

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي: ...../2019

## القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في شعبة تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

د/ بليل عفاف

إعداد الطالبة:

- أوصيف زينب
- درفلو سارة
- زيان أمينة

السنة الجامعية: 2018-2019

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كم هي في الواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بينما استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك من خلال مقياسين، الأول قياس القيم التنظيمية ويتكون من (15) بند، مقسمة إلى ثلاث محاور: محور الانضباط، ومحور العدالة ومحور الكفاءة، أما المقياس الثاني قياس الولاء التنظيمي ويتكون من (12) بند، واعتمدنا فيها المعالجة الإحصائية، وهو برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وكانت النتائج كالتالي:

- مستوى القيم التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون.

أما مستوى الولاء التنظيمي هو قيمة متوسطة وموجبة وهذا يعني الارتباط بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي هو ارتباط طردي.

وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة: توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### Résumé de l'étude

L'étude visait à déterminer la relation entre les valeurs organisationnelles et la loyauté organisationnelle. Dans notre étude, nous nous sommes basés sur une approche descriptive analytique adaptée au sujet de l'étude, méthode qui repose sur l'étude du phénomène tel qu'il est en réalité. La première mesure des valeurs organisationnelles consiste en (15) items, divisés en trois axes : l'axe de la discipline, l'axe de la justice et le centre de l'efficacité, la seconde mesure de la loyauté organisationnelle, en (12) items et nous avons adopté le traitement statistique) Si résultat comme suit :

- Le niveau de valeurs organisationnelles des professeurs de la Faculté des sciences humaines et sociales a été basé sur le coefficient de corrélation Pearson.

Le niveau de loyauté organisationnelle est moyen et positif, ce qui signifie que la corrélation entre les valeurs organisationnelles et la loyauté organisationnelle est une corrélation directe.

Il est donc possible d'affirmer que la conclusion tirée était favorable à l'hypothèse de recherche générale : il existe un lien entre les valeurs et la loyauté organisationnelles à la Faculté des sciences humaines de l'Université de M'sila et le pourcentage de confirmation de ce résultat est de 95% avec une erreur potentielle de 5%.

# مقدمة

## المقدمة:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية، بصماتها على المؤسسة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل ومن بين أهم متغيرات الثقافة القيم والمعايير التي تعد بمثابة المحرك الذي يقود تطور وتقدم المؤسسات والمجتمعات، فهي تعمل على تحفيز الأفراد للأداء أعمالهم بإتقان والرفع من مستوى إلتزامهم و كذا مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وهذا ما يجسد التماسك الكبير بين مختلف الجماعات الموجودة في المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية بما يحقق الإستقرار و النمو للمؤسسة

## الفهرس

الإطار العام للدراسة		الفصل الأول
02	.....	الإشكالية
04	.....	تساؤلات الدراسة
05	.....	فرضيات الدراسة
05	.....	أهمية الدراسة
06	.....	أهداف الدراسة
07	.....	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
الفصل الثاني		
08	.....	تمهيد
09	.....	مفهوم القيم التنظيمية
10	.....	أهمية القيم التنظيمية
11	.....	مراحل تطور القيم التنظيمية
17	.....	خصائص القيم التنظيمية
18	.....	أساليب تكوين القيم التنظيمية وتمييزها
19	.....	مصادر القيم التنظيمية
20	.....	تصنيف القيم التنظيمية
27	.....	قياس القيم التنظيمية
30	.....	خلاصة
الفصل الثالث		
31	.....	تمهيد

32	.....	مفهوم الولاء التنظيمي
34	.....	أهمية الولاء التنظيمي
35	.....	خصائص الولاء التنظيمي
36	.....	أنواع الولاء التنظيمي
37	.....	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
39	.....	أبعاد الولاء التنظيمي
44	.....	مراحل تطور الولاء التنظيمي
52	.....	خلاصة
<b>الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>		<b>الفصل الرابع</b>
53	.....	1. الدراسة الاستطلاعية وأدوات القياس.
59	.....	2. مجالات الدراسة
60	.....	3. المنهج
60	.....	4. العينة
60	.....	5. الأساليب المعالجة الإحصائية
<b>عرض ومناقشة النتائج</b>		<b>الفصل الخامس</b>
61	.....	عرض ومناقشة الفرضية العامة
62	.....	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
63	.....	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
64	.....	عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
		قائمة المراجع

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1-الإشكالية:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري أحد الأولويات التي تقوم بها المنظمة اليوم خاصة لم يتعلق ببقائها واستمرارها، ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في ذلك، وبما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته، وكذلك الأداء داخل المنظمة وخارجها، وفي ظل التغيرات والتحولت التي تحدث يوميا داخل المنظمات، حيث وجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات والتحولت لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء، وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة وأصبح من الضروري لهذه المنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة ومن أجل تطوير العمل والتميز في عالم الشغل.

حيث حظي موضوع الولاء التنظيمي داخل هذه المنظمات بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة خاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وحتى داخل هذه المؤسسات الإنتاجية حيث يرى(أبو جياب،2014، 3)، بأن الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين يأتي نظرا لأن العاملين الذين يقوى لديهم الالتزام يكونون الأكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وكذلك يكون لديهم ولاء كبير لمنظماتهم ولديهم أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم وحرصهم الدائم على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، والاستمرار في العمل بها مهم كانت الظروف بها.

حيث يعتبر العامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية المنظمة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها ويحمل إيمان قوي بأهدافها وقيمتها ويحرص على استمرارها ونجاحها وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الناصر (1993) ويأتي ولاء العاملين داخل عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض من الصعب عزلها عن بعضها البعض ومن بين هذه العوامل القيم التنظيمية حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم، إذ أنهم يتصرفون بما يتفق والقيم السائدة في المنظمة حيث تلعب القيم التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنظمة داخل التنظيم، حيث تساهم في خلق جو تنظيمي ملائم، والذي بدوره ينعكس على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير من أجل تحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000، 360).

وتعد القيم التنظيمية أحد العوامل الأساسية في توجيه وتحديد السلوك الانساني داخل هذه المنظمات ،من حيث اختلاف الافراد في القيم التي يؤمنون بها وهذا وفق العديد من المتغيرات فالبعض منهم يعتقد أن قيم التعاون والعدالة والانتماء هي القيم الاسمي ،بينما البعض الاخر يري أن قيم التعاون والاتصال داخل العمل أساسية بالنسبة لهم ،ولكي يفهم سلوك هؤلاء الافراد داخل العمل لابد من التعرف علي القيم الموجودة بينهم داخل التنظيم ،وهذا ما أكدته العديد من الدراسات خاصة دراسة عبد الله بن أحمد سالم الزهراني(2009) والتي تحدثت عن التأثير المباشر للقيم التنظيمية والشخصية علي أداء السلوك التنظيمي وأن

اي تعارض في هذه القيم يؤدي الي الصراع التنظيمي الذي ينعكس بدوره علي التقليل من الاداء ،وانطلاقا مما سبق من بروز القيم التنظيمي كواحدة من المتغيرات الهامة التي أولها الباحثون اهتماما في السنوات الأخيرة خاصة في علاقته بالولاء التنظيمي ولما لهم دور في التأثير الايجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

## 2- تساؤلات الدراسة:

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء

**التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟**

وننتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي في كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي بكلية العلوم

الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي بكلية العلوم

الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة  
المسييلة

#### الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي فهيكلية العلوم  
الانسانية والاجتماعية بجامعة المسييلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي في كلية العلوم الانسانية  
والاجتماعية بجامعة المسييلة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي في كلية العلوم الانسانية  
والاجتماعية بجامعة المسييلة

### 3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية القيم التنظيمية التي تعتبر محدد من محددات نجاح  
المنظمة ومصدرا من مصادر التنمية للمنظمة، وأحد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك  
وخاصة ولاء العمال داخل التنظيم ومعرفة أهم العوامل المساعدة في تعزيزه واستغلالها في  
تحسين الأداء، وكذلك إلى أهمية الولاء التنظيمي وكذلك القيم التنظيمية، وتأثيراتها التنظيمية

على سلوك العاملين وعلى مستويات التزامهم، وكفاءة أدائهم ونشاطهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وتعتبر هذه الدراسة أحد العوامل المساعدة وإضافة علمية للمكتبات خاصة مع وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين (القيم التنظيمية، والولاء التنظيمي) ومساهمتها في وضع خطط وبرامج من شأنها تحسين مستوى الاداء داخل المنظمات خاصة مؤسسات التعليم العالي.

#### 4- أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي، بالإضافة للأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي.
- التعرف على العلاقة بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي.
- التعرف على العلاقة بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي.

#### 5- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً

✓ القيم التنظيمية

✓ الولاء التنظيمي

✓ الانضباط

✓ العدل

✓ الكفاءة

# الفصل الثاني

## القيم التنظيمية

## تمهيد:

تعتبر القيم التنظيمية من الموضوعات المهمة التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين في حقل الإدارة، خاصة أنها أحد العوامل المحددة لسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمات وباعتبارها أحد القواعد التي تبني عليها الثقافة التنظيمية داخل هذه المنظمات، وطبيعة الدور الذي تلعبه في توجيه سلوك الأفراد العاملين داخلها، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعتها وكذا تعريفها وأهم خصائصها مروراً بأهميتها .

## 1- مفهوم القيم التنظيمية:

هناك اختلاف بين المختصين والمفكرين في تحديد مفهوم القيم التنظيمية، حيث يصعب علينا القول إن هناك مفهوم متفق عليه، ومن خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالقيم التنظيمية:

أ- لغة: من الناحية اللغوية (القيمة) هي ما يقدر به الشيء، فقيمة الشيء قدره قال ابن الوردى: قيمة الإنسان ما يحسنه أكثر الإنسان منه أو أقل .

ويقال: ما لفلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر، (علي، واخرون، 1984، ص 871)

ب- اصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد اختلف الباحثين في الاتفاق على تعريف واحد حولها:

حيث يعرفها "بيل" أنها شيء يدل على الخير والشر والقيم حسب رأي "ثورانديك" هي التفضيلات أما "بارسونز" فعرفها أنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض (عبد الرحمان، أبو الهيجان، 2008، ص 39)

أما مفهوم القيم التنظيمية فعرفها "العميان" على أنها "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرقوب وغير مرقوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم" (العميان، 2002، ص 312)

أما "مقدم" فيري أنها" تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفير الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ويرى أن هناك علاقة بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم «. (مقدم عبد الحفيظ، 1994، ص150)

أما "مسلماني" فعرفها "هي مجموعة المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح، وايضا أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد" (صفاء مسلماني، 2008، ص132).

أما "عند حامد زهران": "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم صممي غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط". (لوكيا الهاشمي، 2006، ص163)

## 2- أهمية القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية أحد العناصر المهمة داخل المنظمات والمؤثرة في السلوك التنظيمي وتكمن أهميتها:

- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي على أداؤهم .
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمات .
- تحتل المرتبة الاولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي .
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.

- تعتبر محدد للسياسات والأهداف، بحيث تكون متوافقة مع القيم .
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية الموجهة للسلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم
- تحتكم إليها المنظمات في تقويم سلوكيات العاملين .
- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح .
- تحدد مستوي الانجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي .
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتماءهم مما يؤثر إيجابيا على أداءهم .
- توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد من فعاليتها (بسمان فيصل محجوب، 2003ص50) .

### 3-مراحل تطور القيم التنظيمية:

حيث وضع كل من "ديف فرانسيس، ومايك وودكك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية من خلال تطور الفكر الإداري، وهي:

#### 1-مرحلة العقلانية: وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت الفكر الإداري، وهي أن

الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية

ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس وبيبر) .

