لتوجيه سلوك الافراد و الجماعات و تنظيمها داخل المؤسسة و خارجها فأى مؤسسة لها قيمها الخاصة بما تسعى لتحقيقها و التعامل بها مع عمالها.

و من خلال هذا الموضوع يمكن القول أن الولاء ظاهرة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع ككل باعتباره نسق كلي أو بالنسبة للمنظمة باعتبار انها مجتمع مصغر ( نسق جزئي ) و في ظل الظروف الديناميكية الراهنة و عدم استقرار البيئة المحيطة بالمؤسسات فلقد اكتشف العلماء ان الولاء التنظيمي له ارتباط و علاقة وطيدة بنجاح و تحقيق أهداف المنظمة أو فشلها إذا كان منعدم فيها.

فمن خلال الدراسات السابقة التي تناولناها خلال مشوارنا الدراسي تعرفنا على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للتنظيمات ، كما أن اهتمام علماء التنظيم بهذا المفهوم ، من خلال الدراسات المتناولة في هذا المجال تؤكد الأهمية البالغة لهذا الموضوع.

كما أن أهم جانب في المنظمة هو المورد البشري الذي يجب أن يحضى بالاهتمام الكافي و الذي يعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

فلقد تناولت المدرسة العلمية هذا المفهوم من خلال الدراسات و الابحاث التي قام بها فريديريك تايلور حيث اعتمد في تحفيز الأفراد على المقابل الذي يعطى لهم لقاء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم ، أي الحافز المادي ( العمل بالقطعة ) لأجل تنمية ولاء العمال للمؤسسة ، باعتبار أن تحقيق أهداف الأفراد ( الأجر ) يدخل ضمن سياق تحقيق أهداف المنظمة.

## خاتمة عامة

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فلقد ركز إلتون مايو في هذا المجال من خلال دراسات الهاوثورن على ورشات جنيرال إلكترىك الأمريكية على المعاملة الإنسانية للعاملين لإثارة دافعيّتهم للعمل و ولاءهم للمنظمة كما أنه صحح مفهوم تايلور الذي اعتبر الإنسان آلة.

و اهتمت المدرسة السلوكية بالاستخدام الأمثل لقدرات العاملين ، العقلية و الجسدية للحصول على أفضل النتائج مقرونة بالانتماء و الولاء للمنظمة.

و يمكن القول أن الولاء يظهر بشكل أوضح في المؤسسات الناجحة ، و هذا من خلال اهتمامها بالموارد البشري كما أن هذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل في تحقيق الاستقرار و التوازن في المؤسسة في جميع فروعها و على صعيد البيئتين الداخلية و الخارجية لها من خلال المعالجة الرشيدة لكافة العقبات و الحواجز التي قد تعترض سبيل نجاح المنظمة أو تحقيق الأهداف.

و خير دليل على أهمية الولاء في المؤسسة ما حققته و تحقّقه المؤسسات اليابانية من نجاح باهر في شتى المجالات و كنموذج من هذه المؤسسات نأخذ شركة تويوتا للسيارات ، و التي اجتاحت بصناعتها المتميزة أغلب الدول إن لم نقل كلها ، بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر دولة منتجة للسيارات ، و هذا كله يعود إلى ولاء الأفراد إلى مؤسساتهم و الحرص على نجاحها.

و من خلال هذا البحث نتمنى أن نكون قد وفقنا و نكون قد قدمنا و لو الشيء اليسير لحقل المعرفة راجين من المولى عز و جل التوفيق و السداد.

### قائمة المراجع

#### أ - الكتب

1. أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية " عمان ، دار مجدلاوي ، 1996 .
2. أندريه لالاند ، موسوعة لالاند الفلسفية ، المجلد الأول ، ترجمة خليل أحمد خليل ، ط 2 ، بيروت منشورات عويدات ، 2001.
3. أمل مصطفى عصفور ، قيم و معتقدات الافراد و اثرها على فعالية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2008.
4. بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار ميسرة للنسر و التوزيع و الطباعة ، عمان ط 2 2011.
5. جاري ديسلر ، أساسيات الإدارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر مراجعة درويش مرعي ، السعودية ، دار المريخ ، 1992.
6. جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، الجزائر ، دار هومة ، 2005.
7. حسين حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط 2 ، عمان ، الحامد ، 2000.
8. خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر الأردن ، ط 1.
9. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2002.
10. رونالد بي ريجيو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، عمان دار الشروق ، 373 .
11. شادي حسين ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، إشراف ، سليمان الفارس ، مذكرة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، غير منشورة.
12. صلاح الشنواني ، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية ، الإسكندرية مركز الإسكندرية للكتاب ، 1999.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية " مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين " القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 1999.

