

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



شعبة علم النفس

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد الطالبة:

بن أحمد وفاء

بعنوان :

# الولاء التنظيمي لدى عمال الادماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية

دراسة استكشافية لبعض المؤسسات بورقلة 2015

لجنة المناقشة مكونة من الأساتذة:

جامعة قاصدي مرباح ( مناقشا )	د/ نوبيات قدور
جامعة قاصدي مرباح ( مشرفا ومقررا )	د/ بوعيشة نورة
جامعة قاصدي مرباح ( رئيسا )	د/ وازي طاوس

السنة الجامعية 2014/ 2015

## تشكرات و عرفان

في المستهل تشكراتنا من دامت نعمته و جلت قدرته و  
حفيبا ببركاته " المولى عز و جل".

على نعمة العلم و على توفيقنا لانجاز هذا العمل' نتقدم  
بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "بوعيشة نورة" التي  
كانت خير مرشد و ناصح.

نتقدم باسمى العبارات التقدير إلى الأستاذة " وازي  
طاوس" و الأستاذ "قوارح محمد" و إلى كل أساتذة قسم  
العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

و إلى كل من مد لنا يد العون و المساعدة' و إلى جميع  
طلبة علم النفس العمل و التنظيم دفعة 2015  
إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التشكرات.

وفاء

## ملخص الدراسة:

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بورقلة، حيث تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس و متغير الأقدمية؟

-وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي و الكشف عن الفروق ، لأنه المنهج القادر على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، وقد طبقت الدراسة على 152 عامل بالاعتماد على استبيان لجمع البيانات لبورتو "وزملائه، المتكون من 16 بند منها بنود ايجابية و سلبية، حيث طبقت الدراسة على بعض المؤسسات بورقلة لعينة من عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- هناك مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بورقلة .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية بين الجنسين .

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية تعزى للأقدمية .

- ووفقا لهذه النتائج تم الاقتراح مايلي:

ضرورة وجود نظام الحوافز، تحقيق الرضا الوظيفي، العلاقات الإنسانية، المساواة بين العمال، اقراراتأمين العامل في اطار الإدماج المهني.

**الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي , العمال , الإدماج المهني**

### The abstract :

*The aim of this study was to know the level of the organizational commitment of the worker of the professional integration holding university degrees in some institutions in Ouargla.*

*This study seeks to answer the followings :*

*What is the level of the organizational, commitment of the worker of the professional integration holding university degrees in some institutions in Ouargla .*

*Are there any statistically significant differences in the degree of organizational commitment because of variable sex and seniority variable.*

*In his study we based on the descriptive approach to know the level of the organizational commitment and finding the differences.*

*This study was applied on 152 workers, based on a questionnaire to gather the data of porter and his colleagues witch, and contains 16 positive and negative items.*

*This study was applicated on some institutions in Ouargla, on a sample of workers of professional integration holding university degrees.*

*The results are:*

*There is a high level of organizational commitment with workers holding university degrees in some institutions in Ouargla.*

*There are no statistically significant differences in the degree of organizational commitment of workers of professional integration holding university degrees because of variable sex or variable seniority.*

*Because of this results, there are suggested:*

*It is important to create human relationships and equality between workers. Insurance of workers in the framework of professional integration: The necessity of the existence of incentive system and achieve job satisfaction.*

فهرس المحتويات	
أ	شكر و عرفان
ب	الملخص
ج	الفهرس
و	مقدمة
الفصل الاول : تقديم موضوع الدراسة	
02	إشكالية الدراسة
03	تساؤلات الدراسة
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الدراسة
04	التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة
04	حدود الدراسة
الفصل الثاني : الولاء التنظيمي	
06	تمهيد
06	تعريف الولاء التنظيمي
07	المفاهيم المرتبطة بالولاء
08	انماط الولاء التنظيمي
10	مراحل تطور الولاء التنظيمي
12	خصائص الولاء التنظيمي
12	مكونات الولاء التنظيمي
13	مقومات الولاء التنظيمي
14	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
14	استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
15	الخلاصة

الفصل الثالث : اجراءات الدراسة الميدانية	
17	تمهيد
17	منهج الدراسة
17	عينة الدراسة
19	اداة الدراسة
22	اجراءات التطبيق
22	الاساليب الاحصائية
الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
24	عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الاول
26	عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثاني
27	عرض وتحليل ومناقشة التساؤل الثالث
29	استنتاج عام وتوصيات
	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	يوضح إستراتيجية الولاء والضبط	01
17	يوضح نسبة الذكور و الإناث	02
18	يوضح نسب العمال الأقل من 4 سنوات و الأكثر من 4 سنوات	03
21	يوضح نتائج المقارنة الطرفية	04
21	يوضح قيمة ألفا كرومباخ	05
22	يوضح ثبات التجزئة النصفية	06
24	يوضح نسب الولاء المرتفع و الولاء المنخفض	07
26	يوضح دلالة الفروق للذكور و الإناث في الولاء التنظيمي	08
27	يوضح الفروق في عمال ادماج المهني اكثر من 4 سنوات و عمال اقل من 4 سنوات	09

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نتاج الولاء التنظيمي	01
09	أنماط الولاء التنظيمي لماير و ألن و سميث	02
10	مراحل تطور الولاء التنظيمي لولش و لافان	03
11	مراحل تطور الولاء التنظيمي مودي و بورتر	04
13	العوامل المكونة للولاء التنظيمي	05
18	توزيع الأفراد حسب الجنس	06
19	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	07
24	الولاء التنظيمي المرتفع و المنخفض	08

### مقدمة:

أن أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات المعاصرة، هي تلك المنظمات التي تهتم بالعنصر البشري، وتعمل على تحقيق رغباته وطموحاته وآماله، فمن المهم تطوير الأفراد وخلق جو عمل مناسب، وتلبية احتياجاته، مما يزيد رضا عن العمل، وانتمائهم للمؤسسة، وزيادة إنتاجيتهم.

. أذ يجب أن تهتم المؤسسة برفع من مستوى الولاء التنظيمي، وذلك بتحقيق بعض العوامل من اجل ضمان استمرارية وبقاء العمال والرفع من إنتاجية المنظمة واستمرارها، وتهدف الدراسة عينة الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية، المعروف أنهم عمال غير دائمين، تجدد لهم المنظمة العقد كل ثلاث سنوات، حتى في حالة ما أتاحت لهم المنظمة فرصة للتعين على حسب المناصب الشاغرة. هاته العينة موجودة في المؤسسات العمومية و الاقتصادية، عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية هم عمال كغيرهم من العمال الدائمين الفرق الوحيد هو أن عمال الإدماج المهني لم يحظوا بفرض التعيين أو لعدم توفر مناصب شاغرة في الاونه الأخيرة، لربما لأسباب اقتصادية.

فموضوع الدراسة هو الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بورقلة، إذ تهدف الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هاته العينة ولائهم يتأثر بالصعوبات التي تواجهها، أم لا تتأثر؟، أم هناك عوامل أخرى قد تغطي هاته الصعوبات و مما تساهم من رفع مستوى الولاء التنظيمي مثل: العلاقات الإنسانية، وجود نظام الحوافز، العدالة التنظيمية.

واشتملت الدراسة على أربعة فصول يتوزعون بين جانبين: الجانب النظري و المتمثل في فصلين:

**الفصل الأول خصص لتقديم موضوع الدراسة و يتضمن:** إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، التعريف الإجرائي، أهداف وأهميته الدراسة، حدود الدراسة.

**الفصل الثاني خصص لمتغير الدراسة (الولاء التنظيمي):** بذكر أهم العناصر المتعلقة بالولاء التنظيمي.

اما الجانب التطبيقي فيتضمن:

**الفصل الثالث:** من منهج الدراسة، عينة الدراسة، الخصائص السيكومترية، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية.

**الفصل الرابع:** عرض تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

وتضمنت الدراسة بعض توصيات و مقترحات.

# الفصل الأول

## تقديم موضوع الدراسة

إشكالية الدراسة

تساؤلات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة

حدود الدراسة



إشكالية الدراسة:

يؤدي العنصر الإنساني دور وأهمية كبيرة وفعالة في إدارة العمل فهو المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، إذ يعتبر العمل تصرف أو سلوك مكتسب عن طريق التعلم وما تحكم بالتزامه إلى متطلبات الوظيفة، فهو ظاهرة إنسانية تؤدي إلى هدف نافع إلى المحيط ككل، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

فمن خلال هذا ولأهمية العنصر الإنساني اهتمت العديد من الدراسات والنظريات ونشرت العديد من المراجع على أهمية العامل داخل المنظمة، لأن العامل يعتبر المحرك الأساسي للمنظمة فهو يؤثر بشكل كبير على المنظمة سواء كان سلبياً أم إيجابياً. حيث يجب على أي منظمة أن تعمل جاهدة لتوفير متطلبات العامل داخل المنظمة، وعلى أن تخضعها لنوع من التنظيم والعدالة التنظيمية، وجو من العلاقات الإنسانية، وأن تسعى إلى تطوير العامل، للحصول على عامل منتج، مثابر، جدي في العمل، والأهم من ذلك وقتاً ومخلصاً ومحجاً لعمله (ولاء تنظيمي)، مهما يكن من مشاكل ومتاعب أو ضغوطات فهو دائماً مستعد للاستمرار في المنظمة.

— عرّف بورتر وزملائه (الولاء التنظيمي): بأنه مدى الإخلاص والإدماج والمحبة التي يبديها العامل اتجاه عمله، وينعكس ذلك على قلبه لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه في العمل ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها (هيجان، 1944:30)

— ويعرفه "رونالد ريجيو": الولاء هو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته وترتبتها هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداداته لبذل مجهود نيابة ورغبة في البقاء عضو فيها.

— وجاءت دراسة كنجشان (1986): التي هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرات بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في أمريكا وتوصل إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات. (راتب سعود، سوزان سلطان، 2009:209)

— كما دلت دراسة الأحمدي (2004): دراسة بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، وهدفت إلى البحث في الولاء التنظيمي للممرضين بالخصائص الشخصية، إذ توصلت إلى وجود ولاء متوسط لدى العاملين في التمريض. (إيهاب عويضة، 2008:526)

— كما توصل فريد رآهم (2008): بالمركب المنجمي للفوسفات، إذ تحدف لمعرفة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عمال المركب، وتوصل إلى وجود مستوى مرتفع من ضغوط العمل بالمقابل وجود مستوى منخفض للولاء التنظيمي (فريد رآهم، 2006:20)

— انطلاقاً من الجانب النظري ومن المعلومات السابقة ومن ملاحظاتي البسيطة لهذا المتغير (الولاء التنظيمي)، ليطم دراسة استكشافية للولاء التنظيمي لعينة من الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بولاية ورقلة.

ارتأت الطالبة في هاته الفئة العمالية لتتعرف على الظروف التي تمر بها من عدم التعيين كموظف دائم ، الأجر القليل ، ومستوى علمي راق، ومن تخصص يستطيع أن يضيف للمنظمة المزيد من التطور، وأيضا مدة العامل من عمل في إطار الإدماج قد تضيف له الخبرة ، لكن بالرغم من كل ما يمتلكه لا يعتبر موظف دائم أو نستطيع أن نقول لا تنطبق عليه بعض الحقوق مقارنة مع موظف دائم.

وقد ذكر العديد من الباحثين أن هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهم: الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء. ( عبد الرزاق ، 2004: 344)

فمن خلال هذه الدراسة الاستكشافية أردنا أن نستكشف عن مستوى الولاء عند عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية؟ ، وهل هناك فروق في درجة الولاء التنظيمي لمتغير الجنس و الاقدمية؟

فمن هنا نستطيع ان نطرح التساؤلات التالية:

### 1) تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات ببعض المؤسسات بورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات تغزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات تغزى لمتغير الأقدمية؟

### 2) أهداف الدراسة:

- الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الادماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات بورقلة.
- الكشف عن الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الادماج المهني تغزى للاقدمية .
- الكشف عن الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني بين الذكور والإناث.

### 3) أهمية الدراسة:

تكمن في ان موضوع الولاء التنظيمي ذو قيمة و أهمية للمنظمة ، من اجل الارتقاء الى الأحسن و الأفضل , و من هنا فان أهمية الدراسة تتحدد في جانبين ,احدهما نظري و الآخر تطبيقي :

\* **الأهمية النظرية :** تكمن الأهمية النظرية في توضيح متغير الولاء التنظيمي ، و كل ما يتعلق به ، من أنماط الولاء التنظيمي و مراحلها و مكوناته ,ومقومات الولاء التنظيمي ,مقومات الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه .

## الفصل الأول

### تقديم موضوع الدراسة

\* الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية في النزول إلى الميدان و البحث في عينة عمال الإدماج المهني في متغير الولاء التنظيمي.

#### 4) التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة :

- **الولاء التنظيمي:** هو تعبير العامل عن مدى حبه وإخلاصه ووفائه لعمله ومنظمته، والاستمرار في العمل فيها مهما يكن، عن طريق اتجاهه وبعض التصرفات يقوم بها داخل المنظمة أو خارجها مثل: عدم ترك المنظمة لسبب من الأسباب – الحضور إلى العمل في الوقت المحدد – التفاني في العمل لعينة، من عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية لبعض المؤسسات بورقلة لسنة 2014\_2015.

#### 5) حدود الدراسة :

- **حدود زمنية:** تحدد هذه الدراسة زمنيا لسنة 2014\_2015.
- **حدود مكانية:** تحدد هذه الدراسة مكانيا لبعض المؤسسات بولاية ورقلة وهي : دور الشباب , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة, بلدية ورقلة, دار المالية بورقلة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في عمال إدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية المتواجدين في بعض المؤسسات حيث بلغ عددهم 152 عامل لسنة 2014\_2015

# الفصل الثاني

## الولاء التنظيمي

تمهيد

تعريف الولاء التنظيمي

المفاهيم المرتبطة بالولاء

انماط الولاء التنظيمي

مراحل تطور الولاء التنظيمي

خصائص الولاء التنظيمي

مكونات الولاء التنظيمي

مقومات الولاء التنظيمي

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

الخلاصة

تمهيد:

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ، حيث أكدت الدراسات عن أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء التنظيمي من مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

### 1. تعريف الولاء التنظيمي:

أ. الولاء لغة:

\* هو الإخلاص وولاء شديداً يوجهان الفرد الى موضوع معين كالوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين بحيث الفرد الصالح موضوع ولاءه ومصالحه خاصة. (فرج عبد القادر، 2003: 893)

\* الولاء كلمة تستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الإخلاص لما يعتقد الفرد انه الصواب كالأسرة أو العمل. (احمد زكي البدوي، 2003:16)

ب. الولاء التنظيمي اصطلاحاً :

\* استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء والقبول بالاهداف الرئيسية وقيم التنظيم. (محمد سليمان، سوسن وهب، 2011:200)

• تعريف مدحت أبو نصر هو:

شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء belonging إلى شيء هام في حياته، شعور الفرد بمسؤولية

responsability اتجاه شيء هام في حياته ، الحاجة من الحاجات الاجتماعية social needs لدى إنسان، الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله. (مدحت ابو النصر، 2005:381)

• ويعرفه بورتر وستريز ومودي : " بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأوضحوا بان الفرد الذي يمتلك

انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها. (هيجان، 1944:30)

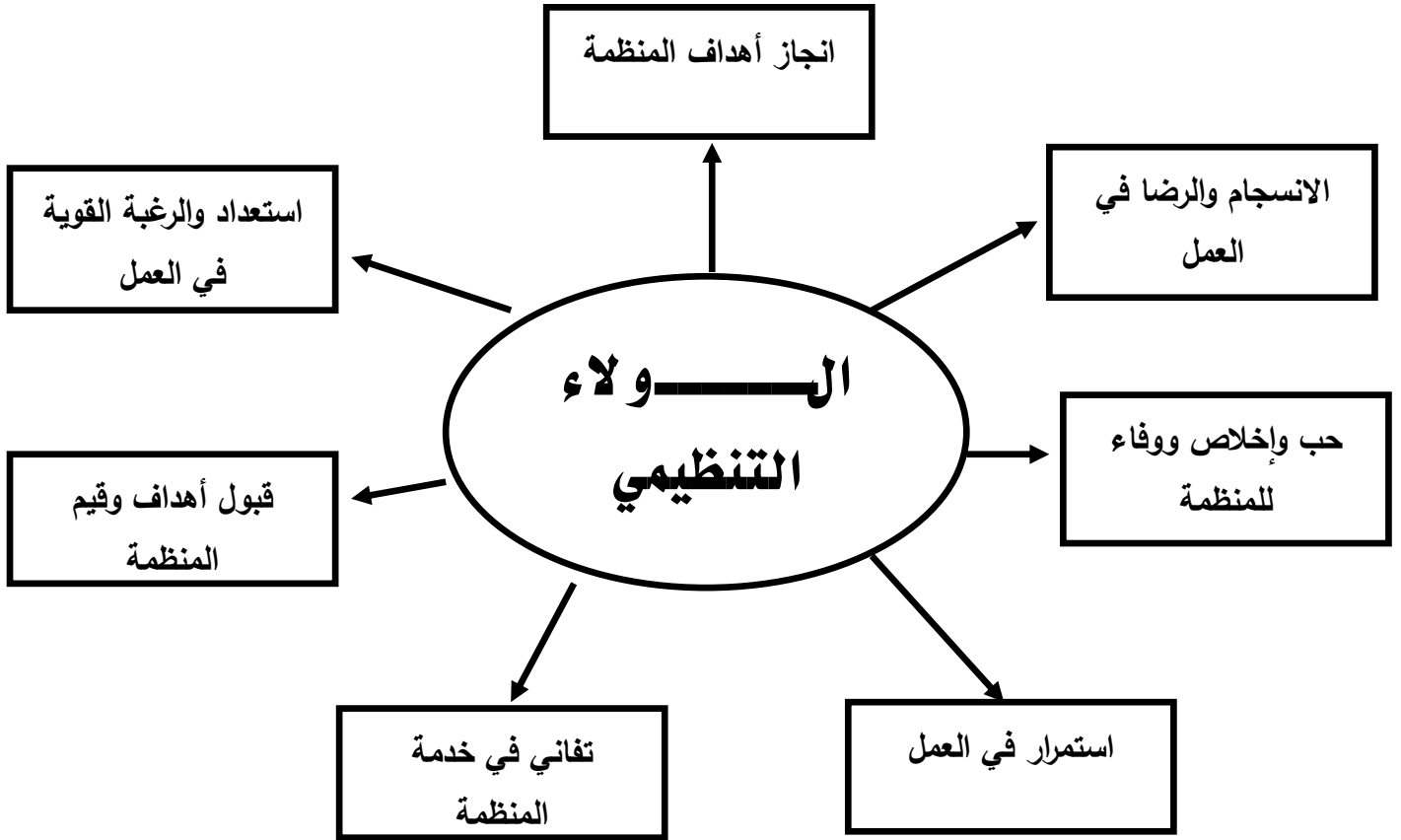
• كما يعرف أبا زيد الولاء التنظيمي : بأنه رغبة الفرد في البقاء في عمله وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل فيها، وقبوله