حيث وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل

أكثر فاعلية، وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز

على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني، (أحمد الخطيب ورايح الخطيب، 2006، ص 87).

2- المرحلة العاطفية: بدأت هذه المرحلة على أثر دراسات "ها وثورن" في الولايات المتحدة، وهي ظان العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية.

حيث أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر على أداءه الإنساني.

وأكدت على التنظيم الغير رسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

3- مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينيات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوء خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة، وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

4-مرحلة الإجماع في الرأي: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في (1960) "دوجلاس ماكر يجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة (The human side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح "ماكر يجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية،  
(أحمد الخطيب ورايح الخطيب، 2006، ص88).

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,y)، ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.

أما افتراضات هذه النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (y)، التي ترى الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.

والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، (أحمد الخطيب ورايح الخطيب، 2006، ص89).

5- مرحلة التنظيم /التوازن الفردي: تعتبر هذه المرحلة عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف " فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم "ادوين لوك" (1968) وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدي إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل:

وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة ← وظائف ← توقعات ← تحقيق الأهداف

الفرد ← الشخصية ← ترتيب الحاجات ← تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا Psychological Contract) بجانب العقد المكتوب من الجانبين له تأثير في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنية، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد المكي والوعي في العمل، (جودة محفوظ أحمد، 2006، ص66).

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح في البيئات الثابتة وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

6-مرحلة الإمكانيات: أبرز روادها "هيربرت" الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبداً في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية وصار بالإمكان تطبيقاً تغير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة (أحمد الخطيب ورايح الخطيب، 2006، ص91).

7-مرحلة المواجهة: هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح.

وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع.

وظهر في هذه المرحلة من التطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نمودجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد (عجال مسعودة 2009، ص41)

يعبر الجدول التالي (01) عن ملخص تطور القيم التنظيمية في مراحلها السابقة،

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثاني	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم /التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانيات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: (ديف فرانسيس وودكك، 1995، ص27)

#### 4- خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعريف السابقة يوجد للقيم التنظيمية عدد من الخصائص من أهمها:

- أنها نسبية فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة، واختلاف ثقافة التنظيم السائد من جهة أخرى .
- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية .
- تعتبر معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم .
- القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثه، وبالتالي قابلة للقياس والتقييم .
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي .
- القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية .
- ذات طبيعة ذاتية اجتماعية .
- انها ذات طبيعة عامة وسط التنظيم.
- هي تجريدية وذلك من خلال أنها معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد .

- القيم متدرج ومعني تدرج القيم أنه تنظيم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً بعض القيم بعضها الآخر . (ماجد زكي الجلاذ

،2007، ص31)

#### 5-أساليب تكوين القيم التنظيمية وتنميتها:

حيث أورد "حامدات" أنه توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عملياً وهي على النحو التالي:

1-جذب انتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والامكانيات في سبيل

عرض القيمة للاستحواذ على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثم

الاستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيمة من خلال سلوكه.

2-تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتاً.

3-تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي

يشعر باتجاه موجب نحوها.

4-الالتزام والافتناع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون على

درجة عالية من الالتزام والاخلاص والولاء لهذه القضية واقناع الآخرين بها.

5-تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد على التغلب على الصراعات

التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.

6-تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه القيم قد ويصل الحد الذي يحكم سلوكه طبقاً

للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن الآخرين من

التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة. (حامدات ،2006، ص45)

## 6- مصادر القيم التنظيمية:

هناك العديد من المصادر للقيم التنظيمية ومن اهم هذه المصادر ما يلي:

**1-المصدر الاجتماعي:** نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يعيش فيه، ولهذا بأن القيم الأفراد داخل مجتمع معين تختلف عن قيم الأفراد في مجتمع آخر، ولهذا فان القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه لايزال بالتجارب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة .

(خضير كاظم حمود، 2002، ص86)

**2-المصدر البيئي:** ويعتبر من المصادر المهمة حيث يستمد الأفراد والمنظمات منها قيمهم، فمن امثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث النبي محمد صلي الله عليه وسلم حول اتقان العمل "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وهذا ما يؤكد على أهمية قيمة الجودة والفعالية في المنظمات ويجب على العاملين الالتزام بها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقا لمعطيات الفكر الإيمانية .

(أسماء بن تركي، 2008، ص6)

**3-مصدر الخبرات السابقة:** تلعب الخبرات السابقة والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة من القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال

الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته، فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته، فالشخص الذي عانى من الجوع والحرمان يشكل له توفر الطعام قيما على درجة كبيرة من الأهمية (خيزر كاظم حمود الفريحان وآخرون، ص163)

**4- مصدر جماعة العمل:** أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير التآثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة .

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق فالعمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة والعمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض للضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه في ميدان العمل، ولذلك تعد جماعة العمل أحد أهم المصادر التي ترسخ هذه القيم للأفراد . (محمود سلمان العميان، 2005، ص36)

#### 7- تصنيف القيم التنظيمية:

أولاً: من حيث بعد المحتوى:

من أشهر التصنيفات التي اعتمدت معيار محتوى القيمة ومضمونها، يضيف عالم النفس الألماني "سبر انجر" (Springer) في كتابه "أنماط الرجال" حيث قس الناس إلى ستة أنماط بناء على القيم الأساسية التي يعتقدون بها، وقد جاء تصنيفه هذا بناء على دراسته وملاحظته ليلوك الناس في حياتهم اليومية.

أ/ **القيم النظرية:** تعني اهتمام الفرد بالمعرفة واكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط به والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول والأفراد الذين يصفون هذه القيم في مستوي أعلى من غيرهم يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء.

ب/ **القيم الاقتصادية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله النافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال، لذلك نجد الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة علمية، وهم عادة رجال المال والاقتصاد.

ت/ **القيم الجمالية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط نظرة تقدير له من الناحية التكوينية والتسويق والتوافق الشكلي، ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون فنانيين مبتكرين، بل إن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني، وإن كانوا يتذوقون نتائجه.

ج/ القيم الاجتماعية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل غالباً لمساعدتهم، ويجد في ذلك إشباعاً له، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل، وسائل لغايات أخرى، ولذلك فإن الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضاً بالعطف وخدمة الغير والإحساس بالمسؤولية.

ح/ القيم السياسية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة أو التحكم في الأشياء أو الشخصاخاص ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون من رجال الحرب أو السياسة فبعضهم قادة من نواحي الحياة المختلفة يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصيرهم.

خ/ القيم الدينية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، كما يحاول أن لا يعني هذا التصنيف الذي أورده: سبر انجر" للقم أن الأفراد يتوزعون تبعاً له، ولكنه يعني أن هذه القيم توجد جميعها في كل فرد، غير انها تختلف في ترتيبها من فرد لآخر على حساب قوتها وضعفها لدي الفرد نفسه، ولدي مجموعات الأفراد، فمثلاً عندما نصنف شخص بأنه من النمط الاجتماعي، فإننا نقصد القيمة الغالبة عليه هي القيمة الاجتماعية، ولكن ذلك لا ينفي أن تكون عقدة القيم الأخرى من نظرية واقتصادية وجمالية وسياسية ودينية وغيرها من القيم الأخرى، و لكن قوتها وشدتها ليست بدرجة القيم

الاجتماعية التي يوصف بها، يربط بهذه القوة بصورة ما. (محمود سلمان العميان، 2005، ص88)

### ثانياً: من حيث بعد المقصد:

وتنقسم القيم من ناحية المقصد إلى قسمين هما:

1- قيم وسائلية: وهي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل (التقدم، الإخلاص).

2- قيم غائية (هدفية): وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالجيش في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية، لأنها وسيلة تكسبه التقدم في المنصب والفخر والشرف بنجاحه وجهده، والتقدم في هذا الموقف بالذات قيمة غائية وهدفية، كما أن العملية الجراحية ذات قيمة وسائلية للمريض، فهي وسيلة لحفظ حياته أو إطالة بقائه والمعروف أن الصحة في حد ذاتها غاية وهدف، كذلك حب البقاء قيمة في حد ذاتها أي قيمة غائية، ويصعب التمييز بين القيم السائلية والفائية وذلك نظر لتداخلها وامتزاجها مع بعضها البعض، وتبعاً للظروف والزمان الذي ينظر إليها فيه، فمثلاً: تحصيل العمل في الجامعة يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق العمل والسعادة في الحياة

،ولكنه في الوقت نفسه غاية يسعي الطالب لتحقيقها في مرحلته الجامعية . ( فلة فاروق  
وعبد المجيد السيد ،2010،ص123)

### ثالثاً: من حيث بعد الشدة:

تتفاوت القيم من ناحية شدتها تفاوت كبيراً وتقدر شدة القيم بدرجة الإلزام التي تفرضها،  
وبنوع الجزء الذي تقرره وتتوقعه على من يخالفها أي أن شدة القيم تتناسب تناسباً طردياً مع  
درجة الإلزام ونوع الجزاء الذي يرتبط بها.

ويمكن أن نميز ثلاث مستويات لشدة القيم وإلزامها وهذه المستويات الثلاثة تتمثل فيما يلي:

1-القيم الملزمة أو الآمرة النهائية: هي القيم التي تمس كيان المصلحة العامة والتي تتصل

اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتي تصطلح

عليه الجماعة في تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية فالقيم الملزمة

هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعي المجتمع تنفيذها بقوة وحزم

سواء عن طريق الغرض وقوة الرأي أو عن طريق القانون مثل: القيم التي ترتبط بتنظيم

العلاقات بين الجنسين أو بمسؤولية الأب نحو أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من

عدوان الغير .

3- **القيم التفضيلية** : هي القيم التي تشجع المجتمع أرداه على التمسك به ولكنه لا يلزمهم بها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم ومن امتثلها: إكرام الضيف ،المجاملات ،الطموح ،والواقع أن أكبر رق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضيلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعي المتصل بكل منها ،فمن الممكن أن يخرج الفرد عن القيم التفضيلية ،ومع ذلك يستمر كعضو له مكانته الاجتماعية في طبقة أو جماعيته أما إذا تعارض سلوك الفرد مع القيم الإلزامية وما تأمر به أو تنهى عنه فن مجتمعه يغضب عليه مثال ذلك :امرأة تتزوج برجلين في وقت واحد ،أما القيم التفضيلية ليست كذلك فارتداء زي معين بشكل خاص يتماشى مثلاً مع الموضة فيعتبر قيمة تفضيلية .

4- **القيم المثالية أو الوبائية** : هي القيم التي يشعر اناس باستحالة تحقيقه بصورة كاملة ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التي تتطلب من الفرج أن يعمل لندياه كأنه يعيش أبداً ولاخرته كأنه يموت غداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في امور الدين والدنيا معاً.

رابعاً: من حيث بعد العمومية:

ويقصد به مدى شيوع القيمة وانتشاره وتصنف القيم فيه إلى صنفين هما:

1- **القيم العامة**: وهي القيم الشائعة والمنتشرة في المجتمع بغض النظر عن فئاته وطبقاته وبيئاته، وتمثل هذه القيم الإطار القيمي العام الذي يحتكم إليه أفراد المجتمع في سلوكياتهم وأحكامهم وتتبع اهمية هذه القيم في تحقيق التجانس والتكامل بين الأفراد.

2-القيم الخاصة: وهي القيم التي ترتبط بفضة خاصة أو بزمان ومكان معينين، ومن أمثلتها: إخراج الزكاة في شهر رمضان، الصلاة في مصلى العيد والاحتفال بالمناسبات الدينية والوطنية، وإطلاق العيارات النارية في الأفراح.

خامساً: من حيث بعد الوضوح:

وتنقسم إلى قسمين هما:

1-القيم الظاهرة (الصريحة): وهي القيم التي يصرح بها الفرد ويعبر عنها بالكلام مثل:

القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

2-القيم الضمنية: وهي تلك القيم التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة

الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك

الجنسي.

سادساً: من حيث بعد الدوام:

وتنقسم من حيث دوامها إلى قسمين:

1-قيم عابرة: وهي القيم التي لا تدوم طويلاً وإنما توجد لوقت قصير مؤقت لارتباطها

بحدث ما أو ظاهرة معينة تزول بزوالها، فقد تظهر قيمة معينة بين الطلبة الجامعة

تتعلق بموضة ما أو سلوك معين ثم سرعان ما تتلاشي وتذهب.

2-القيم الدائمة: وهي القيم التي تدوم طويلا ويتناقلها الناس من جيل إلى جيل، وتتخذ

صفة الإلزام والتقدير كالقيم الخلقية من صدق وأمانة وعدل.

سابعاً: القيم المحلية والمستوردة:

1-القيم الحلية: وهي نتاج تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محلياً

(داخلياً) تماشياً مع واقع المجتمع ومشاغله واهتماماته وطموحاته.

2-القيم المستوردة: هي تلك القيم التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية ثم

نقلت إلى مجتمعاً رغم الاختلاف الكبير بين الحضارتين وتمثل فب عدة ميادين مثل:

طرق الإدارة والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا. (بوفلجة غيات، 2010، ص17)

8-قياس القيم التنظيمية:

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها:

1-المشاهدة أو الملاحظة: يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون إمكانية

تزييفه خاصة إذا أجريت على غفلة من الأفراد موضع الدراسة، وتعد من أكثر الطرق

ملاءمة للعاملين، ويتطلب تطبيقها من الباحث تحديد القيم التي تهتم بدراستها في

مرحلة معينة، وتحديد مظاهر هذه القيم، هل هي ثابتة أو متغيرة.

2-المقابلة الشخصية: يقوم الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى أفراد العينة

موضوع الدراسة في موقف معين حسب خطة معينة للحصول على معلومات عن

سلوكهم، والسمات الشخصية لكل منهم.

3- تحليل المضمون: وهنا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفاً موضوعياً ومنظماً وكمياً، ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة، إما إلى رموز أو جمل أو كلمات .... الخ.

4-الاختبارات: وهي من أكثر الطرق المستخدمة في مجال قياس قيم العمل ومنها:

4-1- اختبار يوردون (Gordon) للقيم الإدارية ويقس ست قيم هي (القيم الاجتماعية، القيم النظرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الدينية، القيم السياسية).

4-2- مقياس القيم الفارقة الذي أعده برنس (Prince) وصنف فيه القيم إلى (قيم تقليدية، قيم عصرية).

4-3- مقياس دراسة الاختبارات لدورق (Woodwork) ويكشف هذا المقياس عن عدد من القيم مثل (قيم الحياة، الأسرية، التدين، الصداقة، الخدمة الاجتماعية، النشاط العقلي).

4-4- مقياس قيم العمل لسوبر (Spare) ويقس (15) قيمة يطلب من الفرد ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة له.

4-5- مقياس مسح القيم لروكي (Reach) ويتضمن جزأين: الأول لقياس الغائية ويتكون من (18) قيمة، والجزء الثاني لقياس القيم الوسيلى ويتكون من (18) قيمة أيضاً، وفي الجزأين يطلب من الفرد ترتيب القيم بشكل مستقل من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية له.

4-6- مقياس القيم الشخصية الذي أعده هوكس (Hex) ويتكون من (90) بنداً خصصت لقياس عشرة قيم هي (القيم الجمالية، القيم الراحة، قيم الصداقة، الحياة الأسرية، الحرية الدينية، السيطرة، التقدم الشخصي، الاعتراف، الايثار، والتقدير للآخرين).

4-7- مقياس قائمة القيم لمؤلفيها ريدن وروول (Ken Roewll،W.J.Rddin) والذي صمم للكشف عن منظومة من القيم لدي العاملين في مجالات إدارية وأكاديمية فاشتمل على ست قيم هي (القيم النظرية، قيم السلطة، قيم الإنجاز، القيم الإنسانية، قيم الكد والمثابرة، القيم المادية).

4-8- مقياس فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية والذي صمم لقياس (12) قيمة هي (القوة، الصفوة، الكفاءة، الفعالية، العدل المكافأة، الاقتصاد، العمل الجماعي، القانون، النظام، الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص). (حامدات، 2006، ص46-

### خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول إن القيم التنظيمية تعد أحد العوامل المهمة داخل المنظمات، باعتبارها ذات أهمية وفعالية في المنظمة وتطورها، لذلك نجد أنها أحد العناصر المؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، والتي تعكس القيم التي يحملها أفرادها العاملين فيها لذلك يمكن القول إنها جزء لا يتجزأ من التنظيم .

## الفصل الثالث

# الولاء التنظيمي

## تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في مجال السلوك التنظيمي وخاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر الولاء في بذل العامل مجهوداً إضافياً في العمل، ويعد الأفراد ذات الولاء خاصة اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الولاء التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

## 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى الولاء، فمن الصعب القول إن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالولاء:

ت- لغة: من الناحية اللغوية (الولاء) يعني الانتماء والانتساب، حيث أنفق مختار بن الصالح ولسان العرب في أن الولاء من الموالات، وهي ضد المعادة والولي هو أسم من أسماء الله الحسني بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصر، (الرازي، 1967، ص736) اصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الولاء نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله:

من أمثال "ك درون Kiro" (1978م)، "ب وانا Buchanan" (1974م)، "شيلدون Sheldon" (1971)، إلا أن توضيح المفهوم صاحبه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء من ناحية بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة منها:

الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء التنظيمي (حامدات، 2006، 70)، ويرى بوتر (Porter, 1968) بأن الولاء هو استعداد الفرد لبذل مجهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة،

والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، أما "سيلدون Sheldon" (1971)، فيرى أن الولاء هو: «التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها»، ويعرف أيضا الولاء التنظيمي بأنه: "أن يتقيد العامل بمختلف العناصر التنظيمية، ويعمل من أجل تقدم ونجاح المنظمة، ويزداد الالتزام التنظيمي بتحقيق المساواة بين العاملين ( عبد الباقي، 2004، ص181)

ويعد بوتر وآخرون (Porter&tol, 1974) من الذين تناولوا الولاء من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أنه نال صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة، وقبول لأهدافها وقيمتها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

(خير الدين وآخرون، 2010، 11)

وعرفه ويتز أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة (حنونة، 2006، 12).

وعرف العتيبي والسواط الولاء التنظيمي: "بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها، (العتيبي والسواط، 1997، ص18).

ويستخلص من خلال التعاريف السابقة: أن الولاء التنظيمي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاعتقاد القوي بأهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها والاستعداد لبذل جهد في التنظيم وكذلك النية في البقاء عضواً داخلها.

## 2- أهمية الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون بالبقاء في المنظمة لأطول مدة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2005، 316).

لذلك سوف نقوم بتحديد الأهمية التي يحققها الولاء التنظيمي وهي:

- أحد العناصر المهمة التي تربط الأفراد العاملين بالمنظمة، خاصة عندما لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن ولاء الأفراد العاملين لمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.

- يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولي مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة جيدة وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.

- يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها، وزيادة إنتاجها. (اللوزي، 1999، ص118)

### 3- خصائص الولاء التنظيمي:

- للولاء التنظيمي عدد من الخصائص من أهمها:
  - يعبر عن استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها.
  - يشير إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر التنظيمية التي تباع سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي ولائهم.
  - يعتبر حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
  - يفتقد الولاء خاصية الثبات، بمعنى أن مستوي الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
  - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة القناعة التامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية.  
(الدوسري، 2005، ص74)

#### 4-أنواع الولاء التنظيمي:

يمكن لنا توضيح ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي حسب "Mayer،Allen" (1990)

وهي:

##### أ/الولاء المستمر:

ويشير هذا المفهوم إلى رغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت وكذلك لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، وكذلك شعورهم بالخوف من المخاطرة المصاحبة لترك العمل في المنظمة التي يعمل بها.

##### ب/ الولاء العاطفي (الوجداني):

حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك إلى تطابق الفرد مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة التي يعمل بها، وذلك لإيمانه بأهدافها واحترامه لقيمها.

##### ج/ الولاء المعياري:

حيث يشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن.

(عبد الفتاح المغربي، 2008، ص222)

## 5-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

توجد العديد من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

### 1/ المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد داخل التنظيم:

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمة في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجاته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيمي، كما يسعى أيضا 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 للعاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الآخر على إشباعها .

### 2/ وضوح الأهداف والأدوار:

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 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. (عور ثاني، 2003، ص19)

### 3/ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

### 4/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات

ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. (الكريتي، 1989، ص67)

#### 5/ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

#### 6/ العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها. (المعاني، 1999، ص67)

#### 6- أبعاد الولاء التنظيمي:

يختلف ولاء الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، حيث تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ميز. Mayer et al (1993) بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي :

▪ **الولاء العاطفي والمؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

▪ **الولاء الأخلاقي (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 الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

▪ **الولاء المستمر:** درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن طول العمر الوظيفي (العوفي، 2005، 35).

كما قدم Gordon et al (1980) نموذج الالتزام مدى الحياة الذي وضّح أبعاد

الولاء التنظيمي وهي بالتفصيل:

1/ الولاء للمنظمة:

يعرف الولاء التنظيمي 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، حيث ان هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طباعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، 181).

## 2/ المسؤولية اتجاه المنظمة:

قد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: (المسؤولية القانونية، والأخلاقية).

فالمسؤولية القانونية أو ما يعرف بالمسؤولية الموضوعية هي شبيهة في معناها المساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية أو ما يسمى بالمسؤولية الذاتية أو الشخصية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقطة الضمير، والتي تعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم، فمعايير المسؤولية الموضوعية معايير خارجية، أما معايير المسؤولية الذاتية فهي معايير داخلية تتعلق بضمير الموظف (أبو سمك، 2011، 63).

### 3/ الرغبة في العمل:

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد إلى بيئة العمل من أجل إشباعها، وهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهات الفرد وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى ملاءمتها ومعاكستها لاتجاهاته، وهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال قدرة الفرد على أداء مهام العمل والتي تعتبر محصلة المعرفة والمهارات ووضوح الدور (أبو ندا، 2007، 11).

وأوضح "أفندي" كيفية تحفيز وتنشيط وتفعيل هذه الرغبات:

**3-1- رغبة النشاط:** يعشق الناس الانهماك في العمل وأدائه بنشاط، وبينما يتجنب معظم البشر في حياتهم الشخصية كل بواعث الملل والرتابة فإن التوقع السائد بل والمطلوب لدى أغلب المنظمات هو قبول عاملها لأعمال مملة متكررة رتيبة وهم سعداء وهذا طلب صعب المنال.

**3-2- رغبة الملكية:** يوحي شعور الامتلاك بنوع من الرضا كما تفوق الملكية النفسية الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً وهو ما يعني قدرتهم على اتخاذ القرار وقيامهم بمسؤولية العمل كاملة.

**3-3- رغبة السلطة:** يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة قوى خارجية تسيروهم، لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية

الهرمية التي تسقط قراراتها كالصواعق فوق رؤوس عامليها، ولكنهم يزدادون إصراراً على استرداد حرياتهم والعمل وفق تصوراتهم وابتكاراتهم.

**3-4- رغبة الانتماء:** الإنسان كائن اجتماعي وتباين درجة التآلف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية وتنميتها إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبداً ويعد التفاعل والذعن الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل.

**3-5- رغبة التمكن:** الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة ويستطيع العمل توفير هذه الفرص.

**3-6- رغبة الإنجاز:** يمثل إتمام الأعمال حافزاً في حد ذاته، ومتى تهيأت الظروف للإنجاز فلن يجد العاملون غضاضة في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.

**3-7- رغبة الاحترام:** يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييماً إيجابياً ونظرة تقدير في عيون الآخرين، إن تقدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير ومتى تتحقق ذلك تدافع الموظفون مفعمين بالطاقة والحماس.

**3-8- رغبة المعنى:** يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمل إذ يريد الإنسان أن يلمس نتائج جهوده بنفسه، ومهما كان عمل الموظف ساذجاً ومتواضعاً فإنه يجب أن يري كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطاً (أفندي، 2003، 60-61).

4/ الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة ويعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (الخالي، 2003، 217).

#### 7- مراحل تطور الولاء التنظيمي: يمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم (الخالي، 2003، 127).

ويرى كذلك (أبو جياب) أن المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي تتمثل في:

▪ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

▪ **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

▪ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتنقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (أبو جياب، 2014، 20).

#### 4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الولاء التنظيمي لذلك سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة حسب التسلسل التاريخي أي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

#### أولا / نموذج (E-zine-1961):

تعتبر كتابات ابتزوني 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 هي:

1- **الولاء المعنوي:** يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد

بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير .

2- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وواقل درجة في رأيه من حيث

اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد

حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع

متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3- **الولاء الاغترابين:** وهو يميل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل

بها حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالباً ما تكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة

القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (هيجان، 1998، ص36)

**ثانياً/ نموذج ستجرز (Settrs-1977):**

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات

،وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته 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 نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

وما يمكن أن ينتج عنه سلوك متبعاً منهج النظم ومنصفاً هذه العوامل والسلوك في

مجموعات . (المعاني، 1999، ص32)

**ثالثاً / نموذج ستاووسلاتيك (Staw, Salanick-1977):**

ويعتمد هذا على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

1- **الولاء الوظيفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه (الصندوق الأسود) حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

2- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي التي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك. (الهيجان، 1998، ص39)

رابعاً/ نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens، 1978- et al):

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

1- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه

الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وامكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للنتبؤ بإمكانية ترك المنظمة أو البقاء فيها. (هيجان، 1998، ص40)

2- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا "ستيف" وتبناه "بوتر وسميث" (1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجد مميز ببذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علة أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء نوعان التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها. (العضايلة، 1995، ص18)

#### خامساً/ نموذج انجل وبيري (Angle&Perry-1983):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أساليب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، وواضحاً وثابتاً وطوعياً وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات يلوک الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

2- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على 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 مهارته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي إن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى 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، وبالتالي فإن 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 يؤدي به في النهاية إلى أن ينشر قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان، 1998، ص 92).

### سادساً/ نموذج كانت (Kantar-1986):

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

**1-الالتزام المستديم:** ويمثل المدي الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

**2-الالتزام التلاحي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية. (هيجان، 1998، ص 47)

### سابعاً/ نموذج ألين وماتر (Allen)&Mater-1990):

يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، وهي:

**1-الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. (العتيبي والسواط، 1977، ص17)

**2-الولاء المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات، التعويضات، المكافآت ) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (العجمي، 1988، ص94)

### خلاصة:

يعد الولاء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 ص 38).

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة محمد بوضياف، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

. التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.

. ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية فيما يخص متغيري الدراسة.

. جمع المعطيات من أجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات.

✓ ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان القيم التنظيمية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرو نباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة للمحور الأول (0.83) وبالنسبة للمحور الثاني (0.89)، وبالنسبة للمحور الثالث (0.85) في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.70) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق ألفا كرو نباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	الاستبيان
9	0.831	قيمة الانضباط
6	0.891	قيمة العدالة
5	0.853	قيمة الكفاءة
20	0.702	الكلي

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (قيمة الانضباط) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (قيمة العدالة) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.39)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (قيمة الكفاءة) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.65)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
قيمة الانضباط	0.858**	قيمة الكفاءة	0.654**
قيمة العدالة	0.394*		
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الولاء التنظيمي

أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي: (ألفا كرو نباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (0.89) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان الولاء التنظيمي عن طريق ألفا كرو نباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	الاستبيان
12	0.894	

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (14) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ونجدها في العبارات أرقام، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الولاء التنظيمي مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.735**	العبارة 11	0.833**
العبارة 2	0.683*	العبارة 12	0.770**
العبارة 3	0.875**	العبارة 13	0.865**
العبارة 4	0.652*	العبارة 14	0.676*
العبارة 5	0.807**	العبارة 15	0.690*
العبارة 6	0.897**	العبارة 16	0.847**
العبارة 7	0.833**	العبارة 17	0.697**
العبارة 8	0.770**	العبارة 18	0.906**
العبارة 9	0.865**	العبارة 19	0.749**
العبارة 10	0.676*	العبارة 20	0.749**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

✓ وباستخدام ادوات القياس الاتية:

▪ الملاحظة بالمشاركة: على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على

اتصال مباشر مع الأساتذة والطاقم الإداري للكلية حيث سمحت لنا هذه الوضعية من

ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة.

▪ .مقابلة: تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل الجوانب ذات

الأهمية القصوى وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول على البيانات الأولية

والضرورية لمعرفة آراء أساتذة الكلية

▪ حول مؤشرات متغيري الدراسة.

■ الاستبيان:

لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيم التعظيمية والولاء التنظيمي بقسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف مسيلة، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة، وتماشيا مع مشكلة البحث فقد اعتمدنا على استبيان القيم التنظيمية.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا من الدراسة المتشابهة جزئيا لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيانين.

- استبيان القيم التنظيمية: يتناول القيم التنظيمية وفيه 20 بند من البند 01 إلى البند 9 تمحور حول قيمة الانضباط ومن 10 إلى 15 تمحور حول قيمة العدالة ومن 16 إلى 20 تمحور حول قيمة الكفاءة.

- استبان الولاء التنظيمي: تناول الولاء التنظيمي وضم 20 عبارة من 1 إلى 20 تمحور حول الولاء التنظيمي للأساتذة الجامعيين.

2-مجالات الدراسة:

■ المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية بجامعة المسيلة محمد بوضياف.

■ المجال المكاني: شملت الدراسة من حيث المكان جامعة المسيلة محمد بوضياف قسم علم النفس

■ المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر أفرى 2019

▪ . التعريف بمكان الدراسة

✓ نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة

- أنشأت جامعة محمد بوضياف . المسيلة . في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية، ومعهد التقنيات الحضرية وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، وأما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و 23 قسما حاليا في 2016 تتكون الجامعة من سبعة كليات ومعهدين و 26 مخبر للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إضافة إلى مركز بحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية في طور الإنجاز والمدرسة العليا للأساتذة. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1306 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 30000 طالب.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية في الجامعة والولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يوسفها ويحللها.

#### 4- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار (30) أستاذ وزعت عليهم الاستمارة .5-أساليب

#### المعالجة الإحصائية:

- لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال:

أولاً فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ، وتقدير الصدق عن طريق الاتفاقات الداخلية.

ثانياً فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية.

مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2000.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة الفرضيات

### 1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسييلة " ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rap)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (... ) يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي			
القرار	الولاء التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.379*	معامل الارتباط	القيم التنظيمية
	0.039	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (... ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيم التنظيمية ودرجاتهم في الولاء التنظيمي بلغ (0.37) وهي قيمة متوسطة وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوسل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسييلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## 2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " توجد علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rap)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (...). يوضح العلاقة بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي			
القرار	الولاء التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01	0.492**	معامل الارتباط	قيمة الانضباط
	0.006	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في قيمة الانضباط ودرجاتهم في الولاء التنظيمي بلغ (0.49) وهي قيمة متوسطة وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الأولى والقائلة بوجود علاقة بين قيمة الانضباط والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rap)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (... ) يوضح العلاقة بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي			
القرار	الولاء التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	-0.131	معامل الارتباط	قيمة العدالة
	0.491	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في قيمة العدالة ودرجاتهم في الولاء التنظيمي بلغ (-0.13) وهي قيمة ضعيفة جدا وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم فيبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوسل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الثانية والقائلة **توجد علاقة بين قيمة العدالة والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

#### 4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rap)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (... ) يوضح العلاقة بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي			
القرار	الولاء التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01	0.488**	معامل الارتباط	قيمة الكفاءة
	0.006	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (... ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في قيمة الكفاءة ودرجاتهم في الولاء التنظيمي بلغ (0.48) وهي قيمة متوسطة وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الأولى والقائلة بوجود علاقة بين قيمة الكفاءة والولاء التنظيمي بكلية العلوم الانسانية

والاجتماعية بجامعة المسيية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ

.%1

بنسبة

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

1. أبو جياب محمد (2014): مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدي ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو سمك أحمد (2011): التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. أبو ندا سامية (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة (دراسة حالة على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أحمد الخطيب ورداح الخطيب (2006): إدارة الموارد البشرية، تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث، إربك، الأردن.
5. أسماء بن تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
6. أفندي عطية حسين (2003): تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر (سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
7. بوتلجة غيات (2010): القيم الثقافية وفعاليات التنظيم، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، ط1، وهران، الجزائر.
8. جودة محفوظ أحمد (2006): إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. حامدات، محمد حسن(2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدي المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، الأردن.

10. الخالي شاكر جاد الله (2003): قياس الرضا الوظيفي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

11. خيضر كاظم حمود الفريحان وآخرون(2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

12. خيضر كاظم محمود(2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

13. الدوسري سعد بن عميان(2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية) رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

14. ديف فرنسيس ومايك وودك(1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.

15. سامي ابراهيم حماد حنون، (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

16. صفاء مسلماني(2009): علم الاجتماع التربوي، نظرة معاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر.

17. عبد الباقي صلاح الدين (2004): السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

18. عبد الباقي صلاح الدين (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2008): المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

20. عبد الرحمان عوض أبو الهيجان(2008): القيم الجماعية والتربوية، ط1، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

21. العتيبي سعودي، السواط طلق(1997): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، العدد 5، المجلد 2.

22. عجال مسعودة (2009): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منثوري، قسنطينة.

23. العجمي راشد شبيب(1988): الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، ال عدد01،

24. العضايبة علي محمد(1995): الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 10، العدد 06.

25. علي بن هادي وآخرون(1984): القاموس الجديد للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع، والمؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، ط5، الجزائر.

26. عورتاني مأمون عبد القادر(2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدي الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

27. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد(2010): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

28. اللوزي موسي (1999): التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

29. لوكيا الهاشمي(2006): السلوك التنظيمي، ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.

30. ماجد زكي الجلاء(2007): تعلم القيم وتعليمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة حالة على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
32. محمد قاسم الكريتي(2009): السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. محمود سلمان العميان(2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. محمود سلمان العميان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
35. المعاني أيمن عودة(1999): الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الجامعة الأردنية، الأردن.
36. مقدم عبد الحفيظ(1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك، دراسة البريفيه، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الكويت.
37. هيجان عبد الرحمان أحمد محمد(1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، مطبوعات اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

## خاتمة:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فأرفع مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق و نظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي اليه، لكن الخلط في المفاهيم و المصطلحات يعتبر مشكل قديم و مستحدث في نفس الوقت، فهو يعتبر كحاجر للفهم و التنظير عند العلماء و المفكرين لذلك فالمدخل المفاهيمية و المصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية و ثقافة التنظيم، وبالتالي فرفع اللبس و الإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.