



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

شعبة علم النفس
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية.

- دراسة ميدانية ببلدية برج الغدير -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- اشراف الاستاذ:

د/لبوادة عبد الحق

- إعداد الطالبة:

كم بلعياضي وافية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج	د/نقبيل عبد المليح
مشرفا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج	د/لبوادة عبد الحق
مناقشا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج	د/عباس سمير

السنة الجامعية: 2025_2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



شعبة علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية.

- دراسة ميدانية ببلدية برج الغدير-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

- اشراف الاستاذ:

د/ لبوازدة عبد الحق

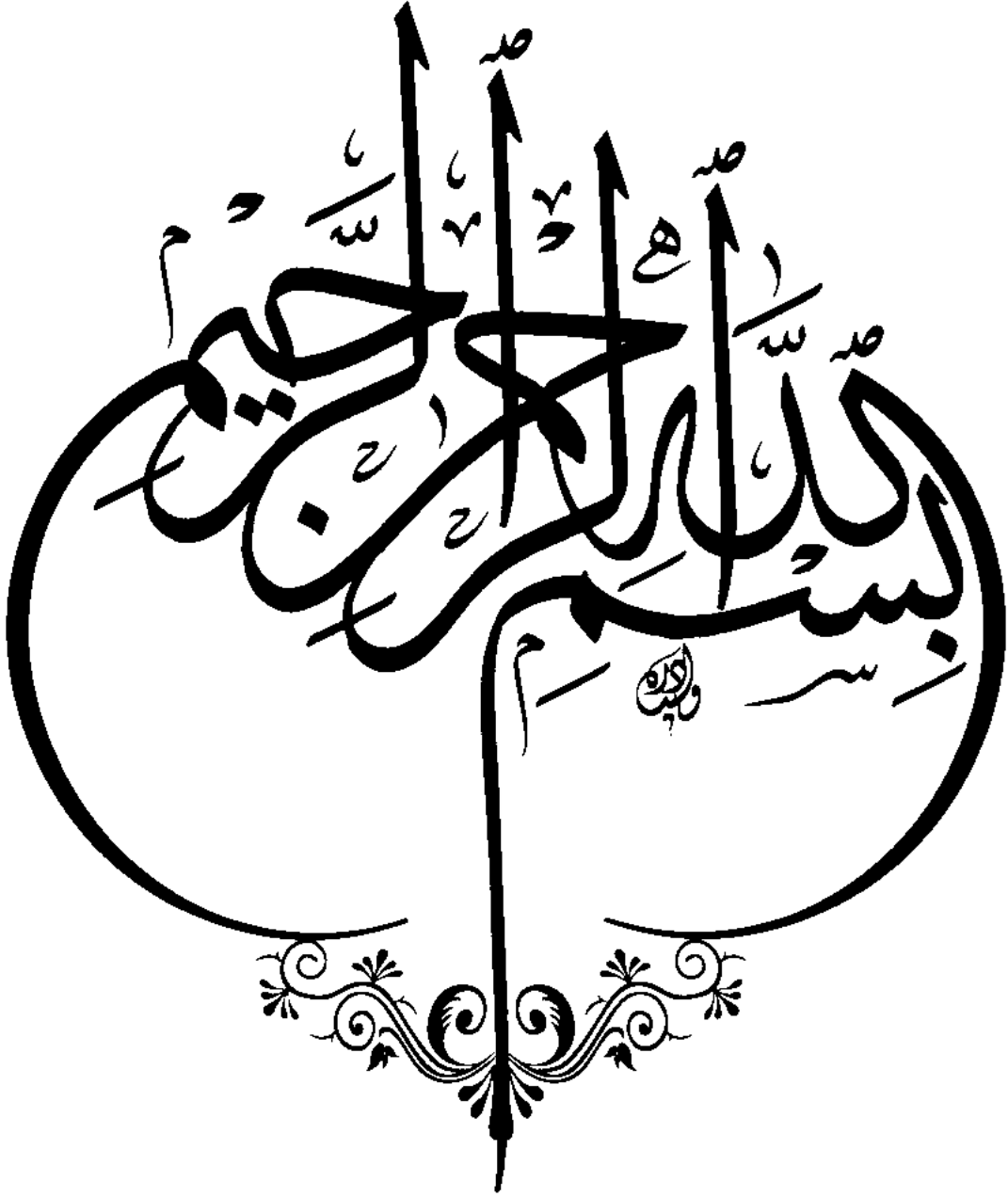
- إعداد الطالبة:

كح بلعياضي وافية

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييرج	د/نقبيل عبد المليح
مشرفا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييرج	د/لبوازدة عبد الحق
مناقشا	أستاذ بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييرج	د/عباس سمير

السنة الجامعية: 2025_2024



كلمة شكر



نشكر المولى عز وجل أن من علي

بإنجاز هذا العمل المتواضع وأتقدم

بخالص الشكر إلى أستاذي المشرف

الدكتور لبوابة عبد الحق على

توجيهاته القيمة وكذا أساتذتنا

بقسم علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلى رأسهم رئيس القسم

الدكتور نقبيل عبد المليح الذين كان لهم الفضل في وصولي لهذا الحلم .

وفي الأخير نسأل الله أن يبقى هذا العمل مرجعا نافعا للجميع ويجعله خالصا

لوجهه الكريم.

إهداء

الحمد لله العلي القدير على توفيقه لنا بإتمام هذا العمل الذي أهديه:

إلى من ساندتني في كل تحديات الحياة أُمي الغالية التي أسأل الله عز وجل أن
يشفيها ويحفظها ويرزقني برها ورضاها .

إلى أبي الغالي أطال الله عمرك.

إلى سندي الذي كان دوما واقفا بجانب زوجي الغالي.

وأولادي (هيثم، الطيب).

إلى إخوتي هشام، إسحاق.

إلى صديقات العمر ورفيقات هذا الدرب وخاصة أميمة توهامي التي كانت معي

سندا وعونا لإنجاز هذه المذكرة.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الادارة المحلية دراسة ميدانية بلدية برج الغدير، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، المستوى التعليمي، الخبرة).
و سعيا لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع تم تصميم استبيان لقياس الولاء التنظيمي، و تمثل مجتمع الدراسة في عمال البلدية وبلغ حجم العينة (100) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية مرتفع (عمال بلدية برج الغدير).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لكل من متغيري المستوى التعليمي والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، عمال البلدية.

Abstract:

This study aimed to explore the level organizational loyalty among local administration workers, a field study in the municipality of Bordj El Ghedir, And its relationship with some demographic variables (gender, experience, level of education) .

In order to achieve the objectives of the study objectives , the descriptive and analytical approach used ,After reviewing to the literature theory of the subject , was a questionnaire to measure design Organizational loyalty, The study population represented the municipalitys workers, and the sample size was (100) of people, , the study concluded that .

- There is high level organizational loyalty among local administration workers (Bordj El Ghedir municipality workers).
- There are no statistically significant differences the organizational loyalty variable according to the gender variable .
- There are no statistically significant differences the organizational loyalty variable according to the either the educational level or experience variable.
- **Keywords** :organizational loyalty, municipality workers.

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	- شكر وتقدير
	- الإهداء
	- ملخص الدراسة باللغة العربية
	- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الأشكال
	- فهرس الملاحق
أولا: الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
15	- مقدمة
الفصل الأول: فصل تمهيدي	
17	1- الإشكالية
19	2- الفرضيات
19	3- أهمية الدراسة
20	4- أهداف الدراسة
20	5- المفاهيم الأساسية للدراسة
22	6- الخلفية النظرية
36	7- الدراسات السابقة والتعليق عليها
ثانيا: الدراسة الميدانية	
الفصل الثاني: الطريقة والأدوات	
46	- تمهيد
46	1- الدراسة الإستطلاعية
46	1-1 أهداف الدراسة الإستطلاعية

46	1-2 إجراءات الدراسة الإستطلاعية
46	1-3 عينة الدراسة الإستطلاعية
50	1-4 أدوات الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكومترية
51	1-5 - نتائج الدراسة الإستطلاعية
51	2-الدراسة الأساسية
51	2-1-مجالات الدراسة
51	2-2-منهج الدراسة
52	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
55	2-4 أدوات جمع البيانات
55	2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	خلاصة
الفصل الثالث: النتائج و المناقشة	
58	تمهيد
58	1 -عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري
65	2- إستنتاج عام
65	3- مقترحات الدراسة
66	خاتمة
68	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
47	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
48	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	02
49	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى	03
50	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الولاء التنظيمي	04
51	معامل الثبات حسب ألفا كرومباخ	05
52	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	06
53	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة	07
54	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى	08
55	بدائل الإجابات والدرجات	09
58	نتائج إختبار Ttest لعينة واحدة لمستوى الولاء التنظيمي	10
60	نتائج إختبار Ttest لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس	11
62	نتائج إختبار anova تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الخبرة	12
63	نتائج إختبار anova تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير المستوى	13

الصفحة	الشكل	الرقم
25	مراحل الولاء عند بوكنان	01
26	خصائص الولاء التنظيمي	02
28	أبعاد الولاء التنظيمي	03
33	مظاهر قوة وضعف الولاء التنظيمي	04
47	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	05
48	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الخبرة	06
49	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المستوى	07
52	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	08
53	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة	09
54	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى	10

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قيم (T) المجدولة
03	الثبات
04	حساب الصدق بالمقارنة الطرفية.
05	مخرجات برنامج spss خاص بالفرضية العامة
06	مخرجات برنامج spss خاص بفرضية فروق الجنس
07	مخرجات برنامج spss خاص بفرضية فروق المستوى
08	مخرجات برنامج spss خاص بفرضية فروق الخبرة
09	الهيكل التنظيمي لبلدية برج الغدير
10	طلب الموافقة على الدراسة الميدانية

أولا: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

مقدمة:

تعد البلدية نواة التنظيم الإداري في الجزائر ومحورا أساسيا للامركزية ومشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم، حيث تعتمد جودة خدماتها اليومية المقدمة للمواطن على وجود كفاءات بشرية مؤهلة تدار بعقلانية لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وفي هذا السياق تعتبر الموارد البشرية من أهم مقومات النجاح لأي منظمة، إذ تعتمد كفاءة الفرد فيها على امتلاكه للمهارات والمعارف (المقدرة على العمل) ورغبته في العطاء التي تحفزها الأهداف التنظيمية، ولتحقيق أهداف المنظمات وزيادة فعاليتها تسعى جاهدة للحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة، ويعد الولاء التنظيمي أداة حيوية لذلك حيث يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأهميتهم، مما يعزز رغبتهم في بذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في خدمة المنظمة والدفاع عنها، هذا الولاء المتبادل بين العاملين والمؤسسة هو استثمار يساهم في نجاحها واستمراريتها ويمكن تعزيزه من خلال متغيرات أساسية مثل الثقافة التنظيمية الإيجابية، والعدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي الجيد، والقيادة الفعالة، والاستثمار المستمر في التدريب والتعليم.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

تم التطرق في الفصل الأول: الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم الأساسية للدراسة، الخلفية النظرية، الدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني: تمهيد، الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وإجراءات وعينة الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة وخصائصها السيكو مترية ونتائجها.

- الدراسة الأساسية ومجالاتها ، منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأخيرا الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة ، خلاصة.

الفصل الثالث: تمهيد عرض وتحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري، استنتاج عام، مقترحات الدراسة وبعده الخاتمة.

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 6- الخلفية النظرية.
- 7- الدراسات السابقة.

ركزت الكثير من المنظمات على البحث عن العنصر البشري الفعال لأنه يمثل الركيزة الأساسية لها لأجل تحقيق أهدافها ، كما أنه الأساس في زيادة فاعليتها وأدائها الوظيفي ، ولأهمية مخرجاتها فهناك من يقول أن العنصر البشري المحك الأساسي لتطور أي دولة باعتبارها المورد الاستراتيجي لأي منظمة لما يملكه من مهارات ومعارف كما يعتبر عنصر التغيير والتطوير ، فنجاح العديد من المؤسسات مهما كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى خدمتية بحاجة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة ، فضمان بقائها واستمرارها يكمن في مدى تحقيقها لأهدافها .

إن نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية خطتها يمثل أهمية بالغة وملحة في ظل عالم يتميز بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة، لذا لابد من نظام إداري فعال يسعى لتحقيق التناسق بين الجهود البشرية واستغلال الإمكانيات المتاحة ، فالحاجة إلى التطور والاستمرارية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات .

ولقد أشار الحربي في هذا الصدد أن العامل يعتبر من أهم الركائز الأساسية في المنظمة ، بل إن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على ما يبذله العمال من جهد اتجاه العمل وإذا كانت مشروعات المنظمة تحتاج إلى مقومات للإنتاج فإن العنصر البشري يعد أهمها في ذلك ، إذ بدونها لا يمكن لعناصر الإنتاج الأخرى أن تعمل وبدون إخلاصه وتفانيه لا يمكن لها أن تحقق أهدافها المنشودة. (شلابي، 2016، ص4).