## قائمة المصادر و المراجع

14. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002.
15. عبد القادر الشихلي ، أخلاقيات الوظيفة العامة ، عمان ، دار مجدلاوي ، 1999.
16. عبد الكريم دياب ، أهمية التوافق بين قيم العاملين و قيم المنظمة ، بيروت ، المشرفية ، بناية كزما ط 6.
17. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2002.
18. عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري " التنظيمي " في منظمات الأعمال ، عمان ، دار زهران 1999.
19. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - عمان ، دار وائل ، 2005.
20. فائزة أنور شكري ، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 2005.
21. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 4 ، عمان ، دار الشروق ، 2000.
22. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل ، 2002 .
23. مدحت محمد أبو النصر ، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، الجزيرة سنة 2008.
24. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004.
25. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004.
26. مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد - مدخل كمي - ط 3 عمان ، دار مجدلاوي ، 1998.
27. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 1994.
28. موريس أنجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر و التوزيع ، الجزائر الطبعة الثانية ، 2004.
29. مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عمان عالم الكتاب الحديث ، 2002.
30. مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام عمان ، عالم الكتاب الحديث ، 2002.

## قائمة المصادر و المراجع

31. نيكي هاييس ، إدارة الفريق - استراتيجية النجاح - ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، مراجعة عبد المرضي حامد عزام ، السعودية ، دار المريخ ، 2005.

### ب - مذكرات التخرج :

1. جابر نصر الدين ، محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، جامعة بسكرة ، قسم علم النفس 2005.
2. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2002.

### قائمة المراجع الأجنبية :

1. Henri Mahé , Dictionnaire de gestion , Paris , Economika, 1998.
2. zaki badawi , dictionary of Management sciences (English-french-Arabic) , 2 Egypt , Dar Al – Al-masri , 1994.

## الملاحق

### جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم اجتماع

إستمارة رقم

إستمارة إستبيان حول

القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري - وكالة غرداية

في إطار مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ، نحن طلبة قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل . نرجو و نطلب منكم تقديم يد المساعدة لنا ، و ذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة في هذا الاستبيان بكل دقة و صراحة و اهتمام ، مع العلم أن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير كما نؤكد لكم أن هذه المعلومات تحفظ عندنا ، نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة : - ضع علامة ( X ) في خانة الاجابة المختارة.

## الملاحق

### البيانات العامة .

01 - الجنس : ذكر  أنثى

02 - السن : .....

03 - المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

- أخرى أذكرها : .....

04 - التصنيف المهني : عون  عون تنفيذ  إطار

05 - الأقدمية : من 1 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 فما فوق

### المحور الأول - أسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد دور في زيادة الولاء التنظيمي.

- 06 - هل ظروف العمل مناسبة للعامل داخل التنظيم ؟ نعم  لا
- 07 - هل العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مرنة ؟ نعم  لا
- 08 - هل الولاء التنظيمي مقتصر على ما يقدمه التنظيم من تحفيزات ؟ نعم  لا
- 09 - هل تحس بالولاء التام والانتماء إلى التنظيم ؟ نعم  لا
- 10 - خارج العلاقات الرسمية للتنظيم ، هل هناك ولاء للمنظمة بين العمال ؟ نعم  لا
- 11 - هل ترى أن القواعد التنظيمية تساهم في تحقيق الأهداف ؟ نعم  لا
- 12 - هل يلتزم العامل بالقواعد التنظيمية ؟ نعم  لا
- 13 - هل إنجاز المهام يكون في الوقت المحدد ؟ نعم  لا
- 14 - هل يقدم العمال المساعدات المادية والمعنوية لزملائهم عند الحاجة ؟ نعم  لا
- 15 - هل تقدم لك الإدارة مساعدات عند الحاجة ؟ نعم  لا

### المحور الثاني : إدارة العلاقات لها انعكاس على تحقيق الولاء التنظيمي.

- 16 - هل العلاقات التنظيمية بين العمال مقتصرة على الجانب الرسمي ؟ نعم  لا
- 17 - التزامك بقوانين المؤسسة سببه ؟ الخوف من العقاب  أداء الواجب
- 18 - يتم إنجاز الأعمال المهنية في شكل فرق عمل أو عمل جماعي . نعم  لا
- 19 - عندما يقوم رئيسك بتكليفك بمهام هل تنجزها ؟ نعم  لا
- 20 - هل العلاقة التي تربطك برئيسك تقوم على أساس قانون العمل ؟ نعم  لا

