

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي  
تحت عنوان:

## قياس درجة الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف:

أ.د/ بركاتي حسين

من إعداد:

الطالبة مروة دعاء شرابة

السنة الجامعية : 2022-2023

## شكر و عرفان

أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " بركاتي الحسين " الذي سهل لي طريق العمل و لم يبخل علي بنصائحه القيمة.  
فوجهني حيث أخطأت، وشجعني حيث أصبت، فكان نعم المشرف.  
كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير و ذلك لمجهوداتهم و مساعداتهم لنا خلال مشوارنا الدراسي.  
ولا أنسى أن أتقدم بكل احترامي إلى كل من ساعدني، من قريب او من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع و خاصة كل موظفي شركة " PMAT وحدة جنوب بوسعادة " دون نسيان أبي الذي كان سبب في وصولي لهذا المقام المتواضع ، العاقبة في أن يراني في المراتب العلاء ان شاء الله.

\_ واجهة تقرير التربص

\_ شكر وعران

\_ فهرس المحتويات

\_ مقدمة ..... (ب)

### 1/ الجزء النظري للواء التنظيمي

\_ 1/1 \_ مفهوم اللواء التنظيمي ..... (2)

\_ 2/1 \_ العوامل المساعدة في تنمية اللواء التنظيمي ..... (5)

\_ 3/1 \_ أبعاد اللواء التنظيمي ..... (6)

### 2/ الجزء التطبيقي

\_ 1/2 \_ دراسة استطلاعية للمؤسسة محل الدراسة ..... (7)

\_ 2/2 \_ الهيكل التنظيمي المؤسسة محل الدراسة ..... (8)

\_ 3/2 \_ مجتمع وعينة الدراسة ..... (10)

\_ 4/2 - تحليل نتائج الدراسة ..... (11)

\_ خاتمة ..... (17)

\_ قائمة المراجع ..... (20)

\_ الملاحق ..... (22)

# مقدمة

مع مطلع القرن الحادي والعشرين يشهد الفكر الإداري هناك عدة تحولات و تغيرات ما كان ليعرفها من قبل ، وأن السمة الأساسية و البارزة لهذا العصر هي السرعة و التغير الدائمين لذلك وجب على منظمات الأعمال بثنتى أنواعها و أهدافها التنبؤ و الاستجابة لهذه التغيرات و من ثم التكيف مع بيئتها لتضمن البقاء و الاستمرارية في السوق والمنافسة ، فنجاح منظمات القرن الحادي والعشرين لا يرتبط بما تملكه من أصول مادية و لكن أصبح يعرف بما تمتلكه من أصول و موارد بشرية، لذلك وجب عليها كسب ولاءهم و ضمان بقائهم في المؤسسة .

والولاء التنظيمي لا يأتي من العدم و إنما هو شعور يكتسب ، والفرد منا يوالي من يحسن إليه و يجد أن مصالحه تتحقق خلال تحقق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، و تشبع رغباتهم ، وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يتطلب من المسيرين دراية بنظريات الحوافز و الدوافع ، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل و توجيهه لخدمة مصالح المنظمة ، فسلوك الفرد أيا كان لا يكون عشوائي و إنما يكون مدفوعا بحاجات سعي لإشباعها و رغبات يحاول المورد البشري تحقيقها.

يجب أن تهتم المنظمة بخلق ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة ، من أجل التزامهم بأداء العمل و بقائهم في المؤسسة ، وذلك عن طريق إتباع طرق مختلفة ، حيث أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين اتجاه المنظمة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ونجاح واستمرار المنظمة. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

**ماهي درجة الولاء التنظيمي التي يتمتع بها العاملون بالمؤسسة الخاصة بتسويق المعدات الفلاحية والآلات الفلاحية PMTA وحدة جنوب بوسعادة؟**

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي درجة الولاء العاطفي الذي يتمتع بها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هي درجة الولاء الأخلاقي الذي يتمتع بها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هي درجة الولاء المستمر الذي يتمتع بها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- وانطلاقا من الأسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية :
- يتمتع العاملون بدرجة مرتفعة من الولاء العاطفي اتجاه مؤسستهم.
- يتمتع العاملون بدرجة مرتفعة من الولاء الأخلاقي اتجاه مؤسستهم.

-يتمتع العاملون بدرجة مرتفعة من الولاء المستمر اتجاه مؤسستهم.

### هدف الموضوع:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التوصل إلى إجابة على الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية. و ذلك من خلال التعرف على الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي ، كذا تحديد مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الموضوع :

أردت تسليط الضوء على دراسة الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعتبر من أهم المواضيع التي تطرق إليها الباحثون، لما له من انعكاسات إيجابية على كل من العامل والمؤسسة التي يعمل بها وكذا العلاقة التي تربط بينهما ، فتمتع العامل بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يجعله أكثر تعلقا و ارتباطا بمؤسسته، و ينمي له الشعور بالرغبة القوية في البقاء بها. خاصة أصحاب المهارات والكفاءات ، بالتالي تضمن المؤسسة استمرارها وتحقيق أهدافها.

### الاطار الزماني والمكاني :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

-الاطار المكاني : شركة تسويق العتاد الفلاحي والآلات الزراعية وحدة جنوب بوسعادة، في مدينة بوسعادة

-الاطار الزمني: لقد كان التريص في الفترة الممتدة من ( فيفري إلى أبريل 2023 )

### أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة .

### المنهج المعتمد :

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة ، أو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها ، أو من أجل البرهنة عليها لآخرين الذين لا يعرفونها.

وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأننا بغرض جمع حقائق عن الظاهرة ، ثم تحليلها للوصول إلى تعاميم خاصة بالظاهرة. حيث تم استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري و ذلك لتوضيح مختلف المفاهيم ، أما المنهج التحليلي فاعتمدنا عليه في الجانب التطبيقي ، حيث تم تحليل نتائج استمارة الاستبيان.

### تقسيمات البحث :

للإجابة عن الإشكالية التي طرحناها سابقا و للتحقيق الفرضيات تم تقسيم البحث إلى جزئين

كما يلي:

**الجزء الأول :** تناول " تقديم عام حول الولاء التنظيمي " حيث تم التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي و أبعاده و طرق تحقيقه في المؤسسة .

**الجزء الثاني:** سيتم اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة وحدة جنوب بوسعادة PMAT، حيث في البداية تناولنا فيه تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة ، ثم تم تحليل درجة الولاء التنظيمي فيها .

# 1 / الجزء النظري

## 1/1- مفهوم الولاء التنظيمي:

مع أن مفهوم الولاء القديم في مجال العلوم الإنسانية ، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية ، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية و أهميتها. في مجال المنظمات المختلفة فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات و السبعينات في القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين. بل يجب أن يكون هذا الولاء في الانتماء لهذه المنظمات، و الإخلاص في العمل، في بذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

## 1\_1\_ تعريف الولاء التنظيمي:

**الولاء لغة :** يعني العقد ، و القرب و النصر و المحبة و الالتزام.  
و الولاء كلمة ذات قيمة عالية ، و معنى سام و نبيل فهو الانتماء و الانتساب و عندما نقول بأن لأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم و انتسابهم و إخلاصهم لهم . والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام و الجذب اتجاه الغير.  
**الولاء اصطلاحاً:**

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع و السلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات و الاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون و الانتماء و الإخلاص للوصول إلى الغايات و الأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي : عرف الولاء التنظيمي بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم"  
- كما عرفه شيلدون على أنه التقويم الايجابي للمنظمة ، و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.  
في حين يرى التو و هيربينك أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور ، أو الوضع الوظيفي. أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة .

- و يرى بوشنان بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد و المنظمة ، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل ، و قد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي:

-الإحساس بالانتماء: و يظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة ، و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمتها.

-المشاركة و المساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.

-الإخلاص: و المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المنظمة في كل الظروف.

-كما يرى جورج بأن الولاء التنظيمي في حالة وجدانية ، و ذو ابعاد مختلفة و لكن مترابطة و من الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل ، و على مشاعره و اعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة ، و على مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه.

## 1\_2\_ خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

-يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء فيها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.

-يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط.

-إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارة أخرى داخل التنظيم.

-إنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

-يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

-يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يكتسب و ليس فطرة في الفرد.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة ، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المنظمة ، والتي تجسد مدى ولائهم.  
الولاء إذن ليس ملموس و إنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل.

### 1\_3\_ أهمية الولاء التنظيمي :

لكل منظمة قيم و أهداف خاصة بها و كثيرا من الأحيان هاه الأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وهذا قد تكون نتيجته سلبية إذ قد تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي، وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل ، من بينها الغيب و التأخر عن العمل و انخفاض درجات الرضا. فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة ما يتعلق بالتأثير الايجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات.

تدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي :

- \_ التوفيق في العلاقة القائمة بين العلاقة القائمة بين العامل و منظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر و يظهر هذا في التعريف بالولاء التنظيمي وهو "قوة و تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها" .
- \_ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء قل معدل دوران العمل ، كذلك عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام و المقابلة يعزز الأداء الوظيفي.
- \_ إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية و خفض آثارها.
- \_ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي و اللوك الاجتماعي و الاتجاهات الايجابية نحو العمل بالإضافة إلى مبادرة و متغير الإبداع .
- \_ ينظر بعض العلماء أمثال "ماتيو , زاجاك 1990" أن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة و بيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض أن انخفاض معدل دوران العمل و تراجع حركة تنقل العمال و ارتفاع الجودة و فعالية العمل و ربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.
- \_ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر للولاء التنظيمي حيث قال : " عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ، لديه ما يلي :

- ° اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ° استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- ° رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

## 2/1\_ العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت مارش و مناري من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة

على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

### **2-1- صياغة سياسات تنظيمية ناجحة :**

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات العاملين في التنظيم، فكما

هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل

السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

### **2-2- وضوح الأهداف والأدوار :**

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين كما أظهرت

الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و

تحقيقها وكذلك الحال بالنسب لتحديد الأدوار.

### **2-3- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:**

إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم تشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط

وإيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل. فقد عرفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد

العقلي و العاطفي في عمل الجماعة بعد أنتيخ له الجماعة الفرص للمساهمة في الأهداف و

المشاركة في المسؤوليات".

### **2-4- إيجاد مناخ تنظيمي ملائم:**

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 و اتجاهاتهم

وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد

لكلا الطرفين.

## 3/1\_ أبعاد الولاء التنظيمي:

**3-1- الولاء العاطفي:** يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه و اندماجه مع المنظمة،

فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء

على رغبة و شعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة ، وهذا يدل على أن الأفراد الذين يظهرون

مستويات عالية للولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود و الإخلاص الذين يشعرون بها. كما أن الولاء العاطفي هو رغبة الفرد في البقاء و الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف .

**3-2-الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة التي يعمل بها، والالتحاق بمنظمة أخرى ، يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم في السن و طول فترة الخدمة، و التي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد بالاستمرار في عمله.

**3-3- الولاء الأخلاقي:** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها . وهذا ما يلزمه الوفاء و الإخلاص لتلك المنظمة ، فالأفراد الذين لديهم ولاء معياري يعملون بريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم على يقين لأن ما يفعلونه صحيحا و أخلاقيا، و هذا نابع من القيم العائلية المكتسبة و الأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي .

# الجزء 2/ التمارين

**1-دراسة استطلاعية للمؤسسة PMAT :****1-1 \_ تعريف و نشأة الوحدة PMAT :**

تأسست المؤسسة العمومية لتسويق المعدات و الآلات الفلاحية سنة 1978 ، وقد مرت بعدة مراحل من خلال إعادة هيكلتها حيث كانت في البداية تسمى الديوان الوطني للعتاد الفلاحي ONAMMA ، و في سنة 1987 أُبحت تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ENPMA .

أما سنة 1994 أصبحت شركة ذات أسهم و تم تعديل قانونها الأساسي سنة 1998 ، حيث أصبحت تسميتها الحالية EPE EMATrading spa و رأس مالها 4,692,484,000 دج ، وقد تم إدماج المؤسسات المسماة سابقا بـ Les EDIMMAS مؤسسات توزيع و صيانة العتاد الفلاحي و تغيير تسميتها بالفروع Les antennes وعددها 08 المدينة ، سيدي بلعباس ، مستغانم ، الوادي ، عنابة ، سطيف ، ميلّة ، قسنطينة. بالإضافة إلى شركتين فرعيتين في عين الدفلة و قالمة .

عن معاملاتها فهي لديها مموّنين داخل البلاد و خارجها :

**1-1-1\_ على مستوى التراب الوطني :**

- المؤسسة العمومية الاقتصادية لجرارات الفلاحية .
- المؤسسة العمومية الاقتصادية للمحركات .
- مركب الآلات الفلاحية بيدي بلعباس.
- وحدة العتاد الفلاحي و الصناعي بالروبية .
- وحدة العتاد المختلف بمصطفى بن براهيم سيدي بلعباس.
- وحدة عتاد النقل بحمام بو حجر .

**1-1-2\_ على مستوى خارج البلاد :**

- عتاد فلاحى من ألمانيا .
- عتاد فلاحى من ايطاليا.
- عتاد فلاحى من فلندا.

ولديهم زبائن هم :

Les Agents Agrée: وكلاء معتمدين .

أما عن هيكلّة المؤسسة التابعة لها وحدة بوسعادة فمقرها ببئر خادم -الجزائر- و هي منظمة على

النحو التالي :

- المديرية العامة ببئر خادم الجزائر

- وحدة الشرق بقسنطينة و من فروعها : عنابة ، سطيف ،ميلة ، قسنطينة.
- وحدة الغرب وهران و من فروعها :المدية ، سيدي بلعباس.
- وحدة الوسط الحراش ومن فروعها: المدية.
- وحدة جنوب بوسعادة ومن فروعها الوادي.

### 1-2\_ مهامها:

- التسويق
- تقديم خدمات ما بعد البيع
- بيع قطع الغيار
- الخدمات والصيانة

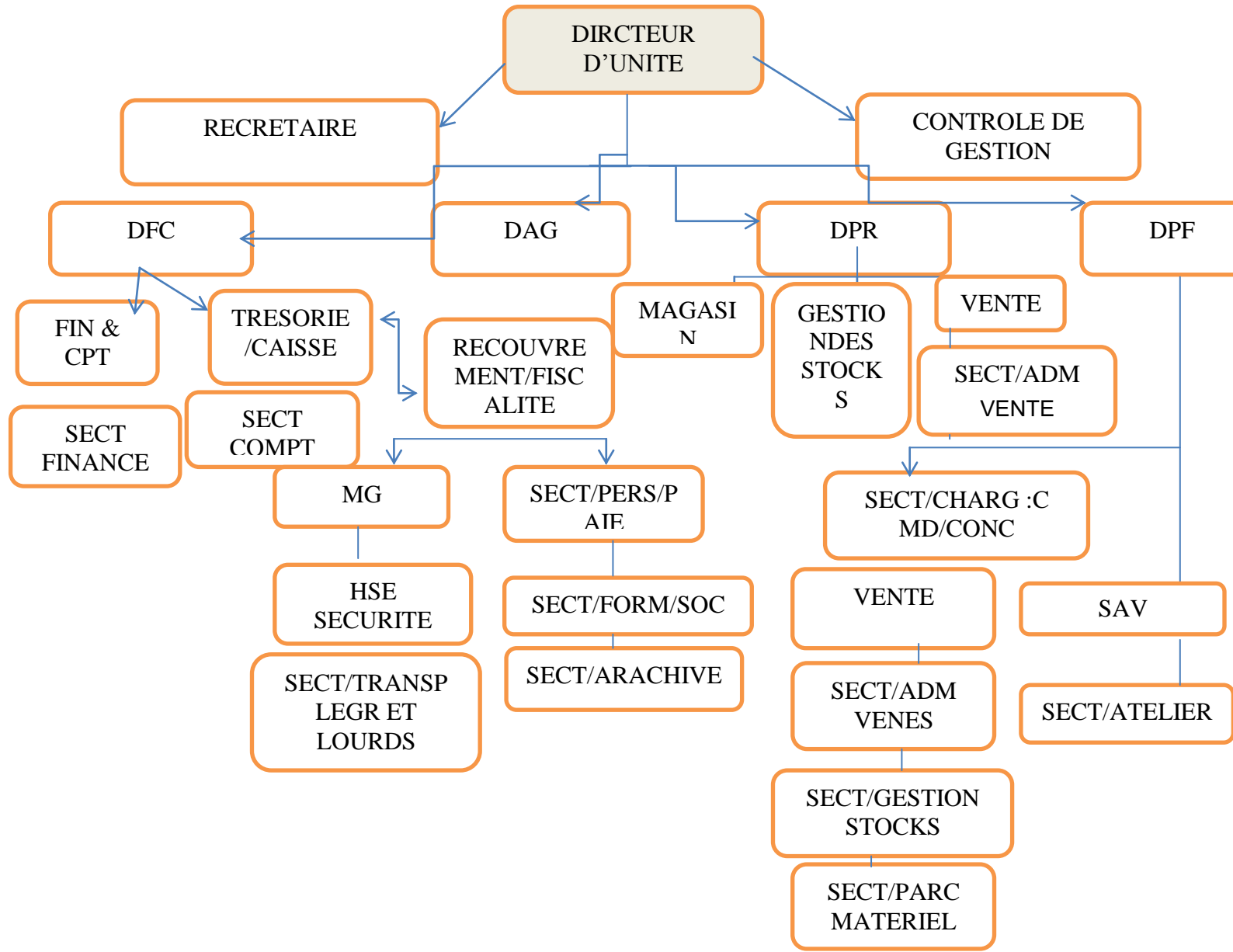
### 1-2\_تعريف ونشأة وحدة الجنوب بوسعادة PMAT :

تقع وحدة الجنوب على بعد 4 كلم من وسط مدينة بوسعادة ، بالولاية المنتدبة ، و 70 كلم من ولاية مسيلة وتعتبر رابع وحدة تجارية تابعة للمديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

كانت الوحدة قبل سنة 1987 تابعة للديوان الوطني للعتاد الفلاحي المنشأ بموجب القرار 17/69 بتاريخ 03/04/1969 بمثابة وحدة جهوية تشرف على المنطقة الجنوبية و تضمن تمويلها بالعتاد الفلاحي مشتملة في البداية على الولايات التالية : المسيلة ، بسكرة، ورقلة ، الجلفة، الأغواط ، وفي سنة 1985 ألحق لها : غرداية ، الوادي ، تمنراست، إيزي، و بعد حل الديوان الوطني للعتاد الفلاحي بموجب القرار 0174 الصادر بتاريخ 27/01/1987 كوحدة تجارية لولايات الجنوب حددت مهامها بتوزيع و بيع و تزويد المؤسسات EDIMMAS بالعتاد الفلاحي و قطع الغيار. وبعد تعديل القانون الأساسي سنة 1998 حيث أصبح تسميتها الحالية تسويق المعدات و الآلات وحدة EPE PMAT Spa Unité Sud de Bou-Saada جنوب بوسعادة .

و في سنة 2018 تم دمج مؤسسات توزيع العتاد الفلاحي EDIMMAS بالمؤسسة الأم EPE PMAT Spa ، و تم إلحاق فرع الوادي Antenne El-oued بوحدة الجنوب بوسعادة.

2- الهيكل التنظيمي :



-وثائق داخلية لشركة PMAT ، وحدة جنوب بوسعادة ، 2018.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

العينة هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة و قد تكون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو غير ذلك ، و في مجال دراستنا الحالي تمثل العينة 40 عامل من في شركة PMAT في الأول ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 58 عامل ، منهم

8 نساء ، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان ، لكن تم اجابة على 33 فقط . ومنه أصبحت هي العينة المدروسة.

#### 4-تحليل نتائج استمارة استبيان و التعليق عليها:

##### البعد الأول : الولاء العاطفي

الجدول رقم (1) :استجابة أفراد العينة على بعد الولاء العاطفي

المجموع	لا		نعم		البند
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33	6.06%	2	93.39%	31	للمؤسسة التي أعمل بها مكانة خاصة في نفسي.
33	66.0%	2	93.39%	31	أشعر بالافتخار كوني أعمل في هذه المؤسسة.
33	6.06%	2	93.39%	31	أعتبر المؤسسة التي أعمل بها بيتي الثاني.
33	15.15%	5	84.84%	28	أرغب في العمل و البقاء في هذه المؤسسة حتى التقاعد.

**تعليق :** من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول(1)الخاص بالولاء العاطفي في شركة PMAT نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال كانت توجهاتهم نحو العبارة الأولى ايجابية حيث بلغت نسبة "نعم" 93.39% مقابل الاجابة ب "لا" بلغت 6.06% على محتوى هذه العبارة ، هذا الفارق الكبير يعكس مدى ولاء أفراد العينة على محتوى هذه العبارة و المتعلقة بأن للمؤسسة التي يعملون بها مكانة خاصة في أنفسهم .

الشيء نفسه يمكن ملاحظته على العبارة الثانية و المتعلقة بشعور أفراد العينة بالافتخار و الاعتزاز كونهم يعملون في هذه المؤسسة ، حيث بلغت الإجابة ب "نعم" 93.39% مقابل الإجابة ب " لا" 6.06%

كذلك في العبارة الثالثة المتعلقة باعتبار أفراد العينة أن المؤسسة التي يعملون فيها بينهم الثاني وهذا يعكس الولاء التنظيمي الكبير لشركة PAMT .

أما فيما يخص العبارة الرابعة ، فقد كانت نسبة الإجابة ب "نعم" تقدر ب 84.84% بالمقابل تم الإجابة ب "لا" بنسبة 15.15% على محتوى هذه العبارة ،هذا راجع للانجذاب الكبير للعمال اتجاه هذه المؤسسة، و هذا ما تم ملاحظته من خلال العبارة الرابعة المتعلقة برغبة أصحاب العينة في العمل و البقاء في هذه المؤسسة حتى التقاعد.

البعد الثاني: الولاء الأخلاقي

الجدول رقم (2): استجابة أفراد العينة على بعد الولاء الأخلاقي

المجموع	لا		نعم		البند
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33	18,18%	6	81,81%	27	أشعر بأني مدين لهذه المؤسسة.
33	9,09%	3	90,90%	30	تستحق هذه المؤسسة كل الإخلاص.
33	33,33%	11	66,66%	22	لو أتاحت لي الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى لن أترك هذه المؤسسة حتى ولو كان الأجر أكبر.
33	*	*	100%	33	أعتبر نجاح هذه المؤسسة هو نجاحي.

**تعليق:** من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (2) الخاص بمستوى الولاء الأخلاقي في شركة PMAT ، نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال أفراد العينة كانت توجهاتهم نحو العبارة الأولى إيجابية حيث بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 81,81% ، مقابلة 18,18% أجابت بـ "لا" حول محتوى هذه العبارة . والمتعلق بشعور العامل من أفراد العينة بأنه مدين لهذه الشركة PMAT.

وعند العبارة الثانية المتعلقة باستحقاق الشركة PMAT كل الاخلاص من طرف العمال أفراد العينة، بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 90,90% بالمقابل الإجابة بـ "لا" بلغت 9,09%.

نفس الشيء يمكن ملاحظته مع العبارة الثالثة والمتعلقة بأنه لو أتاحت الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى غير شركة PMAT لن يترك العامل من أفراد العينة هذه الشركة حتى ولول كان الأجر أكبر، بلغت نسبة الإجابة ب " نعم" 66,66% بالمقابل تم الإجابة ب "لا" بنسبة 33,33% .  
أما فيما يخص العبارة الرابعة التي تحتوي على أن اعتبار نجاح المؤسسة هو نجاح للعامل من أفراد العينة ، حيث تم الإجابة ب "نعم" بنسبة 100% أي أن جميع أفراد العينة يعتبرون نجاح شركة PMAT هو نجاح لهم .

البعد الثالث: الولاء المستمر

الجدول رقم (3) : استجابة أفراد العينة على بعد الولاء المستمر .

المجموع	لا		نعم		البند
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33	%9,0	3	%90,90	30	تقدر و تثمن المؤسسة كل المجهودات التي أقوم بها.
33	%12,12	4	%87,87	29	تقدم المؤسسة الراتب الذي يتوافق وطبيعة عملي .
33	%6,06	2	%93,93	31	تمنحني المؤسسة الصلاحيات التامة التي تساعدني على أداء مهامي على أكمل وجه.
33	%27,27	9	%72,72	24	أتلقي كل الدعم و التشجيع من طرف إدارة المؤسسة خاصة في حالة تعرضي لمشاكل شخصية.

**تعليق:** من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (3) الخاص بمستوى الولاء المستمر في شركة PMAT ، نلاحظ أن نسبة كبيرة من العاملين كانت توجهاتها نحو العبارة الأولى إيجابية حيث بلغت نسبة الإجابة ب "نعم" %90,90 بالمقابل تم الإجابة ب "

لا" بنسبة 9,09% على محتوى هذه العبارة . و المتعلقة بتقدير و تامين المؤسسة لكل الجهودات التي يقوم بها العمال أفراد العينة. ما يؤكد احترام المؤسسة لمجهودات العاملين عندها. يمكن ملاحظة الشيء نفسه مع العبارة الثانية المتعلقة بتقديم المؤسسة الراتب الذي يتوافق مع طبيعة عمل عمال أفراد العينة، حيث تم الإجابة ب "نعم" بنسبة 87,87% بالمقابل تم الإجابة ب "لا" بنسبة 12,12% .

بالإضافة إلى هذا فقد كانت استجابة أفراد العينة على العبارة الثالثة والتي تشير إلى أن المؤسسة تمنح الصلاحيات التامة التي تساعد العمال أفراد العينة على أداء مهامهم على أكمل وجه، حيث تم الإجابة ب "نعم" بنسبة 93% بينما تمت الإجابة ب "لا" بنسبة 6% .

العبارة الأخيرة التي تتضمن أن العمال يتلقون كل الدعم و التشجيع من طرف إدارة المؤسسة خاصة في حالة تعرضهم للمشاكل شخصية ، فكانت استجابة أفراد العينة على هذه العبارة ب"نعم" بنسبة 72% و ب "لا" بنسبة 27% .

# خاتمة

لقد تم في هذه الدراسة محاولة معرفة درجة الولاء التنظيمي الذي يتمتع به الموظفين في المؤسسات الجزائرية ، من خلال هذه الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع "قياس درجة الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " تبين بوضوح الأهمية البالغة لهذا الموضوع ، ونتائجه الباهرة في تحقيق أهداف المؤسسة. تبين أن الولاء التنظيمي لا يقتصر فقط على الارتباط العاطفي و الوجداني الـاي يتمتع به العاملين في المؤسسة ، و إنما للولاء ثلاث أبعاد تشتمل الولاء العاطفي . الـاي يتمثل في الارتباط العاطفي للعامل و توافقه و اندماجه مع مؤسسته ، فهو يعبر عن رغبة العامل في الاستمرار في العمل في مؤسسته لأنه موافق على أهدافها و قيمها ، و يرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف . والولاء المستمر الذي يقاس بالقيمة الاستثمارية و المادية التي يمكن أن يحققها العامل من خلال استمراره بالبقاء في المؤسسة مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك المؤسسة التي يعمل بها و الالتحاق بمؤسسة أخرى . و الولاء الأخلاقي الذي يعبر عن شعور العامل بالمسؤولية و الواجب اتجاه مؤسسته و العاملين فيها ، و هذا ما يلزمه الوفاء و الإخلاص لتلك المؤسسة .

حيث تم اجراء هذه الدراسة على مستوى شركة PMAT وحدة جنوب بوسعادة . و ذلك من خلال تصميم استبيان يقيس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث : الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي والولاء المستمر ، والكشف عما إذا كانت هذه الشركة يتمتع موظفيها بدرجة من الولاء التنظيمي. وبعد اتباع كل الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- \_ وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي في شركة PMAT محل الدراسة.
- \_ يتمتع عمال شركة PMAT بدرجة عالية من الولاء العاطفي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي تنص على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الولاء العاطفي اتجاه مؤسستهم.
- \_ يتمتع عمال شركة PMAT بدرجة عالية من الولاء الأخلاقي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الولاء الأخلاقي اتجاه مؤسستهم.
- \_ يتمتع عمال شركة PMAT بدرجة عالية من الولاء المستمر و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والأخيرة ، التي تنص على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتمتعون بدرجة منخفضة من الولاء المستمر اتجاه مؤسستهم.

آفاق الدراسة :

حاولت في هذا البحث تقدير وقياس درجة الولاء التنظيمي في المؤسسة و من خلاله أقترح بعض المواضيع يمكن تناولها و تكون مكملة لهذا البحث .

- علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

- دور الولاء التنظيمي في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

- 1\_أ. بلطرش حياة و أ.د جميل أحمد ، أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد 10 ،العدد 3 ، 2019.
- 2\_عبادو خديجة ن الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 18، مارس 2015.
- 3\_ شريبط الشريف محمد ،الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود ،قسنطينة، 2009 .
- 4\_ خديجة عبادو ، القيم التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بولاية ورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013.

# الملاحق

# بسم الله الرحمن الرحيم

## تحية طيبة

في إطار إعداد تقرير تربص حول قياس الولاء التنظيمي بمؤسستكم و هو يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة × عند الإجابة المختارة. و في الأخير نشكركم على حسن تعاملكم.

### الولاء التنظيمي

لا نعم

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ✓ الولاء العاطفي

- \_\_\_ للمؤسسة التي أعمل بها مكانة خاصة في نفسي.
- \_\_\_ أشعر بالافتخار و الاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.
- \_\_\_ أعتبر المؤسسة التي أعمل بها بيتي الثاني.
- \_\_\_ أرحب في العمل والبقاء في هذه المؤسسة حتى التقاعد.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

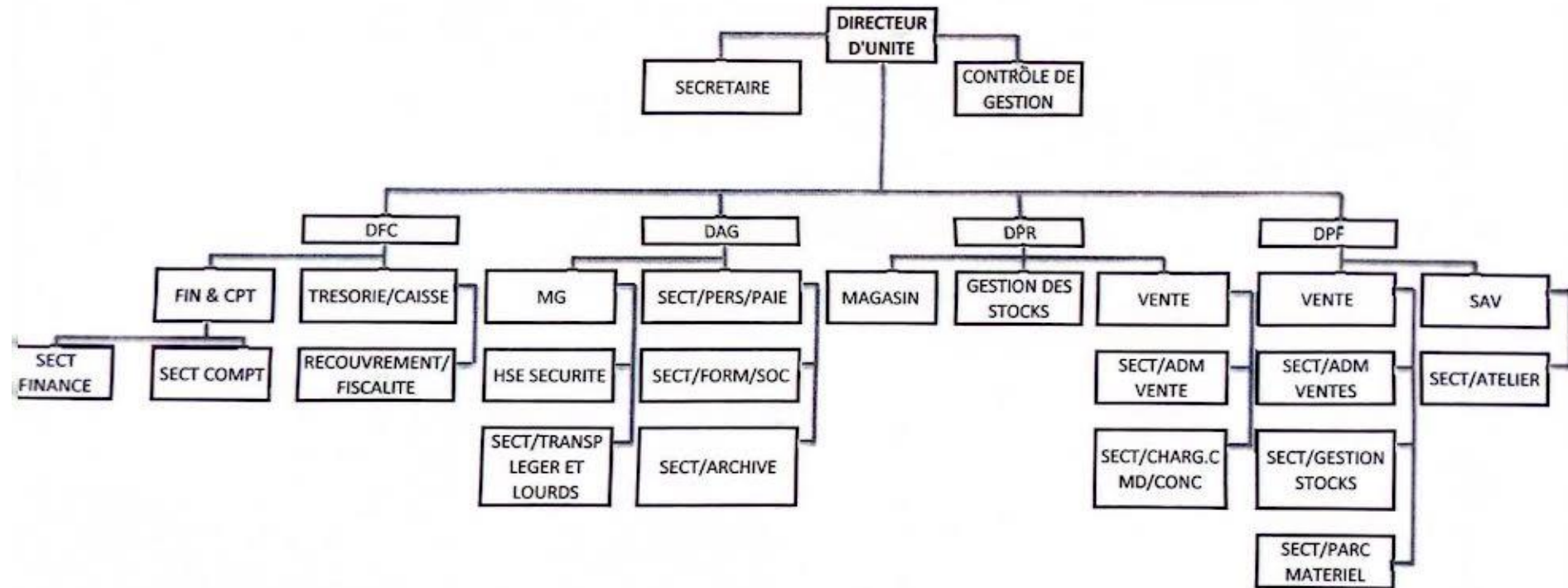
#### ✓ الولاء الأخلاقي

- \_\_\_ أشعر بانني مدين لهذه المؤسسة.
- \_\_\_ تستحق هذه المؤسسة كل الاخلاص.
- \_\_\_ لو أتاحت لي الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى لن أترك هذه المؤسسة حت ولو كان الأجر أكبر.
- \_\_\_ أعتبر أن نجاح المؤسسة هو نجاحي.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ✓ الولاء المستمر

- \_\_\_ نقدر و نثمن المؤسسة كل المجهودات التي أقوم بها.
- \_\_\_ نقدم المؤسسة الراتب الذي يتوافق و طبيعة عملي.
- \_\_\_ تمنحني المؤسسة الصلاحيات التامة التي تساعدني على أداء مهامي على أكمل وجه.
- \_\_\_ أتلقى كل الدعم و التشجيع من طرف إدارة المؤسسة خاصة في حالة تعرضي لمشاكل شخصية.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
قسم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: هديير... شركة... لتسويق المعدات  
والإلخ. الفلاحيمة... وجمدة... جنوب بوعمار

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التسيير... تخصص: إدارة الأعمال... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ا. ر.س.	الإمضاء
01	تسراية مروة دعاء	202035073054	110021022005410002	
02	/	/	/	/
03	/	/	/	/
04	/	/	/	/

عنوان البحث: تقييم مدى جودة الولاء التنظيمي بالمؤسسات...

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء )	هيئة الترخيص ( الختم و الإمضاء )	رئيس القسم ( الختم و الإمضاء )

تمار توفيق