وبما أن وجود المؤسسات يعتمد أساساً على الأفراد فنجدها تبذل ما في وسعها لأجل أن يكون أداء العمال في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية، وفي هذا الإطار نجدها تتفق الأموال وتصرف الوقت لأجل اختيار العمال الأكثر كفاءة والقادرين على أداء الأعمال والمهام المطلوبين بها، كما انها توليهم عناية خاصة فتوفر لهم التدريب المناسب والحوافز المادية والمعنوية مقابل أداء متميز والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، من خلال التوقف على درجة إيمانه بالهدف أولاً والسعي لتحقيقه ثانياً ، لذا لابد من أفراد ذوو انتماء وولاء قوي ومتميز يبذلون من خلاله جهودهم لتحقيق الهدف المشترك ويحصلون في مقابله على ما يلبي احتياجاتهم ويسدها ، فينتج عن ذلك علاقة تبادلية تكاملية بين واجب الفرد في ولاءه للمنظمة وحقه في الاعتراف به كجزء لا يتجزأ منها.

يشير (بعطيط، 2018) "يفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم ، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي

الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنها وإهماله أو الشعور بالإحباط .

كما يرى (در، 2022)" أن الولاء للمنظمة جزء من الصورة الكبرى للولاء الذي يكون لعدة أمور مثل المنظمة أو الوظيفة أو النقابة أو فريق العمل أو غيرها فهو يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته ، كما يوحي لعملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها ، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

يرى (أبو العلا ، 2009) "المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد" (بن حفيظ، 2014، ص193).

تعتبر الإدارة المحلية بمستوياتها الثلاث (الولاية، الدائرة، البلدية) وخاصة البلدية كمثال حي عن المؤسسات العمومية التي تعد الواجهة الأولى التي يقصدها المواطن لما تقدمه من خدمات ، لذا تعد دأمة الحركية من طرف المواطنين مما يعرض العمال والموظفين التابعين لها إلى ضغوطات تنظيمية وحتى نفسية ، الأمر الذي أدى بالقائمين على إدارة البلدية في انتقاء واختيار عمال وموظفين يمتازون بقيم عالية مثل الولاء التنظيمي ، الروح المعنوية ورضاهم عن وظائفهم، فسلوك الولاء وكل المشاعر الإيجابية التي يحملها هؤلاء العمال عن بيئتهم المهنية تجعلهم يبذلون فيها خدمات للمنظمة دون انتظار المقابل، وبما أن الإدارات الجزائرية بحاجة إلى هذا النوع من السلوك فإن الإدارة البلدية بحاجة أكثر لما تعيشه من ضغط متزايد وحركية للمواطنين، لذا وجب تعزيز سلوك الولاء في موظفيها وعمالها سعيا لتحقيق الفعالية التنظيمية وتقديم خدمة عمومية جديدة بمواطنيها.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير والتي تعتبر من أهم القطاعات في الجزائر، باعتبارها تابعة لقطاع الوظيف العمومي هذا الأخير والذي يعد من أهم هذه القطاعات فتطوره وتقدمه يساهم في تنمية الولاء وتطوير مستوى الأداء مما يساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، فتعزيز الولاء بصورة إيجابية للبلدية يساعد على تحقيق أهدافها لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات لسكان بلدية برج الغدير .

ومن خلال ما سبق جاءت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير ؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير الخبرة؟
- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

2- الفرضيات:

- 2-1 مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير مرتفع .
- 2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير الجنس.
- 2-3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير الخبرة.
- 2-4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

3- أهمية الدراسة:

- مدى إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الأداء المتميز لمواردها البشرية.
- إدراك مدى أهمية الولاء التنظيمي وانعكاسه على سلوك العاملين.
- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا مهما نظرا للأثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية الموظف إتقانه في العمل استعدادا لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... إلخ
- الوصول إلى تكييف مقياس الولاء التنظيمي مع خصائص عينة البحث.
- مدى مساهمة الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4- أهداف الدراسة:

- الكشف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير .
- معرفة متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير من ناحية المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).
- الوقوف على واقع الولاء التنظيمي لدى العمال بالتنظيم الجزائري.
- تقديم إجراءات تنظيمية فعالة على شكل مقترحات، والتي من شأنها المساعدة في إيجاد بيئة تنظيمية تضمن ولاء العاملين للمؤسسة.
- التعرف على مدى إطلاع عمال الإدارة المحلية (بلدية برج الغدير) ودرجة إدراكهم بأهمية موضوع الولاء التنظيمي بالمنظمة.

5- المفاهيم الأساسية للدراسة:

5-1 تعريف الولاء التنظيمي:

5-1-1 التعريف اللغوي:

- جاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاتة أي الحب والنصرة.
- والمولى:** اسم يقع على جماعة كثيرة، فهو: الرب، والمالك، والسيد، والمنعم، والناصر، والمحب، والتابع، والحليف، والمنعم عليه، ويلاحظ في هذه المعاني أنها تقوم على النصرة والمحبة.
- وهو اسم مصدر من والى يوالى موالاة وولاء، ويقال والى فلان فلانا بمعنى نصره وأحبه.
- وللولاء مدلولات كثيرة فهو يأتي بمعنى " العهد، القرب، النصر، المحبة الالتزام". (شلابي، 2016، ص38).

وقد وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية الكريمة ومن أمثلة ذلك:

- قول الله تعالى : ﴿لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ، وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاةً وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ.﴾ (سورة آل عمران، 28).
- إذ لا يجوز أن يتخذ المؤمن من الكافر ناصرا وأخا وحليفا من دون المؤمنين.
- وقال الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ﴾.

(سورة المائدة 51).

5-1-2 تعريف الولاء التنظيمي:

اصطلاحا:

فمن أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع وماهيته هو:

ستيرز وبورتر (1974) حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (بن حفيظ، 2014، ص196).

ويعرف باكنان (1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها .(كريم،2017،ص788).

وأوضح (الحمداني،2009) بأن الولاء التنظيمي هو حالة شعور الموظف ازاء المنظمة التي يعمل بها ومدى انسجام اهدافه وقيمه مع اهداف المنظمة وقيمها ومدى استعداده التام ليقدم جهده ووقته وطاقته لمصلحة المنظمة على حساب مصلحته الشخصية ورغبته في البقاء للعمل فيها مع بذل كل طاقته وجهده من اجلها.(كامل كاظم حسين فضلي،2020،ص80).

التعريف الإجرائي: هو مدى اندماج عمال البلدية في العمل وتبني قيم هذه المؤسسة واستجابتهم لعبارات مقياس الولاء التنظيمي والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة والتي تعبر عن مستوى ولائهم. عمال البلدية: هو كل عامل (موظف) يزاول عمله بالبلدية بغض النظر عن جنسه وخبرته ومستواه التعليمي تختلف مهامهم بحسب تخصصاتهم والمصالح التي يعملون بها.

5-1-3 الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات:

إن مفهوم الولاء التنظيمي يتداخل ويتشابك مع بعض المتغيرات وهي كالتالي:

-الانتماء التنظيمي: هو استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية علاقة التعاقد بينهما، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في النجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.(بشير المغربي، 2016، ص228).

- الرضا الوظيفي: يعرفه ستون "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".(جلال،2015،ص32).

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

-**الالتزام التنظيمي:** هو السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم الأهداف في المنظمة وتنمية العضوية بها. (حاجي، 2022، ص 515).

-**المواطنة التنظيمية:** يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتقافية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، فسلوك المواطنة التنظيمية له هو الآخر نقاط التقاء وتقاطع مع المفاهيم السابقة (الانتماء، الالتزام، الولاء)، فصفة المواطنة تطلق على درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة ومدى شعورهم بالانتماء فكأن كل من الانتماء، الولاء، الالتزام، المواطنة مصطلحات تدل على مفهوم واحد، إلا أننا نريد التركيز من منطلق بحثنا على الولاء التنظيمي كمفهوم أعمق من المفاهيم الأخرى. (مجادبة، 2018، ص 173، 172).

-**المناخ التنظيمي:** يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها ، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه. (عبد فلية ، عبد المجيد دس، ص 291).

6- الخلفية النظرية:

6-1 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

6-1-1 نموذج إتروني (1961): يرى أن الولاء التنظيمي يتخذ ثلاث أشكال وهي:

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

-**الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** هو في رأيه أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الأفراد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الفرد والمنظمة.

-**الولاء الإغترابي:** يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمتها غالبا ما يكون خارج إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (دحماني، 2024، ص 178).

6-1-2 نموذج كانتر (1986) : هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمة على أفرادها.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

-**الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في

مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، فهم يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم، لذا يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها. (بن عميقان، الدوسري، 2005، ص 89).

-**الولاء التلاحمي:** هو علاقة سيكولوجية اجتماعية تنشأ بين الفرد ومنظّمته يتم تعزيزها وتميئتها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيّمها المنظمات ، وتعرف فيها جهود الفرد إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية.

-**الولاء الرقابي:** يمثل ارتباط اعضاء بقيم التنظيم وقواعده ، فيرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه . (الصيرفي ، 2009، ص 219).

6-1-3 نموذج ستاو وسلانك (1977): وقد أكد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء.

-**الولاء الموقفي:**

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

-**الولاء السلوكي:**

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتبية على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته، 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.

6-1-4 نموذج ستيرز (1977):

فقد حاول دعم الاتجاه الذي يرى أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات وهي: الخصائص الشخصية، الخصائص المتعلقة بالعمل أو الدور الوظيفي والخصائص المتعلقة بخبرات العمل. (هيجان، 1998، ص 37، 38، 39).

6-1-5 نموذج أنجل وبيري(1983): يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين:

-نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي لهذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعا لهذا النموذج ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعلم والخبرات باعتبارها محددات لسلوك الفرد، فهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة وما يمارسونه داخلها والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

-نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، وينظر هنا للفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وفي سبيل تحقيقها على المنظمة تلبية تلك الحاجات والأهداف فهي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وجوهر هذا التبادل يسمى العقد النفسي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات محددة أو غير محددة لكلا الطرفين .
(صلاح الدين، 2004، ص187، 186).

6-2 مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن الولاء مرحلتين وهناك من يرى أنه يمر بثلاث مراحل، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة، فلقد بين "BUCHANAN"(1974) أن الولاء التنظيمي يتطور عند الأفراد من خلال ثلاث مراحل متعاقبة:

6-2-1 مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد ،حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد ، وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل.(بوعطيط، 2018، ص320).

6-2-2 مرحلة العمل والإنجاز:

هي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي يحققه ، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

6-2-3 مرحلة الثقة في التنظيم:

تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل في التنظيم حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء المؤسسي ويزداد نمو هذا الولاء تصل إلى مرحلة النضج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم التوازن بين الجهود (التكلفة) والانحرافات المعطاة للأفراد. (مراد، 2011، ص50).



شكل-1- مراحل الولاء عند بوكنان.

المصدر: عبد المالك، شرون . واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنشأة الرياضية ، 2018 ، ص20.

6-3 خصائص وأهمية الولاء التنظيمي:

6-3-1 خصائص الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين.
- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل جملة عوامل إنسانية تنظيمية وإدارية. (بوسكار، 2019، ص56).
- الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثار الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة.
- يتكون الولاء من عدة أبعاد ومكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.
- يستغرق الولاء وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة عوامل استراتيجية.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة تأتي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. (كريم ناصر، 2017، ص792).
- ومنه فالولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية غير ملموس، يجسد حالة قناعة تامة للفرد يعبر عن درجة ارتباطه بالمؤسسة ورغبته البقاء بها.

وفي ما يلي سنبرز شكل يبين أهم خصائص الولاء التنظيمي:

شكل-2- أهم خصائص الولاء التنظيمي.



المصدر من إعداد الطالبة 2025 .

6-3-2 أهمية الولاء التنظيمي:

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد نال هذا المفهوم مساحة واسعة من اهتمام الباحثين ولا يزال، ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى ما للولاء من عوائد وتأثيرات هامة على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. (شلابي، 2016، ص42).

كما تسعى المؤسسات للحصول على ولاء أفرادها والإخلاص في خدمتهم وذلك من خلال الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها، ولقد أوجزت الدراسات الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي فيما يلي:

✓ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
✓ الأداء المتميز للعمل.

✓ الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يحقق الأثار التي تؤدي لدوران العمل. (بلهادي، 2022،

ص40، 41).

✓ يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات

من جهة أخرى. (الصيرفي، 2009، ص316).

أوضحت العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية، مثل عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة، ويعتمد إتلافها في بعض الأحيان، والسرققة والإضرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة عن المنظمة في أوساط المجتمع من خلال التذمر على سياسات المنظمة. (بوخلوة، بن قرينة، 2013، ص108).

✓ يرى السعود (2009) أن المنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية من المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، ويندفع أفرادها تلقائياً للإبداع والإنجاز، لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها. (بن ابراهيم، 2015، ص119).

6-4 أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي وهي:

6-4-1 الولاء العاطفي:

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة ويقرر العاملون الاستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة شعور إيجابي اتجاه المنظمة، مما يدل على علاقة الود والإخلاص الذي يحسون به اتجاه المؤسسة، ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة تدل على أن هناك توافق بين قيمها وأهدافها وقيمه وأهدافه مما يجعله يسعى إلى تحقيقها. (عمي علي، 2021، ص116).

مما سبق الولاء العاطفي للموظف ينشأ عندما يشعر بالرضا عن عمله ويقدر ذاته ومكانته في المؤسسة. هذا الشعور يتحقق عندما تتوازن متطلبات العمل وتوقعات المنظمة مع ما يحصل عليه الموظف من تقدير ومقابل لجهوده، ونتيجة لهذا التوافق والشعور بتلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه تتولد لديه مشاعر إيجابية من الحب والانتماء والرغبة القوية في خدمة المنظمة التي يعمل بها، هنا ينمو لديه ولاء عاطفي قوي تجاه منظمته.