## الملاحق

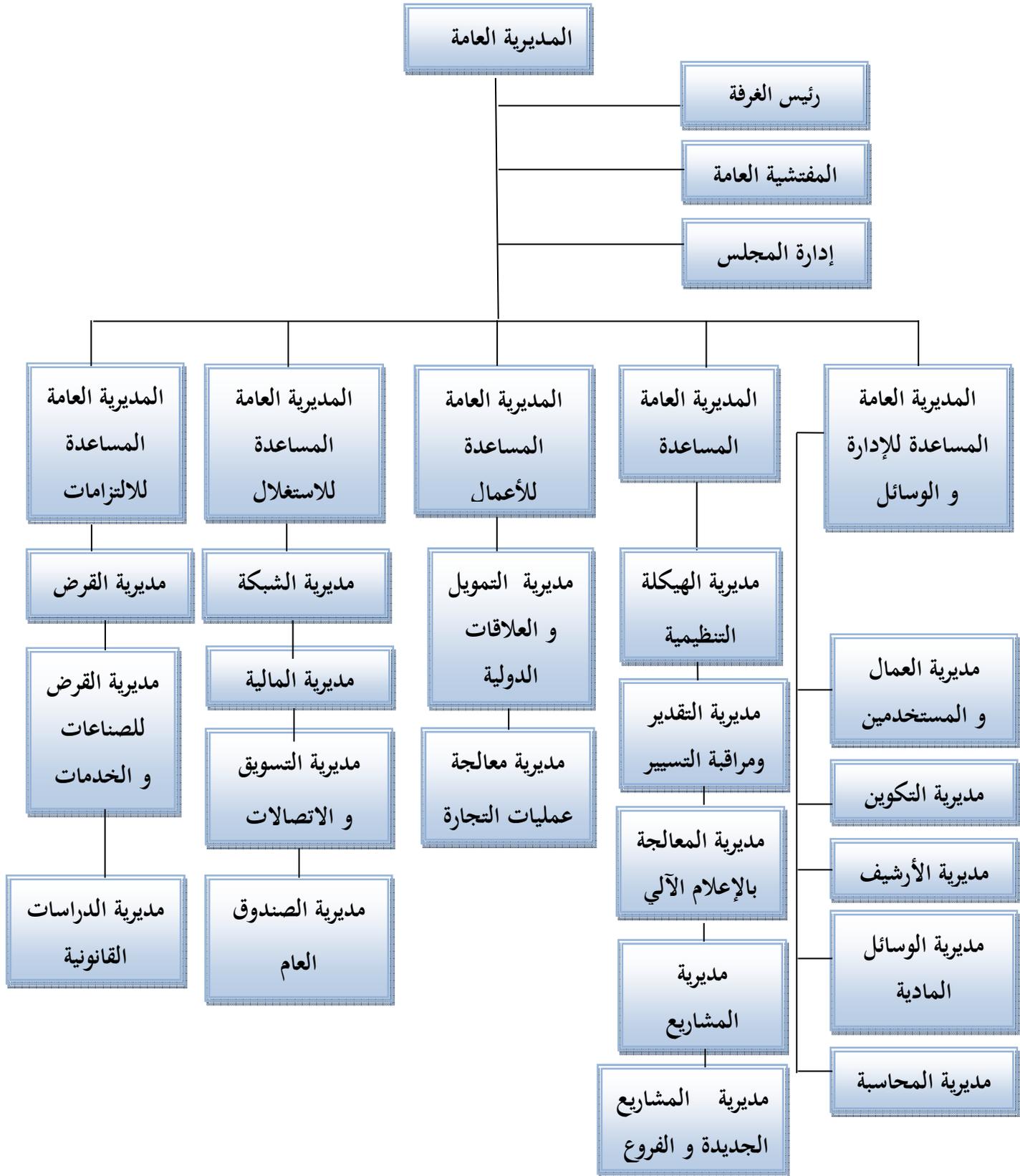
- 21- هل لأسلوب التعامل مع الإدارة دور في زيادة الولاء التنظيمي؟ نعم  لا
- 22 - هل قوانين العمل تسري على جميع العمال؟ نعم  لا
- 23- هل هنالك علاقات مهنية تقوم على اساس العدالة بين الادارة و العمال ؟ نعم  لا
- 24 - عند وقوع مشاكل مع زملاءك داخل التنظيم : تحل المشاكل مع زملاءك فقط  تلجأ إلى إدارة المؤسسة
- 25 - هل تفضل الإتصال العمودي أم الافقى؟ نعم  لا
- 26 - هل هناك تحفيزات معنوية بين العمال فيما بينهم مراعاة للمصلحة العامة للتنظيم؟ نعم  لا
- 27- ماهو رد فعلك إتجاه من يعتبر الولاء التنظيمي شيئاً ثانوي؟ نعم  لا
- 28- هل ترى أن للولاء التنظيمي في إدارة العلاقات أهمية في تحسن الأداء المهني؟ نعم  لا
- 29- هل ينظر أفراد المؤسسة إلى العامل الذي يلتزم بأوامر الرئيس نظرة احترام؟ نعم  لا

### المحور الثالث - مدى تأثير القيم التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي.

- 30 - هل التحفيز المقدم للعامل سواء مادي أو معنوي يرضيه؟ نعم  لا
- 31 - هل يتم إعتداد الكفاءة بشكل جدي في تعيين الموظفين؟ نعم  لا
- 32 - هل يتم توجيه الجهود الفردية وفقاً للهدف العام للتنظيم؟ نعم  لا
- 33 - هل هناك صفة داخل التنظيم تخدم الهدف العام؟ نعم  لا
- 34 - هل هناك توافق بين الأهداف المحددة و الأهداف المحققة داخل التنظيم؟ نعم  لا
- 35 - هل هناك رقابة فعالة داخل التنظيم خصوصاً في الجانب المادي؟ نعم  لا
- 36 - هل هناك شعور ضمن العمال بالرغبة و الانتماء بالعمل في التنظيم؟ نعم  لا
- 37 - هل الموظفين يلتزمون بالسلم الإداري في تعاملاتهم داخل المنظمة؟ نعم  لا
- 38 - هل السياسة المتبعة ضمن التنظيم تشجع على الولاء و الإخلاص للمنظمة؟ نعم  لا

## الملاحق

### الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي طبيعة القيم التنظيمية واثر مختلف التغيرات علي الولاء التنظيمي في القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية  
تم الانطلاق في هذه الدراسة من الاشكالية التالية : الي اي مدي تؤثر القيم التنظيمية في زيادة ولاء الافراد للتنظيم ؟

وللإجابة عن اشكالية الدراسة التي تم طرحها قمنا بطرح فرضيتين :

- اسلوب الادارة في تعاملها مع افراد دور في زيادة الولاء التنظيمي
- ادارة العلاقات لها انعكاس علي تحقيق الولاء التنظيمي

وللتحقق من صحة الفرضيتين تم استعمال تقنية الاستمارة المقسمة الي اربعة محاور .

اما بالنسبة لمجتمع البحث عمال القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية فقد بلغت 45 عاملا اي انا قمنا بالدراسة علي المجتمع الكلي .

وبعد استرجاع الاستمارات خضعت للتحليل الاحصائي حيث تم استخدام معامل التوافق في التحليل الاحصائي

### **اهم النتائج المتحصل عليها :**

- تعد القيم التنظيمية احد العناصر الاساسية للشخصية الفرد وثقافة المؤسسة التي تعمل علي توفير اطار مهم لتوجيه سلوك الافراد والجماعات وتنظيمها داخل وخارج المؤسسة فائ مؤسسة لها قيمها الخاصة بها تسعى لتحقيقها والتعامل بها مع عمالها .

- ان افضل اسلوب للتسيير هو الذي يحاول تعزيز الولاء التنظيمي لدي عامله فبالاهتمام بالعوامل الاجتماعية والنفسية لها دور محوري ورئيسي في بناء منظومة مؤسسته المتينة وذلك لما تلعبه من دور فعال في استقرار العاملين ورضاهم عن العمل وبالتالي نجاح المؤسسة واستقرارها.

## Résumé

L'étude visait à identifier la nature des valeurs organisationnelles et l'impact de divers changements sur la loyauté organisationnelle dans le crédit populaire algérien, Ghardaïa Agency

L'étude est partie du problème suivant: comment les valeurs organisationnelles affectent-elles la loyauté des personnes envers l'organisation?

En réponse au problème de l'étude présentée, nous avons présenté deux hypothèses:

- Le style de gestion des relations avec les individus joue un rôle dans la fidélisation de l'organisation
- Le département des relations a une réflexion sur la réalisation de la loyauté organisationnelle

Afin de vérifier la validité des deux revendications, la technique de la forme à quatre axes a été utilisée.

Quant à la communauté de la recherche, les prêteurs du peuple algérien, Gerdaya, ont touché 45 travailleurs, c'est-à-dire que nous avons étudié dans l'ensemble de la société.

Après le rappel, des analyses statistiques ont été effectuées. Le facteur de compatibilité a été utilisé pour l'analyse statistique.

Les résultats les plus importants obtenus:

- Les valeurs organisationnelles sont l'un des éléments clés de la personnalité individuelle et de la culture d'entreprise. Elles constituent un cadre important pour orienter et organiser le comportement des individus et des groupes au sein et en dehors de l'organisation. Cette organisation a ses propres valeurs qu'elle cherche à atteindre et à gérer. ses ouvriers.

La meilleure façon de fonctionner consiste à renforcer la loyauté organisationnelle de ses travailleurs, de manière à ce que l'attention accordée aux facteurs sociaux et psychologiques joue un rôle central dans la construction d'une organisation solide et oriente son rôle effectif dans la stabilisation des travailleurs et leur satisfaction vis-à-vis du travail et, partant, de la satisfaction des employés. succès et stabilité de l'institution.