أية مهام تناط به، وبذله أقصى طاقة ممكنة لانجاز أهداف المنظمة. (أبا زيد، 2008:76)

. ومنه نستنتج أن الولاء التنظيمي: هو شعور داخلي للعامل يجسده في بيئة عمله من حب و إخلاص وتفانيه في خدمة المنظمة من اجل البقاء واستمرار في العمل مهما كانت الظروف.

## الفصل الثاني الولاء التنظيمي

— والشكل الموالي يعبر عن الولاء التنظيمي وما ينتج عنه من جوانب ايجابية المتمثلة في : انجاز أهداف المنظمة, الانسجام و الرضا عن العمل , حب و اخلاص ووفاء للمنظمة , استمرار في العمل , تفاني في خدمة المنظمة , قبول اهداف و قيم المنظمة , استعداد و الرغبة في العمل.



الشكل 01: نتاج الولاء التنظيمي

2 \_ المفاهيم المرتبطة بالولاء: يمكن فهم معنى الولاء أيضا من خلال التطرق إلى المصطلحات التي ترتبط به وهي:

— الالتزام: يعرفه كيسلر بأنه حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.

(سامي حنون، 2006: 26)

— ويراها سالنيك : انه ربط الفرد بتصرفات سلوكية معينة. ( محمد احمد درويش، 2008: 19)

— الإخلاص: في اللغة ذهب خالص أي خال من الشوائب ويقال اخلاص النصيحة، أي اوفى فيها ويعني صدق توجهه القلب وخلصه من أي شائبة. (OR. WIKIPEDIA.ORG)

— الإخلاص والوفاء: الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. ( إيهاب محمد عويضة، 2008: 31: 32)

## الفصل الثاني الولاء التنظيمي

● **الانتماء:** حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى إشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين، وان غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز وعليه فان الانتماء هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء. ( نايف المطيري، 2006: 14: 15)

### 3\_ أنماط الولاء التنظيمي: ميز "مايز" و"سميث" 1993 ثلاثة أنماط وهي:

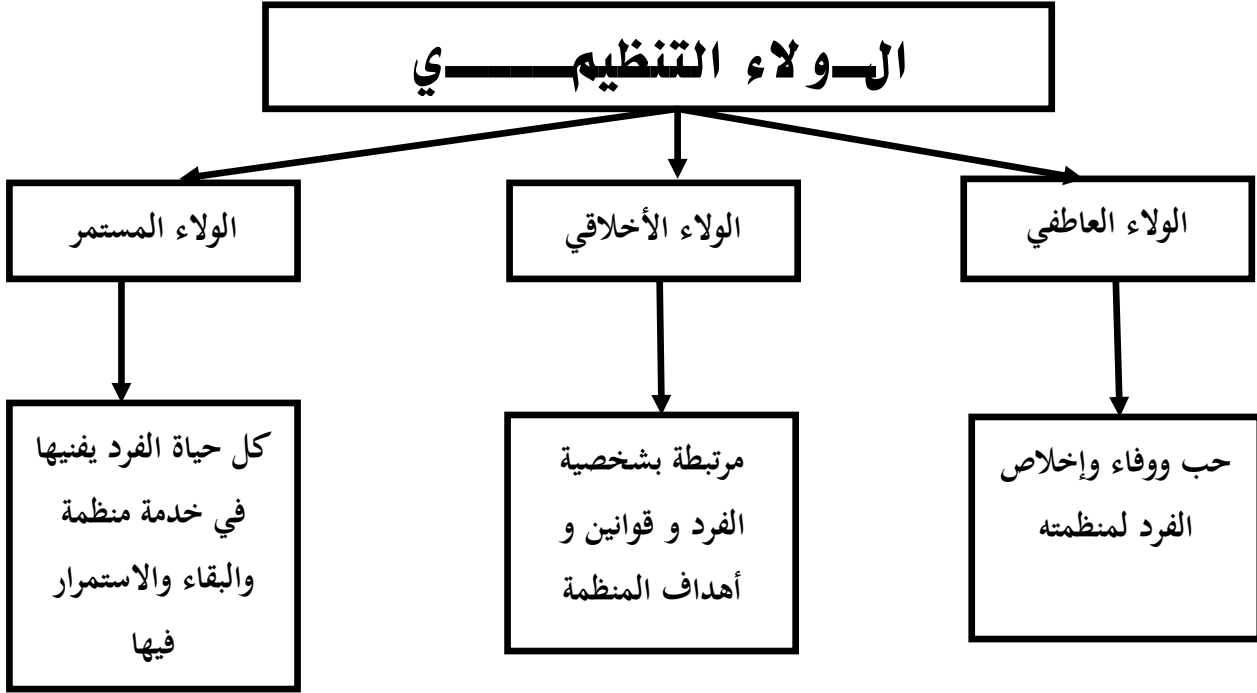
- **الولاء العاطفي أو (المؤثر):** ويشير إلى درجة ارتباط العامل عاطفياً بالمنظمة التي يعمل بها، وهو يتأثر بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية وقرب المشرفين وتوجيههم له، وكذلك المهارات المطلوبة بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة به وبأمور العمل.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها. ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ الخطة.
- **الولاء (المستمر):** تتحكم القيم الاستثمارية في تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تجعل العامل يسعى إلى جني المنفعة وتحقيق مصالحه من خلال هذه المنظمة وفقدان ذلك حين التفكير في التخلي عنها والانضمام إلى منظمة أخرى. ( دانا لطفي، 2008: 34: 35)

\*أنماط الولاء لريتشارد كول يتكون من ثلاثة أنماط هي :

- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال
- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء
- مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال

(RISHARD.SCHOLL.2003.64)

— و الشكل الموالي يعبر عن أنماط الولاء التنظيمي « لماير » و « الن » و « سميت » المتمثل في 3 أنماط و هي : الولاء العاطفي , الولاء الأخلاقي , الولاء المستمر كل نمط يندرج تحته مفهومه , وتم التعبير عن الأنماط الثلاث على شكل بياني :



الشكل 02: أنماط الولاء التنظيمي لماير و ألن و سميت



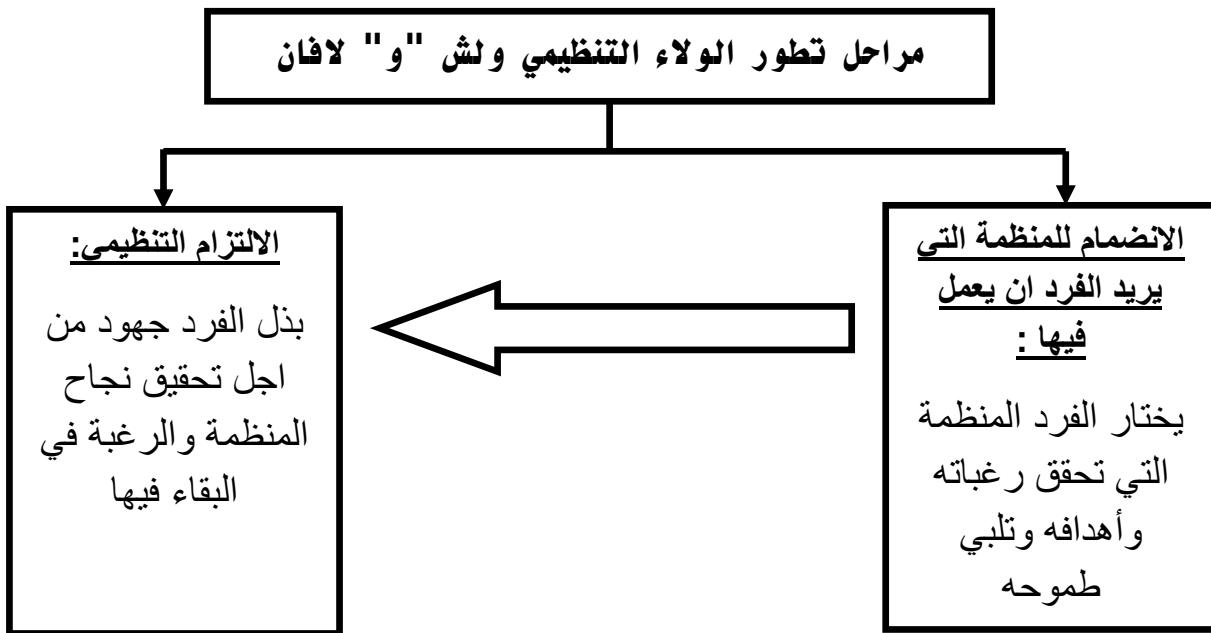
4\_ مراحل تطور الولاء التنظيمي:

قد أشار "ولش" و"لافان": ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

\*مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد أن يعمل فيها: وفي اغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

\* مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من اجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها إذ يشعر بالانتماء الحقيقي والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. (الرواشدة، 2007: 91)

\_الشكل الموالي يعبر عن مراحل تطور الولاء التنظيمي « لولش » و « لافان » الذي ينقسم إلى مرحلتين , مرحلة انضمام الفرد للمنظمة , و مرحلة التزامه في المنظمة , اذ تم التعبير عنها عن طريق شكل بياني:



الشكل: 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي لولش و لافان

## الفصل الثاني الولاء التنظيمي

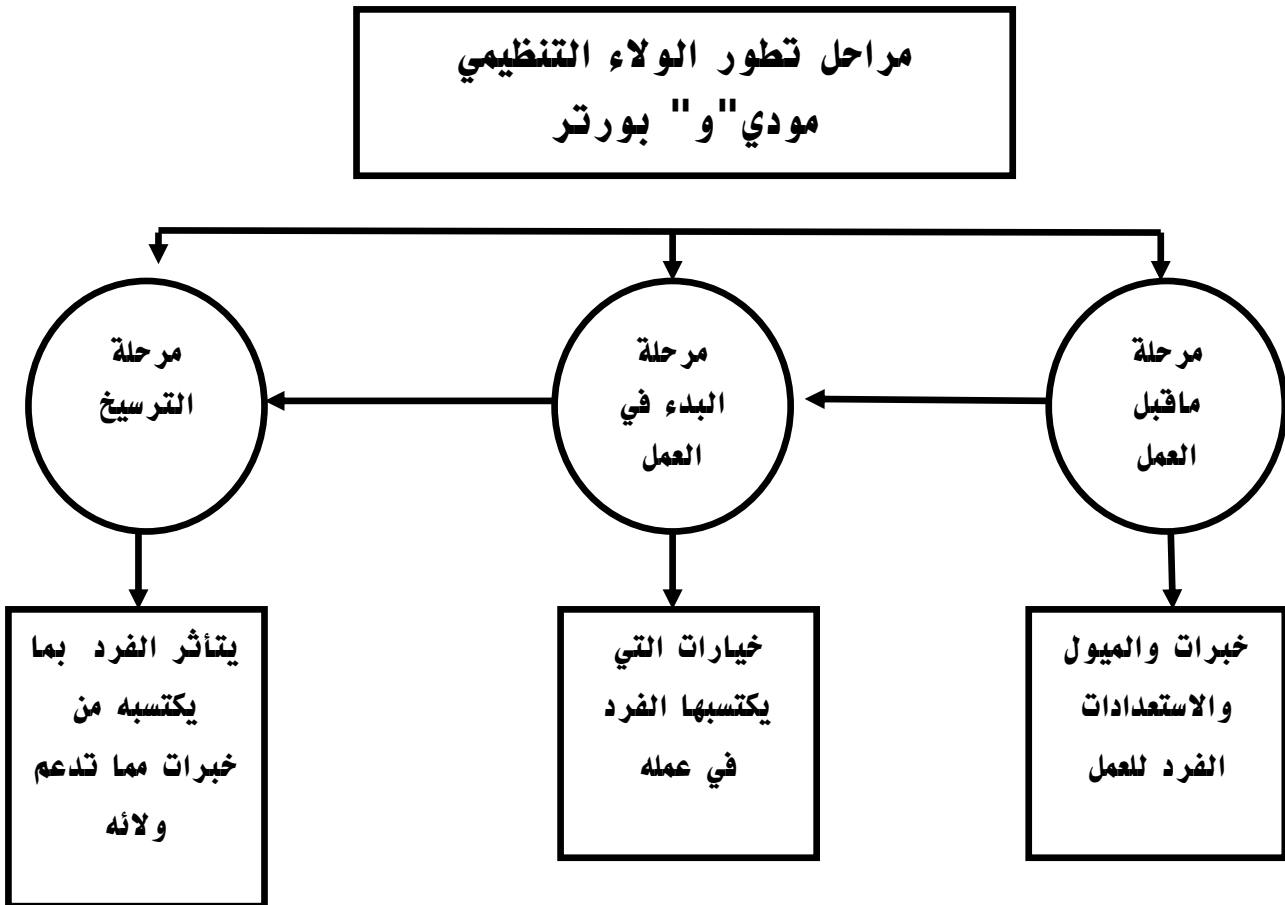
\* أما مودي و بورتر : فقد بينا في دراستهما ان تكوين الولاء التنظيمي للعاملين يمر في ثلاثة مراحل متتابعة هي :

ا\_ مرحلة ما قبل العمل: هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم , تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

ب\_ مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضوا في التنظيم.

ج \_ مرحلة الترسيع: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة لتدعيم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتمتن فيها اتجاهه وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. ( المعاني, 1997: 53)

\_ والشكل الموالي يعبر عن مراحل تطور الولاء التنظيمي لمودي و بورتر المتمثل في ثلاث مراحل وهي : ما قبل العمل ، ومرحلة البدء في العمل ، ثم مرحلة الترسيع . وتندرج تحت كل مرحلة خصائصها , من خلال توضيحها في شكل بياني:



الشكل 04: مراحل تطور الولاء التنظيمي مودي و بورتر

5\_ خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- أ. أن الولاء التنظيمي حصيلة التفاعل بين العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ب. أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ج. الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (سعد الدوسري, 2005: 74)

— بينما يرى ( العتيبي والسواط): أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

( العتيبي والسواط, 1997: 16)

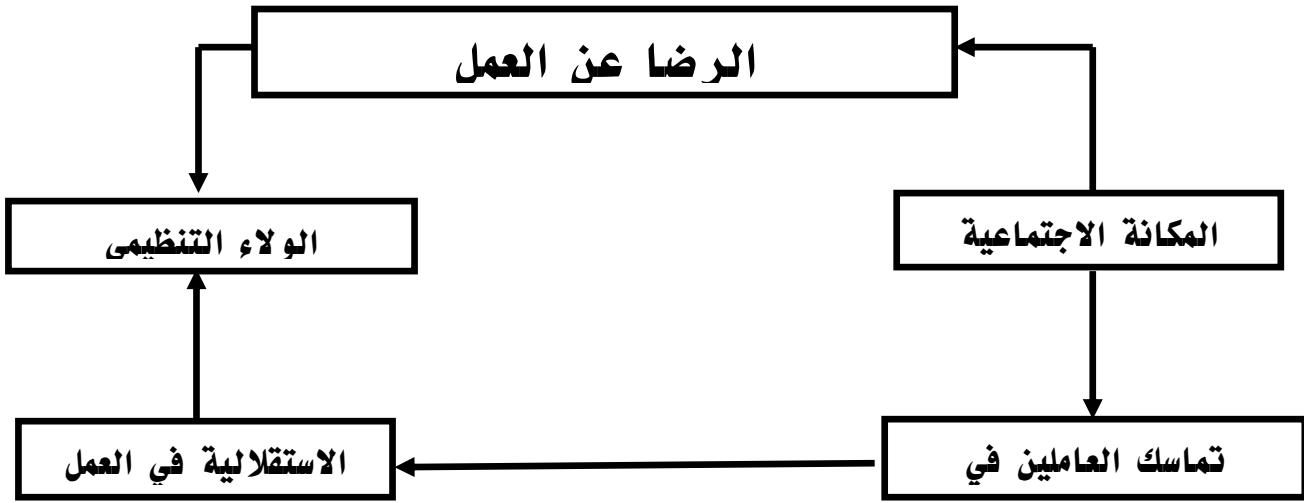
6\_ مكونات الولاء التنظيمي: تتمثل مكونات الولاء في:

\***الولاء العاطفي أو (المؤثر):** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهميته ككيان، وتوجيههم له.

\***الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.

\***الولاء (المستمر):** ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (محمد سليمان, سوسن وهب, 2011: 156 )

\_ أما بالنسبة لنموذج "روبرت مارش" و"ماتاي" والذي بينا بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي و الشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل 05:العوامل المكونة للولاء التنظيمي. (المعاني إيمان عودة، 1996: 29)

#### 7. مقومات الولاء التنظيمي: للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

\*قبول أهداف المنظمة وقيمها.

\* بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

\* أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.

\* الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة

\* الميل لتقوم التنظيم تقويما إيجابيا.

\* حب المهنة.

\* المحافظة على سرية المعلومات عند ممارسة المهنة. (مدحت محمد ابو نصر، 2005: 41 42)

\* نستنتج أن العامل الذي يتميز بولاء نحو منظمته يكون مستعدا دائما للعمل وبذل مستوى عال من الجهد للتطوير من أدائه وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يكون الفرد راغبا في بقائه واستمراره في المنظمة والحضور الدائم والمنضبط إلى العمل ولو اضطر حتى في أوقات فراغه.

\* فكل هذه المقومات والمظاهر تساعد في رفع من مستوى أداء العامل ومن إنتاجية المنظمة والتقليل من الظواهر السلبية داخل المنظمة وخلق جو من التفاهم وروح العمل والرضا عن العمل.

8. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في مجموعة من المدخلات مثل:- مستوى مناسب من الأجر, توقع استمرار الأجر, القيادة داخل المنظمة, العلاقة بين المستويات التنظيمية, وضوح الدور النهائي, وجود مهارات العمل, الدور المتوقع من الأداء, التدريب على المهام الوظيفية, اتجاهات العاملين نحو المنظمة, وينعكس ذلك على مجموعة من المخرجات تتمثل في:

- العضوية في المنظمة على المستوى الطويل والانتماء لها وتفضيلها على المنظمات الأخرى مثل: من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها , وأنه يلمس الموظف أن المنظمة تحافظ عليه وتثق به وتوفر له كل حقوقه لكي تؤمن له الحياة الكريمة, مما يجعل الموظف لا يفكر بالمغادرة وعدم الانتقال إلى عمل جديد.

- الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة , وشعوره بأن أهداف المنظمة واضحة وسهلة وأن الإجراءات المعتمدة في المنظمة معروفة للجميع , وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة, وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة , وأن سياسة الاتصالات في المنظمة فعالة ومفيدة وتزيل الحواجز, وأن يلمس بأن هناك تجانس بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة. (Richard .school.2003.910)

9. استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي : حدد "التون" استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء، وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما

من خلال مجموعة من المعايير.

جدول(01) يوضح إستراتيجية الولاء والضبط

إستراتيجية الولاء	إستراتيجية الضبط	معيار المقارنة
تقوم على افتراضات النظرية والتي تتلخص في: - أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة العمل شيء محب بالنسبة للفرد- يتجنب المسؤولية - لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع	تقوم على افتراضات النظرية والتي تتلخص في أن:- - أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة الفرد يتجنب المسؤولية - طموح محدد - كسول بطبيعته	الدافعية
- تحديد نمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية	- وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع	توقعات الأداء
- ينظر على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم	- ترى فقط انها إنتاجية	جودة البيئة
- تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة	تحديد مستوى الأجر والمرتبات (العائد المادي)	المتطلبات
- التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة	- التدريب على المهارات لمقابلة الحد الأدنى من	التدريب والتنمية

البشرية	متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية	الاحتياجات الخاصة بإتخاذ القرار وحل المشكلة والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تقوم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس لتنمية وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة والتمكين
نظام الضبط	قائم على القوة، الثواب السلطة المركزية الرسمية	قائم على التوقع، المشاركة، القيم
علاقات العمل	ضبط السلوك عن طريق التعاقد ، ثقة أقل ، العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	التعاون- التخطيط- حل المشكلة - الثقة المتبادلة - الاحترام المتبادل
الصراع الإداري	استخدام السلطة والقوة	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة
نظم الاتصال	نظام الاتصال المغلق- الاتصال- يحتاج الاتصال إلى تفسير وفهم	نظام الاتصال مفتوح ومشجع لحل المشكلات والمشاركة

(احمد عبد الرزاق، أيمن يعقوب، 2004: 312 313)

نلاحظ من خلال الجدول ان والتون وضع بعض الاستراتيجيات لضبط مجموعة من المعايير التي تقوم بتعزيز الولاء التنظيمي.

#### خلاصة:

الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والتزام العامل ، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية، تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته من قيمها ، وأهدافها ، والرغبة في البقاء فيها، وتظهر على العامل في بعض المظاهر الايجابية اتجاه المنظمه ، و يبقى البحث في مدى وجود هذه الحالة من عدمه و مستمر لضمان مردود انتاج افضل بالنسبة للعامل و المنظمة ، لذا الدراسة الحالية ستحاول البحث في مستوى الولاء في ميدان الادماج المهني و سوف يتم التطرق الى اجراءات هذه الدراسة في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

منهج الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

إجراءات التطبيق

الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين، سيتم عرض الجانب التطبيقي (الميداني)، إذ يعتبر المرجع الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته للوصول إلى الحقيقة بالرجوع إلى الجانب النظري كبرهان للجانب الميداني. سيعرض في هذا الفصل أهم إجراءات الدراسة الميدانية من منهج الدراسة، عينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في الدراسة وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

### 1. منهج الدراسة:

يعتبر الطريق الذي يقود الباحث في دراسة ظاهرة ما للوصول إلى الحقيقة والكشف عن مختلف جوانبها، فالمناهج متعددة فعلى الباحث أن يختار المنهج المناسب لدراسته. فمن خلال هذه الدراسة فقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كينافياً، فالتعبير الكيفي يفسر الظاهرة ويوضح كمية خصائصها، والتعبير الكمي يعطيها تعبيراً رقمياً، يوضح مقدار الظاهرة وحجمها. (جابر عبد الحميد، أحمد خيرى : 135)

### 2. عينة الدراسة:

عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي، لذلك فهي من أهم مراحل البحث. (عبد الفتاح دويدار، 1999 : 399) العينة هي العنصر الأساسي الذي يرسلنا إلى حقيقة المجتمع المراد دراسته، فاختيار العينة التي تناسب مع هدف الدراسة أمر ضروري.

ثم اختيار العينة بطريقة عشوائية التي تدور حول عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية ببعض المؤسسات في ولاية ورقلة وهي : دور الشباب، دار المالية، بلدية ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. تضمنت عينة الدراسة 155 عامل حاملين الشهادة ليسانس وماستر في تخصصات مختلفة. وتم توزيع الاستبيان على 155 عامل وتم إرجاع 152 استبيان. وكانت خصائص العينة من حيث المتغيرات التي تبنتها الدراسة كما يلي:

\*الجنس: اشتملت العينة على عمال الإدماج المهني من كلا الجنسين

الجدول(02) يوضح نسبة الذكور و الإناث :

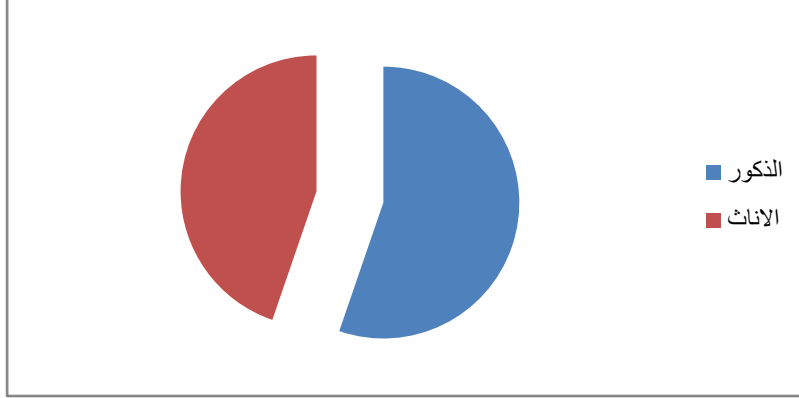
النسب المئوية	العدد	الجنس
55,26%	84	الذكور
44,73%	68	الإناث
100%	152	المجموع



## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الذكور 84 والذي بلغت نسبتهم ب:55,26% , اما الإناث فعددهم 68 حيث بلغت نسبتهم 44,73%.

و أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (06) توزيع الأفراد حسب الجنس

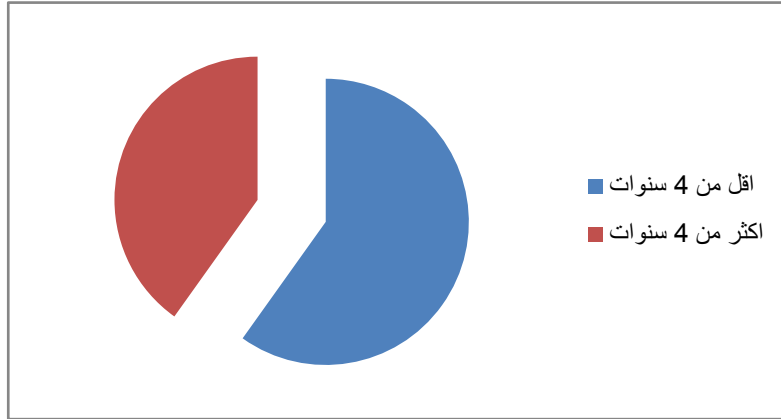
\*الأقدمية: تتحدد عامل الأقدمية بالوسيط، إذ وجدت مدة العمل لعمال الادماج , من سنة إلى 7 سنوات , و قسموا إلى فئتين.

كما يوضحها الجدول (03) النسب للعمال الأقل من 4 سنوات و الأكثر من 4 سنوات الآتي:

الأقدمية	العدد	النسب المئوية
أقل من 4 سنوات	91	59,86%
أكثر من 4 سنوات	61	40,13%
المجموع	152	100%

يوضح الجدول أن العمال الذين أقل من 4 سنوات الذي بلغ عددهم 91 بنسبة 59,86% هم أعلى من عمال الأكثر من 4 سنوات الذي بلغ عددهم 61 بنسبة 40,13%.

والشكل يوضح العمال أكثر من 4 سنوات و الأقل من 4 سنوات كما يلي:



شكل رقم (07) توزيع الأفراد حسب الأقدمية

### 3. أداة الدراسة :

#### 1 وصف بناء الأداة:

لجمع البيانات تم الاستعانة باختبار \*بوتر وزملائه\* الذي يقيس سمة الولاء التنظيمي، الذي يحتوي على 15 فقرة و 7 بدائل مما يحتوي على 3 أبعاد.

البدائل: أوافق بشدة، أوافق، أوافق قليلاً، محايد، لا أوافق قليلاً، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

الأبعاد: بذل جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في الاستمرار بالعمل بها والتوافق مع قيم وأهداف المنظمة.

\_\_ لكن تم تعديل في البنود وترك البند 03، 07، 11، 15، كما هو، كما ترك الأبعاد والبدايل كما هي، وتم عرضها على أساتذة محكمين.

طريقة التصحيح: يتم تفريغ الاستبيان على حسب البنود، فإذا كان البند إيجابي يتم حسابه على حسب البدائل كالأتي:

\_\_ أوافق بشدة 05 .

\_\_ أوافق 04 .

\_\_ محايد 03 .

\_\_ لاوافق 02 .

\_\_ لاوافق بشدة 01 .

\_\_ وإذا كان البند سلبي، العكس.

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

### ب صدق و ثبات الأداة:

\* الصدق: هو من العوامل المهمة التي يجب أن يتأكد الباحث منها عند وضع اختبارها، و عندما تصميم استمارة بحث. فالاستبيان الصادق هو ذلك الاستبيان القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع لأجلها.

(مروان ابراهيم، ص 50: 2000).

ثم حساب صدق اداة الدراسة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري: وتم تقديره من خلال:

. صدق التحكيم: تم عرض استبيان الولاء التنظيمي على مجموعة من الأساتذة المحكمين بقسم علم النفس وهم:

قوارح محمد، الوناس مزياني، ميسون، محجر ياسين، محمدي فوزية.

حيث طلب منهم إبداء برأيهم في مراعاة ما يلي:

- مدى ملائمة الفقرات للسمة المدروسة

- عدد الأسئلة كافية للقياس

- البدائل مناسبة

- الأبعاد مناسبة للبنود.

وبعدما تم استرجاع الاستمارات، وضعت بعض الاقتراحات والتوجيهات المتفق عليها من طرف معظمهم من تعديل

وحذف وتغيير، وتم الأخذ بها، والتعديلات هي كالتالي:

1. الأبعاد:

بعد	قبل
أوافق بشدة	أوافق بشدة
أوافق	أوافق
محايد	أوافق قليلا
لا أوافق	محايد
لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	لا أوافق
	لا أوافق قليلا

2. البنود:

بعد	البند (2) قبل
البند (2) أتحدث عن هذه المنظمة أمام أصدقائي بأنها منظمة لها قيمتها البند (3) تستحق هذه المنظمة أن يعمل المرء فيها بالرغم من الأجر القليل	أتحدث عن هذه المنظمة أمام أصدقائي بأنها منظمة لها قيمتها تستحق أن يعمل المرء فيها بالرغم من الأجر القليل

ب الصدق التمييزي: وتم تقديره بطريقة :

. المقارنة الطرفية: للتأكد إحصائياً من صدق اختبار الولاء التنظيمي تم اعتماد على صدق المقارنة الطرفية للعينة الاستطلاعية،

باستخدام اختبار \*ت\* فكانت النتائج كما هي مدونة في:

الجدول رقم (04) يوضح نتائج المقارنة الطرفية

مستوى الدلالة	ت المجدوله	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا: 8 افراد		العينة العليا: 8 افراد		المقياس
				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.05	1,63	6,21	14	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الولاء التنظيمي
				57,12	5,48	40,37	5,28	

تساوي قيمة "ت" المحسوبة 6,21 وهي من قيمة اكبر من المجدولة 1,63 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية

14، وبذلك فإن الاختبار صادق ويقبس فعلا ما أعد لأجله.

\* ثبات اختبار الولاء التنظيمي : للتأكد من أن الولاء التنظيمي ثابت تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وطريقة

ألفا كرومباخ، كما يلي:

أ. ثبات ألفا كرومباخ:

الجدول (05) يوضح قيمة الفا كرومباخ

طريقة	عدد العينة	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
ألفا كرومباخ	30	16	0,74

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

— يتضح من خلال النتائج المبينة أن قيمة ألفا كرومباخ , و التي استنتجت من تطبيق الاداة على عينة الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في 30 عامل الادماج المهني , قدرت قيمتها ب 0,74 وهي قيمة مرتفعة تؤكد ان الاداة على قدر عال من الثبات.

ب\_ ثبات التجزئة النصفية

جدول (06) يوضح ثبات التجزئة النصفية

المقياس	قبل التعديل	بعد التعديل	الدلالة الاحصائية
الولاء التنظيمي	0,80	0,89	دالة عند 0,05

يبين الجدول (06) من خلال النتائج أن قيمة الأولى قبل التعديل تساوي 0,80 و التي تم حسابها ببيرسون , وبعد التعديل بمعامل سبيرمان براون أصبحت تساوي 0,89 عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني ثبات الاختبار. — والتي طبقت على عينة الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في 30 عامل في الادماج المهني.

### 4 إجراءات التطبيق:

بعد التعديل في استبيان الولاء التنظيمي وتحديد المؤسسات، وأخذ التسهيلات من قسم علم النفس للدخول إلى المؤسسة المراد تطبيق فيها الاستبيان. ثم التوجه إلى المؤسسات وأخذ الموافقة, بعدها وزعت الاستبيان على 155 عامل الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية، وكان ذلك بكل سهولة وتقبل والحمد لله، وتمت العملية في مدة 15 يوم. وتم استرجاع 152 استبيان. بعد جمع البيانات حول متغير الدراسة المراد قياسه، ثم تحليله إحصائياً لإجابة على التساؤلات المطروحة، وتمثل هذه الأساليب في:

### 5. الأساليب الإحصائية:

أ\_ سبيرمان براون و بيرسون لدراسة التجزئة النصفية.

ب\_ اختبار "ت" لكشف عن الفروق لمتغير الجنس و الاقدمية و المقارنة الطرفية.

ج \_ النسب المئوية لتحديد مستوى الولاء التنظيمي .

### خلاصة:

تم في هذا الفصل التطرق إلى إجراءات منهجية المتخذة في هذه الدراسة, حيث تم وصف الأداة , و المنهج المستخدم, و عينة الدراسة , و التأكد من الأداة, و الوثوق بها, لجمع بيانات الدراسة التي تمت معالجتها بالأساليب الإحصائية , والتي سيتم عرض نتائجها في الفصل الموالي .

## الفصل الرابع

# عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1\_ عرض و تحليل و مناقشة

التساؤل الأول

2- عرض و تحليل و مناقشة

التساؤل الثاني

3- عرض و تحليل و مناقشة التساؤل الثالث

استنتاج عام و بعض توصيات

## الفصل الخامس ————— تفسير نتائج الدراسة

بعد التعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة، وأهم المراحل التي مر بها البحث العلمي وصولاً إلى جمع المعلومات وتفريغها وحسابها، جاء الفصل الأخير لعرض هذه النتائج وتحليلها ومناقشتها، وفقاً للتساؤلات الدراسة.

### 1 عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على ما يلي: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية في بعض المؤسسات بورقلة؟

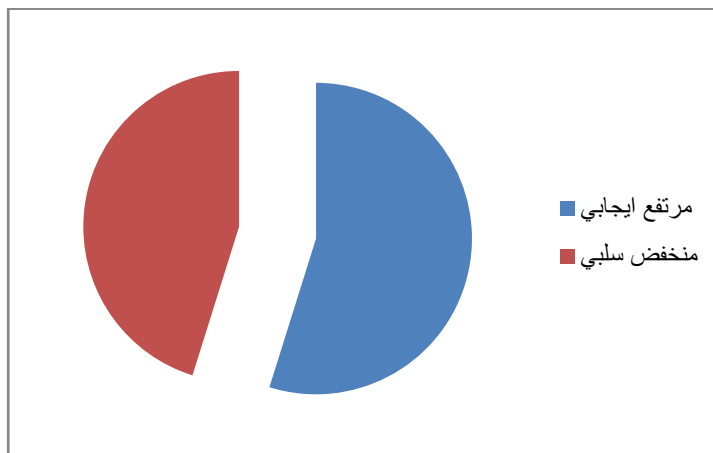
تم حساب مستوى الولاء التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي من أجل تحديد عدد العمال مرتفعي الولاء و عدد العمال منخفضي الولاء و من ثم حساب النسب المئوية لكلا الفئتين،

و الجدول (07) يوضح النسب الولاء المرتفع و الولاء المنخفض:

الولاء	التكرار	النسبة المئوية
مرتفع	85	54.83%
منخفض	67	45.16%
المجموع	152	100%

- نلاحظ من خلال عرض النتائج في الجدول ( 07) أن نسبة الولاء المرتفع ل 85 عامل قدرت نسبتهم ب: 54.83% أما العامل ذوي الولاء المنخفض قدرت نسبتهم ب 45.1%.

— مما يجعلنا نقول أن هناك ولاء مرتفع عند عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية لبعض المؤسسات، ولكن ليس بالنسبة المتفاوتة مع الولاء المنخفض بل بنسبة متقاربة مع الولاء المرتفع و الشكل الموالي يوضح نسب الولاء المرتفع و الولاء المنخفض



الشكل رقم (08) الولاء التنظيمي المرتفع و المنخفض

## الفصل الخامس — تفسير نتائج الدراسة

— مما يعني أن عمال الادماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية لديهم ولاء وإخلاص ووفاء بانتمائهم القوي لمنظمتهم مهما كانت الظروف , لان المؤسسة لم تتم تعيينهم بعد ولم تأخذ بعين الاعتبار مستواهم , والى خبرتهم , وأيضا إلى التخصص الذي قد يضيف شئ إلى المؤسسة وهذا كله والقانون يطبق عليه مثله مثل العامل المعين في المؤسسة , وبالرغم من الأجر القليل الذي لا يغطي متاعب العامل، لكن أثبتت العينة أن ولائهم مرتفع بالرغم الظروف و أنهم لا يستطيعون أن يتهاونوا في عملهم , و يعملون بجد ولن يتركوا المؤسسة لظرف من الظروف ودائما مستعدين للقيام بأي جهد محافظة على استمرارية المؤسسة واستمرارهم بها, وهذا راجع إلى أسباب عديدة, و ما تفسره الطالبة:

- خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- الاحترام المتبادل بين العمال وخاصة الرئيس والمرؤوس.
- قوة الوازع الديني والأخلاقي .
- التعامل الجيد المبني على تبادل الأفكار والتواصل من الرئيس إلى عماله .
- النظر إلى العامل كجانب نفسي جسمي.
- توفير كل الظروف المناسبة للعمال.
- تطابق أهداف المنظمة مع اتجاهات العمال وميوله .
- تعود العامل على المؤسسة مما يجعله أكثر ولاء و حبا إزاء المنظمة .
- تأمين الوظيفي.

### \* ومن بين الدراسات التي أدت إلى وجود ولاء تنظيمي مرتفع:

-دراسة(يلماز، 2009 ) : حول معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين . (رشيدي ، 2010، ص 40 ) .

وهذا ما توصل إليه ايضا (علاونة 2006):على عينة المعلمين لكن في بيئة أخرى وهي نابلس ,حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي وكانت النتيجة وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي(غنيم ص 10) ., كما اجري الكايد لسنة (1999): دراسة في البحث عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية , والوقوف على اثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية ، وبينت النتائج انه توجد علاقة ايجابية بين الولاء والعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والحرية. المتاحة. (عطاري والآخرون، 2006، ص20)

- كما أشارت دراسة " غنام" (2005): إلى التعرف إلى السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات لمرحلة الأساسية في محافظة نابلس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى الدراسات مرتفعة، وهذا ما يؤكد العضايلة (1995): يرى أن وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي, يعد من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، (ص15).

كما توصلت دراسة جول يدي و يوشدهار لسنة( 2009 ) :و التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند ، و أشارت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.



## الفصل الخامس ————— تفسير نتائج الدراسة

كما أكده بلماز في دراسته لسنة (2009): في تركيا على معلمي المرحلة الابتدائية ,وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.(.الرشيدي ، 2010 ، ص40 ).

–فمن خلال هاته الدراسات نستخلص أن كل دراسة في مجتمع معين ولفتة معينة والتي توصلت إلى وجود ولاء تنظيمي مرتفع نسبت ذلك لعوامل مختلفة .

\* فمن بين العوامل التي تزيد الانتماء والولاء والالتزام للعاملين داخل المنظمة هي:

- 1- الأجر المناسب والعدل.
- 2-علاقات الإنسانية ايجابية بين العاملين .
- 3-علاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 4-امن وظيفي .
- 5- مسار وظيفي ثابت.
- 6- اشتراك العاملين في صنع القرارات.
- 7- اشتراك العاملين في كملية أسهم المنظمة.
- 8- القيادة الديمقراطية.
- 9- تقديم مزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم (مدحت، 2005 : 79 )

### 2-عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لعمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية تغزى لمتغير الجنس؟

"تم حساب الفروق في درجة الولاء التنظيمي لكلا من الجنسين (الذكور والإناث ) باختبار \*ت\*

### الجدول (08) يوضح دلالة الفروق للذكور و الإناث في الولاء التنظيمي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكور	84	49.81	10.53	150	0.14	غير دالة
إناث	68	49.56	11.28			

يتضح في الجدول (08) أن قيمة \*ت\* المحسوبة بلغت 0.14 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.88 وهي قيمة أكبر من 0,05 ,مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية في درجة الولاء التنظيمي من وجهة العمال أكثر من العاملات التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي باختلاف الجنس لصالح الذكور.

— يتضح من خلال نتائج التساؤل الثاني انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي بين ذكور والإناث، مما يعني أن كلا من الجنسين لديهم نفس الاتجاه والتفكير الايجابي اتجاه منظماتهم التي يعملون بها. فكلا من الذكور والإناث وباختلاف في اتجاهاتهم وأهدافهم وتفكيرهم ورؤيتهم للمستقبل , لكنهما يتفقان في مدى إخلاصهم حبهم ووفائهم لمنظماتهم والاعتزاز بها، والتمسك بها بالرغم الفرص القليلة في المنظمة.

— وهذا ما توصلت إليه دراسة شافية بن حفيظ ( 2013 ) : إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين لدى المعلمين في مستوى الولاء التنظيمي بمدينة ورقلة.

— وأيضاً ما تتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدان(2008) , ودراسة (chismir1980) و(دراسة العضائية 1995 ) في عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور و الاناث. ( شافية بن حفيظ ، 2013 ، 131).

— وقد توصلت دراسة " يوسف غنيمي" إلى عكس هذه النتيجة إذ يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جماعة النجاح الوطنية تعزى لمتغير الجنس. (يوسف غنيم، بس:20)

. مما توصل (مأمون عورتاني ) في دراسته حول العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين حيث كشفت النتائج عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي بين الجنسين لصالح الذكور .(مأمون عورتاني، 200362 )

### 3- عرض وتحليل و مناقشة نتائج التساؤل الثالث : ينص التساؤل الثالث على : هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة الولاء التنظيمي لعمال ادماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية تعزى لمتغير الاقدمية؟ وتم تصنيف الاقدمية إلى فئتين: اقل من 4 سنوات وأكثر من 4 سنوات وتم استخدام الأسلوب الإحصائي \*ت\* لتقدير الفروق في الاقدمية .

الجدول (09) يوضح الفروق في عمال ادماج المهني اكثر من 4 سنوات و عمال اقل من 4 سنوات

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
اقل من 4 سنوات	91	50.00	10.61	150	0.41	0.05 غير دالة
أكثر من 4 سنوات	61	49.25	10.79			

— يتضح في الجدول (09) أن قيمة "ت" المحسوبة والتي بلغت 0.41 هي دالة عند مستوى الدلالة 0,67 و هي اكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية في درجة الولاء التنظيمي التي تنص على: لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي باختلاف الاقدمية.

. يتضح من خلال نتائج التساؤل الثالث: انه لا يوجد فروق داله إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى للأقدمية بين عمال اقل من 4 سنوات وأكثر من 4 سنوات , مما يعني ان كلا من العمال الأكثر والأقل من 4 سنوات كلاهما لديهم نوع من التمسك والحب والتفاني في العمل والمثابرة والعمل بأقصى جهد لنجاح المنظمة والاستمرار فيها ورفع من إنتاجيتها وحب الاستمرار فيها.

## الفصل الخامس ————— تفسير نتائج الدراسة

- ويجد أن العمال ذوي الأقدمية اقل من 4 سنوات هم عمال حديثي التوظيف مقارنة مع العمال ذوي الأقدمية أكثر من 4 سنوات على الأغلب نجد الولاء مرتفع لدى عمال أكثر من 4 سنوات, لكن بالرغم هذا لم تفرق الأقدمية في رفع من مستوى الولاء التنظيمي لربما عوامل أخرى جعلت من العمال أكثر إخلاصا ووفاء وحبا واعتزازا بالمنظمة مثل: العلاقات الإنسانية , العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرؤوس , سمعة المنظمة , محافظة على العامل وتأمينه , الحوافز المعنوية..الخ.
- وهذا ما توصلت إليه دراسة ردايدة ( 1988 ): التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجنس.
- كما تتفق " دراسة نعام (2005)": التي تهدف إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية وتوصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية و دراسة المخلافي 2001 حول أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المهني حسب متغير مدة الخدمة ( المخلافي ، 2001 ، ص : 207)
- وتوافق هذه الدراسات مع دراسة " ردايدة ( 1988 ) " : التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومي تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجنس.

### استنتاج عام و بعض توصيات :

تلخصت النتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى عمال الإدماج المهني الحاملين للشهادات الجامعية في بعض المؤسسات بورقلة , وكما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس و الاقدمية في درجة الولاء التنظيمي .  
- و من خلال هاته النتائج وبالرغم من أنها نتائج ايجابية لكن من الضروري الاهتمام أكثر بالعامل الحامل الشهادة وهو عامل مؤقت في المؤسسة، محاولة إتاحة له الفرصة لتعيينه , وإحساسه انه ذو قيمة ومستوى راقى وقد يضيف للمؤسسة , وانه كأى عامل في المؤسسة بل وأحسن,ومن العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي مايلي:

- 1\_ عدم وجود تسرب للعاملين .
- 2-رضا عن العمل.
- 3-احترام قوانين المنظمة .
- 4-إتمام الأعمال في الأوقات المحددة .
- 5-العمل بأقصى جهد والثابرة في العمل .
- 6-خلق جو من العلاقات الإنسانية .
- 7-احترام زملاء المهنة .
- 8- تقليل من افعال المشاكل داخل المنظمة.
- 9-تقبل واحترام أي تغيير يطرأ على قوانين المنظمة .
- 10-تقليل من دوران في العمل .
- 11- شعور العامل بحبهم وانتمائهم للمنظمة.

و مما سبق توصي الدراسة كما يلي:

فعلى أي مؤسسة إتباع بعض أنظمة لرفع من مستوى ولاء العمال واستمراره , لتحقيق جوانب ايجابية عديدة للمنظمة وهذا كله يقف على العامل فلا بد الاهتمام به وذلك من خلال:

- 1\_ضرورة وجود نظام حوافز مستمر وعادل بين العمال.
- 2-إتاحة فرص للعمال بتكوينهم وتدريبهم بالرغم من عدم تعيينهم .
- 3-إتاحة فرص للعمال من اجل تعيينهم .
- 4-تامين العمال الإدماج المهني .
- 5- الرعاية الصحية للعمال .
- 6- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- 7- العمل على تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .
- 8- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات .

## الفصل الخامس ————— تفسير نتائج الدراسة

9- معاملة لجنة ومبينة على الاحترام من قبل الرئيس إلى المرؤوسين .

10- المساواة بين العمال المدمجين والعمال المترشحين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 01\_أبا زيد, احمد رياض,تقييم المناخ التنظيمي في الشركة للاتصالات الأردنية, مجلة العربية للعلوم الإدارية, المجلد,15, العدد,01,2008.
- 02\_ احمد زكي البدوي,معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية, مكتب لبنان,لبنان.
- 03\_ الرشيدى,عبد الله بشير , أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين,مذكرة لنيل شهادة ماجستير ,جامعة الشرق الأوسط ,2010.
- 04\_الرواشدة,خلف سليمان,صناعة القرار ,لمدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي,دار الحامد,الأردن,2007
- 05\_العتيبي,سعود محمد و السواط,طلق عوض الله ,الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه,مجلة الإداري,المجلد,19,العدد,70, 1997
- 06\_العضايلة,علي محمد,الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية,دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين ,مجلة مؤقتة للبحوث و الدراسات ,المجلد,عمان,العدد 10.
- 07\_المعاني,أيمن عودة,الولاء التنظيمي,لمؤسسة الوراق,عمان , 1996
- 08\_إيهاب احمد عويضة ,اثر الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة أم القرى ,سعودية,2008.
- 09\_ جابر عبد الحميد,احمد خيرى كاظم ,مناهج البحث في التربية و علم النفس,دار النهضة العربية , القاهرة,بط,1981.
- 10\_ساسي إبراهيم حماد حنونة,قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة,رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الإسلامية , غزة , 2006.
- 11\_ سعد الدوسري,ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة نايف العربية,2005.

- 12\_ عبد الفتاح محمود دويدار , أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته, دار المعرفة الجامعية, ط1, الإسكندرية, 2004.
- 13\_ غانم, حاتم عبد الله علي , السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى المعلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس, لنيل شهادة ماجستير , 2005.
- 14\_ فرج عبد القادر طه, موسوعة علم النفس و التحليل النفسي, دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة, مصر, 2003.
- 15\_ فريد رآهم , ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي , أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية , معهد العلوم التجارية و الاقتصادية علوم التسيير, جامعة الشيخ العربي التبسي , تبسه , الجزائر , 2008.
- 16\_ محمد احمد درويش , نظرية الالتزام التنظيمي , ط1, عالم الكتب للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008.
- 17\_ محمد احمد سليمان , سوسن عبد الفتاح وهب, الولاء التنظيمي, قيم و أخلاقيات الأعمال , زمزم ناشرون و موزعون, ط1, الأردن, 2011.
- 18\_ مدحت محمد ابو نصر , بناء و تدعيم الولاء المؤسساني , ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, 2005.
- 19\_ مدحت محمود ابو نصر, بناء و تدعيم الولاء المؤسساني لدى العاملين داخل المنظمة , ط1, أتراك للنشر و التوزيع, مصر, 2005.
- 20\_ نايف بن ناصر المطيري, العوامل الشخصية الوظيفية و علاقتها بالانتماء الوظيفي , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض , 2006 .
- 21\_ هيجان, عبد الرحمان احمد, الولاء التنظيمي للمدير السعودي , مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض, 1994
- 22\_ دانا لطفي حمدان , العلاقة بين الحركة الاكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة النجاح الوطنية , فلسطين, 2008.
- 23- مروان عبد الحميد إبراهيم , أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعية, مؤسسة الوراق, ط1, عمان , 2000.



مرجع اجنبي:

-1Richard ;scholl ;human resource strtegce ;commitment

and control appoaches to work farce management university of rhode i  
shande ; april ; 2003

موقع الكتروني:

or ;wikipidedia ;org :10 :59 ; 20\_04\_2012

الملاحق:

ملحق 1: استمارة التحكيم

ملحق 2: أداة الدراسة

ملحق 3: مخرجات SPSS للخصائص السيكومترية

ملحق 4: مخرجات SPSS للنتائج الدراسة