6-4-2 الولاء الأخلاقي (المعياري):

يقصد به شعور الفرد بالالتزامية البقاء بالمؤسسة وغالباً ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المؤسسة لموظفيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطور الأهداف، التخطيط، ورسم السياسة العامة للتنظيم. (بن رجم منصور، 2019، ص75).

ويتأثر ذلك الشعور بالقيم الشخصية التي يمتلكها الفرد، إذ تساهم تلك القيم في بلورة هذا النوع من الولاء، كما أن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب قد يأتي من القيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعده، ومن الممكن أن يكون للدين الذي يؤمن به الفرد أو القيم العائلية أو الأعراف التأثير في تكوين الولاء

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

المعياري (الأخلاقي) ، كما يمكن أن يتعزز الولاء الأخلاقي عن طريق الدعم المناسب الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في القضايا التي تهتم المنظمة ،ولا سيما صياغة أهدافها ورسم سياساتها. (مشري ،2019، ص41).

ومن هنا الولاء المعياري يمثل التزام الموظف الأخلاقي تجاه قيم ومبادئ المؤسسة، هذا الالتزام يوجه أفعاله ويجعله يؤدي مهامه بضمير حي ورغبة صادقة في الاستمرار ضمن فريق العمل و يدفعه لأداء دوره الوظيفي بجدية وإخلاص، مع رغبة قوية في الحفاظ على عضويته واستمراره في هذه المؤسسة.

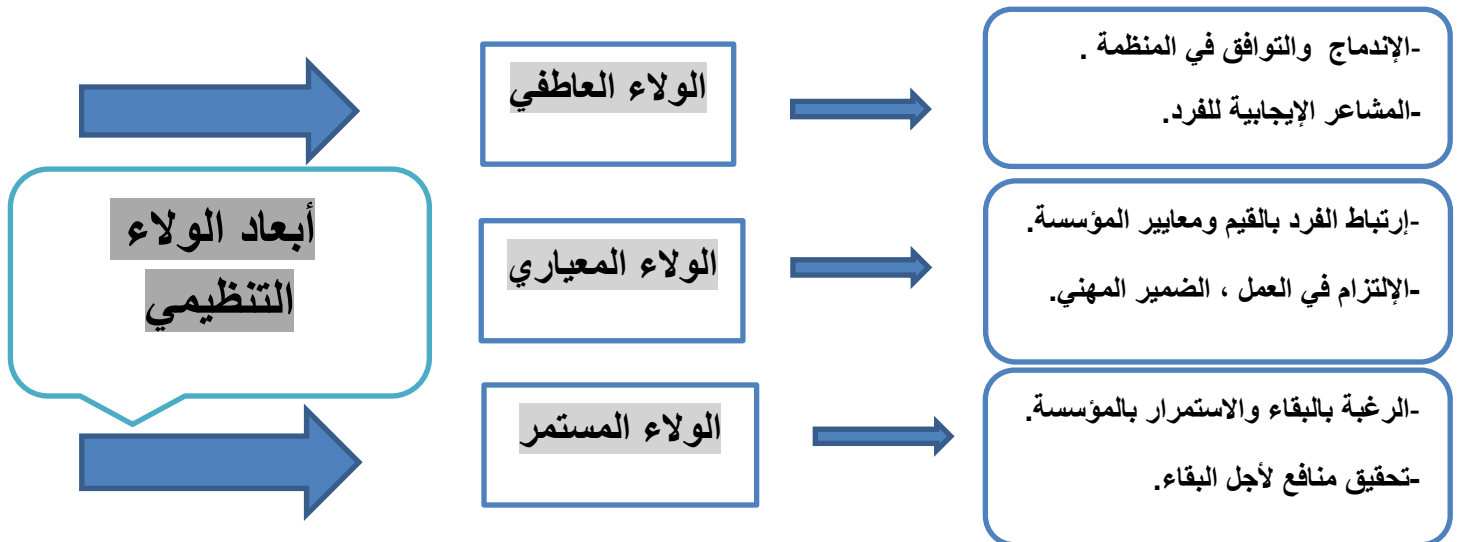
6-4-2 الولاء المستمر:

تقاس درجة ولاء الفرد في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة ،مقارنة بما سيفقده إذا ما قرر ترك العمل بها والالتحاق بمنظمة أخرى ،ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالتقدم بالسن وطول فترة الخدمة (الخبرة الوظيفية)، والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في وجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله.

(بن قلية،حمي،غوار،حمدة،2023،ص14).

إذن من خلال هذا البعد فالفرد بالمنظمة يسعى إلى تحقيق غاياته والتي تتمثل في المزايا والمنافع التي تعود عليه بالبقاء بالمنظمة والاستمرار فيها أي أنه مدفوع بالرغبة في الحفاظ على المزايا التي يحصل عليها، حيث يمثل ترك العمل فقداننا مباشرا لتلك المنافع التي يسعى لتحقيقها.

وفي ما يلي سنبرز شكل يبين أبعاد الولاء التنظيمي:



شكل-3- أبعاد الولاء التنظيمي.

المصدر من إعداد الطالبة 2025.

6-5 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

من أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

6-5-1 العوامل الشخصية:

يختلف الأفراد في شخصياتهم تبعا لعوامل عديدة تفعل فعلها في تشكيل جوانب السمات الأساسية للشخصية الإنسانية، من حيث شخصياتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وهي كالاتي:

- **العمر:** المرؤوسين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

- **الجنس:** النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

- **المؤهل:** المرؤوسين ذوي الفئات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

- **مدة الخدمة:** المرؤوسين من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن أقل منهم خدمة.

- **المسؤولية الاجتماعية:** المرؤوسين من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن يتحملون مثل هذه المسؤولية.

6-5-2 العوامل التنظيمية:

هي العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالعامل والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وأهميتها تكمن بجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للمرؤوسين ، ولتنمية العلاقات بينهم والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم والعمل الذي يمارسونه للوصول إلى بيئة العمل الملائمة، فاختلفت بيئات العمل الداخلية تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي عندهم ومن بين هذه العوامل:

- **الاجور:** المنظمات التي تمنح المرؤوسين أجورا متناسبة يكون ولاؤهم أعلى من التي تكون أجورها منخفضة، لأنها تؤثر على الدافعية والولاء لمنظمتهم فتراهم يسعون لتزكها.

- **نمط الإشراف:** المنظمات التي يسودها الانسجام والتفاهم بين المشرفين ومرؤوسيهم يكون الولاء فيها أعلى، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه لتنمية العلاقات السائدة بينه وبينهم يؤدي إلى زيادة ولائهم لمنظماتهم ويزيد من تمسكهم لعملهم.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** المنظمات التي تسمح للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يتميز أفرادها بولاء عال لمنظماتهم.

6-5-3 خصائص العمل:

وهي العوامل ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وخصائص وإجراءات، حيث تم إثبات علاقة قوية بين الولاء التنظيمي ودرجة تحديد المهام ، فكلما كانت المهام المناطة بالمرؤوس معرفة بشكل جيد أدت إلى زيادة مستوى ولائه ، كما أن درجة الاستقلالية أثناء العمل تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، كما أن لنوعية المعلومات المرتدة و إنسيابيتها بخصوص أداء الموظف تأثير واضح على مستوى أدائه.

6-5-4 العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية (الأبعاد، المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراحله، إلا إذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا على المرؤوسين وعلى ولائهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك المرؤوسين منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة ، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة. (كريم، ناصر، 2017، ص796).

6-6 إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

إن المنظمات تسعى دائما إلى تحقيق التميز غالبا ما تكون ناجحة لأنها تولي اهتمامها بالموارد البشري كركيزة أساسية في العملية الإنتاجية ،مما يدفع الموظفين للولاء لمنظمتهم ومع ذلك عليها إتباع بعض الاستراتيجيات القوية لتعزيز هذا الشعور لدى موظفيها وهي:

6-6-1 بلورة رؤية تفجر الطاقة الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة ،فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب موظفيها وحاجاتهم فتستطيع أن تقدم هذه الموارد في مستوى أداء ممكن للبشر أن يحققوه، فالرؤية للطاقات ليست مجرد أهداف خالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة للإسراع بالعمل وإتقانه و إنهماؤه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف للمنظمة ، ويتقن بدوره العناية بمصالح المنظمة ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف إلى إنسان مصبوب في قالب وظيفته وهو لا يدري إلى أين ولماذا هو يعمل.(محاد، مغربي، 2022، ص57).

6-6-2 التلاحم والاندماج:

عندما نتحدث عن الاندماج المهني للموظف فله أبعاد عديدة ودلالات متباينة، وهذا يقودنا إلى موضوع دمج العمال في المنظمة، أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

فيها، ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققه من نتائج مذهلة .
(بوعلام، 2018، ص 1402،1390).

6-6-3 تحقيق الاستقرار الأسري:

وهنا نقصد مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الاستقرار العائلي للموظف والذي يعرف بأنه " تحقيق الاطمئنان والسكينة والثبات داخل الأسرة وبقاء العلاقة الزوجية واستمرارها" وهو يحمل معاني كثيرة منها:
الارتباط، المشاركة، والتنسيق بين جهود الأفراد داخل الأسرة، الإحساس بالانتماء .

6-6-4 تعزيز التدريب:

يحقق التدريب للأفراد العاملين فوائد أهمها مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، كما يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة ويقدم لهم معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات، كما يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
(علي، 2020، ص53).

6-6-5 التمكين:

عملية يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، ويعتبر التمكين وسيلة لتحرير الطاقة الكامنة للفرد وإشراكه في عمليات بناء المنظمة الذي يعتمد نجاحها على تناغم حاجات الأفراد والأهداف البعيدة، وهو أيضاً أسلوب إداري تمنح السلطة والاستقلالية للموظفين في العمل بما يشعرونه بالثقة ويحفزهم لتحمل المسؤولية، ويفجر الطاقة الكامنة لتظهر في إبداعات نحو العمل لإنجازه بكفاءة وفعالية. (مرزوق، بوعشة، 2017، ص165).

6-6-6 وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

حيث يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، هذا يجعل العاملين أكثر قدرة على فهم الأهداف وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، وبذلك تسير العجلة بسلاسة وانسجام ويقلل الصراع داخل المنظمة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة. (علي، 2020، ص54).

6-7 أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

6-7-1 أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تحول دون كسب ولاء العاملين وضمان التزامهم المهني، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1. **عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:** فالشعور بعدم الأمان بالمنصب خاصة في ظل التغيرات الدائمة

يجعل العامل في حالة قلق مستمرة حيث يكون لا شيء مضمون.

2. **سياسة العصا والجزرة:** حيث تعتمد المنظمة على سياسة التسويف والوعود من ناحية، وسياسة

العصا أي التهديد بفقد الميزات والوعود من ناحية أخرى، مما يشعر بعدم الأمان وينقص من درجة الولاء. (سابق، 2024، ص102).

انطلاقاً من نظرية ماسلو واهتمامها بتلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد يتضح أن ضمان هذه الاحتياجات الهامة للعامل داخل المنظمة يمنحه شعوراً بالأطمئنان على موقعه الوظيفي وأمانه واستقراره المهني، هذا الإحساس يعزز من مكانة العامل داخل المؤسسة ويمنحه راحة نفسية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى ولائه وانتمائه للمنظمة، أما شعور العامل بفقدان قيمته أو تذبذب استقراره الوظيفي سيؤدي حتماً إلى ضعف ولائه للمؤسسة وتراجع مستوى انتمائه وشعوره بعدم الأمان الوظيفي.

ونضيف أيضاً أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي ما يلي:

- عدم اندماج الفرد داخل المؤسسة وغموض دوره التنظيمي.

- غياب التحفيز وعدم تحقيق حاجات العاملين الأساسية.

- ضعف الروابط المهنية وتداخل الأدوار.

- صعوبة الوصول إلى المعلومات.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات. (سابق، 2024، ص103).

ولقد أورد برباوي كمال وقناشي أمينة (2019) أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة

أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

(كمال، أمينة، 2019، ص566).

6-7-2 مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

تتجلى مظاهر ضعف وقلّة الولاء التنظيمي فيما يلي:

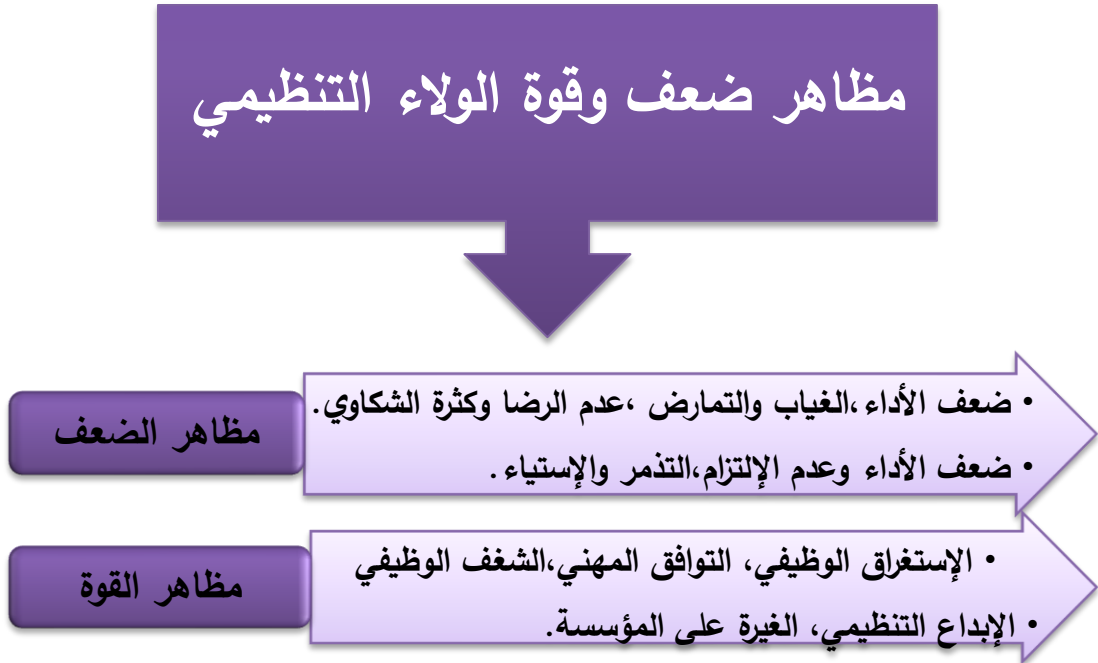
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بالرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.

- تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

(سابق، 2024، ص104).

ومن خلال هذه المظاهر نستنتج أن سلوك العامل داخل المنظمة سواء كان إيجابيا كالشغف الوظيفي والرضا عن العمل، أو سلبيا كالاستياء والتذمر وعدم الرضا، هو مؤشر واضح على مستوى ولائه للمؤسسة فالولاء القوي يتجلى في السلوك الإيجابي، بينما يؤدي ضعفه إلى السلوك السلبي الذي ذكرناه سابقا، ولهذا السبب تولي المؤسسات اهتماما كبيرا لتعزيز ولاء موظفيها لأجل خلق بيئة عمل إيجابية، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.



شكل-4- يبين مظاهر ضعف وقوة الولاء التنظيمي.

المصدر من إعداد الطالبة 2025.

6-8- آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين:

✓ على المؤسسة:

للولاء التنظيمي أثر كبير على الأداء الكلي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكلاهما يؤثر على إنتاجية العامل وأدائه أي على الأداء الكلي للمؤسسة، وتأثير الولاء لا يقتصر على معدل الإنتاجية فقط بل كذلك على مستوى التكاليف، فالغياب ومعدل دوران العمل يكلف المؤسسة مبالغ كبيرة مما يسبب خسائر للمؤسسة قد تكون هذه الخسائر:

مباشرة: مثل تكاليف ترك العمل وما يندرج عليه من تكاليف توظيف وتدريب البديل، وكذلك خسارة الوقت في إجراءات التعيين والانتقاء الطويلة، وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد.

غير مباشرة: مثل خسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافية. (مزوار، 2013، ص137، 136).

ومنه فالولاء التنظيمي يخلق روح العمل بالفريق الواحد فيصبح العاملون بمثابة الجسد الواحد لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعلهم يبدعون وبالتالي قدرة المؤسسة على التنافس والإبداع والاستمرارية. وعند الحديث عن الولاء التنظيمي الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من استراتيجية هامة تسعى المنظمة لتحقيقه لأنه سيزيد من أداء الفرد وبالتالي فالولاء التنظيمي يحقق ما يلي:

- انخفاض معدل دوران العمل وهذا الشيء جوهرى للزيادة في الفعالية التنظيمية.
- تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية وهذا ما يدخل في استراتيجية المنظمة، وهذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة وتستطيع المنظمة بناء نظرة استشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.
- عندما يكون هناك ولاء تنظيمي فهذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع وخاصة من طرف طالبي العمل، فعندما تتحدث عن الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير وحب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة وهذا ما يشجع على استقطاب أفضل وأجود يد عاملة والتي تجد فيها الخبرة والكفاءة، وحتى هذه الموارد الجديدة تكون مهياً لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلق بها وأصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة .
- بواسطة الولاء نضع معنى المواطنة التنظيمية، وهذا شيء مهم حتى نضع منظمات مثل: المنظمات اليابانية التي تمتاز بتقديس العمل وإتقانه.
- عن طريق الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوع في الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وبالتالي تتخطى التوقعات وتصبح المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

- من النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة، خاصة ونحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، وبالتالي تفرض وجودها ومكانتها في المجتمع.
(ترمول، 2020، ص 218، 217).

✓ على العاملين:

وتنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل (على المستوى الداخلي)، أما الثاني خارج نطاق العمل:
- **القسم الأول** : يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

- **القسم الثاني** :يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

-**التأثيرات الايجابية** :الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

فالفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يحظى بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل (المحيط الخارجي)، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

-**التأثيرات السلبية** :الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، بالإضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد. (بلا غماس، زحاح، 2016، ص 50، 49).

ومنه نخلص إلى أن الولاء التنظيمي كما له تأثيرات سلبية وإيجابية بالنسبة للأفراد تجعلهم يبذلون قصارى الجهد ويستثمرون طاقاتهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها من خلال ما يبذونه من ولاء ، ويتأثرون بما تبديه المؤسسة من نظم وقيم تجعلهم يتعاملون بها حتى خارج المؤسسة مما يجعلهم يواجهون صعوبة التعامل مع أفراد مجتمعهم .

ولقد أوردت الباحثة زيني فريدة (2012) مجموعة من النتائج المترتبة عن تحقيق الولاء التنظيمي لدى

العاملين نوردتها فيما يلي:

- شعور العاملين بالروح المعنوية العالية:

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

- الحد من التسرب الوظيفي: يعد التسرب الوظيفي أي ترك العمال للعمل بالمنظمة ظاهرة تنظيمية خطيرة، فالتسرب الوظيفي يعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، مما يكلف المؤسسة مبالغ طائلة منها تكلفة الإعلان عن عرض العمل، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

- الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف المنظمة ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه. (زيني، 2012، ص 171، 172).

من خلال ما قدمته الباحثة يظهر بوضوح الدور المحوري الذي يلعبه الولاء التنظيمي في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الفائدة المشتركة، فعلى صعيد العامل يغذي الولاء شعوره بالتقدير والاحترام ويرتقي بمكانته داخل المنظمة مما يحفزه على الإبداع وتقديم أداء متميز، كما أن هذا الولاء يحد بشكل فعال من احتمالية تركه للعمل أي التسرب الوظيفي.

أما على مستوى المؤسسة فإن الحد من التسرب الوظيفي يؤدي مباشرة إلى خفض التكاليف التشغيلية ويساهم في استقرارها المالي ونموها، علاوة على ذلك يتميز الأفراد الذين يبذلون ولاء عاليًا لمؤسساتهم بالإبداع والأداء المتميز، وهو ما يعزز سمعتهم المهنية ويفتح لهم آفاقًا للتقدم الوظيفي والحصول على مزايا متنوعة سواء كانت مادية أو معنوية، بالإضافة إلى تقدير رؤسائهم للجهود المبذولة لصالح المؤسسة.

7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

7-1 الدراسات السابقة:

7-1-1 دراسة عبد الرحمان (2015) بعنوان الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

باختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج ، وباستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في استخدام الاستبيان من إعداد الباحث على عينة قوامها (347) عضو هيئة تدريس خلال 2015 بالأردن، وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "متوسطة"، حيث جاء "الولاء العاطفي" في المرتبة الأولى تليه في المرتبة الثانية "الولاء الأخلاقي" بينما جاء "الولاء المستمر" في المرتبة الأخيرة،

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع الأنماط وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات المنبثقة من النتائج التي تم التوصل إليها.

7-1-2 دراسة الشبلي (2016) بعنوان جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 221 مديرا من المدراء العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، خلال 2016 بفلسطين تم التوصل الى النتائج التالية:

- أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب، والحوافز التي جاءت بدرجة ضعيفة.

- أن واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.

- وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لجودة حياة العمل بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية لأثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي (0.83).

7-1-3 دراسة سابرينا، مارغريتا، بيرليانتو (2017) بعنوان مقدمات الولاء التنظيمي في البيئة التعليمية، دراسة تجريبية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي بثلاث متغيرات (قيم العمل، التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي) البيئة التعليمية، حيث اعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قوامها (200) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات خاصة في مدينة تانغيرانغ (Tangerang) الإندونيسية، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود تأثير بين الولاء التنظيمي والتسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

- لا يوجد تأثير للولاء التنظيمي ومتغير قيم العمل.

7-1-4 دراسة القريناوي، كايد (2018) بعنوان درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الولاء لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، باستخدام المنهج الوصفي ، وباستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان الذي طوره الباحث على عينة قوامها 108 إداريين تربويين ،حيث أخذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من 148 إداريا تربويا، من وزارة التربية والتعليم بالأردن تم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة في جميع المجالات.

_عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

-تشجيع الإداريين التربويين على العمل في وزارة التربية والتعليم من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمحافظة على ولائهم التنظيمي بدرجة مرتفعة.

7-1-5 دراسة بلطرش ، جميل (2019) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية وتحديد مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي، وباستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في مقياس الولاء التنظيمي لبورتر، أجريت الدراسة على عينة قوامها (130) مفردة بالمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة خلال 2019 بالجزائر.

تم التوصل الى النتائج التالية:

- العاملين يولون مستوى مرتفع للمؤسسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-7-1-6 دراسة لوان (2020) بعنوان تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين و الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة لتحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضا الوظيفي لمتغير وسيط واستخدام الباحث المنهج الكمي في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على 547 موظف في شركات فلينبية، وتم تحليل البيانات عن طريق الاختبارات الإحصائية المطورة من قبل هايس (2013) وتوصلت النتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- أن الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

- أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عند التحكم في الولاء التنظيمي.

-7-1-7 دراسة ميموني، قالون (2020) بعنوان واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية دراسة ميدانية على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار 252 .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة أدرار 252 ، وكذا التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي العام والمتغيرات الشخصية الوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.)، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة مكونة من 35 موظف ، خلال 2020 بالجزائر تم التوصل إلى النتائج التالية:

-يتمتع الموظفون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

-لم يتأثر مستوى الولاء التنظيمي العام لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاختلافات الموجودة بينهم، وذلك من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.).

7-1-8 دراسة هيري، أنيس، إندار، فتح الرحمان، أولي (2020) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ولاء الموظفين في صناعة الآلات الموسيقية.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثيرات متغيرات الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على ولاء الموظفين في قطاع التصنيع الموسيقي في محافظة بنتن (Banten) ، تم الإعتماد على الإستبيان في جمع البيانات حيث وزع على عينة قدرها 75 مفردة خلال 2020 بفلسطين.
تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي.

- وجود تأثير إيجابي كبير على الولاء التنظيمي وعلى الرضا الوظيفي.

7-1-9 دراسة يوليانتى، ديوي، أري، جوهاسدي، عبد الرحيم (2020) بعنوان تأثير التطوير الوظيفي وبيئة العمل على ولاء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التطوير الوظيفي وبيئة العمل في ولاء العاملين مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على الاستبيان اذي تم توزيعه على عينة احتمالية مع تقنيات اعينات باستخدام العينة العشوائية البسيطة من موظفين في فرع

PT (Pelabhan Enganisa II (Persero) Tanjung Priok) فرع إندونيسيا، خلال 2020،

بإندونيسيا.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

-التطوير الوظيفي وبيئة العمل لهما تأثير إيجابي على ولاء الموظف.

-المتغير الوسيط المتمثل في الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على ولاء الموظف، والتطوير الوظيفي وبيئة العمل.

7-1-10 دراسة بن عيسى، بن خراة (2021) بعنوان مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة ،وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية ،الخبرة المهنية)، وذلك بإتباع خطوات المنهج الوصفي الارتباطي بأسلوبيه : أولاً أسلوب الوصف ، وذلك بالوصف الدقيق لمتغير الدراسة (الولاء التنظيمي)، والأسلوب الثاني هو أسلوب الارتباط للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين

الولاء ومجموعة من المتغيرات التنظيمية، وباستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه، على عينة قوامها (281) أستاذ وأستاذة دائمين، موزعين على (28) ثانوية من بين (42) ثانوية بولاية بسكرة، خلال 2021 بالجزائر وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي في ولاية بسكرة هو مستوى متوسط.

- وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة ومتغير الجنس.

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة ومتغيري الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

7-1-11 دراسة عامر، طلحة، روى (2021) بعنوان: أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء

التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب، فرع صلاح الدين.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات تقييم الأداء بأبعادها (بناء المعايير المستخدمة، قياس الأداء،

مقارنة الأداء بالمعيار، مناقشة النتائج مع العاملين، الإجراءات التصحيحية) على الولاء التنظيمي بأبعاده (

الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).

حيث أعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الإحصائي وبعض المقاييس الإحصائية في قياس المتغيرات،

وتمت معالجة البيانات الميدانية وبلغ مجتمع الدراسة 63 موظف من العاملين في الشركة العامة لتصنيع

الحبوب، فرع صلاح الدين، بتوزيع ، SPSS باستخدام برنامج الإحصاء الاستبانة بطريقة عشوائية .

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة وتأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، وأوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على

مواكبة التطورات الحديثة في مجال تقييم الأداء وكذلك سبل تعزيز الولاء التنظيمي.

7-1-12 دراسة الرايس، راضي، خاطري (2022) بعنوان تحليل القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في

جامعة سعودية.

وهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى ولاء الأكاديميين للجامعة،

باستخدام المنهج الوصفي ، وباستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في مقياس الولاء التنظيمي على عينة

قوامها (108) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتم التوصل إلى النتائج

التالية:

- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين كان متوسطاً.

- وجود تأثير كبير للرتبة الأكاديمية والخبرة في الولاء التنظيمي المستمر.

- عدم وجود تأثير في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

7-1-13 دراسة بوزنيط،مبيروك، بلجازية (2022) بعنوان واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ، باستخدام المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على نموذج آلن وماير لقياس الولاء التنظيمي ،على عينة قوامها 47 ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الإفريقية للزجاج.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

7-1-14 دراسة معمري، لرقم (2023) بعنوان العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية المسيلة .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، ودراسة العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و باستخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، على عينة قوامها 312 فرد تم اختيارها بطريقة عشوائية، خلال 2023 بالجزائر.

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-العدالة التوزيعية المطبقة في الإدارة المحلية بولاية المسيلة جاءت بدرجة منخفضة حسب استجابات موظفيها.

-يتمتع موظفو الإدارة المحلية بولاية المسيلة بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي.

-وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين تطبيق العدالة التوزيعية في الإدارة المحلية بولاية المسيلة ومستوى الولاء التنظيمي لموظفيها.

-وجود تأثير لمتغير الجنس والمستوى التعليمي على استجابات الموظفين حول تطبيق العدالة التوزيعية في الإدارة المحلية، بينما لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية لذلك.

-وجود تأثير لمتغير الخبرة المهنية والمستوى التعليمي على درجة الولاء التنظيمي لموظفي الإدارة المحلية، بينما لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على ذلك.

7-1-15 دراسة خولة ،هاجرة (2023) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين ببلدية حساني عبد الكريم الوادي .

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي و في التركيز على الجانب الميداني أكثر من الجانب النظري في تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومعرفة نقاط ضغوط العمل من خلال التطرق لظروف وأعباء علاقات العمل ، وأيضا على تحسين الأداء الوظيفي في كل مؤسسة ومحاولة ترسيخ الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

وكذلك من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة بلغت 50 عامل إداري، حيث استرجعت 45 استبانة، واعتمد على المنهج الوصفي لمعالجة هذا البحث و العينة العشوائية البسيطة ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج spss خلال 2023 بالجزائر، وتم التوصل الى النتائج التالية:

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء الدور والولاء التنظيمي لدى العمال الاداريين بالمؤسسة بلدية حساني عبد الكريم- الوادي وهذا ما لم تأكده الفرضية الاولى.

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل والولاء التنظيمي لدى العمال الاداريين بالمؤسسة بلدية حساني عبد الكريم- بالوادي وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقات العمل والولاء التنظيمي لدى العمال الاداريين بالمؤسسة بلدية حساني عبد الكريم- الوادي وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.

7-1-16 دراسة حسب النبي ، الامين الزين(2023) بعنوان قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان ، فيظل المتغيرات الوسطية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات المجمع بواسطة استخدام الاستبانة الموزعة على عينة قوامها(40) من عينة المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان والبالغ عددهم (200)عضو في مختلف الكليات ، خلال 2023 بالسعودية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

-درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة. مرتفع.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح (المتزوجين) بشكل اعمق لكونهم اهل استقرار اكثر من غيرهم.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان تعزى لمتغير الدرجة العلمية ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية لمتغير الدرجة العلمية ولصالح الاستاذ المشارك والمساعد ، قد ترجع للوضع المادي والاجتماعي.

كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : تعزيز ارتباطها بالمجتمع لقدرته على ايجاد خيارات كثيرة لحل المشاكل والعمل على تحقيق مكاسب مادية ومعنوية لبناء الشعور بالانتماء الحقيقي للعضو . وان تتجه ادارة الجامعة لوضع استراتيجيات تجعل من العضو قادرا على ان يبذل مجهودا لتحقيق اهدافه والجامعة .كما إقترحت على قياده الجامعة الاهتمام بالمناخ التنظيمي الخالي من المشاكل والذي يجعل مكان العمل رائعا وجاذبا، وأن تتبنى الجامعة قيم الحرية والاستقلالية في التعبير عن العمل و تتيح قيم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

7-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة:

-اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن دراستنا تناولت متغير واحد، أما بعض الدراسات السابقة فقد تم ربط متغير الولاء التنظيمي مع متغير آخر .

-تم استخدام المنهج الوصفي في كل الدراسات ماعدا دراسة سابرينا، مارغريتا، بيرليانتو (2017) كانت دراسة تجريبية بعنوان مقدمات الولاء التنظيمي في البيئة التعليمية، دراسة تجريبية.

-تم تطبيق الإستبيان كأداة للدراسة .

-التشابه في أفراد العينة.

-تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية إلا دراسة الشبلي (2016) بعنوان أثر جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية اعتمدت العينة العشوائية الطبقية.

الفصل الثاني: الطريقة والأدوات

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية.

1-1 أهداف الدراسة الإستطلاعية.

2-1 إجراءات الدراسة الإستطلاعية.

3-1 عينة الدراسة الإستطلاعية.

4-1 أدوات الدراسة الإستطلاعية

وخصائصها السيكو مترية

5-1 نتائج الدراسة الإستطلاعية.

2- الدراسة الأساسية.

1-2 مجالات الدراسة.

2-2 منهج الدراسة.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة.

4-2 أدوات جمع البيانات.

5-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة.

تمهيد:

لقد تم التطرق في الفصل السابق إلى الجانب النظري للدراسة ، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر من اهم مراحل البحث العملي باعتباره يزيد البحث قيمة علمية ويكمل الخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة ، وهو جوهر ولب الدراسة ويعكس الخطة المنهجية التي اتبعها الباحث معتمدا مجموعة من الخطوات والأساليب العلمية المنهجية والتي تعبر في مجملها عن واقع البحث ميدانيا ، حيث سيتم فيه مناقشة الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية و حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تكشف لنا اذا ما كان من الممكن علميا تنفيذ هذه الدراسة على هذا المجتمع وما إذا كانت أدوات جمع البيانات مناسبة ومتوفرة، وهل يمكن ضمان الحصول على إجابات الافراد المعنيين بالدراسة والمشاركة فيها، والدراسة الاستطلاعية وخطواتها تزودنا بفكرة على وجود أفراد العينة ، وكذلك مدى توفر الأدوات التي تحتاج لها الدراسة.

1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- جمع المعلومات الكافية حول الولاء التنظيمي.
- التعرف على عمال بلدية برج الغدير.
- معرفة الوقت اللازم للدراسة الأساسية.
- التعرف على الصعوبات والعقبات التي تواجه الباحث.
- إختبار وتجريب أداة الدراسة وحساب خصائصها السيكومترية .

1-2 إجراءات الدراسة الإستطلاعية:

تم النزول للميدان بتاريخ 2025/02/02 بغرض التعرف على عينة الدراسة والمكونة من عمال بلدية برج الغدير، وهذا بغرض التعرف عليهم وتوزيع 30 إستبيان على أفراد العينة وجمعها، فكانت كلها صالحة للإستعمال.

1-3 عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم توزيع استبيان على عينة من عمال وعاملات بلدية برج الغدير خلال الموسم الدراسي: 2025/2024 وقد تم توزيعهم طريقة عشوائية حيث بلغ عددهم (30) فرد كان توزيعهم كالتالي:

1-3-1 توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس:

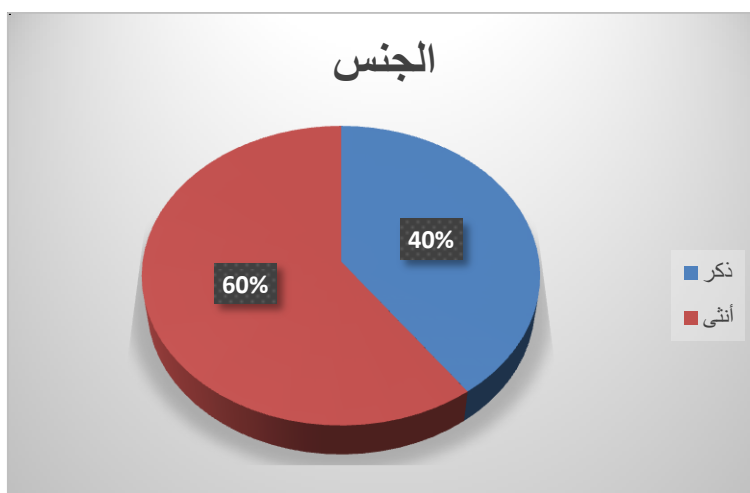
الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
40 %	12	ذكر
60 %	18	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

تعليق على الجدول: يظهر من الجدول رقم (01) والشكل رقم (05) عدم وجود فرق كبير بين نسبة الإناث ونسبة الذكور، فنسبة الذكور قدرت بـ: 40% ونسبة الإناث قدرت بـ: 60% .

الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

1-3-2 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة:

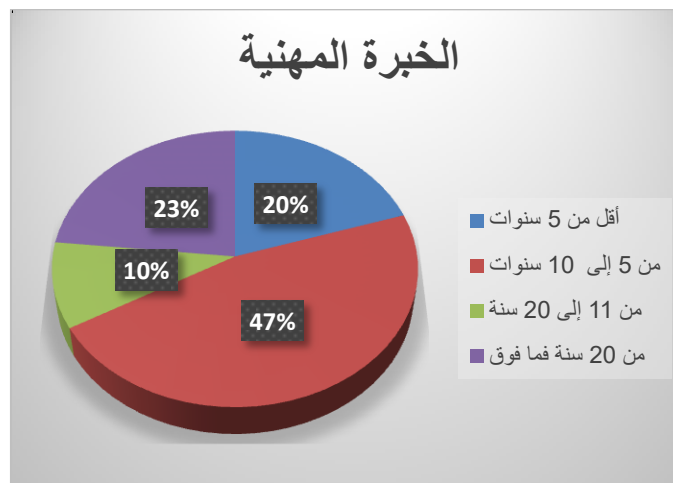
جدول (02): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	20%
من 5 إلى 10 سنوات	14	46.7%
من 11 إلى 20 سنة	03	10%
من 20 سنة فما فوق	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

التعليق على الجدول : تشير بيانات متغير سنوات الخبرة الى أن نسبة الموظفين الذين تقل مدة الخبرة لديهم عن 5 سنوات بلغت 20 % ، أما الفئات التي تراوحت مدة عملهم ما بين 5 إلى 10 سنوات كانت بنسبة قدرت ب 46.7% ، كما نجد نسبة 10 % للفئة التي كانت مدة عملهم في المؤسسة ما بين 11 إلى 20 سنة ، وأخيرا الفئة التي تراوحت مدة عملهم فوق 20 سنة قدرت بنسبة 23.3%.

شكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

1-3-3 توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى :

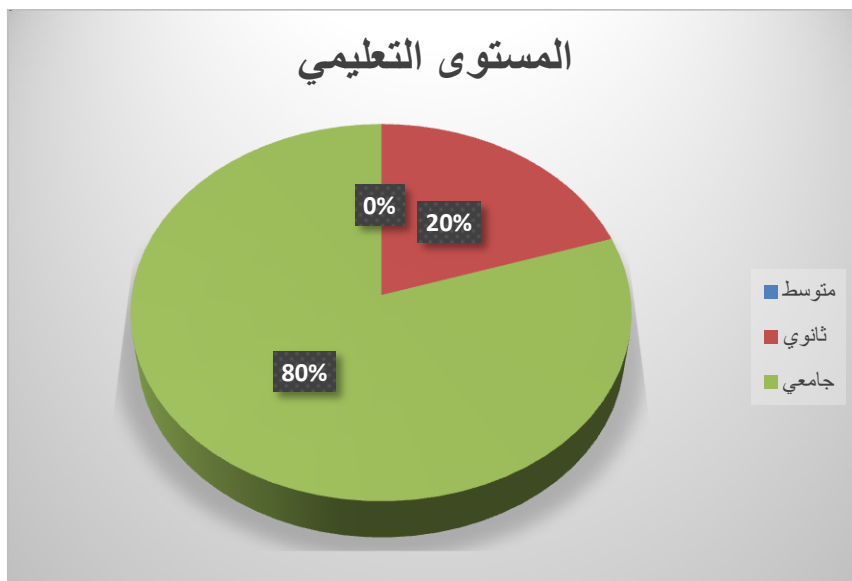
جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير المستوى.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
20%	06	ثانوي
80%	24	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

التعليق على الجدول: نلاحظ من خلال الجدول (02) والشكل رقم (06) النسب المئوية للمستويات، حيث قدرت نسبة المستوى الثانوي ب 20 % و قدرت نسبة المستوى الجامعي ب 80 % و قدرت نسبة المستوى المتوسط ب 0% وبالتالي أغلب الموظفين يحملون شهادات جامعية.

شكل (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

1-4 أدوات الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكومترية :

تمثلت ادة الدراسة الاستطلاعية في استبيان حول الولاء التنظيمي تم الاعتماد على دراسة" الشيثاني، أبو هلال، الظفري، 2021 بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بسلطنة عمان .

1-4-1 الخصائص السيكومترية لاستبيان الولاء التنظيمي في الدراسة الحالية :

يعد الصدق والثبات من الخصائص الأساسية والمهمة في البحث العلمي التي تمنح الأداة الصلاحية لقياس ظاهرة معينة.

1-1-4-1 الصدق: صلاحية الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، وبمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها الى التعميم . (بشته، بوعموشة، 2020 ،ص 118).

