

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة : فزاني بدرية

بعنوان :

التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة رمال بلاستيك بتقرت"

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2015/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ حميود عمار أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الأستاذ / بوخلوة باديس أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الأستاذة/ سميرة صالحى أستاذ مساعدة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من إعداد الطالبة : فزاني بدرية

بعنوان :

التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بشركة رمال بلاستيك بتقرت"

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2015/05/25

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ حميود عمار أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الأستاذ / بوخلوة باديس أستاذ مساعد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الأستاذة/ سميرة صالحى أستاذ مساعدة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

الإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة ، وسعت صابرة للوصول إلى
أعلى درجات النجاح، إليك أمي العزيزة أهدي هذه المذكرة.

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار،
إلى روح أبي الطاهرة أهدي هذه المذكرة.

إلى المصائب التي تضىء بيتنا أختي و إخواني كما لا أنسى الكناكيت شموع البيت.

إلى زوجي الغالي الذي شاركني مشوار العناء أهدي هذه المذكرة.

إلى جميع الأهل والأقارب وصديقاتي وزميلاتي ومل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسنى و أجلى عبارات في العلم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكروهم منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح إلى أساتذتنا

الكرام.

... أهدي لكم عملي هذا .

بدرية فزاني



الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات)

صدق الله العظيم سورة المجادلة ، الآية 11

بداية نحمد الله عز و جل الذي بنعمته تتم الصالحات أما بعد

أخص بجزيل الشكر والعرفان إلى الولدين العزيزين وجميع أفراد العائلة إلى من تفضل بإشرافه على هذه المذكرة الأستاذ باديس بوخلوة وأشكر أيضا الأستاذ / سمير غزياني والسيد مسكين محمد الهادي وجميع شركة رمال بلاستيك على مساعدتهم لي في هذه المذكرة وجميع الأهل من بعيد وقريب، فجزاهم الله تعالى كل خير. كما أوجه شكري وتقديري للمناقشين الفاضلين من أساتذة ودكاترة على ما قدموه أثناء المناقشة من ملاحظات قيمة على المذكرة.

بدرية فزاني



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود اختلاف في الخصائص الديمغرافية للموظفين ، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في التطوير الإداري والولاء التنظيمي. أجريت الدراسة على عينة من الموظفين لشركة رمال بلاستيك تقرت بولاية ورقلة، بلغت (100). ولغايات جمع البيانات اللازمة فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية موجهة للموظفين بلغت (100) موظف. ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية : النسب المئوية و التكرارات، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach' s Alpha، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : يوجد تأثير إيجابي للتطوير الإداري في المؤسسة ؛يوجد تأثير إيجابي لجميع متغيرات الدراسة ، عدم وجود فروقا للولاء التنظيمي يعزى إلى نوع الجنس والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة؛ السبب الرئيسي لاهتمام المؤسسة بالتطوير الإداري يعود هو مساندة الدول المتقدمة . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها : يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم في رفع و تنمية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التطوير الإداري، الولاء التنظيمي ،إعادة الهندسة ،تبسيط إجراءات العمل ،الأنظمة والقوانين ،تنمية القوى البشرية.

Summary

This study aims to identify the extent there is a difference in the demographic characteristics of the staff As well as to identify the extent of the variation in management development and organizational loyalty The study was conducted on a sample of employees to the company the sands of Plastic Touggourt Ouargla state, Total (100). For the purposes of collecting the necessary data it has been developed and distributed a questionnaire to a random sample Directed staff amounted to 100 employee In order to test the hypotheses of the study was the use of a number of statistical methods Percentages and duplicates, and the arithmetic mean deviation Standard, and Cronbach's alpha coefficient of Cronbach 's Alpha , The study has come to the set of results including There is no impact Ajaba management development in the enterprise; no impact Ajaba for all the variables of the study Lack of loyalty organizational differences attributable to gender and job level, educational level and years of experience The main reason for the attention of the organization is due to administrative development to keep pace with developed countries The study concluded that a set of recommendations was the most important Preferred that there be sustained by the Administrative Development Administration to follow up the performance of employees in order to help them overcome the obstacles they may face in raising and organization development.

Key words: Management development, organizational loyalty, re-engineering, simplify work procedures, laws and regulations, manpower developmen

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتطوير الإداري و الولاء التنظيمي
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
25	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
30	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها و مناقشتها
47	الخاتمة
52	قائمة المصادر و المراجع
56	قائمة الملاحق
61	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	1.3
27	المتوسط المرجح و المستوى لمقياس " ليكارت " الحماسي	2.3
28	نموذج الدراسة يبين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	3.3
31	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	4.3
32	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة إعادة الهندسة الإدارية.	5.3
33	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة تبسيط إجراءات العمل	6.3
34	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة الأنظمة و القوانين	7.3
35	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة تنمية القوى البشرية	8.3
36	التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة الولاء التنظيمي	9.3
37	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	10.3
38	نتائج اختبار أثر إعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي	11.3
38	نتائج اختبار أثر لتبسيط إجراءات العمل على الولاء التنظيمي	12.3
39	نتائج اختبار أثر الانظمة و القوانين على الولاء التنظيمي	13.3
40	نتائج اختبار أثر تنمية القوى البشرية على الولاء التنظيمي	14.3
40	نتائج اختبار أثر التطوير الإداري على الولاء التنظيمي	15.3
41	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغير الجنس و الولاء التنظيمي	16.3
42	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى التعليمي و الولاء التنظيمي	17.3
42	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير سنوات الخبرة الولاء التنظيمي	18.3
43	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيري المستوي الوظيفي و الولاء التنظيمي	19.3

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة اللفظي	1.1
8	شكل لمكونات الولاء التنظيمي	1.2
10	يوضح أهمية الولاء التنظيمي	2.2
11	المراحل الثلاث لتطوير الولاء	3.2
14	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	4.2
15	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	5.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
56	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	01
57	نموذج إستبيان الدراسة باللغة العربية	02

مقدمة

توطئة

يعد التطوير سمة من سمات المؤسسات الحديثة في عالمنا المعاصر، فنحن نعيش اليوم في عالم الذي لا يتطور فيه يتخلف حيث أصبحت المؤسسات في الدول المتقدمة والنامية في صراع من أجل التغيير والتنمية والتطوير خصوصاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء على ذلك يعد التحديث والتغيير الإداري من أهم العوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي ودافعية الأفراد للأداء ورضاهم وولائهم التنظيمي، إذا تهدف الإدارة إلى تنمية العلاقات بين المؤسسات والعاملين فيها كضمان لاستمرار اليد العاملة بما خاصة ذوي المهارات الرفيعة المستوى، والتخصصات الدقيقة وكذا السلوك الولائي ومشاعر الولاء لدى العاملين.

من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات إنتاجية كانت أم خدمية أسلوب التطوير الإداري حيث يسعى التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل ويعمل على تسهيل أداء الخدمة والرقي في الأداء عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد حظى باهتمام الدارسين والباحثين في مجال علم النفس، وعلم الاجتماع في بداية الستينات من القرن العشرين، حيث ركزت الكثير من الدراسات على تأثير الولاء التنظيمي في كثير من السلوكيات وانعكاساته على الفرد والمؤسسة، منذ ذلك الحين ظهرت الكثير من الدراسات حول مسببات الولاء التنظيمي ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وما يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على الأفراد و اعتماداً على ما سبق فإن الإشكالية تتمحور حول طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التطوير الإداري على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت — ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية :

1. ما مدى إعادة الهندسة الادارية (المندرة) على الولاء التنظيمي في شركة بلاستيك — تقرت — ؟
2. ما مدى تأثير تبسيط إجراءات العمل التي قامت بها شركة رمال بلاستيك على الولاء التنظيمي للعاملين فيها ؟
3. ما مدى إسهام اللوائح والقوانين المتبعة في شركة رمال بلاستيك على فاعلية الولاء التنظيمي ؟
4. ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في شركة رمال بلاستيك ؟

فرضيات البحث:

بغرض الإمام بحوثيات الموضوع و محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية "إن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير الإدارة يزيد من تحفيز العاملين وكذا الولاء لها" قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية و حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي :

1. يوجد أثر لإعادة الهندسة الإدارية (المندرة) على الولاء التنظيمي في شركة بلاستيك — تقرت،
2. يوجد أثر لتبسيط إجراءات العمل التي قامت بها شركة رمال بلاستيك على الولاء التنظيمي للعاملين فيها،
3. يوجد تأثير لإسهام اللوائح والقوانين المتبعة في شركة رمال بلاستيك على فاعلية الولاء التنظيمي،
4. يوجد تأثير لمساهمة تنمية الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في شركة رمال بلاستيك،

مبررات اختيار الموضوع :

- إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية و أخرى ذاتية و هي كالتالي :
1. يعتبر موضوع الدراسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في الأونة الأخيرة؛
 2. إشباع الفضول الشخصي لمعرفة درجة ولاء العامل لمؤسسته؛

أهداف البحث :

1. التعرف على مستويات وأهمية التطوير الإداري لدى العمال بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت؛
2. التعرف على درجة الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت ؛
3. التعرف على العلاقة بين التطوير الإداري و الولاء التنظيمي بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت ؛
4. التعرف على السبب الرئيسي لولاء العامل بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت ؛
5. التعرف على تأثير التطوير الإداري على الولاء التنظيمي ؛

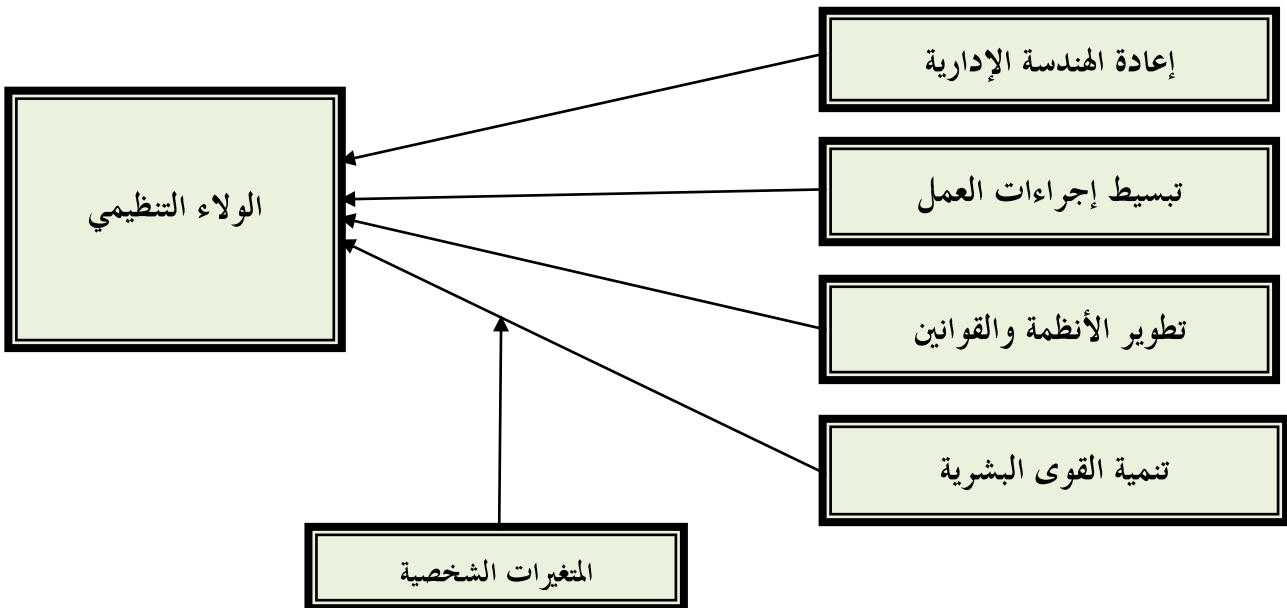
أهمية البحث :

1. المساعدة في فهم أسباب المقاومة للتغير والتطوير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. مساعد المديرين في إدراك العلاقة بين الأداء وولاء العاملين؛
3. طبيعة التخصص؛
4. تساهم في زيادة وعي المديرين لأهمية الولاء التنظيمي وانعكاساته على الأداء والإنتاجية؛

نموذج الدراسة :

النموذج اللفظي: هذه الدراسة تقوم على اختبار علاقة وتأثير عدد من المتغيرات المستقلة وهي تنمية القوى البشرية وتبسيط إجراءات العمل وإعادة الهندسة الإدارية وتطوير الأنظمة والقوانين في متغير تابع وهو الولاء التنظيمي في شركة رمال بلاستيك تقرت.

النموذج البياني رقم (01): الشكل البياني يوضح هذه العلاقة:



حدود البحث :

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على التطوير الإداري و أثره على الولاء التنظيمي بشركة رمال بلاستيك .
الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفون الإداريون الذين يزاولون العمل في شركة رمال بلاستيك من المستوى عاون تنفيذ وحتى مستوى إطار .

الحدود المكانية: شركة ذات المسؤولية المحدودة رمال بلاستيك تقرت (ورقلة).
الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2014 — 2015 .

منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب و المقالات العلمية والمداحلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تمت معالجته باستخدام استبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، و برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS19).

صعوبات البحث : عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من الصعوبات من بينها :

1. ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة، وصعوبة تتبع و احترام خطوات المنهجية الجديدة للبحوث العلمية المتبعة في الكلية؛
2. عدم فهم العديد من المصطلحات الاقتصادية الجديدة من طرف الموظفين؛
3. صعوبة في تواجدهم جميع الموظفين بسبب بعثات العمل خارج المنطقة؛

هيكل البحث :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. **الفصل الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية للتطوير الإداري، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة.
و **الفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية و يشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية والتي اقتصرنا على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها و تفسيرها، و مناقشتها.
التعريفات الإجرائية:

التطوير الإداري: يعرف بأنه التدخل لإجراء تغيير في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه، مما يتطلب وضع إستراتيجية لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على الأساليب والوسائل التي تساعد على الإسراع بإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في تنظيمه وإدارته.

إعادة الهندسة الإدارية (المهندرة) :عرف دافينبورت (davenport, 1993) إعادة هندسة العمليات الإدارية :بأنها تتكون من مجموعه من الأنشطة الهيكلية القابلة للقياس والتي تصمم من اجل إنتاج مجموعه محدد من الحاجات لسوق معين أو لمجموعه معينه.

تبسيط إجراءات العمل :يعني مفهوم تبسيط إجراءات العمل إلى مجموعه من الخطوات التفصيلية التي تقدر وتعتمد كمراحل بحث السيد فيها للحصول على الخدمة أي إن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل مقدره ومعتمده.

تطوير الأنظمة والقوانين :هي مجموعه من القوانين والتشريعات والنظم واللوائح التي تضبط العمليات الإدارية وتنظيمها وتوضيح المسؤوليات وتقييم الصلاحيات.

تنمية القوى البشرية :إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده أي هي عبارة عن تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في الإدارة الملائمة لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.

الولاء التنظيمي : يعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد :

يعتبر التطوير الإداري أحد المفاهيم التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة و يصعب التعرف عليها بمعنى محدد وواضح المعالم والحدود، وذلك شأنه شأن الكثير من المفاهيم الأخرى كالنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي. ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض التطوير الإداري و أهم نقاطه.

و ذلك من خلال التطرق في بداية هذا الفصل إلى مفهوم وخصائص والنظريات التقليدية والمعاصرة للتطوير الإداري والتعرف على مفهوم الولاء التنظيمي ومراحله والنماذج المفسرة له.

ثم نتطرق إلى الدراسات السابقة التي كان لها السبق في الطرح لموضوع التطوير الإداري والولاء التنظيمي من خلال عرض أهم النتائج التي توصلت لها و تقييم هذه الدراسات ثم التأكيد على ما تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتطوير الإداري والولاء التنظيمي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتطوير الإداري والولاء التنظيمي**المطلب الأول :مدخل للتطوير الإداري****الفرع الأول: تعريف وخصائص التطوير الإداري****أولا : تعريف التطوير الإداري**

تعددت تعريفات التطوير الإداري (administrative development) وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم، فهناك من لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التنمية أو التخطيط الإداري أو التطوير التنظيمي، يعرف التطوير الإداري فضله البعض في استعماله بدلا من لفظ التنمية الإدارية ولكن رغم ذلك التباين، والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية الأكثر شيوعا لدى الكبر من الإداريين والمنظمات¹. تعريف التطوير الإداري: بأنه تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل التخلص، من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته، في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة². يعرف كذلك يتجسم في تحقيق درجة من التناسب بين أعداد العاملين واختصاصا تم، ومستويات كفاء تم وبين عدد الوحدات المطلوب إنتاجها³.

المفاهيم ذات العلاقة بالتطوير الإداري :

1. التنمية الإدارية: يضع فضل الله 1417هـ تعريفا لمصطلح التنمية الإدارية بأنها تعني " تطوير النظام البيروقراطي، بتطوير وتحديث الإجراءات واللوائح والقوانين، وتحسين نظام الاتصال، وترشيد وتقصير قنوات الاتصال الرسمية، وإزالة الروتين والاختناقات في المجال الاتصال، كما أنها تعني تطوير الإجراء الإداري وذلك باكتشاف الأسلوب الأمثل الذي يحقق انجاز اكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت واقل جهد"⁴.
2. الإصلاح الإداري: عرفه العدوان 1986 بأنه " جهد هادف لتنمية وتجديد القدرة الإدارية، في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات لمقابلة الاحتياجات المماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"⁵.
3. التطوير التنظيمي: يعرفه الكبسي 2006 بأنه "يشمل كل الجهود المتوسطة والطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل مشاكل التنظيمية المعقدة،ومعالجة الأمراض التي تعاني منها المنظمات، وتحديد وبعث روح الخلق والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة، وذلك بتوظيف المعرفة العلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف.
4. التطوير الإداري: يرى الضحيان بأنه" دفعة إلى الأمام تعطي للجهاز الإداري بقصد تحقيق الأهداف عن طريق رفع كفاءة الجهاز ونظمه وموظفيه"⁶.

¹ — الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 74.

² — حمزاوي محمد سيد، التطوير الإداري في الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1985، ص 20.

³ — الأعرجي عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ط1، العراق، 1982، ص 54.

⁴ — فضل الله علي، إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1417هـ، ص 52.

⁵ — العدوان، ياسر مانع، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص 789.

⁶ — الضحيان عبد الرحمن، الإصلاح الإداري، دار العلوم للطباعة والنشر، 1412هـ، ص 59.

5. كذلك عرفه زياني بأنه "ليس عملية وقتية، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغيير الظروف البيئية، لهذا فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة الخارجية التي تعمل في محيطها"¹.

ومما ذكر سابق ترى الطالبة بأن المقصود بالتطوير الإداري "هو تلك العملية الجماعية والمستمرة والمخططة التي تقوم بتغيير إيجابي وتطوير في جوانب المنظمة ككل (الجوانب الإستراتيجية، الجوانب الهيكلية، الجوانب الإجرائية، الجوانب التقنية، الجوانب البشرية، الجوانب) لتتجاوب ذاتيا مع البيئة المحيطة بها بهدف رفع كفاءة وفاعلية المنظمة".

ثانيا : خصائص التطوير الإداري² :

يمكن أن نستخلص الخصائص الأساسية والمهمة للتطوير الإداري تتمثل فيما يلي:

01. **الاستمرارية:** إن تطبيق التطوير الإداري يتطلب الديمومة والاستمرارية كما يهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل مستمر ودائم.
02. **التدخل المخطط:** لا يمكن أن يتم التطوير الإداري دون تخطيط مسبق لتشخيص المشكلات بدقة لتعبئة الطاقات وتجميع الجهود المطلوبة.
03. **المسؤولية الإدارية:** يعتبر التطوير الإداري من المهام الرئيسة للمستويات الإدارية المختلفة، إلا أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا، فالإدارة العليا تتخذ قرار التطوير وتسانده في كافة المراحل، في حين تسهم الإدارة الدنيا قريبا من مشكلات العمل اليومية من تقديم البيانات اللازمة لوضع خطة التطوير.
04. **الشمولية:** إن اعتبار التطوير عملية شاملة جعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء أو النظام محل الاعتبار، ويتعامل التطوير الإداري مع المنظمة باعتبارها نظاما متكاملًا.
05. **رفع كفاءة وفاعلية المنظمة:** إن عملية التطوير الإداري هي عملية هادفة يجب أن تؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة وفاعلية المنظمة.
06. **المشاركة:** إن مشاركة العاملين الفعلية في عملية التطوير من شأنه توفير الثقة اللازمة ويوضح الحقائق وتعد المشاركة حافز مهم لإحداث التطوير، وإنجاحه والتقليل من مقاومته.
07. **النظريات السلوكية:** وتعني أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الأهداف والدوافع والطموح والقيم والاتجاهات المختلفة والمتعددة والمتضاربة وعليه فإن التطوير الإداري يستعين بالنظريات والدراسات والبحوث في مجال العلوم السلوكية ، وما تقدمه هذه العلوم من تفسير لسلوك الأفراد والعلوم الشخصية والبيئية.

¹ — زياني إبراهيم، محاور الإصلاح الإداري بالمغرب: نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة الشؤون الإدارية، الرياض، 1985، ص19.

² — ياغي محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص139-141.

ثالثا : أهداف التطوير الإداري :

إنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالتالي¹:

01. تطوير الموارد البشرية من مديريين و إداريين و مستخدمين و فنيين ؛
02. تطوير الأعمال والأشغال؛
03. إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية ؛
04. فحص الهياكل التنظيمية و تقسيم العمل والعلاقات المتداخلة ؛
05. تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة ؛
06. تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات ؛
07. تغيير القيم والاتجاهات²؛
08. تطوير أساليب ووسائل الاتصال و التكنولوجيا ؛
09. تطوير الإرشاد في العمل ؛
10. تطوير الأهداف الإدارية ؛
11. تطوير الأساليب الإشرافية ؛
12. تطوير العلاقات الإنسانية ؛
13. تطوير التخطيط و التقويم و نظم المعلومات والهياكل التنظيمية ؛
14. تنمية التفكير العلمي و تنمية روح المغامرة و تطور نظم الحوافز ؛

الفرع الثاني: معوقات ونظريات التطوير الإداري :

أولاً: معوقات التطوير الإداري³ :

1. وجود فجوة بين السلوك الفعلي للإدارة وما تدعو إليه من مبادئ وقيم: وهذا من أشد ما يفتك بعملية التطوير الإداري، ويجعل العاملين يفقدون المصداقية في الإدارة العليا وهم من يتبنى التطوير، وحينها لن يكون هناك رغبة ولا تبين لعملية التطوير، وقد ينتج عن ذلك مقاومة لعملية التطوير، من شأنها أن تؤخر عملية التطوير أو تجعلها فاشلة.
2. عدم وجود نظام أو رابط يحكم الجهود والأنشطة التي تهدف إلى التطوير بالإضافة إلى خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.
3. خوف المديرين من التغيير وما يترتب عليه من نتائج : قد تقابل عملية التطوير والتغيير في بعض الأحيان بشيء من الخوف ، مما يترتب عليه مقاومة ، وهذه الفئة التي يمتلكها الخوف من التغيير والتطوير هي في الحقيقة لا تعي أهميته ولا تدرك أن التغيير والتطوير أمر ضروري ولا يلزم منه المساس بهم أو بوظائفهم طالما أنهم قادرون على تحقيق أهدافه، ويكمن الحل في إشراك العاملين في عملية التغيير والتطوير وشرح أهدافه لهم بشكل جيد، وهذا يؤدي بهم إلى تبنيه وعدم مقاومته.

¹ - منشور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 47-48.

² علافي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار زهران، ط2، 1999، ص36.

³ - التيسري علي محمد، التطوير الإداري في الوزارة العدل، دراسة حالة على كتابه عدل الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد، جدة، السعودية، ط2، 1999، ص19.

4. التخطيط غير السليم لعملية التطوير أو عدم جمع المعلومات اللازمة للعملية التطويرية بالشكل الصحيح: يعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة، وأي عملية تطويرية تقفز التخطيط إلى ما بعده أولاً تخطط بشكل سليم مبني على تشخيص صحيح ودقيق لن يكتب لها النجاح و إن حققت شيئاً من ذلك فإنه يبقى نجاحاً منقوصاً. ترى الباحثة أن ما أشار إليه الكثير من كتاب الإدارة أمراً في غاية الأهمية وهو نقص الكوادر البشرية المتخصصة حيث الكوادر البشرية المتخصصة والمدرية تدريباً جيداً تعد الركيزة الأساسية في العملية التطويرية، ووجودها يجعل العملية التطويرية تقوم وفق الأسس العلمية ويعد أمراً في غاية الأهمية لنجاح عملية التطوير وكذلك نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين ، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم التدرج في تطبيق التطوير .

ثانياً: مقومات التطوير الإداري:

يقوم التطوير الإداري على مجموعة من المقومات التي لا غنى له عنها، لكي يكون فعالاً ويحقق النجاح المطلوب، حيث يصنفها العديد من الكتاب في عدة مقومات نذكر منها مايلي¹:

- أ- توفر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري: وهذا منوط بالسياسة في البلد والقيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المتخصصة في هذا الجانب.
- ب- التخطيط السليم للتطوير الإداري: ويكون من خلال التوافق بين الأهداف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وذلك مايسمى² بإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الأنشطة الهيكلية القابلة للقياس.
- ت- ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: العلاقة بين التطوير والبيئة المحيطة في غاية الأهمية إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثيره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة أو ما يعرف ب³ تبسيط إجراءات العمل التي تقدر وتعتمد كم ارحل بحث السيد فيها للحصول على الخدمة أي إن لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة إجراءات عمل مقدره ومعتمده.
- ث- الاستمرارية في عملية التطوير الإداري: لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة، وهذا بوضع مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح التي تضبط العمليات الإدارية وتنظيمها.
- ج- الشمولية في عملية التطوير الإدارية: أي الشمولية من جميع الجوانب تعطي نتائج أكثر دقة وإيجابية وتقلل الأخطاء وبمعنى آخر تنمية القوى البشرية⁴ التي تقوم على تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في الإدارة الملائمة لطبيعة العمل المطلوب أنجازه.

ثالثاً: النظريات التقليدية والمعاصرة للتطوير الإداري :

أولاً: سمات النظرية التقليدية للتطوير الإداري⁵:

يلاحظ على النظريات التطويرية الإدارية التقليدية عدد من السمات المميزة في مجال التشخيصي والعلاجي كما في مايلي:

1. التأكد على الجانب الرسمي والقانوني للجهاز الإداري وإهمال الجانب غير الرسمي.
2. اعتماد الأسلوب الفردي في العمليات التطويرية التشخيصية والعلاجية.

¹ - آل زاهر علي بن ناصر، سلبيات التطوير الإداري، دراسة منشورة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2000، ص 89-90

² - حامد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، القاهرة، مصر، المجلد 47، 2008، ص 56.

³ - سمحة محمود، الطريخ عادل، تبسيط الإجراءات والتطوير الإداري، مطابع الدار الهندسية، ط1، 2001، ص 89.

⁴ - اللوزي موسى سلامة، التنمية الإدارية، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، 2000، ص 40.

⁵ - الأعرجي عاصم وآخرون، مرجع سابق، 1995، ص 11.

3. النظر للإنسان كآلة واعتباره قابلاً للتقوُّل في أي إطار مرغوب من قبل الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.
 4. اعتماد الأسلوب المكتبي في الإجراءات التطويرية الشخصية والعلاجية: معنى ذلك تبني الأسلوب المكتبي في تشخيص الظواهر التخلفية، وفي تحديد الإجراءات العلاجية في العمل التطويري الإداري، وهذا راجع إلى هيمنة القيادات الإدارية غير المتخصصة.
 5. النظر إلى الجهاز الإداري ككيان فني مجرد وقائم بذاته: ينظر إلى الجهاز الإداري للدولة ككيان يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية، بحيث يمكن النظر إليه ومعاملته بمعزل عن المؤثرات البيئية وإغفالها، وبناء عليه تكون عمليات التشخيص ذات طابع إداري فني فقط، وتكون محصورة داخل الجهاز الإداري المعني.
- ثانياً: سمات النظرية المعاصرة للتطوير الإداري¹:**

شهدت الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية بروز عدد من اتجاهات التغيير في العالم، ووضعت السمات التالية منها:

- أ- تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم؛
- ب- الزيادة السكانية المستمرة، وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور؛
- ت- التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية؛
- ث- النظر إلى الجهاز الإداري ككيان متنوع ومتعدد ومتداخل الجوانب؛
- ج- زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري؛

المطلب الثاني: مدخل الولاء التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي وخصائصه

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

1_ تعريف الولاء التنظيمي

يتضح معنى الولاء التنظيمي من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها العلماء والباحثين نذكر منها:

أ - تعريف الولاء:

لغة: يشير اسم مصدر من والي يوالي مولاة ولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد و الارتباط² ولكلمة الولاء مدلولات كثيرة منها القرب والنصرة والمحبة والالتزام³.

اصطلاحاً: بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها.

هناك تعريفات نذكر منها:

يري بورتز وزملاؤه (porter et.al 1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها،

وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

¹ - الأعرحي عاصم وآخرون، مرجع سابق، 1995، ص20.

² -power dwardl employee loyalty in new millenniam 2000(http://www.freepatantsonline.com/artivte/sam-advanced-mangement-gournal/649123.htm)

³ -فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع5، 2010، ص101.

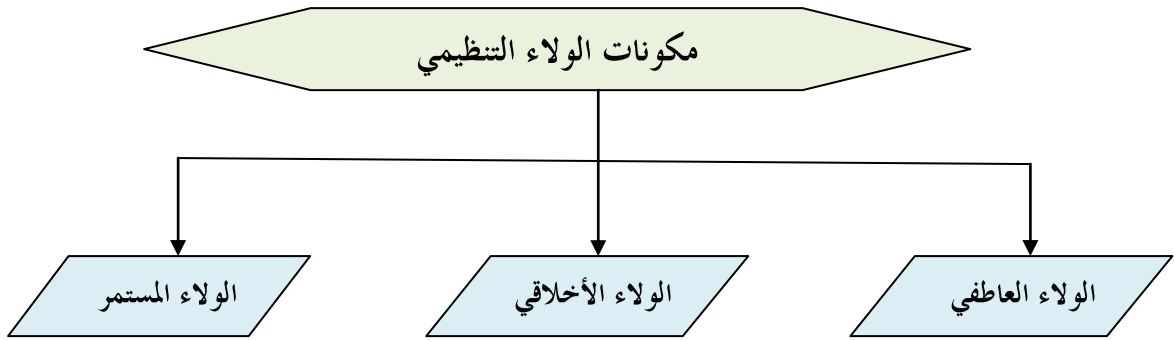
- 1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - 2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة
 - 3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة؛
- يعرفه كذلك الفارس 2011 : بأنه التزام الفرد و دعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة و المكافآت ، و كذلك الالتزام باستمرار الدعم و التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات و التغييرات التي تحصل في المشاعر و الظروف.
- يعرف ستيرز (1977) : بأنه قوة إنتماء الفرد لمؤسسته و مساهمته الفعالة بها، أما أورلي و كاردويل فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم المؤسسة¹.
- نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الولاء عبارة عن شعور الفرد بالاندماج و الانجذاب القوي للمنظمة التي يعمل بها حيث يتفاعل معها و يؤمن بقيمتها و أهدافها و تكون لديه الرغبة الشديدة في استمرار عضويته فيها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغير الظروف.

ب — مكونات الولاء التنظيمي

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، فاختلفوا الباحثين في تحديدها، فقد ميز بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي²:

- أ- الولاء العاطفي أو المؤثر
- ب- الولاء الأخلاقي أو المعياري
- ت- الولاء المستمر

الشكل رقم (1.2): شكل لمكونات الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط1، 1998، ص18.

- أ- الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.
- ث- الولاء الأخلاقي أو المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

¹ راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2+1، 2009، ص203.

² عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط1، 1998، ص18.

ج- الولاء المستمر: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي¹

- ✦ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- ✦ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى دخل التنظيم؛
- ✦ أنه يفترق خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- ✦ يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة إستراتيجية؛
- ✦ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد؛
- ✦ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، التي تجسد مدى ولائهم؛
- ✦ جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها؛

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي ومراحله

1- أهمية الولاء التنظيمي

- لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. حيث تدرج هذه الأهمية في عدة نقاط تختصر فيما يلي²:
- ❖ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل و منظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة و التكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها"؛
 - ❖ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل " مادو ستيرز، بورثر (1979)، هارتمان (1984)، ستيرز (1977) ، بلاو وبول " (1987) كما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب و الحد من مشكلة التأخر عن الدوام و بالمقابل يعزز الأداء الوظيفي " ماودي، ستيرز، ورثر (1979)، درسون، فوكون مي " (1984) ، و يعزو مستوى الولاء بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة التنظيمي . كول (1979) اوتش (1981) ميكال وأوراس (1981) ؛
 - ❖ ينظر بعض العلماء أمثال " ماتيو ،زاجاك (1990) " أن أهمية الولاء التنظيمي و أثره تتجاوز حدود الوظيفة و بيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل

¹ - Kazuhiro aria,organizational loyalty,a preliminary study,histsubashi journal of economics,1995,p36.

— آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم

² الادارية، مجلد 1، عدد 1، 1993، ص 110-111.

- العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمين، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية¹؛
- ❖ كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وبإضافة إلى ماسبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة؛
 - ❖ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر للولاء التنظيمي حيث قال " : عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه مايلي:
- أ- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة؛
 - ب- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة؛
 - ت- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة²؛
- ❖ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة؛
 - ❖ للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - ❖ الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم؛
 - ❖ جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (2.2): يوضح أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: طارق السويدان، محمد العيدوي: حماسية الولاء (كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين) دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2003، ص64.

2 – مراحل الولاء التنظيمي

لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ، فهناك من يرى أن للولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهناك من يرى وجود ثلاث مراحل حيث أكدت " غنام " في دراستها (2005) انه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء و الباحثين ، و لكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة³ : ولقد بين بوشنان (Buchanan 1974) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة وهي:

أ- **مرحلة ما بعد التعيين (التجربة):** أي بل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى هام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئية والاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه

¹ - فصل صباح الفصلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية الإدارية العامة، المجلد 37، ع1، 1997، ص79.

² - آدم غازي العتيبي، مرجع سابق، 1993، ص110.

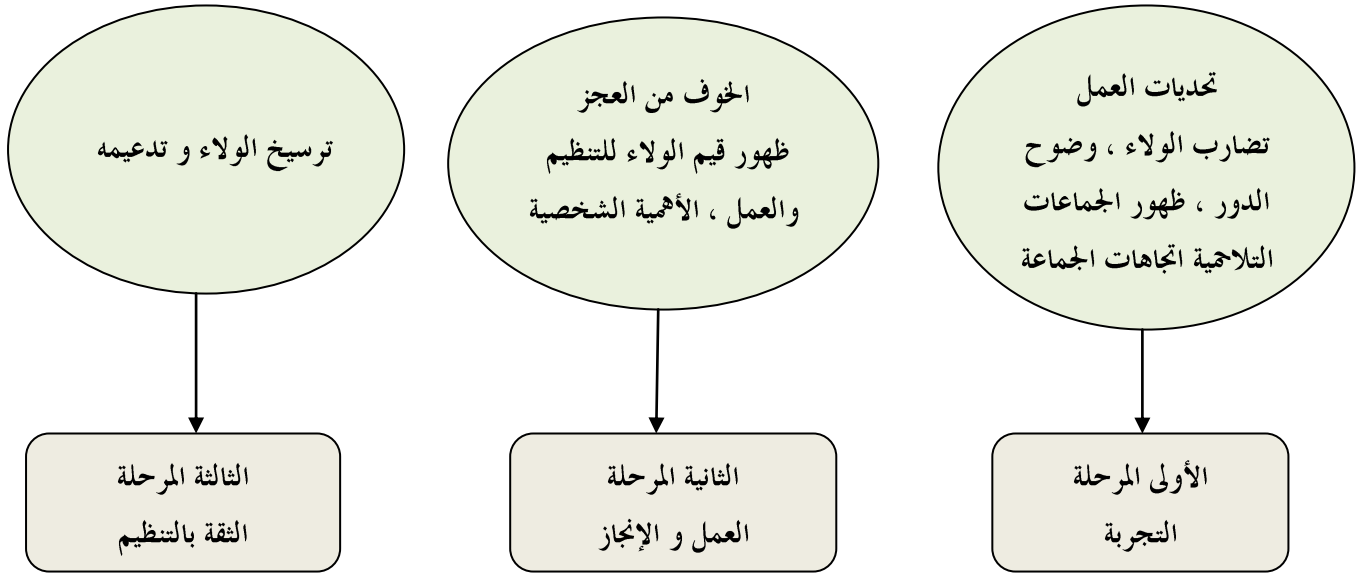
³ - الجريس بدر محمد، علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، 2010، ص61.

المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب- **مرحلة العمل ولا إنجاز العمل**¹: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

ت- **مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له**: هذه المرحلة تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلالها هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة)، والإغراءات المعطاة للأفراد².

و يوضح الشكل رقم(3.2) المراحل الثلاث لتطور الولاء عند " بوشنان: "



المصدر: بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الاردن، ط1 2006، ص180.

إذن نلاحظ أن الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم و تطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة و هي³:

أ — **مرحلة ما قبل العمل**: و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد الدخول للعمل في التنظيم ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل ، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل

¹ - اللوزي موسى سلامة، التكوين التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الاردن، 1999، ص 123-124.

² - العورتاني مأمون عبد القادر أمير، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية نابلس، فلسطين، 2003، ص 14.

³ - اللوزي موسى سلامة، مرجع سابق، 1999، ص124.

ب — مرحلة البدء في العمل. : حيث يتكون الفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها مؤسسته وما يميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين.

ج — مرحلة الترسخ: وهي المرحلة الأخيرة أي الثقة في التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل بحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي

أولاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي¹:

1— المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

2— وضوح الأهداف الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

3— العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة (Marsh & Mannari, 1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز.

4— زيادة إشراك العاملين في التنظيم:

¹ — Richard w. scgollùml:human resource strategic,commitment and control approache to work farce management,university of rhade island,april,2003,p91..

² — عور تاني مأمون عبد القادر،العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح،غزة،فلسطين،2003،ص18-19.

³ —المعاني أمين عودة،الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية،دراسة ميدانية،مجلة الاداري،مسقط،م21، ع78، 1999، ص52.

⁴ — Davis keith and Newstrom john Human Behavior at work: organizational Behavior 7thed.New York Mc Grow-Hill book company,1985

تعرف المشاركة على أنها "اشترك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشترك في المسؤولية عنها" ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي¹:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية²:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. وبعد هذا العرض لموضوع الولاء التنظيمي يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن النتيجة تصبح سلبية، فالولاء التنظيمي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب.

ثانياً: 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 من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

1- نموذج اتزيوني (Etzioni) (1961):

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي³:

أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

¹ - الفريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دارالمستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1989، ص 67.

² - المعاني أمين عودة، مرجع سابق، 1999، ص 39.

³ - أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الخارجية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 41.

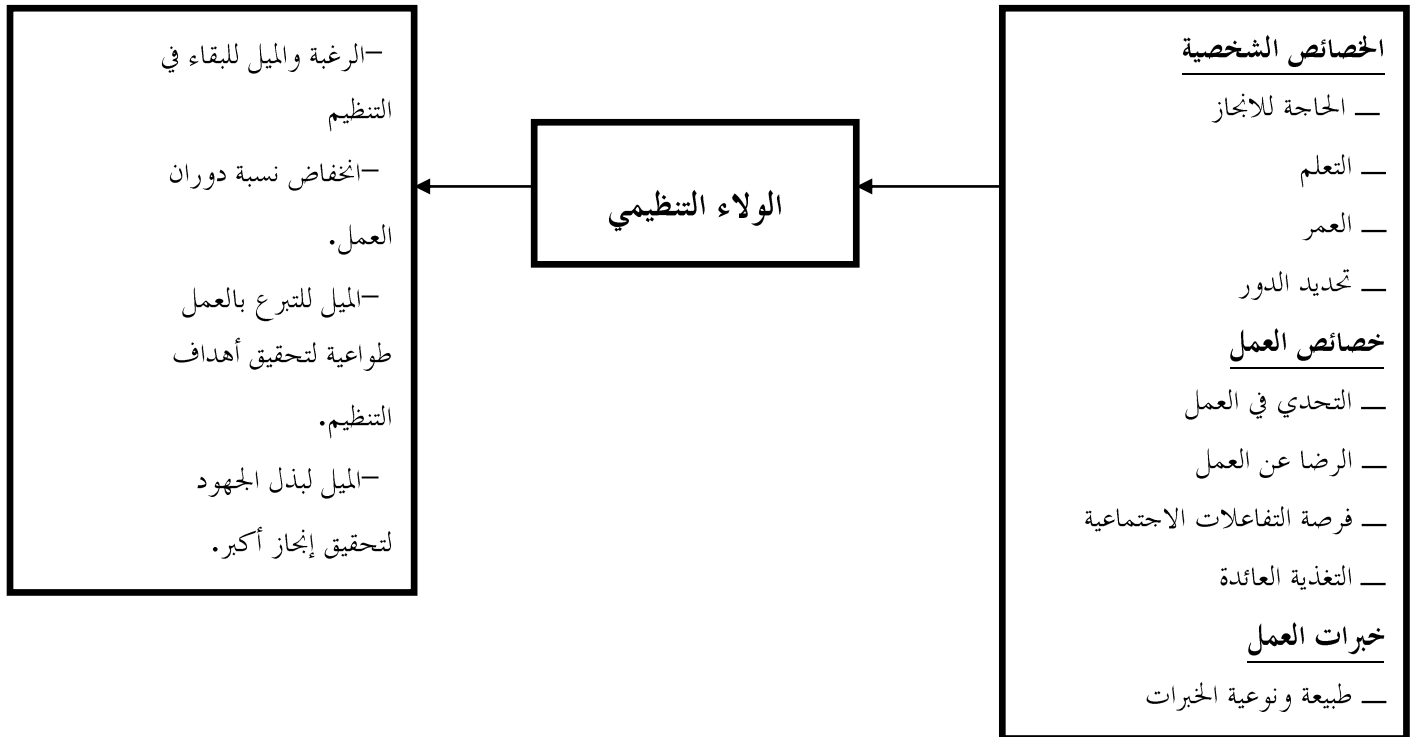
ب- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة.

ج- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد.

2- نموذج سيترز (Séters) 1977:

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموده العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل التالي¹:

شكل رقم (4.2) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر: المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م 21، ع 78، 1999، ص 31.

3- نموذج ستاو و سالينك (stawan salanick) 1977:

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما²:

¹ - المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، 1999، ص 30-32.

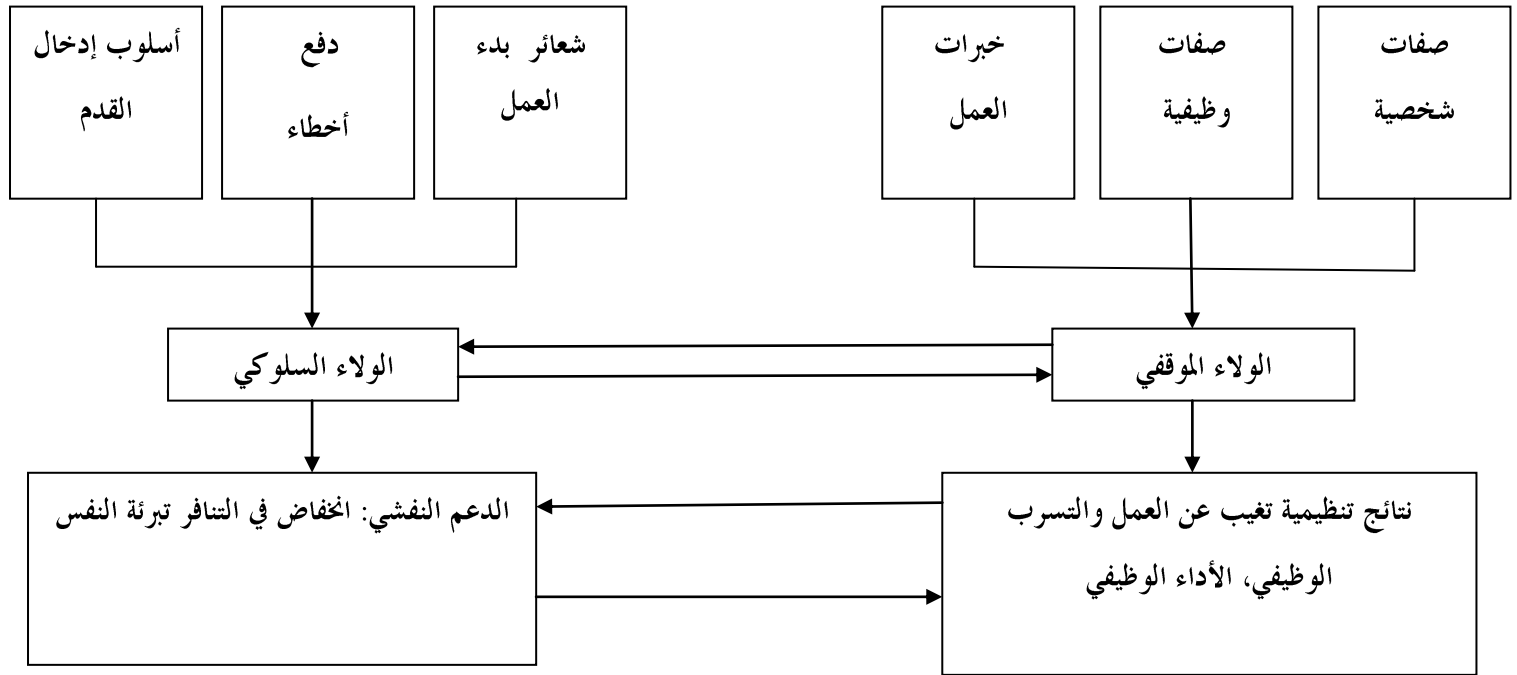
² - هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل، مصادر ها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العلمية، الرياض، السعودية، 1998، ص 37.

أ- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصدوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصدوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

ب- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

و يتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها في مايلي:

الشكل رقم (5.2): يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: الدوسري ، سعد بن عميقان سعد ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية علي منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ،رسالة مقدمة استكمالاً للحصول علي درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،السعودية ،2005،ص85.

4- نموذج انجل و بيرى (Stevens et All) (1978):

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هم¹:

أ- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه علي مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات

¹ - هيجان عبد الرحمن،مرجع سابق،1998،ص39.

الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن يتزعج إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أوردته أيضاً ستيفز وتبناه بورتير وسميث (porter & Smite 1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون باتمئاء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها¹.

5- نموذج انجل و بيرري (Angle & Perry) 1983:

يعتقد انجل و بيرري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما²:

أ- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** و يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى " ستاو و سالانيك " و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا و ثابتا و تطوعيا. و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤشرات على سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب- **نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:** يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمي " بالعقد النفسي "الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة .بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

¹ - ندا سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 128-129.

² - هيجان عبد الرحمن، مرجع سابق، 1998، ص 90-92.

6- نموذج كاتنر (Kantar) (1986):

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي¹:

- أ- **الالتزام المستديم**: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- ب- **الالتزام التلاهي**: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمه المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

7- نموذج آين و ماير (Allen & Mater) (1990):

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

- أ- **الولاء العاطفي**: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية و تنوع في المهارات ، و صلته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين و كذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي².
- ب- **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 و 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 العمر³.
- ج- **الولاء المعياري**: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي⁴.
- وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقى في المنظمة

¹ - هيجان عبد الرحمن، مرجع سابق، 1998، ص 47.

² - العتيبي طلق عوض الله، سعود السواط، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، مسقط، السعودية، ع 1997، 70، ص 17.

³ - العجمي شبيب، دراسة تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مسقط، م 20، ع 72، 1998، ص 94.

⁴ - الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة، السعودية، 205، ص 91.

بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

1— عبد الفتاح محمد علي الفرجاني² واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني "2008

تناولت الدراسة أوضاع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري وفعاليتها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني من خلال استدراج المعوقات والمؤثرات ذلك من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني؟
تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي :

☞ التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري

☞ معرفة مدى ممارسة الإصلاح والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر سلباً على المجتمع.

يمثل مجتمع الدراسة 130 مديراً في محافظات غزة تم باستخدام أسلوب الحصر الشامل للمدراء ومساعدتهم باعتماد على الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تلخص فيما يلي :

☞ هناك تطبيق لمفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري.

☞ ممارسة إستراتيجيات الإصلاح ولتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب.

2— عبد الفتاح صالح خليفات — منى خلف الملاحمة³ الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية "2009

تناولت الدراسة العلاقة والرابط بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة حيث تم الإشارة إلى الأهداف الآتية:

☞ معرفة مستوى الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي والفروق الإحصائية

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية والذين بلغ عددهم 1978 عضو بينما عينة الدراسة عددها 559 واستخدمت أداة ألين وماير للولاء التنظيمي واعتمدت أسلوب الاستبانة وكانت النتائج كالآتي:

☞ وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، و وجود فروقات بينهما.

3— أحمد عودة عبد المجيد عودة¹ تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني" السعودية 2010

¹ - الهاجري خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، رسالة ماجستير، رياض، السعودية، 2002، ص24.

² - عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

³ - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجهات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، م25، ع4+3، 2009.

سعت هاته الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة ما إذ كانت الحكومة الالكترونية تطبق التطوير الإداري بمديريتها العامة للدفاع المدني و تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- ☞ معرفة واقع تطبيقات الحكومة الالكترونية الحالية في المديرية العامة للدفاع المدني
 - ☞ معرفة مجالات التطوير الإداري ومدى إسهام تطبيقات الحكومة الالكترونية في التطوير الإداري.
 - ☞ معرفة معوقات توظيف الحكومة الالكترونية لتحقيق التطوير الإداري
 - ☞ معرفة تفعيل الحكومة لتحقيق تطوير الإداري.
 - ☞ معرفة ما إذا كان هناك فروق إحصائية في آراء المبحوثين.
- قام الباحث بتعميم استبيان على 187 لجميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني حيث يبلغ عددهم 356 ضابطاً تم أخذ عينة عشوائية لمجتمع الدراسة، اعتمدت الدراسة على المعدلات الإحصائية حيث استلمنا ردوداً لعدد 187 استبياناً والتي استعملت كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ☞ أفراد عينة الدراسة موافقون على توفر تطبيق الحكومة الالكترونية الحالية
- ☞ محايدون في موافقتهم على مجالات التطوير الإداري
- ☞ موافقون على إسهام تطبيقاتها وأن هناك معوقات تواجه توظيفها لتحقيق التطوير الإداري.
- ☞ موافقون على سبل تفعيل الحكومة الالكترونية لتحقيق التطوير الإداري.

4- ريم بنت عمر بن منصور الشريف² دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " السعودية 2013

سعت هته الدراسة توضيح ما دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز في بضع التحديات التي تواجهها و تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي :

- ☞ معرفة الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه مع كل الإدارات
- ☞ ما تأثير التطوير على أداء العاملين
- ☞ ما التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها.

يمثل مجتمع الدراسة 241 موظفة في جامعة الملك عبد العزيز بجهة اعتمدت الدراسة على الاستبانة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- ☞ قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات.
 - ☞ تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين
 - ☞ تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل وتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل داخل الجامعة.
- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي كالتالي:

- طول الإجراءات المتبعة داخل العمل وتعقدها.
- عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

5- باديس بوخلوة — محمد حمزة بن قرينة¹ "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي" بسكيدة

2013.

¹ — أحمد عودة عبد المجيد عودة¹ تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

² - ريم بنت عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، وكانت أهدافها كالتالي:

☞ الكشف عن أثر تطبيق الجودة على الولاء التنظيمي والتعرف على الاختلاف في تصور العينة.

تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد محطة تكرير النفط بسكيكدة على اختلاف المعلومات الشخصية واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات وكانت نتائجها على النحو الآتي:

☞ وجود أثر دلالة إحصائية وعدم وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة.

6- شافية بن حفيظ² "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي" ورقة 2013

تناولت الدراسة وجهات النظر للولاء التنظيمي من قبل العالمين ووجهة نظر المعلمين لمعرفة ذلك تم طرح الإشكالية التالية: ما الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية؟ ومن خلالها ظهرت الأهداف التالية:

☞ الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية

☞ معرفة اختلاف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الشخصية.

و تكونت عينة الدراسة من 270 معلم و معلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية واعتمدت أسلوب الاستبانة في جمع المعلومات حيث توصلت إلى النتائج التالية:

☞ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة

☞ إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الاشراف ثم الإبلاغ.

☞ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلاتشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

الفرع الثاني: دراسات باللغة الفرنسية

1- G len and williamc and koch³"the effectc of age and gender upon the perceptionc of accounting profeccionalc concening their job caticfaction and work- related attributec" 2006.

أجريت الدراسة لمعرفة "ما مدى تأثير العمر والجنس في المستوى الرضا الوظيفي" واستهدفت:

☞ معرفة تأثير العمر والجنس والمستوى في الرضا الوظيفي لدى المحاسبين المهنيين.

تكونت عينة الدراسة من جميع المحاسبين المهنيين بالولايات المتحدة الأمريكية وتم توزيع 1000 استبانة التي اعتمدت كأداة لجمع المعلومات والتي توصلت إلى النتائج التالية:

¹- باديس بوخلوتمحمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، ع13، 2013.

¹- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي، مذكرة الماجستير، تخصص علم النفس العمل وتنظيم، ورقلة، الجزائر، 2013.

³- G len and williamc and koch, the effectc of age and gender upon the perceptionc of accounting profeccionalc concening their job caticfaction and work- related attributec" 2006.

✎ الخصائص التالية ذات علاقة وثيقة بالغة العمر والجنس وهي إنجاز العمل، التعامل مع الزملاء والرؤساء، فرصة الترقية والتقدم، التمييز بناء على الجنس، وعلاقة الموظف مع زملاء العمل والعوامل الثلاثة الباقية ليست ذات علاقة وثيقة بالجنس أو العمر وهي كمية التعويض، الحوافز المعطاة وكمية عبء العمل المطلوبة.

2— kanchana chtima¹"the relationchip between job satifcation and organizational commitment 2002.

أعدت الدراسة للبحث في مستوى الرضا الوظيفي ولاء التنظيمي وتوصلت إلى أهداف التالية:

✎ بحث في العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

طبقت الدراسة على 154 عامل بشركة سيامين بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال استبيان وتم تحليل البيانات إحصائياً وتوصلت إلى نتائج الآتية:

✎ إنخفاض الرضا الوظيفي ومتوسط سن العاملين في مستوى الولاء التنظيمي.

✎ اختلاف مستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

✎ توجد علاقة معنوية بين الرضا والولاء التنظيمي.

3— "Amabile and Sensabaugh" 1992²حول الإبداع في المنظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات

المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر على الإبداع والتطوير في المنظمات سلبي وإيجاباً والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث اعتمدت أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات.

أبرزت النتائج التالية:

✎ عدم توفر المكافآت الملائمة.

✎ غياب جو الحرية فيما يتعلق باختيار وتقارير الأعمال المراد إنجازها.

✎ غياب الدعم الفني والاجتماعي للإبداع والتطوير داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسة الحالية

يمكننا إختصار أهم الفروقات التي تتميز بها دراستنا عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة رمال بلاستيك تقرت لولاية ورقلة، من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة الولاء التنظيمي وكذا مدى أهمية التطوير الإداري ونظرياته وكذا علاقة التطوير الإداري بالولاء التنظيمي مباشرة وهذا ما لم تتناوله الدراسات الأخرى إذ أن جل الدراسات السابقة تناولت التطوير الإداري مع متغيرات كا الحكومة الالكترونية وغيرها والولاء التنظيمي كذلك مع متغيرات أخرى وتتفق معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة كذلك تتفق في تطبيق أداة الاستبانة على الباحثين.

¹-.kanchana chtima"the relationchip between job satifcation and organizational commitment 2002.

² _____ 1992حول الإبداع في المنظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية—Amabile and Sensabaugh

ركزت هذه الدراسة على تحديد مدى أثر التطوير الإداري على الولاء التنظيمي فبعض الدراسات ركزت على الحكومات بأنواعها بينما الدراسة الحالية ركزت على العاملين في رمال بلاستيك ومعظم الدراسات ركزت على الجهاز الحكومي بينما الدراسة الحالية على المؤسسة، كذلك من حيث الزمن حيث أجريت دراستنا 2015 ومعظم الدراسات أجريت من 1992 إلى 2013. كذلك من حيث المكان والإقامة.

خلاصة الفصل الأول:

يشكل التطوير الإداري أحد العوامل الأساسية للنهوض بمؤسسات ناجحة ومتطورة من جميع النواحي هي تعتمد على أساليب مميزة في التعامل مع العمال وتضمن راحتهم على الرغم مما تواجهه من تحديات و عوائق تشكل حواجز أمام الرفع من مستواها و ترقيتها، وهذا ما يؤدي إلى ولاء العمال للمؤسسة في الرفع من شأن المؤسسة واعتبارها ملك له لا عامل فيها وكما كان التطوير جيد والمعاملة جيدة كان الولاء التنظيمي أكبر وأعظم للمؤسسة حتى لو كانت هناك عوائق على اختلاف مجالاتها كالعوامل البيئية والاقتصادية وغيرها

سنحاول من خلال فصل الدراسة الميدانية ما إذا كانت هناك تأثيرات من قبل متغيرات الدراسة على الولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتطوير الإداري والولاء التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من العمال لشركة رمال بلاستيك تقرت لولاية ورقلة، مرزوين في ذلك أهم الخصائص الديموغرافية و مختلف المقاييس .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها و مناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة

يناقش هذا المبحث كيفية اختيار مجتمع الدراسة و العينة، و تحديد المتغيرات و كيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات و الأدوات المستخدمة في الجمع.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

ستناول هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع و عينة الدراسة، و أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 فرد من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة رمال بلاستيك و البالغ عددهم 100 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك لغرض التعرف على واقع التطوير الإداري و أثره على الولاء التنظيمي في المؤسسة .

1- حجم العينة:

تشكلت عينة الدراسة من الموظفين في مؤسسة رمال بلاستيك تفرقت، وقد تم توزيع (100) إستبيان و بهدف نشر و توزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات اعتمدنا على طريقة التالية يمكن توضيحها فيما يلي:

❖ **استبيان المواجهة :** وهذا من خلال التسليم المباشر للاستمارة إلى المستجوبة و محاولة شرح الهدف من توزيعها و إبعاد الغموض الذي قد يكتنفها.

قد تم استرجاع (80) استبيان منها ، أي ما نسبته (80%) من إجمالي مجتمع الدراسة و تعتبر نسبة جيدة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستثمارات المقدره ب : 15 استبعدت للنقص في الإجابات، أو لعدم استلامها، و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة أو عينة الدراسة (80) استبيان .

جدول رقم(1.3): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة
15%	15	عدد استثمارات غير مسترجعة والمفقودة
5%	5	عدد الاستثمارات الملغاة
80%	80	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبة(اعتمادا على الاستبيان)

الفرع الثاني : بيانات الدراسة و طرق و أدوات جمعها

أولا : بيانات الدراسة

لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية و الثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و تتمثل فيما يلي :

1. بيانات ثانوية : و هي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا و ما توفرت لدينا من وسائل و أدوات، القيام بعملية مسح للدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات المنشورة حول التطوير الإداري و أثره على الولاء التنظيمي باستخدام كتب، مجلات ، مقالات، ورسائل جامعية.

2. بيانات أولية : و تتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، و من ثم قمنا بطرح الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة رمال بلاستيك.

ثانيا : أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، و قد اعتمدت الطالبة على الجانب النظري في بناء أسئلة الاستبيان و قد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة، بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، و الأسئلة المفتوحة من أجل تسهيل عملية التفسير و الملحق (02) يوضح نموذج الاستبيان.

و قد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1) إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات؛
 - 2) عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لتجميع البيانات؛
 - 3) تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه المشرف؛
 - 4) تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الآتية أسمائهم في الملحق رقم (01) و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
 - 5) الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات كما هو موضح في الملحق رقم (02) ؛
 - 6) توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة .
- وعلى العموم تم توزيع الاستبيانات على طريقة كانت بالاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة مع موظفي المؤسسة، و بهذا ضمنا عددا مقبولا من الإجابات و البيانات لأفراد العينة .

ثالثا : محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، و تعريفهم بهدفها الأكاديمي و لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، و أن هدفها معرفة أهمية التطوير

الإداري وما مدى أثره على الولاء التنظيمي. كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و أغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة و مغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية، وتم التعريف بمصطلح التطوير الإداري والولاء التنظيمي من أجل توضيح هذا المصطلحين. و احتوى الاستبيان على ثلاثة صفحات حيث تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة) و تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور الاول فقد تضمن العبارات الشخصية و الثاني خاص بالعبارات المتعلقة بالتطوير الإداري تضمنت 20 سؤال و أما المحور الثالث خاص بالعبارات المتعلقة بالولاء التنظيمي في المؤسسة تضمنت 11 سؤال. و لقياس اتجاه الآراء نعتد على المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحسب طول الفترة أولاً و من ثم قسمتها على عدد الخيارات، و تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، و من 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)¹، فيصبح التوزيع كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (2.3): المتوسط المرجح و المستوى لمقياس " ليكارت " الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1 إلى 1,79
غير موافق	1,80 إلى 2,59
محايد	2,60 إلى 3,39
موافق	3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	4,20 إلى 5

المصدر : وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سبق ذكره، ص26

الفرع الثالث : متغيرات الدراسة

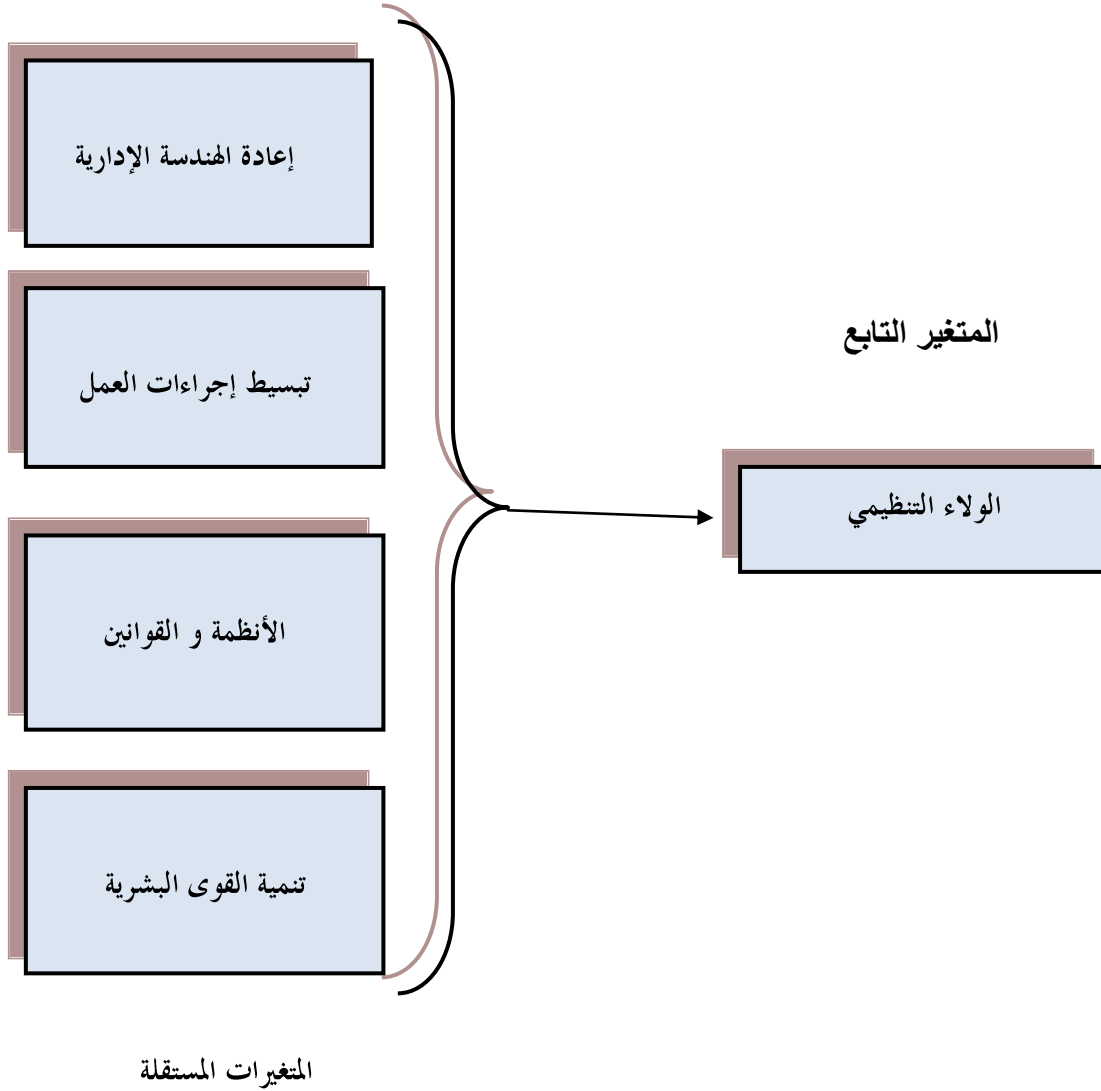
تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:
المتغير التابع: الولاء التنظيمي
المتغير المستقل: التطوير الإداري

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة و تحقيق أهدافها، فقد تم بناء نموذج فرضي الشكل (1.1)، يتضمن أربعة متغيرات رئيسية تمثلت في إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، الأنظمة و القوانين، تنمية القوى البشرية كمتغيرات مستقلة ، و متغيراً تابعاً يتمثل في الولاء التنظيمي.

¹ - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر مجهول، ص26، 2009.

نموذج الدراسة :

الشكل (3.3) : نموذج الدراسة يبين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع



المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : الأدوات و الإجراءات المتبعة

نحاول في هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان .

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة

أولاً: تحكيم الاستبيان:

قامت الطالبة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة - متخصصين

في الإدارة و في التحليل الإحصائي للبيانات بواسطة برنامج SPSS بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، كما هو موضح في الملحق 01، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من حذف و تعديل على ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

من أجل اختبار مصداقية و ثبات الاستبيان و للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان و لكل المتغيرات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر والواحد (0 - 1) . فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.¹

نتائج اختبار الثبات:

لذلك قمنا بالتأكد من ثبات فقرات الاستبيان من خلال إجراء اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha على إجابات عينة الدراسة المكونة وبلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.726) و هاته القيمة جيدة و مرتفعة تدل على ثبات الأداة المستخدمة ومقبولة إحصائيا.

الفرع الثاني : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول وهذا لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences 19 (SPSS) .

ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى SPSS الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

❖ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

❖ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

¹ وليد عبد الرحمن الفراء، نفس المرجع السابق، ص38.

- ❖ حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين؛
- ❖ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطات الحسابية؛
- ❖ إختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها ومناقشتها

يشتمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

وصف لخصائص العينة: فيما يخص خصائص عينة الدراسة فقد تم تناولها من خلال الخصائص الديموغرافية لموظفين المؤسسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل) .

جدول رقم (4.3): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	القيم	
		التكرار	النسبة %
01	الجنس	ذكر	72
		أنثى	10
02	السن	أقل من 30 سنة	05
		من 30 إلى 39 سنة	14
		من 40 إلى 49 سنة	36
		أكثر من 50 سنة	25
03	المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	00
		ثانوي	31
		جامعي	49
04	المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	08
		عون تحكم	26
		إطار	46
05	عدد سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	18
		من 5 إلى 15 سنة	36
		أكثر من 15 سنة	26

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (90%) في حين بلغت نسبة الإناث (10%) من مجموع أفراد العينة وهذا التفاوت بين الجنسين يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، أما فيما يتعلق بمتغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية من 40-49 سنة على أكبر نسبة وهي (45%) ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة (31.3%) في حين بلغت الفئة العمرية 30-39 سنة نسبة (17.5%) لتأتي في الأخير فئة الأقل من 30 سنة بنسبة (6.3%) وهذا التباين في السن راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة كافية في العمل، أما بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة (61.3%) أما من لديهم مستوى ثانوي فيمثلون (38.8%) من عدد أفراد العينة ثم تأتي النسبة الأقل وهم العمال الذين لم يصلوا إلى مستوى ثانوي بنسبة (00%) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات البشرية المتخصصة وان المؤسسة تبحث عن الخبرات و المعارف المكتسبة لمختلف موظفيها.

أما فيما يخص متغير المستوى الوظيفي بلغت أكثر فئة للعمال في إطار بنسبة (57.5%) وبلغت فئة العمال عون تحكم بنسبة (32.5%) وتليها في الأخير عون تنفيذ بنسبة (10%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي المستويات

العليا أما فيما يخص متغير الأقدمية فقد بلغت فئة العمال الذين بلغو من 5-15 سنة من العمل نسبة (45%) ثم تليها فئة الأكثر من 15 سنة بنسبة (32.5%) لتأتي نسبة العمال الذين لم يتعدى 5 سنوات في العمل بنسبة (22.5%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة طويلة في العمل من اجل الوصول إلى أرقى المستويات .

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان

1- النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه البعد الأول

يوضح الجدول رقم (5.3) النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات البعد الأول من أبعاد التطوير الإداري و المتمثل في إعادة الهندسة الإدارية في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (5.3): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة إعادة الهندسة الإدارية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة%	العبارة
محايد	84.344	3.35		13	32	29	06	التكرار		أشعر بأن المؤسسة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها
				16.3	40	36.3	7.5	النسبة%		
محايد	84.344	3.15		21	28	29	2	التكرار		أعتقد بأن صلاحياتي لا تناسب ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها
				26.3	35	36.3	2.5	النسبة%		
محايد	94668	3.3		20	23	30	7	التكرار		أشعر بعدم العدالة تجاه المهام المفوضة لي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها
				25	28.8	37.5	8.8	النسبة%		
موافق	8.1043	3.5375		13	14	50	3	التكرار		أشعر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن وقادر على مواجهة التغيرات الطارئة
				16.3	17.5	62.5	3.8	النسبة%		
موافق	84.184	3.5125		14	15	47	4	التكرار		لا أشعر بالملل من التغير الذي تم اعتماده ضمن خطة المؤسسة
				17.5	18.8	58.8	5	النسبة%		
محايد	71.12886	3.37								المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بإعادة الهندسة الإدارية بلغ (3.37) و الانحراف المعياري بلغ (71.12886) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت محايدة.

2- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (6.3) النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات البعد الأول من أبعاد التطوير الإداري و المتمثل في تبسيط إجراءات العمل في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (6.3): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة تبسيط إجراءات العمل .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %	العبارة
موافق	82.591	3.5375		13	15	48	4	التكرار		يتم إنجاز العمل حسب الأهداف المحددة
				16.3	18.8	60	5	النسبة %		
موافق	79.516	3.4750		11	24	41	4	التكرار		يشعر الموظفون بضروة تنفيذ الأعمال المفوضة لهم بدون مبطالة
				13.8	30	51.3	5	النسبة %		
موافق	81.753	3.80		7	15	45	13	التكرار		أشعر بالرضا عن طريقة وخطوات إنجاز الأعمال التي أقوم بها
				8.8	18.8	56.3	16.3	النسبة %		
موافق	78.111	3.65		9	16	49	6	التكرار		أشعر بوجود نظام رقابي في المؤسسة يشمل إجراءات عمل وقائية وتصحيحية
				11.3	20	61.3	7.5	النسبة %		
موافق	88.590	3.50		16	13	46	5	التكرار		يوجد دليل لإجراءات العمل يوضح خطوات ومراحل العمل الذي أقوم به
				20	16.3	57.5	6.3	النسبة %		
موافق	82.1122	3.5925								المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق بمفهوم تبسيط إجراءات العمل بلغ (3.5925) و الانحراف المعياري بلغ (82.1122) كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت موافق.

3 – المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (7.3) النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات البعد الأول من أبعاد التطوير الإداري و المتمثل في الأنظمة و القوانين في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (7.3): التكرارات و النسب المتوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة الأنظمة و القوانين .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %	العبارة
موافق	72.468	3.7375		7	13	54	6	التكرار		يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها
				8.8	16.3	67.5	7.5	النسبة %		
موافق	73.605	3.70		9	10	57	4	التكرار		يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل المؤسسة
				11.3	12.5	71.3	5	النسبة %		
موافق	68.794	3.7875		6	11	57	6	التكرار		أعتقد بأن الأنظمة والقوانين المتبعة في المؤسسة تنتج حالة من التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين
				7.5	13.8	71.3	7.5	النسبة %		
موافق	71.323	3.8125		6	11	55	8	التكرار		هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين
				7.5	13.8	68.8	10	النسبة %		
موافق	70.262	3.75		7	11	57	5	التكرار		يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة
				8.8	13.8	71.3	6.3	النسبة %		
محايد	71.2904	3.01								المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق لمفهوم الانظمة والقوانين بلغ (3.01) و الانحراف المعياري بلغ (71.2904) كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت موافق.

4- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الرابع

يوضح الجدول رقم (8.3) النتائج التي تم التوصل إليها حول فقرات البعد الأول من أبعاد التطوير الإداري و المتمثل في تنمية القوى البشرية في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم (8.3): التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة تنمية القوى البشرية .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة %	العبارة
موافق	4.47433	4.0750		11	14	51	3	التكرار		أشعر بإستمرار أن لدي الاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكسابي المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي
				13.8	17.5	63.8	8.8	النسبة %		
موافق	75.042	3.7625	1	6	10	57	6	التكرار		تعتمد الإدارة على مبدأ الكفاءة والخبرة في التعيينات الجديدة لإختيار أفضل الكفاءات
			6	7.5	12.5	71.3	7.5	النسبة %		
موافق	67.961	3.7625		7	9	60	4	التكرار		توفر المؤسسة الظروف المناسبة لكي يؤدي العامل عمله بسهولة
				8.8	11.3	75	5	النسبة %		
موافق بشدة	3.32259	4.3165	2	1	10	56	10	التكرار		يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بإنجاز العمل
			2.5	1.3	12.5	70	12.5	النسبة %		
موافق	71.501	3.7125		7	14	54	5	التكرار		منحني عملي في المؤسسة الفرصة لكي أتمو وأتقدم وأترقى
				8.8	17.5	67.5	6.3	النسبة %		
موافق	44.4601	3.9258								المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق لمفهوم تنمية القوى البشرية بلغ (3.9258) و الانحراف المعياري بلغ (44.4601) كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت موافق.

5- النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين حول الولاء التنظيمي

الجدول رقم (9.3): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن فقرات المتعلقة الولاء التنظيمي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة%	العبارة
موافق	73.562	3.6250		2	36	32	10	التكرار		تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن أن أعمل بها
				2.5	45	40	12.5	النسبة%		
موافق	87.113	3.5250		12	22	38	8	التكرار		أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين من اصدقاء وأقرباء بأنني فرد في هذه المؤسسة
				15	27.5	47.5	10	النسبة%		
موافق	73.336	3.6375		8	17	51	4	التكرار		تدفعني هذه المؤسسة لتقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل
				10	21.3	63.8	5	النسبة%		
موافق	67.961	3.7625		6	12	57	5	التكرار		لدى استعداد لتقديم أقصى مجهود لانجاح عمل المؤسسة.
				7.5	15	71.3	6.3	النسبة%		
موافق	2.32049	3.7875		13	13	50	3	التكرار		أشعر بأنني اكتسبت الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد
				16.3	16.3	62.5	3.8	النسبة%		
موافق	66.072	3.7625		5	14	56	5	التكرار		سأدفع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي العمل فيها
				6.3	17.5	70	6.3	النسبة%		
موافق	86.043	3.6375		11	16	44	9	التكرار		أي تغير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في المؤسسة يجعلني أفكر في عدم ترك العمل في هذه المؤسسة
				13.8	20	55	11.3	النسبة%		
موافق	88.732	3.6500		12	14	44	10	التكرار		في حالة توفر فرصة عمل بديلة في مؤسسة أخرى بنفس الامتيازات فإنني لا أترك العمل في هذه المؤسسة
				15	17.5	55	12.5	النسبة%		
محايد	63.595	3.2250		9	44	27		التكرار		أشعر باشتياق للمؤسسة عند غيابي عنها
				11.3	55	33.8		النسبة%		
موافق	76.473	3.8500		8	6	56	10	التكرار		يهمني كثيراً مصير هذه المؤسسة
				10	7.5	70	12.5	النسبة%		
محايد	92.427	3.2625		23	16	38	3	التكرار		لدى إستعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة
				28.8	20	47.5	3.8	النسبة%		

موافق	67.4213	3.6113						المتوسط العام
الدراسة الميدانية								الفصل الثاني

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لهذا البعد المتعلق لمفهوم الولاء التنظيمي بلغ (3.6113) و الانحراف المعياري بلغ (67.4213) كما يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت موافق.

الجدول رقم(10.3): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	37.440	4	9.360	.530	.714 ^a
Résidu	1306.902	74	17.661		
Total	1344.342	78			

a. Valeurs prédites : (constantes), z4, z3, z2, z1

b. Variable dépendante : Y

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

مجموع مربعات الانحدار يساوي (37.440) و مجموع مربعات البواقي (1306.902) و مجموع المربعات الكلي يساوي (1344.342) ، درجة حرية الانحدار هي 4 و درجة حرية البواقي هي 74 ، معدل مربعات الانحدار (9.360) ومعدل مربعات البواقي هو(17.661)، قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو0.530.

المطلب الثاني : تحليل و تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول:النتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

الفرض العدمي(H0): ميل معادلة نموذج الانحدار غير معنوي

الفرض البديل (H1): ميل معادلة نموذج الانحدار معنوي

الجدول (11.3): نتائج اختبار أثر إعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	37.917	4.133		9.174	.000
	z1	1.686	.289	.553	5.826	.000

a. Variable dépendante : Y

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

مقطع خط الانحدار 37.917 ميل خط الانحدار 1.686 نتيجة إختبار t هي 5.826 ومقطع خط الانحدار 9.174 وقيم sig نجد أنها (000) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي:

$$y = 37.917 + 1.686x$$

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية : هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي

الجدول (12.3): نتائج اختبار أثر لتبسيط إجراءات العمل على الولاء التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	43.401	5.053		8.590	.000
	z2	1.204	.330	.384	3.653	.000

a. Variable dépendante : Y

مقطع خط الانحدار 43.401 ميل خط الانحدار 1.204 نتيجة إختبار t هي 3.653 ومقطع خط الانحدار 8.590 وقيم sig نجد أنها (000) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي:

$$y=37.917+1.204$$

3- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية : هناك أثر ذي دلالة إحصائية الانظمة و القوانين على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي

الجدول (13.3): نتائج اختبار أثر الانظمة و القوانين على الولاء التنظيمي

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	40.492	5.499		7.364	.000
z3	1.340	.345	.405	3.885	.000

a. Variable dépendante : Y

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

مقطع خط الانحدار 40.492 ميل خط الانحدار 1.340 نتيجة إختبار t هي 3.885 ومقطع خط الانحدار 7.364 وقيم sig نجد أنها (000) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي:

$$y=37.917+1.340$$

4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية : هناك أثر ذي دلالة إحصائية تنمية القوى البشرية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. والتي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

الفرض العدمي (H0): نموذج الانحدار غير معنوي

الفرض البديل (H1): نموذج الانحدار معنوي

الجدول (14.3): نتائج اختبار أثر تنمية القوى البشرية على الولاء التنظيمي

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	43.771	1.697		25.796	.000
z4	1.072	.097	.784	11.093	.000

a. Variable dépendante : Y

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

مقطع خط الانحدار 43.771 ميل خط الانحدار 1.072 نتيجة إختبار t هي 11.093 ومقطع خط الانحدار 25.796 وقيم sig نجد أنها(000) ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار

$$y=37.917+1.072z$$

هي:

ومن خلال كل ما سبق يمكن الإلمام بجميع أبعاد التطوير الإداري وذلك من خلال الجدول المبين ادناه:

5- نتائج اختبار أثر التطوير الإداري على الولاء التنظيمي بالمؤسسة

الجدول (15.3): نتائج اختبار أثر التطوير الإداري على الولاء التنظيمي

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-3.859-	1.136		-3.397-	.001
Z	.940	.016	.989	58.022	.000

a. Variable dépendante : Y

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

فرضية الخامسة : هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الخصائص الديموغرافية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة بدرجاتهم حول فترات الولاء التنظيمي تعزى لخصائصهم الشخصية.

وللإجابة على هذه الفرضية يجب تقسيمها إلى فرضيات جزئية .

أ. نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية : هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي لدى الإناث و الذكور عند مستوى معنوية

$$\alpha=0.05$$

– (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي أفراد العينة الذكور وإناث عند مستوى

$$\alpha= 0.05$$

– (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي أفراد العينة الذكور وإناث عند مستوى

$$\alpha=0.05$$

الجدول (16.3): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغير الجنس و الولاء التنظيمي

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5.190	53	.098	1.224	.296
Intra-groupes	2.000	25	.080		
Total	7.190	78			

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي و الجنس عند مستوى دلالة (0.05) وهذا لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار بلغت (0.29) ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

ب- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

نص الفرضية : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزى إلى الاختلاف في المستوي التعليمي عند

$$\alpha=0.05$$

– (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في المستوي التعليمي عند

$$\alpha= 0.05$$

– (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي تعزى إلى الاختلاف في المستوي التعليمي عند

$$\alpha=0.05$$

الجدول (17.3): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى التعليمي و الولاء التنظيمي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11.040	53	.208	.688	.874
Intra-groupes	7.567	25	.303		
Total	18.608	78			

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي و المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار بلغت (0.87) ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1).

ج- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

نص الفرضية : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في سنوات الخبرة عند

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في سنوات الخبرة عند مستوى

معنوية $\alpha= 0.05$

- (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في المستوى سنوات الخبرة عند

مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

الجدول (18.3): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير سنوات الخبرة الولاء التنظيمي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	28.206	53	.532	.888	.651

Intra-groupes	14.984	25	.599		
Total	43.190	78			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي و سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار بلغت (0.65) ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1).

د- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة .

نص الفرضية : هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوى الوظيفي عند

مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في المستوى الوظيفي عند

مستوى معنوية $\alpha= 0.05$

- (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في المستوى الوظيفي عند مستوى

المعنوية $\alpha=0.05$

الجدول (19.3): نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيري المستوى الوظيفي والولاء التنظيمي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	23.364	53	.441	.892	.646
Intra-groupes	12.357	25	.494		
Total	35.722	78			

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات spss)

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي و المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا لأن قيمة مستوى الدلالة للاختبار بلغت (0.64) ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) و نرفض الفرضية البديلة (H1) .

الفرع الثاني:مناقشة نتائج الدراسة

بعد قيامنا بعملية اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها و تفسيرها ، استخلصنا مجموعة من النتائج و سنقوم الآن بمناقشتها ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة :

دراسة عبدالله السبيل (2003)

👉 هناك تأثير إيجابي لإعادة الهندسة الإدارية على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما توصلت

إليه دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة (2011)

👉 هناك تأثير إيجابي للولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة مزوار منوبة (2013)

👉 هناك تأثير إيجابي الأنظمة والقوانين على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما توصلت إليه

دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة (2011)

👉 هناك تأثير إيجابي تنمية القوى البشرية على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة، وهذا ما توصلت إليه

دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة (2011)

👉 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في الجنس و المستوى التعليمي و

عدد سنوات الخبرة وهذا يتعارض مع دراسة مزوار منوبة (2013).

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير التطوير الإداري على الولاء التنظيمي بمؤسسة رمال بلاستيك تقرت لولاية ورقلة. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا في هذا الفصل من خلال مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها .

و في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات خلصت إلى النتائج التالية:

👉 هناك تأثير ايجابي لإعادة الهندسة الإدارية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بشركة رمال بلاستيك؛

👉 هناك تأثير ايجابي للولاء التنظيمي لدى الموظفين بشركة رمال بلاستيك؛

👉 هناك تأثير ايجابي الأنظمة والقوانين على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بشركة رمال بلاستيك؛

👉 هناك تأثير ايجابي تنمية القوى البشرية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بشركة رمال بلاستيك؛

👉 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي إلى الاختلاف في الجنس و المستوى التعليمي و

عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين بشركة رمال بلاستيك؛

خاتمة

وقد عرفت السنوات الأخيرة اهتمام المكثف بالتطوير الإداري، حيث دفع العديد من المنظمات إلى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة غرضها الأساسي التطوير الإداري وتعمل جاهدة على تحسين مستوى تكيف المنظمة مع بيئتها المحيطة بها عن طريق إجراء مايلزم من تطوير إجابي في مختلف المجالات للرفع من كفاءة المنظمة وفعاليتها.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع التطوير الإداري وأثره على الولاء التنظيمي والعناصر المتعلقة بهما و للإلمام بحبيات الموضوع تناولنه من خلال فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار مدى وجود تأثير متغيرات الدراسة على الولاء التنظيمي، و مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، و التوصيات و الآفاق بالشكل التالي:

• اختبار الفرضيات:

قامت دراستنا على خمسة فرضيات رئيسية، و المتمثلة فيما يلي:

تمثلت الفرضية الأولى في "يوجد تأثير لإعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي للموظفين في شركة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال ، أسئلة المحور الأول من الاستبيان توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى (H1) ونفي الفرضية الصفرية (H0).

تمثلت الفرضية الثانية في "يوجد تأثير لتبسيط إجراءات العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في شركة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وتوصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى (H1) ونفي الفرضية الصفرية (H0).

تمثلت الفرضية الثالثة في "يوجد تأثير لأنظمة والقوانين على الولاء التنظيمي للموظفين في شركة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وتوصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى (H1) ونفي الفرضية الصفرية (H0).

تمثلت الفرضية الرابعة في "يوجد تأثير لتنمية القوى البشرية العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في شركة" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الرابع من الاستبيان، وتوصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الأولى (H1) ونفي الفرضية الصفرية (H0).

تمثلت الفرضية الخامسة في "يوجد للتطوير الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في شركة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية من الاستبيان ، وكما قمنا بتقسيمها إلى أربعة فرضيات جزئية.

الجزئية الأولى " هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة الذكور وإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة الذكور وإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة الذكور وإناث عند مستوى (0.05)

$(\alpha=$

وفي الأخير توصلنا إلى **نفي** الفرضية الجزئية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير الجنس و الولاء التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية " هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي بين الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي

التعليمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي التعليمي عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي التعليمي عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وفي الأخير توصلنا إلى **نفي** الفرضية الجزئية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يعزي إلى الاختلاف في المستوي

التعليمي.

الفرضية الجزئية الثالثة " هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في سنوات الخبرة عند

مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في سنوات الخبرة عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي بين الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في سنوات الخبرة عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وفي الأخير توصلنا إلى **نفي** الفرضية الجزئية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يعزي إلى الاختلاف في سنوات

الخبرة.

الفرضية الجزئية الرابعة " هناك تأثير ذي دلالة إحصائية في مستوي بين الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي

الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي الوظيفي عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الولاء التنظيمي يعزي إلى الاختلاف في المستوي الوظيفي عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$. وفي

الأخير توصلنا إلى **نفي** الفرضية الجزئية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يعزي إلى الاختلاف في المستوي الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- المؤسسة تعتمد الكفاءة البشرية المتخصصة وتبحث عن الخبرات والمعارف لمختلف موظفيها.
- تعتمد المؤسسة في عملها على العمال ذوي الخبرة الطويلة.
- أن أفراد الدراسة محايدون على إعادة الهندسة الإدارية.
- أن أفراد الدراسة موافقون على تبسيط إجراءات العمل.
- أن أفراد الدراسة موافقون على الأنظمة والقوانين.
- أن أفراد الدراسة موافقون على تنمية القوى البشرية.
- أن أفراد الدراسة لديهم ولاء كبير للمؤسسة على المدى البعيد.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لإعادة الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتبسيط إجراءات العمل على الولاء التنظيمي .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية الأنظمة والقوانين على الولاء التنظيمي .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية تنمية القوى البشرية على الولاء التنظيمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة لمتغير الجنس و الولاء التنظيمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة لمستوى التعليمي و الولاء التنظيمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة سنوات الخبرة و الولاء التنظيمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة المستوى الوظيفي و الولاء التنظيمي .

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- 👉 تنبه الباحثة إلى زيادة اهتمام بالتطوير الإداري من أجل معرفة مدى الحاجة إلى توفير الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والتنوع.
- 👉 يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.
- 👉 سن التشريعات واللوائح التي تسهل عملية التطوير الإداري في المؤسسة.
- 👉 دعم التطوير الإداري بمزيد من الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب لحصول المؤسسة على أكبر قدر ممكن من الجودة والمهنية.
- 👉 توفير الميزانيات الكافية للتطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بجانب التدريب.

آفاق الدراسة:

إن موضوع التطوير الإداري يبقى مفتوحاً للدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

1. أثر التطوير الإداري في تحسين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. معوقات التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. واقع التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : الكتب

1. الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
2. حمزاوي محمد سيد، التطوير الإداري في الدول النامية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1985.
3. الأعرجي عاصم وآخرون، نظريات التطوير الإداري، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، طبعة 1، العراق، 1982.
4. فضل الله علي، إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1417هـ.
5. العدوان ياسر مانع، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986.
6. الضحيان عبد الرحمن، الإصلاح الإداري، دار العلوم للطباعة والنشر، 1412هـ.
7. ياغي محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
8. منشور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
9. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشري، مكتبة دار زهران، طبعة 2، 1999.
10. سماحة محمود، الطريح عادل، تبسيط الإجراءات والتطوير الإداري، مطابع الدار الهندسية، ط1، 2001.
11. اللوزي موسى سلامة، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، طبعة 2، 2000.
12. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، طبعة 1، 1998.
13. فصل صباح الفصلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية الإدارة العامة، المجلد 37، ع1، 1997.
14. اللوزي موسى سلامة، التكوين التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الاردن 1999.
15. القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989.
16. هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل، مصادرها وتوائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العلمية، الرياض، السعودية، 1998.

ثانياً : البحوث الجامعية

17. القيسي علي محمد، التطوير الإداري في الوزارة العدل، دراسة حالة على كتابة عدل الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد، جدة، السعودية، طبعة 2، 1999.
18. آل زاهر علي بن ناصر، سلبيات التطوير الإداري، دراسة منشورة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2000.
19. الجريس بدر محمد، علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة منشورة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
20. أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الخارجية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

21. ندا سامية خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
22. الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، جدة، السعودية، 2005.
23. العورتاني مأمون عبد القادر أمير، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، غزة، فلسطين، 2003.
24. الهاجري خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2002.
25. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003.
26. — أحمد عودة عبد المجيد عودة "تطبيق الحكومة الالكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
27. ريم بنت عمر منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.
28. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلاتشارد بالولاء التنظيمي، مذكرة الماجستير، تخصص علم النفس العمل وتنظيم، ورقلة، الجزائر، 2013.

ثالثا : المجالات

29. زباني إبراهيم، محاور الإصلاح الإداري بالمغرب: نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة الشؤون الإدارية، الرياض، السعودية، 1985.
30. حامد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، القاهرة، مصر، المجلد 47، 2008.
31. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الاداري، مسقط، الاردن، م21، ع78، 1999.
32. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، 2009.
33. آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 1، عدد 1، 1993.
34. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5، 2010، ورقلة، الجزائر.
35. العتيبي طلق عوض الله، سعود السواط، الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإدارية، مسقط، السعودية، عدد 70، 1997.

36. العجمي شبيب، دراسة تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مسقط، م20، ع72، 1998.
37. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجهات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة دمشق، م25، ع3+4، 2009.
38. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. بمحطة تكرير النفط بسكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، ع13، 2013.

رابعاً: المواقع الالكترونية

39. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بلد النشر مجهول، 2009. متوفر على الرابط التالي
<http://www.kantakji.com/media/9166/edu.pdf>

خامساً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Allan lane، Administrative Reform ، Geral Caiden،،1970.
2. power dwardl employee loyalty in new millenniam 2000.
3. Kazuhiro aria,organizationol loyalty,a preliminary study,histsubashi journal of economics,1995.
4. Richard w. scgollùml:human resource strategiec,commitment and control approachec to work farce management,univercity of rhade island,april,2003
5. Davis keith and Newstrom john Human Behavior at work: organizational Behavior 7thed.New York Mc Grow–Hill book company,1985.
6. G len and williamc and koch"the effectc of age and gender upon the perceptionc of accounting profeccionalc concening their job caticfaction and work– related attributec" 2006.
7. kanchana chtima"the relationchip between job saticfaction and organizational commitment cace ctudy of the ciampan group co,l,td,ph,d diss,abc 2002.
8. **Amabile and Sensabaugh** " حول الإبداع في المنظمات المصادر البشرية والتطوير في الولايات المتحدة 1992. الأمريكية

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.حجاج عبد الرؤوف	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
02	أ.بوخلخال عبد الرحيم	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
03	أ. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
04	أ. مسغوني منى	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة
05	أ.باديس بوخلوة	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إمتيانه

في إطار للتخصير لاستكمال مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان: التطوير الإداري على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة نقدم لكم هذا الإمتيانه ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض بحث علمي كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا، نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

ملاحظة:

- اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة أرجو الإجابة بتأني.
- يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب للإجابة.

أولا: المعلومات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس:

العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي

المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ	عون تحكم	إطار

أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بأن المؤسسة لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها					
02	أعتقد بأن صلاحياتي لا تتناسب ومسؤولياتي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها					
03	أشعر بعدم العدالة تجاه المهام المفوضة لي وأرى ضرورة إعادة النظر فيها					
04	أشعر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن وقادر على مواجهة التغيرات الطارئة					
05	لا أشعر بالملل من التغيير الذي تم اعتماده ضمن خطة المؤسسة					
06	يتم إنجاز العمل حسب الأهداف المحددة					
07	يشعر الموظفون بضرورة تنفيذ الأعمال المفوضة لهم بدون ممطالة					
08	أشعر بالرضا عن طريقة وخطوات إنجاز الأعمال التي أقوم بها					
09	أشعر بوجود نظام رقابي في المؤسسة يشمل إجراءات عمل وقائية وتصحيحية					
10	يوجد دليل لإجراءات العمل يوضح خطوات ومراحل العمل الذي أقوم به					
11	يتم إنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها					
12	يوجد قوانين وأنظمة ولوائح تحكم عمل المؤسسة					
13	أعتقد بأن الأنظمة والقوانين المتبعة في المؤسسة تنتج حالة من التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين					
14	هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين					
15	يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة					
16	أشعر باستمرار أن لدي الاستعداد الكافي للتدريب بهدف اكتساب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي يتطلبها عملي					
17	تعتمد الإدارة على مبدأ الكفاءة والخبرة في التعيينات الجديدة لإختيار أفضل الكفاءات					

					توفر المؤسسة الظروف المناسبة لكي يؤدي العامل عمله بسهولة	18
					يرتبط نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة بإنجاز العمل	19
					منحني عملي في المؤسسة الفرصة لكي أنمو وأتقدم وأترقي	20

ثالثا: الولاء التنظيمي

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر هذه المؤسسة أفضل منظمة يمكن أن أعمل بها					
02	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين من اصدقاء وأقرباء بأنني فرد في هذه المؤسسة					
03	تدفعني هذه المؤسسة لتقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل					
04	لدى استعداد لتقديم أقصى مجهود لإنجاح عمل المؤسسة					
05	أشعر بأنني اكتسبت الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد					
06	سأدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي العمل فيها					
07	أي تغير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في المؤسسة يجعلني أفكر في عدم ترك العمل في هذه المؤسسة					
08	في حالة توفر فرصة عمل بديلة في مؤسسة أخرى بنفس الامتيازات فإنني لا أترك العمل في هذه المؤسسة					
09	أشعر باشتياق للمؤسسة عند غيابي عنها					
10	يهمني كثيراً مصير هذه المؤسسة					
11	لدى إستعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة					

الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتطوير الإداري و الولاء التنظيمي
3	المطلب الأول: مدخل للتطوير الإداري
3	الفرع الأول: تعريف وخصائص التطوير الإداري
5	الفرع الثاني: معوقات ونظريات التطوير الإداري
7	المطلب الثاني: مدخل للولاء التنظيمي
7	الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي وخصائصه
12	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
18	المطلب الأول:الدراسات السابقة
18	الفرع الأول:دراسات باللغة العربية
20	الفرع الثاني:دراسات باللغة الفرنسية
21	المطلب الثاني: الدراسة الحالية
22	الأول الفصل خلاصة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
24	تمهيد
25	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
25	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الثاني: بيانات الدراسة و طرق و أدوات جمعها

27	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة
28	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة
29	الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
30	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها و مناقشتها
30	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
30	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
32	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان
37	المطلب الثاني: تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
37	الفرع الأول: النتائج اختبار فرضيات الدراسة
43	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
45	خلاصة الفصل
47	الخاتمة
52	قائمة المصادر و المراجع
56	قائمة الملاحق
61	الفهرس