تم حساب صدق هذا الإستبيان باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04): جدول يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الولاء التنظيمي:

الطرفين	اختبار F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	اختبار t	مستوى الدلالة	القرار
الولاء الأدنى	3.643	0,072	10	93.20	6.713	18	-6.958	0.000	دال إحصائياً

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (122.30) والمتوسط الحسابي للطرف الأدنى (93.20) وهذا ما أكدته قيمة اختبار t test التي بلغت -6.958 قيمة سالبة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أن الفرق لصالح الطرف الأعلى وبالتالي يمكن القول ان إستبيان الولاء التنظيمي صادق لأنه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

1-4-1-2 الثبات :

يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على عينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية معينة. (بشته، عموشة، 2020، ص، 126).

حساب الثبات حسب ألفا كرومباخ:

الجدول (05) :يمثل معامل الثبات حسب ألفا كرومباخ:

ألفا كرومباخ	عدد العبارات
0.83	30

المصدر :من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

من خلال الجدول رقم (05) تبين لنا أن قيمة معامل الثبات 0.83 وهذا يدل على أن معامل الثبات مقبول ويمكن الإعتماد عليه في هذه الدراسة.

1-5 نتائج الدراسة الإستطلاعية :

من أجل التأكد من صحة أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان تم حساب الخصائص السيكومترية للأداة ومدى إستجابة أفراد العينة للإستبيان.

2- الدراسة الأساسية:

2-1 مجالات الدراسة:

2-1-1 البشرية :

تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من عمال وعاملات بلدية برج الغدير، واشتملت العينة على 100 عامل وعاملة بأقدمية أقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة.

2-1-2 المكانية :يتحدد المجال الجغرافي لهذه الدراسة في بلدية برج الغدير ولاية برج بوعرييج.

2-1-3 الزمنية :أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024.

2 - 2 منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة

بالموضوع في الجانب النظري، أما في الجانب الميداني تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كونه الأنسب لأنه يسعى للكشف عن الفروق.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة :

1-3-2 مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال بلدية برج الغدير .

2-3-2 عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عمال وعاملات من عمال بلدية برج الغدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

2-3-2-1 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس :

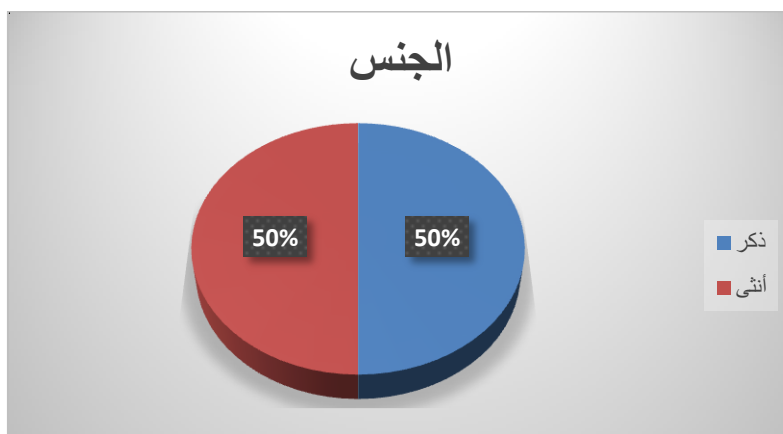
الجدول (06): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	50	%50
أنثى	50	%50
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

تعليق على الجدول: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) نسبة الذكور قدرت ب 50% ونسبة الإناث قدرت ب 50% وهي نسب متساوية وهذا بغرض معرفة الفروق.

شكل (08): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

2-2-3-2 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة:

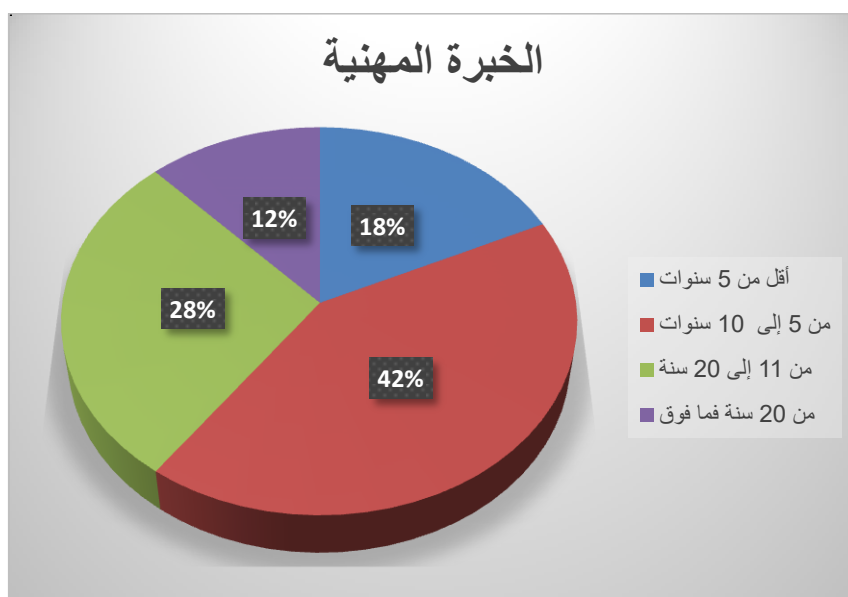
الجدول (07): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	18%
من 5 إلى 10 سنوات	42	42%
من 11 إلى 20 سنة	28	28%
من 20 سنة فما فوق	12	12%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

التعليق على الجدول: نلاحظ من خلال الجدول (07)، حيث قدرت نسبة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ب 18 %، و قدرت نسبة سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات قدرت ب 42 %، و قدرت نسبة سنوات الخبرة من 11 سنة إلى 20 سنة ب 28 %، و قدرت نسبة سنوات الخبرة من 20 سنة فما فوق ب 12 % وهي نسب متفاوتة وهذا بغرض معرفة الفروق.

شكل (09): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

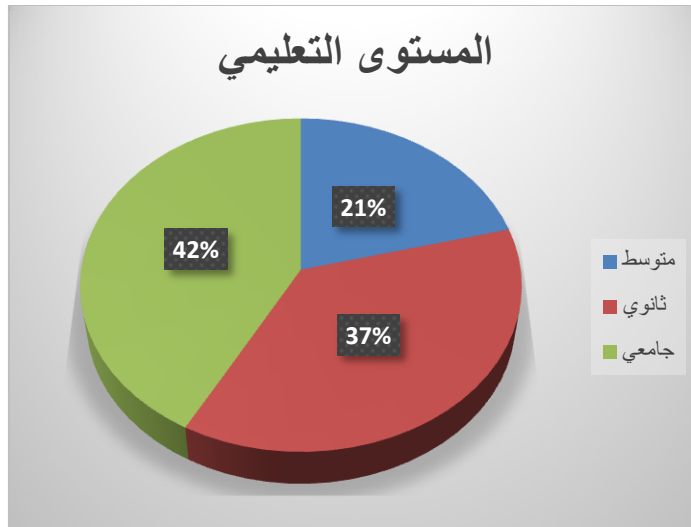
2-3-2 توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي:
الجدول (08): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
متوسط	21	21%
ثانوي	37	37%
جامعي	42	42%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss26

التعليق على الجدول: نلاحظ من خلال الجدول (08) النسب المئوية للمستويات، حيث قدرت نسبة مستوى متوسط ب 21 %، و قدرت نسبة مستوى ثانوي قدرت ب 37 %، و قدرت نسبة مستوى جامعي ب 42 % وهي نسب متفاوتة وهذا بغرض معرفة الفروق.

شكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

2-4 أدوات جمع البيانات: وصف أداة الدراسة في صورتها النهائية.

تشكلت أداة الدراسة من جزئين:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة: الجنس، الخبرة، المستوى.
 - **الجزء الثاني:** يتعلق بالولاء التنظيمي يتضمن 35 عبارة يبدأ من العبارة 1 إلى العبارة 35. وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لبدائل الإجابات كما هي موضحة في الجدول رقم (09).
- الجدول (09): يوضح بدائل الإجابات والدرجات:**

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

2-5 الأساليب الإحصائية المعتمدة :

بهدف تفرغ البيانات ومعالجتها قمنا بإدخالها إلى برنامج (spss) للعلوم الاجتماعية من خلال استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرومباخ.
- اختبار t test لعينة واحدة: بغرض معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير.
- اختبار t test لعينتين مستقلتين: بغرض حساب الفروق في الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس.
- اختبار anova لتحليل التباين الأحادي: لحساب الفروق في الولاء التنظيمي حسب متغير الخبرة والمستوى التعليمي.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عينة الدراسة الاستطلاعية وأهدافها ووصف عينتها وحساب خصائصها السيكومترية ، بعدها تم التطرق إلى عينتها الأساسية ووصفها، ووصف أداة الدراسة المعتمدة مع بدائل إجابتها وفي الأخير الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: النتائج والمناقشة

- تمهيد

1- عرض ومناقشة وتحليل وتفسير نتائج

الدراسة في ضوء الفرضيات والتراث النظري.

2- إستنتاج عام .

3- مقترحات الدراسة.

- خاتمة.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها، وعلى ضوء ذلك بلورة الاستنتاج العام للدراسة وتقديم جملة من التوصيات المتعلقة بها.

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الفرضيات والتراث النظري :
1-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير مرتفع.

الجدول (10) : جدول يوضح نتائج اختبار **T test** لعينة واحدة لمستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير.

المتغير	العينة	درجة الحرية ddl	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig	القرار الإحصائي
الولاء التنظيمي	100	99	114.80	105	16.294	6.014	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss26**

من خلال الجدول رقم (10) تبين أن درجة الحرية 99 والمتوسط الحسابي 114.80 وقيمة المتوسط الفرضي 105 وقيمة الانحراف المعياري 16.294 وقيمة T 6.014 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.000. من خلال اختبار T test لعينة واحدة للولاء التنظيمي نجد أن قيمة T المحسوبة 6.014 أكبر من T المجدولة 1645 ، وأن درجة المعنوية (Sig) 0.000 أصغر من الدرجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ أي نقبل الفرضية التي مفادها أن مستوى الولاء التنظيمي عند العمال مرتفع، أي تحقق الفرضية الأولى، فالولاء التنظيمي أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة ،من خلال السلوك الإيجابي الذي يبديه العامل، فكلما ارتفع الولاء أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى أداء العمال، وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة ميموني، قالون (2020) ، دراسة بلطرش، جميل (2019)، دراسة قرناوي، كايد (2018)، دراسة حسب النبي، الأمين زين (2023) ، حيث كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفع، ويعزى هذا إلى أن ولاء العاملين بالبلدية يرتبط بشكل وثيق بأهمية المؤسسة كمصدر رزق لهم واستمرار فرصهم الوظيفية فيها، فولاء العمال نابع من اهتمامهم بمؤسستهم وحرصهم على استقرارهم الوظيفي وتقديرهم لأهمية وظائفهم مما يولي للعمال

فرص العمل المتاحة لهم في مؤسستهم مما يعزز الرغبة في الحفاظ عليها ، ومن خلال هذا الارتباط يبدي العاملون استعدادا كبيرا لتكريس أقصى جهودهم لتحقيق أهداف البلدية ،بل يقدمون مصلحة العمل والمواطنين على مصالحهم الشخصية ،وقد يتجاوزون ساعات الدوام الرسمي عند الضرورة ،كما أن بيئة العمل التي تتسم بالولاء توفر للعاملين شعورا بالاستقرار والأمان النفسي مما ينعكس إيجابا على أدائهم وحماسهم في العمل وتعزيز نظرتهم الإيجابية تجاه وظائفهم والحصول على المزايا المادية والمعنوية والترقي بمسارهم الوظيفي، و الحفاظ على سمعتهم المهنية، وتحقيق ذاتهم والانخراط القوي ضمن فريق متكامل ،كما تساهم طبيعة العمل وخصائصه ونمط الإشراف والقيادة الفعال والمناخ التنظيمي الإيجابي في التشجيع على المبادرة والاجتهاد والإبداع ،فالعامل المبدع في مؤسسته يمتاز بولاء عال وأداء متميز مما يزيد من مكانته التنظيمية ، ويعتبر ذلك عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة، فإحساس العمال بالمسؤولية المشتركة ومعرفة كل عامل فيها بدوره ومكانته يجعلهم أكثر قدرة على فهم الأهداف وتحقيقها وبذلك تسير العجلة بسلاسة وانسجام ويقل الصراع والتسرب الوظيفي وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد داخل المؤسسة ، والرضا خارج العمل كما ترتفع قوة علاقته العائلية.

ومن هنا يمكن القول أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير هو نتيجة تكامل الدوافع الشخصية والمصالح المشتركة مع بيئة العمل الايجابية والمحفزة ، مما يخلق لديهم إحساسا عميقا بالمسؤولية والانتماء وتدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم لخدمة بلديتهم والمساهمة في نجاحها، وبالتالي سوف تلقى صدى في المجتمع وخاصة طالبي العمل.

تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التي قامت بها دراسة معمري ،لرقم (2023) ، دراسة الشبلي (2016) ودراسة عبد الرحمان(2015) والتي أسفرت مجملها على أن الولاء التنظيمي كان بمستوى متوسط، وهذا راجع إلى أن نظام الحوافز المادية والمعنوية لا تشبع الحاجات النفسية للموظف ،كما أن الراتب الأدنى وانعدام الترقية وإحساس الموظف بعدم المسؤولية لإهمال إشراكه في اتخاذ القرارات وإحساسه بعدم أهميته ، والبحث عن الأفضل في العمل لأسباب مهنية تتعلق بالإدارة ،أما دراسة بوزنيط، مبيروك، بلجازية (2022)، ودراسة هيري، أنيس، إندار، فتح الرحمان، أولي،(2020) ، فكان الولاء التنظيمي بمستوى منخفض،وهذا راجع إلى كون العمال أصبحوا لا يهتمون بالقيمة الفعلية للعمل بل بالقيمة المادية ،كما أن لكثرة الإضرابات والتسرب الوظيفي وعدم التزام المؤسسة بدفع المستحقات اثر على ولاء العمال.

1- 2 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (11): جدول يوضح نتائج اختبار T test لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية ddl	الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T	القرار الإحصائي
ذكور	50	115.20	15.931	98	0.807	0,244	غير دال
إناث	50	114.40	16.801				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 26spss

من خلال الجدول رقم (11) تبين أن المتوسط الحسابي للذكور 115.20 والمتوسط الحسابي للإناث 114.40 ، والانحراف المعياري للذكور 15.931 والانحراف المعياري للإناث 16.801 بدرجة حرية 98 ودلالة إحصائية 0.807 ، وقيمة T 0.244.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة (T) المحسوبة 0.244 أصغر من قيمة (T) المجدولة 1.645 ودرجة المعنوية (Sig) المحسوبة 0.807 اكبر من الدرجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$ إذن نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس، أي تحققت الفرضية الثانية ،وهذا راجع إلى أن اتجاهات إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي لم تتأثر باختلافهم من حيث الجنس، وتتشابه نتيجة دراستنا مع دراسة ميموني، قالون (2020) ودراسة معمري ،لرقم (2023) ودراسة بلطرش، جميل(2019)و دراسة بوزنيط، مبيروك، بلجازية،(2022)، في أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس، ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الدافع للعمل والإحساس به أمرا مشتركا بين العمال والعاملات، فتبني البلدية لسياسة قائمة على المساواة بين الجنسين في التعامل وتلقي نفس القدر من الاحترام والتقدير والخضوع لنفس النظام والقوانين وتطبق عليهم نفس الإجراءات، لذا يكون مستوى ارتباطهم وولائهم للمؤسسة متقاربا من خلال توفير

فرص متساوية للترقية والتطوير والتدريب لكليهما ، وعدم وجود تمييز في الأجور أو المهام أو المسؤوليات على أساس الجنس ، وهذا ما يتيح فرصة للتطور المهني ، فشعور كل من العمال والعاملات بأن حقوقهما محفوظة في ظل بيئة عمل موحدة يقلل من احتمالية وجود فروق في مستوى الولاء بناء على الجنس ، فمعايير تقييم الأداء في البلدية والترقية فيها تقوم أساس الكفاءة والجدارة وقدرات العاملين بها بغض النظر عن جنسه وبالتالي التطوير في مساره المهني مما يعزز من ولائهم ، ف كلا الجنسين لهما نفس الطموحات المهنية ونفس النظرة للوصول إلى أعلى المراتب في ظل نفس الظروف المهنية ونمط الإشراف وساعات العمل.....، أي نفس الفرص خاصة وأن المرأة أصبحت تتقلد مناصب مثلها مثل الرجل في اتخاذ القرارات يجعلها في منصب مساوي مع الرجل في نفس البيئة ونفس المناخ التنظيمي ، فإذا كانت البلدية تتبع سياسة العدالة في الإجراءات يصبح الجنس عامل غير حاسم في تحديد مستوى الولاء التنظيمي .

وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من : بن عيسى ، بن خرازة (2021) حيث خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة ومتغير الجنس ، وهذا راجع للإقبال الكبير للإناث على مهنة التدريس .

3-1 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول (12): جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA (تحليل التباين الأحادي) لقياس الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	الفروق
بين المجموعات	1359.413	3	453.138	1.745	0.163	غير دالة
داخل المجموعات	24924.587	96	259.631			إحصائيا
المجموع	26284.000	99				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 26spss

من خلال الجدول رقم (12) وباستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كانت قيمة F (1.745) عند درجة الحرية بين المجموعات (3) وداخل المجموعات (96)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.163) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية، أي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الخبرة، فتحققت الفرضية الثالثة، وقد تشابهت نتيجة دراستنا مع نتائج كل من: دراسة ميموني، قالون (2020)، دراسة بلطرش، جميل (2019)، دراسة بن عيسى، بن خراة (2021)، دراسة بوزنيط، مبيركة، بلجازية (2022)، دراسة قرناوي، كايد (2028)، في أنه لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، وبعبارة أخرى فإن طول مدة خدمة الموظف في المؤسسة لا يعتبر عاملا حاسما في تحديد مدى شعوره بالانتماء والالتزام تجاهها، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البلدية قد يتميز هيكلها التنظيمي بتوزيع متوازن بين الجنسين وأن لهم فترات عمل متقاربة وبالتالي تقارب الخبرات خاصة بعد إدماج أصحاب الشهادات، بالإضافة إلى تطبيق نظام عمل موحد وتوفير تدريب مناسب يعزز الدافعية الداخلية والشعور بالكفاءة لدى الجميع، كما أن طبيعة العمل الإيجابية والعلاقات الجيدة بين الزملاء تخلق بيئة مريحة ومستقرة لجميع الموظفين مما يعزز الولاء بغض النظر عن مدة خدمتهم علاوة على ذلك قد يكون لدى جميع

الموظفين نظرة متقاربة للواقع التنظيمي وإدراك مشترك للمكاسب التي يحققها لهم البقاء في المؤسسة، مما يجعل الولاء صفة ملازمة بغض النظر عن سنوات الخبرة.

في حين تعارضت نتيجة دراستنا مع دراسة معمري، لرقم (2023) حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وهذه النتيجة تعزى إلى أنه كلما زادت خبرة الفرد المهنية زاد طموحه وأهدافه لتحقيق المزيد من المكاسب المادية والمعنوية والارتقاء إلى مناصب عليا، الأمر الذي يدفعه إلى التمسك والارتباط بالمنظمة أكثر.

1-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول(13): جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA (تحليل التباين الأحادي) لقياس الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	الفروق
بين المجموعات	1206.496	2	603.248	2.333	0.102	غير دالة
داخل المجموعات	25077.504	97	258.531			إحصائيا
المجموع	26284.000	99				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج 26spss

من خلال الجدول رقم (13) وباستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كانت قيمة F (2.333) عند درجة الحرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (97)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.102) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية، أي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي تحققت الفرضية الرابعة، ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي لم يتأثر باختلاف الباحثين من حيث فئات المؤهل العلمي الثلاث (متوسط، ثانوي، جامعي)، وقد تشابهت نتيجة دراستنا مع نتائج كل من: دراسة قرناوي، كايد (2018)، دراسة ميموني، قالون (2020)، دراسة بوزنيط، مبيروك،

بلجازية (2022) ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الولاء ينبع من صميم العمل اليومي لا من الشهادات العلمية، فهؤلاء العمال بغض النظر عن مؤهلاتهم يشعرون بالانتماء ويحرصون على إنجاح خطط البلدية، وهذا بفضل العدل في تطبيق الإجراءات والالتزام بالقوانين من قبل الإدارة دون تمييز بين الجنسين ، والالتزام المسؤولين بالأنظمة والقوانين المعمول بها قدر الإمكان ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تقتصر إلى تمثيل فئة حاملي شهادات الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير) والتي تمثل أعلى شريحة من حيث المستوى التعليمي، والتي قد يكون لديها توجهات مهنية مختلفة فقد يفضلون مسارات أخرى نحو قطاعات أخرى كالتعليم والبحث العلمي وهذا قد يؤثر على مدى اهتمامهم بالعمل في المجال البلدي وولائهم له، لكن هذا الولاء المتجذر لدى غالبية العاملين هو الضمانة الحقيقية لنجاح هذه البلدية وازدهارها.

وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التي قامت بها: دراسة لطرش، جميل(2019)، ودراسة معمري، لرقم (2023)، دراسة حسب النبي، الأمين زين (2023) والتي أسفرت مجملها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويعزى ذلك إلى أن مؤهلاتهم العلمية تمنحهم الفرصة لحصول على وظائف بديلة أحسن من التي يشغلونها حاليا وبامتيازات مادية ومعنوية أفضل.

2-إستنتاج عام :

من أجل معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية -عمال بلدية برج الغدير- وبعد عرض الإطار المفاهيم للدراسة والقيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية بواسطة برمجية متخصصة (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

-يتمتع عمال بلدية برج الغدير بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير المستوى.

3- مقترحات الدراسة:

على ضوء ما توصلنا في البحث عن مستوى الولاء التنظيمي من استنتاجات نوصي بما يلي:

- الاستمرار في تقدير جهود الجميع بشكل منظم وواضح.

- توفير فرص متساوية للتطور والنمو لجميع العمال .

- الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وشاملة يشعر فيها الجميع بالانتماء .

- الاستماع لآراء العمال باستمرار والأخذ بها على محمل الجد وفتح قنوات الحوار معهم.

- مراجعة الحوافز والمزايا للتأكد من أنها تلبي احتياجات العمال.

- كلما كانت المهام المناطة بالمرؤوس معرفة بشكل جيد أدت إلى زيادة مستوى ولائه ،كما أن درجة الاستقلالية أثناء العمل.

- الولاء التنظيمي يجعل العامل يفكر في مستقبل البلدية لأنه مستقبه هو أيضا وبالتالي يعطي للمؤسسة كل ما يملك من أفكار وآراء وإبداعات.

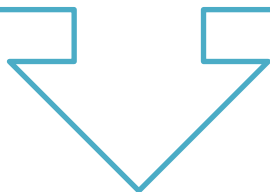
-الولاء التنظيمي يجعل من الفرد يلتزم ويدافع عن المؤسسة وبالتالي اندماج شخصية الفرد مع شخصية مؤسسته مما يؤدي إلى مصلحة مشتركة تخدم كلا الطرفين.

خاتمة:

يتضح أن ولاء العاملين في البلدية ينبع بشكل أساسي من ممارستهم اليومية لأعمالهم وتقبلهم لوظائفهم، ووجود عوامل تنظيمية وثقافية قوية تسهم في بناء الشعور المشترك بالولاء، ويبدو أن هذا الولاء لا يرتبط بالضرورة بمستوياتهم التعليمية، فحرص الإدارة البلدية على تطبيق الإجراءات والتعليمات بشكل متساو على جميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يمثل عاملا هاما في تعزيز هذا الشعور بالانتماء، ومع ذلك فإن غياب تمثيل فئة حاملي الشهادات العليا في الدراسة يفتح الباب للتساؤل حول العوامل التي قد تؤثر على ولاء هذه الفئة تحديدا، والتي قد يكون لديها أولويات مهنية مختلفة، ففهم محركات الولاء التنظيمي لدى مختلف فئات ين في البلدية بما في ذلك الفئات ذات المؤهلات العليا يمثل خطوة ضرورية نحو بناء بيئة عمل أكثر جاذبية واستدامة تخدم أهداف المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

بناء على ما تقدم فإن الحفاظ على مستوى الولاء المرتفع يتطلب تبني خطوات عملية تركز على تقدير الموظفين وتطويرهم المستمر وتوفير فرص النمو المتكافئة، وتعزيز بيئة عمل إيجابية لأن الاستثمار في هذه الجوانب الأساسية هو مفتاح الحفاظ على هذا الرصيد الثمين من الولاء والذي يمثل دعامة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرار نجاحها.

قائمة المراجع



قائمة المصادر و المراجع:

-المصادر:

-القرآن الكريم:

1- سورة ال عمران .الآية (28).

2- سورة المائدة. الآية (51).

المراجع باللغة العربية:

3- برباوي، كمال .قناشي، أمينة .(2019). علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي .دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار . مجلة إقتصاد المال والأعمال . المجلد 3.العدد 2.

4-بلهادي ،مروى.(2022/2021).أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة .دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر بسكرة.

5- بن رجم عبد الغفار . منصور حمزة.(2019). أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية. ISSN: 9750- 2571 .

6- بن عيسى، خالد. بن خرازة، فتيحة.(2021)، مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 9.العدد4..

7- دحماني، لظفي .(2024). واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار . مجلة أنسنة للبحوث والدراسات .المجلد 15. العدد 01.

8- زيني فريدة.(2012). عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد08 .

9- شرون ،عبد المالك .(2018/2017).واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنشأة الرياضية. دراسة ميدانية على المركب الجوارى ببلدية سيدي خالد. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة .معهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 10- عامر، علي احمد .طلحة ،كوان سالم .أحمد إبراهيم ،روى.(2021) . أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي. دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب. فرع صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت العراق. مجلة اقتصاديات الأعمال. العدد1.
- 11- كامل كاظم، زينب. حسين فضلي، ايمان.(2020). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش- دائرة صحة الرصافة. مجلة الريادة للمال والأعمال المجلد الأول. العدد1 .
- 12- مجادبة ،عبد المالك .(2018). واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية. الولاء التنظيمي نموذجاً. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة -البليدة-.مجلة دراسات. المجلد 7.العدد 1.
- 13- محاد، علي. مغربي، النعاس.(2022/2021). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية حد الصحاري. دراسة ميدانية ببلدية حد الصحاري ولاية الجلفة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم علم النفس والفلسفة. جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 14- مرزوق، سارة. بوعشة، مبارك.(2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين. دراسة حالة مجمع عموري بسكرة. مجلة دراسات إقتصادية.المجلد4.العدد 3.
- 15- معمري، توفيق.لرقم، عز الدين .(2023). العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية . المجلد13. العدد01.
- 16- القريناوي، بسام عليان .كايد ،محمود سلامة.(2018).درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد السابع. العدد 22.
- 17-بشتة، حنان .بوعموشة، نعيم.(2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية .مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع.المجلد 03 العدد 02 جامعة جيجل.
- 18-بلاغماس ،بركة.زحزاح، خالد.(2016).الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد 02 . العدد07 .
- 19-بلطرش ،حياة.جميل،أحمد.(2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الإقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 10 . العدد03.

- 20- بن ابراهيم، فريدة.(2015/2014).علاقة انماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي. دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 21-بن حفيظ، شافية.(2014).مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية. دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 17 .
- 22-بن قلية، بوبكر. حمي، محمد الاخضر. غوار، حكيمة. حمده، كريمة.(2023/2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع تقرت. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- 23-بوخلوة، باديس. بن قرينة، محمد حمزة.(2013). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الباحث.العدد13.
- 24-بوزنيط، كنزة.مبيروك، محمد بشير. بلجازية، عمر.(2022). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة الإفريقية للزجاج جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05 العدد.01.
- 25-بوعيط، سفيان.(2018).الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية . العدد 15.
- 26-بوعلام، أمينة.(2018). الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي. مجلة البدر المجلد 10. العدد 11 .
- 27-ترمول. محمد لطفي.(2020). الولاء التنظيمي المجدد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية .المجلد 01 .العدد 12 .
- 28-جلال عبد الحليم.(2015).محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. الطبعة الأولى.دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن .عمان.
- 29-جمال، مراد.(2011).تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA) نموذجاً. كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الإجتماعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة باجي مختار - عنابة- .

- 30- حاجي، كريمة.(2022). تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير -دراسة حالة مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بولاية بشار-مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي. فرقة التسويق المستدام. جامعة طاهري محمد بشار الجزائر.
- 31- حسب النبي ، رحمة عمر. الأمين الزين الأمين أحمد. (2023). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان .المجلة العربية للعلوم الإنسانية .العدد 21.
- 32- دادي، خولة. ديدي، هاجرة.(2023).ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين ببلدية حساني عبد الكريم بالوادي. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع .تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي .
- 33- درمحمد،2022.الولاء التنظيمي دراسة تحليلية .مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية . مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 16.العدد02.
- 34-سابق أميرة.(2024/2023).دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي .دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة ولاية بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD علم الاجتماع التنظيم والعمل . جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 35-شبلي إسماعيل، مرشد السويطي.(2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. المجلد 02. العدد 08.
- 36-شلابي، وليد. (2016/2015). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس. تخصص علم النفس والعمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 37-صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004).السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- 38-الصيرفي محمد.(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات.ج4.المكتب الجامعي الحديث. مصر.
- 39-عامر علي محمد. طلحة، كوان سالم. روى، أحمد إبراهيم.(2021) . أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي. دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب. فرع صلاح الدين. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال.العدد1.

- 40- عبد الرحمان، إيمان.(2015). الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العلوم الانسانية. المجلد 29 العدد6.
- 41- عبده فلية، فاروق. عبد المجيد محمد.(دس).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. مصر.
- 42- عمي علي، صبرينة.(2021). الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريريج. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. المجلد6.العدد2.
- 43- عميقان،سعد.الدوسري،سعد.(2005).ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية رسالة ماجستير .كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية الرياض.
- 44- فريد، بوسكار.(2019/2018).جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين .دراسة ميدانية بمصلحة الإستعجالات الطبية -مشونش- .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 45- كريم ناصر، علي.(2017).الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية. المجلد 23. العدد. 97 .
- 46- محمد الفاتح، محمود، بشير المغربي.(2016).السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع.الطبعة الأولى.الأردن.
- 47- مزوار، منوبة.(2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي. المجلد 01 . العدد 01 .
- 48- مشري، مبروكة.(2019). الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وأثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة. دراسة حالة بلدية غرداية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. تخصص إدارة الأعمال. جامعة غرداية.
- 49- ميموني، بلقاسم .قالون، جيلالي.(2020).واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة أدرار 252.مجلة الاقتصاد الجديد. مجلد 11.العدد 01.ج 02.

50- هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الطبعة الأولى. الرياض.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 51- (Yuliyanti, Dewi Susita , Ari Saptono , Juhasdi Susono , Abdul Rahim, 2020
" The Effect of Career Development and Work Environment on Employee
Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables
- 52-Loan,L.(2020). The influence of organizational commitment on employees job
performance:The mediating role of job Satisfction. Management Science Letters,
10(14), 3307-3312
- 53- (Heri Sapari Kahpi, Anis Fuad Salam, Indar Riyanto, Fathurrohman, Uli
Wildan Nuryanto, 2020) " The Role of Organizational Culture against Employee
Loyalty in the Manufacturing Industry of Musical Instrument Assembly
- 54-(Sabrina O. Sihombing, Margaretha P. Berlianto, 2017) –
" Antecedents of Employee Loyalty in Educational Setting: An Empirical
Study"
- 55-Alrayes, N. S., Rady, Y. A., & Khatiry, A. R. (2022). An Analysis of
Transformational Leadership and Organizational Loyalty Among Academics at A
Saudi University. Journal of Language and Linguistic Studies, 1(4),168- 174

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

برج بوعرييج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية

(دراسة ميدانية ببلدية برج الغدير)

أخي وأختي الكريم(ة):

في إطار قيامنا بدراسة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية برج الغدير، والتي كانت مؤسستكم محل دراستنا الرجاء منكم قراءة هذا الاستبيان و الإجابة على أسئلته، علما أن البيانات الواردة في هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة. وفي الأخير لكم صالح التقدير والشكر.

إستبيان حول الولاء التنظيمي

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أهتم بمصير البلدية وأحرص على مستقبلها.					
02	أتعاون مع رئيسي المباشر في إنجاز العمل.					
03	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي فرصة العمل في البلدية.					
04	أشعر بدرجة عالية من الحيوية كوني أحد عاملي هذه البلدية.					

					05	أُتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه المؤسسة.
					06	أُعتبر نجاح هذه البلدية جزء من نجاحي
					07	تفتقر البلدية إلى خطة استراتيجية للتطور المهني.
					08	تمتلك البلدية رؤية تنظيمية واضحة.
					09	القواعد والإجراءات في البلدية مفهومة للجميع.
					10	تساعد ضوابط العمل في البلدية على التميز في الأداء.
					11	عملية الاتصال في البلدية فعالة ومفيدة.
					12	إدارة البلدية تتصرف بطريقة موضوعية والأحداث لمعالجة القضايا البلدية.
					13	تستخدم البلدية المنافسة البناءة لرفع كفاءة الأداء.
					14	المدراء في البلدية لا يملكون القدرة على اتخاذ وصناعة القرار.
					15	تمنح البلدية شهادات تقدير للمتميزين.
					16	توفر البلدية خدمات ثقافية متنوعة مثل: نادي ثقافي أو رياضي للعاملين.
					17	يتم التقدير والثناء للعاملين بناء على الأداء المتميز
					18	توجه البلدية العاملين نحو الإبداع والابتكار.
					19	تقدم البلدية دورات تدريبية داخلية باستمرار.
					20	أحصل على علاوات تتناسب مع أدائي.
					21	تقتصر العلاوات في البلدية على العلاوة السنوية فقط.
					22	توفر البلدية علاوات استثنائية مما يدفعني للعمل بكفاءة.

					23	الطريقة التي تتم فيها الترقيات، لا تخضع لمعايير واضحة ومحددة.
					24	الأعمال المطلوبة مني أجدّها صعبة في غالب الأحيان.
					25	حجم العمل الذي أقوم به يفوق ما يقوم به زملائي في العمل.
					26	التوقعات المطلوبة مني في البلدية أكبر من قدراتي.
					27	أشعر باستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام.
					28	يتم تكليفي بأعباء خارج مسؤولياتي.
					29	أشعر بتضارب بين مهام عملي وتوجهي في الوظيفة.
					30	تسود المودة فريق العمل الذي أعمل فيه يتواصل بشكل فعال.
					31	علاقتي غير جيدة بمسؤولي المباشر.
					32	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب بإنجاز العمل بتميز.
					33	التعاون بين الأقسام يكاد يكون معدوماً.
					34	يقوم زملائي بمساعدتي في عملي عندما أواجه صعوبات.
					35	يتقبل زملائي وجهات النظر التي أبدتها برحابة صدر.

الملحق رقم (02) : T : المجدولة

ملحق رقم 1: الدلالة الإحصائية لاختبار T

اختبار الطرفين		اختبار الطرف الواحد		درجات الحرية df
0.01	0.05	0.01	0.05	
63.657	12.706	31.821	6.314	1
9.925	4.303	6.965	2.920	2
5.841	2.182	4.541	2.353	3
4.604	2.776	3.747	2.132	4
4.320	2.571	3.365	0.015	5
3.707	2.448	0.143	0.942	6
3.499	2.365	2.997	1.895	7
3.355	2.306	2.896	1.860	8
3.250	2.262	2.821	1.833	9
3.169	2.220	2.764	1.812	10
3.106	2.718	2.718	1.796	11
3.055	2.681	2.681	1.782	12
3.012	2.650	2.650	1.771	13
2.977	2.624	2.624	1.761	14
2.947	2.602	2.662	1.753	15
2.921	2.583	2.883	1.764	16
2.898	2.576	2.567	1.740	17
2.878	0.552	0.552	1.734	18
2.861	2.539	2.539	1.729	19
2.845	2.528	2.538	1.725	20
2.831	2.518	2.518	1.721	21
2.819	2.508	2.508	1.717	22
2.807	2.500	2.500	1.714	23
2.797	2.492	2.492	1.711	24
2.787	2.485	2.485	1.708	25
2.779	2.479	2.479	1.706	26
2.771	2.473	2.483	1.703	27
2.763	2.467	2.467	1.701	28

2.756	2.462	2.462	1.699	29
2.750	2.457	2.457	1.697	30
2.704	2.423	2.432	0.684	40
2.660	2.390	2.390	1.671	60
2.617	2.359	2.359	1.658	120
2.576	2.126	2.126	1.645	a

الملحق رقم (03): الثبات حسب ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	35

الملحق رقم (04): صدق المقارنة الطرفية

Statistiques de groupe

	المبحوثين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	الدرجات الدنيا	10	93,20	6,713	2,123
	الدرجات العليا	10	122,30	11,373	3,596

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج spss خاص بالفرضية العامة:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المجموع	100	114,80	16,294	1,629

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 105

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المجموع	6,014	99	,000	9,800	6,57	13,03

ملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS خاص بفرضية فروق الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
المجموع	ذكر	50	115,20	15,931	2,253
	أنثى	50	114,40	16,801	2,376

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المجموع	Hypothèse de variances égales	,279	,599	,244	98	,807	,800	3,274	-5,698	7,298
	Hypothèse de variances inégales			,244	97,724	,807	,800	3,274	-5,698	7,298

ملحق رقم 07: مخرجات برنامج SPSS خاص بفرضية فروق المستوى

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المجموع					
Intergruppes	1206,496	2	603,248	2,333	,102
Intragruppes	25077,504	97	258,531		
Total	26284,000	99			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: المجموع

LSD

المستوى (I)	المستوى (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
متوسط	ثانوي	5,268	4,393	,233	-3,45	13,99
	جامعي	9,214*	4,297	,035	,69	17,74
ثانوي	متوسط	-5,268	4,393	,233	-13,99	3,45
	جامعي	3,947	3,625	,279	-3,25	11,14
جامعي	متوسط	-9,214*	4,297	,035	-17,74	-,69
	ثانوي	-3,947	3,625	,279	-11,14	3,25

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ملحق رقم 08: مخرجات برنامج SPSS خاص بفرضية فروق الخبرة:

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1359,413	3	453,138	1,745	,163
Intragroupes	24924,587	96	259,631		
Total	26284,000	99			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: المجموع

LSD

(I) الخبرة	(J) الخبرة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات 5 من أقل	سنوات 10 إلى 5 من	5,317	4,539	,244	-3,69	14,33
	سنة 20 إلى 11 من	8,317	4,868	,091	-1,35	17,98
	فوق فما سنة 20 من	12,722*	6,005	,037	,80	24,64
سنوات 10 إلى 5 من	سنوات 5 من أقل	-5,317	4,539	,244	-14,33	3,69
	سنة 20 إلى 11 من	3,000	3,931	,447	-4,80	10,80
	فوق فما سنة 20 من	7,405	5,274	,164	-3,06	17,87
سنة 20 إلى 11 من	سنوات 5 من أقل	-8,317	4,868	,091	-17,98	1,35
	سنوات 10 إلى 5 من	-3,000	3,931	,447	-10,80	4,80
	فوق فما سنة 20 من	4,405	5,560	,430	-6,63	15,44
فوق فما سنة 20 من	سنوات 5 من أقل	-12,722*	6,005	,037	-24,64	-,80
	سنوات 10 إلى 5 من	-7,405	5,274	,164	-17,87	3,06
	سنة 20 إلى 11 من	-4,405	5,560	,430	-15,44	6,63

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ملحق رقم 09: الهيكل التنظيمي لبلدية برج الغدير:

