

واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار

Reality of organizational loyalty to the Algerian public institution, field study of the Department of Education in Adrar

لطفي دحماني^{1*}

¹ جامعة أحمد دراية أدرار (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 22 فيفري 2024 : تاريخ المراجعة : 10 جوان 2024 : تاريخ القبول : 30 أكتوبر 2024

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بمديرية التربية بأدرار، وكذا معرفة نوع الولاء التنظيمي السائد بها، أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 137 مفردة، من بين 302 عنصرا. تم جمع البيانات الميدانية بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة الميدانية، وبتطبيق المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- مستوى الولاء التنظيمي بمديرية التربية فوق المتوسط.

- نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية هو الولاء المستمر ثم يليه الولاء العاطفي وأخيرا الولاء المعياري.

الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي؛ ولاء عاطفي؛ ولاء مستمر؛ ولاء معياري.

Abstract:

The study aimed to identify the level of organizational loyalty of the Directorate of Education in Adrar, as well as the type of organizational loyalty prevailing therein. The study was conducted on a random sample of 137 individuals, out of 302 elements. Field data were collected on the basis of the questionnaire, the interview and the field observation. Applying the descriptive curriculum, the study found that:

- Level of organizational loyalty to the Directorate of Higher Education.

- The type of organizational loyalty prevailing in the Directorate of Education is continuous loyalty and then followed by emotional loyalty and finally normative loyalty.

Keywords: organizational loyalty; emotional loyalty; continuous loyalty; normative loyalty.

1- مقدمة

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات المنظمات الحديثة الناجحة، حيث تعمل على تحفيزهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يلبي احتياجاتهم لكسب ولائهم، فالولاء التنظيمي يعد مدخلا من المداخل الحديثة لدراسة المنظمات، وهو من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وذلك نظرا لأهميته وتأثيره على سلوك

*Corresponding author: e-mail: lotfidahmi@gmail.com .

العاملين وانعكاس ذلك على المنظمة بتحقيق أكبر قدر من الكفاية والفعالية، حيث يشير الولاء التنظيمي إلى تعلق العامل بالمنظمة ورغبته القوية في البقاء منتسبا إليها، وتقبله لقيمها وأهدافها، والتضحية من أجلها.

فالولاء التنظيمي عنصر هام يوطد العلاقة بين المنظمة والعاملين، ويظهر ذلك جليا عندما تجابه المنظمة ضائقة حينها تجد ذوى الولاء التنظيمي هم من يقفون سندا لها، أو عندما لا تستطيع المنظمة توفير حوافز مادية مغرية من أجل تحقيق درجات عالية من الإنجاز، فهنا تظهر التضحية و البذل، بينما يظهر التمرد و التسرب والتذمر وعدم الاكتراث لما يلحق بالمنظمة من خسائر... من قبل العاملين ذوى المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي. ولا يعني ذلك أن المنظمات تحتاج للولاء التنظيمي فقط في حال الأزمات، وإنما هي في حاجة دائمة له.

ومن هنا يمكن أن نتساءل عن واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، فنطرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع الولاء التنظيمي بمديرية التربية بولاية أدرار؟

الفرضيات: بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين:

- يسود بمديرية التربية بولاية أدرار مستوى متوسط من الولاء التنظيمي.
 - نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار هو: الولاء المستمر.
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار.
- التعرف على نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار.

جدول (1) الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	أوجه التشابه مع هذه الدراسة	أوجه الاختلاف مع هذه الدراسة
عبد المالك مجادبة: واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية، الولاء التنظيمي نموذجاً. (2018)	الدراسات تناولتا متغير الولاء التنظيمي. اعتمدت الدراسات على الاستبيان. اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي	دراسة مجادبة تناولت كيفية تأثير الولاء التنظيمي في تعزيز القيم، بينما تناولت هذه الدراسة واقع الولاء. أجريت دراسة مجادبة على مؤسسة إنتاجية، بينما أجريت هذه الدراسة على مؤسسة خدمية. دراستنا اعتمدت على الاستبيان إضافة للملاحظة والمقابلة. توصلت دراسة مجادبة إلى أن نوع الولاء التنظيمي السائد هو العاطفي، بينما توصلت هذه الدراسة إلى أن الولاء المستمر هو السائد.

اختلفت الدراسات في الهدف.		
توصلت دراسة الطاهر إلى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع بينما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستواه فوق المتوسط.	الدراسات تناولتا متغير الولاء التنظيمي.	الطاهر علي الطاهر، وأنس الطيب الحسين
تختلف هذه الدراسة عن دراسة الطاهر في البيئة الجغرافية (الجزائر/دارفور).	اعتمدت الدراسات على الاستبيان.	رابع: الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور.
اعتمدت دراسة الطاهر على الاستبيان فقط. اختلفت الدراسات في الهدف.	اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي	(2015)
اختلفت نتائج الدراسات في مستوى الولاء التنظيمي، حيث توصلت دراسة سمير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط، بينما توصلت هذه الدراسة إلى أنه فوق المتوسط.	تناولت الدراسات متغير الولاء. تتشابه الدراسات في طبيعة المؤسسة التي أجريت بها الدراسة.	سمير سليمان الجمل: درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
اختلفت الدراسات في البيئة الجغرافية للميدانية. اختلفت الدراسات في الهدف.	اعتمدت الدراسات على الاستبيان. اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي	(2013)

2- الإطار النظري للدراسة:

1.2. تعريف الولاء التنظيمي: تعبر كلمة الولاء من حيث الاستعمال اللغوي عن الوفاء والإخلاص، كما تستعمل للدلالة على الانتماء والانتساب والقرب والنصرة والمحبة والعهد (أنيس، 1996)، ومنه قوله تعالى: ﴿ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم﴾ (القرآن الكريم، فصلت، 34).

أما من حيث الاصطلاح فقد عرفه "بورتر" و"مودي" و"بوليان" (Porter, Mowday et Boulian) بأنه قوة التطابق والارتباط بين العامل والمنظمة نتيجة إيمانه القوي بقيم وأهداف المنظمة، فينجر عن ذلك رغبة في تحقيق أهدافها، والاستمرار في عضويتها. وعرفه "بوشانان" (Bouchanan) بأنه يتمثل في عدم رغبة العامل في ترك المنظمة نتيجة اقتران فعال بين الفرد والمنظمة من أجل الحصول على مكاسب مختلفة، (المحتسب، 207).

22. أنماط الولاء التنظيمي: حصرتها "ماير" (Meyer) في ثلاثة أنواع.

. الولاء العاطفي: يشير إلى درجة الارتباط الوجداني للعامل بالمنظمة نتيجة إدراكه لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية، وطبيعة علاقته بالمشرفين، وأهمية عمله، ومدى توافقه مع ما يطلب منه (شهاب، 2014).

. الولاء المستمر: يقوم على أسس منطقية محسوبة، حيث يرجع إلى إدراك الفرد للعوائد والتكاليف المقترنة بالبقاء في المنظمة أو تركها، أي أنه ظاهرة تبادلية، فانجذابهم نحو المنظمة يعتمد على قوة عمليات الاستثمار التي يحصل عليها مقابل عمله بها (اللوذي).

. الولاء المعياري: يتمثل في الضغوط الأخلاقية التي تجعل العامل يتصرف بأسلوب يتماشى مع أهداف المنظمة ومصحتها، ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي بأنه مدين لها.

3. خصائص الولاء التنظيمي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن حالة نفسية، تصف العلاقة بين العامل والمنظمة، ويمكن الاستدلال على وجوده أو انعدامه وقياس قوته من خلال سلوك العاملين.
- لا يمكن النظر للولاء التنظيمي على أنه عبارة عن عامل أو نظام من الأنظمة المستقلة بذاته، بل هو حصيلة لتفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية.
- حدوث الولاء التنظيمي يحتاج وقتا طويلا نسبيا، لأنه يحتاج إلى قناعة شخصية.
- لا يمكن فرض الولاء التنظيمي قسرا عن طريق بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية، بل يحتاج إلى خبرة وبراعة في التسيير من طرف المسيرين.
- الولاء التنظيمي لا يتميز بالثبات، وذلك تبعا للعوامل المؤثرة فيه، ولكن درجة التغيير فيه تستغرق وقتا طويلا نسبيا (عبد المجيد، 2013).

4. مراحل تطور الولاء التنظيمي: يمر بثلاثة مراحل رئيسية:

- مرحلة التجربة والإذعان: يدعن العامل لسلطة الآخرين ولكن ليس عن طواعية، وإنما لتحقيق عوائد شخصية، وتبدأ هذه المرحلة من اليوم الأول إلى غاية سنة كاملة تقريبا.
- . مرحلة العمل والإنجاز: تبدأ من العام الثاني إلى غاية العام الرابع، ويقبل العامل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل بها، وتتميز بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
- مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ من العام الخامس وتستمر طيلة بقائه بها، فيصل الولاء إلى مرحلة النضج، فتتكون لديه رغبة قوية في الاستمرار في العمل بها، والاعتزاز والافتخار بها.

5.2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي: يرى "إتزيوني" (Etzioni): أن الولاء التنظيمي يتخذ ثلاثة أشكال:

. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته، والذي ينبع عن قناعة شخصية.

. الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: أقل درجة من حيث اندماج الفرد، ويتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات.

. الولاء الاغترابي: يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل بالمنظمة، فاندماجه بها يكون خارجا عن إرادته، نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه (الشياب، 2014).

3. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.3. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: عمال وموظفي مديرية التربية بولاية أدرار.

- الحدود المكانية: مديرية التربية بولاية أدرار.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في جوان/جويلية 2022.

2.3. عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 137 مفردة من بين 302 المشكلة لمجتمع الدراسة، بنسبة تمثيل 45.36%.

3.3. أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان بالدرجة الأولى، ثم الملاحظة الميدانية والمقابلة لإتمام بعض الجوانب التي لم يحط بها الاستبيان.

4. عرض وتحليل البيانات الميدانية

1.4. أنواع الولاء التنظيمي.

1.1.4. الولاء العاطفي.

جدول (2) الرغبة في قضاء ما بقي من المشوار المهني بمديرية التربية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل لديك رغبة في قضاء ما بقي من مشوارك المهني في العمل بمديرية التربية بولاية أدرار؟
62.8	86	نعم
37.2	51	لا
100	137	المجموع

أكثر المبحوثين 62.8%، لهم تعلق بالمديرية ويرغبون في قضاء ما بقي من مشوارهم المهني بها، ويعد ذلك مؤشرا إيجابيا على الولاء التنظيمي، فقد عرف "بوكانان" (Bouchanan) الولاء التنظيمي بأنه: يتمثل في رغبة العامل في البقاء بالمنظمة، وذلك نتيجة اقتران فعال بين الفرد والمنظمة... (المحتسب، 2007). كما نلاحظ أن 37.2% من المبحوثين صرحوا أنهم ليست لهم رغبة في قضاء ما بقي من مشوارهم المهني بالمديرية. وهذا مؤشر على أن هذه الفئة لا تتمتع بالولاء التنظيمي، وبالتالي فإن من واجب الإدارة أن تسعى لتعزيز ولائهم، لأن الإدارة الحديثة تسعى للاحتفاظ بالعاملين قدر الإمكان وتنمية قيم الارتباط بها من خلال الاهتمام بالرأس المال البشري بتلبية احتياجاته وتوفير مناخ العمل الملائم له. وبالمقابل فإن دوران العمل يكبد المؤسسات خسائر مادية من خلال إجراء مسابقات لتوظيف عمال جدد ثم تكوينهم وتدريبهم... وخسائر معنوية من خلال تدهور سمعة المؤسسة وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. أما عن أسباب الرغبة في البقاء بالمديرية حسب تصريح المبحوثين، فتتمثل على الترتيب في الآتي: الارتياح في العمل، نيل العمل بها، الاندماج مع زملاء العمل، الانتماء إلى أسرة تربوية. أما عن أسباب عدم الرغبة في البقاء بها فتتمثل في: ضغوط العمل، البحث عن الأفضل، المؤهل العلمي لا يتوافق مع العمل، سوء التسيير، اختلاف مبادئ العامل عن المبادئ السائدة بالمديرية.

جدول (3) شعور العامل/الموظف بالفخر والاعتزاز عندما يخبر الآخرين أنه يعمل بمديرية التربية

هل تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تخبر الآخرين أنك تعمل بمديرية التربية؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	102	74.5
لا	35	25.5
المجموع	137	100

صرح 74.5% من المبحوثين أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين أنهم يعملون بمديرية التربية، بينما صرح 25.5% أنهم ليس لديهم هذا الشعور، وهذا ما يعضد تحليل بيانات الجدول السابق، حيث يتضح أن أغلب المبحوثين يشعرون بالفخر أمام غيرهم عندما يخبرونهم أنهم يعملون بمديرية التربية وذلك لاعتزازهم بها، وهذا الافتخار والاعتزاز بالمنظمة نابع من إيمانهم بأهدافها واقتناعهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع، ويعتبر كذلك مؤشرا من مؤشرات الولاء التنظيمي.

وعن أسباب الفخر فيرجعها أكثر المبحوثين إلى أن هذه المؤسسة تابعة لقطاع التربية بنسبة تمثيل 65.7%، وهذا لما لهذا القطاع من قيمة أخلاقية واجتماعية لدى أفراد المجتمع، وقد أشار "بوكانان" (Bouchanan) إلى هذه القيمة الاجتماعية حين عرف الولاء التنظيمي بأنه: يتمثل في عدم رغبة العامل في ترك المنظمة التي يعمل بها، وذلك نتيجة اقتران فعال بين الفرد والمنظمة من أجل الحصول على المكاسب المختلفة من حوافز، ومكانة اجتماعية...، وقد صرح بعض المبحوثين بأن العمل بالمديرية عمل نبيل كونه يقدم خدماته لأكبر قطاع عمومي في الجزائر. وصرح 29.4% أنهم يعززون أسباب فخرهم بالانتساب لمديرية التربية إلى حبهم لعملهم، وهذا مؤشر

على ولائهم التنظيمي. ونجد 2.9% يعزون السبب إلى أنهم من أسريتنسب أفرادها إلى قطاع التربية وهذا الرأس مال الاجتماعي - كما أطلق عليه المفكر الفرنسي بيير بوديو (P.Bourdieu) وغيره - يشكل مصدر فخر بالنسبة لهم، كما أن هناك 2% ينسبون السبب إلى رغبتهم في قضاء مصالح الناس باعتبار أن قطاع التربية قطاع كبير، وبالتالي فإن الكثير من أفراد المجتمع قد يحتاجون إلى خدماته.

وأما عن أسباب عدم الفخر فيرجعها أكثر المبحوثين إلى أن العمل الذي يقومون به هو عمل عادي لا يختلف عن غيره من الأعمال، فهم لا يعتزون به ولا يرون تميزه عن باقي الأعمال بنسبة تمثيل 57.1%. أما 28.6% فيعزون السبب إلى سوء التسيير والفوضى في العمل. بينما 11.4% يرجعون السبب إلى السمعة السيئة للمديرية، وذلك نتيجة التصرفات اللامسؤولة من طرف بعض الموظفين والمسؤولين، ويرى قلة من المبحوثين أن سبب عدم شعورهم بالفخر يرجع إلى تقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة من قبل بعض الأفراد بنسبة تمثيل 2.9%.

جدول (4) شعور العامل/الموظف أن عواطفه مرتبطة بالمديرية

هل تشعر أن عواطفك مرتبطة بالمديرية؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	59	43.0
لا	78	57.0
المجموع	137	100

القراءة السوسولوجية لهذه البيانات تبين أن أكثر من نصف المبحوثين 57% لا يتمتعون بالولاء العاطفي للمديرية، حيث صرحوا أنهم لا يشعرون أن عواطفهم مرتبطة بالمديرية، وقد يعود ذلك إلى الثقافة الفرعية التي يحملونها.

بينما صرح 43% من المبحوثين أنهم يشعرون بأن عواطفهم مرتبطة بمديرية التربية، وهذا الارتباط العاطفي هو الذي يعكس درجة اندماجهم مع المنظمة، فالولاء العاطفي هو عبارة عن الارتباط النفسي مع المنظمة من خلال مشاعر العاطفة والدفء والحب، وكما عبر عنه "بورتير وسميث" (Porter and Smith) بأنه الاتجاه الإيجابي الوجداني نحو المنظمة.

جدول (5): الشعور بأن مديرية التربية تحتل جزءا مهما من حياتك، ومن الصعب الابتعاد عنها

هل تشعر أن مديرية التربية تحتل جزءا مهما من حياتك، ومن الصعب الابتعاد عنها؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	61	44.5
لا	76	55.5
المجموع	137	100

تشير هذه البيانات إلى أن أكثر من نصف المبحوثين 55.5% لا يشعرون بأن مديرية التربية تشغل جزءا كبيرا من حياتهم بحيث تجعلهم غير قادرين على مفارقتها، فبالرغم من ولائهم لها وحيهم لعملهم إلا أن مستوى ولائهم العاطفي ليس قويا، وهنا يأتي الحديث عن الولاء المستمر وهو لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، وإنما يقوم على أسس منطقية محسوبة، حيث يرجع إلى إدراك الفرد بصورة عامة للعوائد والتكاليف المقترنة بالبقاء في المنظمة أو تركها، أي أن الولاء المستمر ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الأفراد للموازنة بين جهودهم المبذولة والعوائد التي يكسبونها، فانجذابهم نحو المنظمة يعتمد على قوة عمليات الاستثمار والمراهنات (اللوزي). وتنطلق فكرة الولاء التنظيمي المستمر من نظرية المراهنات الجانبية (Side-bets theory) لبيكر (Becker)، التي تشير إلى أن الولاء يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة التي يحصلها من المنظمة. ونجد 44.5% من المبحوثين صرحوا بأن مديرية التربية تحتل جزءا مهما من حياتهم، ويصعب عليهم الابتعاد عنها نتيجة للارتباط الوجداني الذي يربطهم بها وهذا مؤشر على أنهم يتصفون بالولاء العاطفي، ويكون نابعا من قناعة الأفراد بأهداف وقيم المنظمة، وهذا النوع من الولاء يجعل العامل/الموظف يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة قبل أهدافه الخاصة، بل وأكثر من ذلك فقد يصل أحيانا إلى أن يعتبر أهداف المؤسسة هي أهدافه الخاصة، وهذه الدرجة العالية من الولاء قد تعود بالسلب على الفرد حين لا يهتم بتحقيق أهدافه ويهملها أمام أهداف المنظمة، وهنا يتحول العامل من حالة الولاء العاطفي إلى حالة الولاء الاغترابي كما يسميه إيتزيوني (Etzioni).

جدول (6): الاستعداد لبذل جهد إضافي لصالح المديرية

هل لديك استعداد لبذل جهد إضافي لصالح المديرية؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	91	66.4
لا	46	33.6
المجموع	137	100

إن أكثر المبحوثين 66.4% صرحوا بأنهم مستعدون للتضحية وبذل جهود إضافية من أجل أن تسير مجريات العمل بالمديرية على أفضل ما يرام، وقد صرح بعضهم – أثناء المقابلات الميدانية – بأن هذه التضحية غير مشروطة، بينما صرح البعض الآخر أنهم على استعداد لتقديم خدمات إضافية لصالح المديرية ولكنها تكون مشروطة بعوائد، وهناك من صرح بأنه إذا وجد من يقدر مجهوداته فإنه لن يدخر أي جهد إضافي يمكن أن يقدمه لصالح العمل.

يمكن القول بأن فئة المبحوثين المستعدة لتقديم جهد إضافي للمؤسسة دون شروط تتميز بولائها العاطفي للمديرية، وأما الفئة التي تشترط تقديم جهد إضافي بعوائد فإنها تتميز بالولاء المستمر الذي يوازن بين التضحية والعائد. كما نجد نسبة من المبحوثين تبلغ 33.6% صرحوا بأنهم ليسوا على استعداد لتقديم جهد إضافي لصالح المديرية، وقد برر بعضهم ذلك بعدم تقدير الجهود التي يبذلونها، وبالتالي فإن هذه الفئة من المبحوثين

تتميز بعدم الولاء التنظيمي لمديرية التربية، وعلى القائمين على شؤون المؤسسة أن يسعوا أولاً للبحث عن معوقات الولاء، وثانياً أن يعملوا على توفير ما يعزز مستويات الولاء.

2.14. الولاء المستمر.

جدول (7): سبب الاستمرار في العمل بمديرية التربية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	ما سبب استمرارك في العمل بمديرية التربية؟
10.2	14	الامتيازات التي توفرها المؤسسة
45.3	62	قلة فرص العمل البديلة
33.6	46	التعلق بالمؤسسة
10.9	15	سبب آخر
100	137	المجموع

يرجع أكثر المبحوثين 45.3% سبب استمرارهم في العمل بمديرية التربية إلى قلة فرص العمل البديلة، مما يضطرهم للبقاء منتسبين لها رغم عدم رغبتهم في ذلك، خاصة بالنسبة للمتزوجين منهم، حيث أن المسؤوليات الأسرية تمنعهم من المغامرة في ترك عملهم والبحث عن عمل آخر لأنه قد تنجر عنه عواقب وخيمة، كما أن 37.2% من المبحوثين - حسب معطيات الجدول (2) - صرحوا أنهم ليست لهم رغبة في البقاء منتسبين للمديرية طيلة مشوارهم المهني، ولكن ظروفهم الاجتماعية هي تحول دون تركهم لعملهم والبحث عن عمل آخر. كما تشير بيانات الجدول (7) إلى أن 33.6% يعزون سبب بقائهم منتسبين بالمديرية هو تعلقهم بها نتيجة ولائهم لها. ونجد 10.9% يعزون سبب استمرارهم في العمل بالمديرية لأسباب أخرى كالعلاقة الطيبة بزملاء العمل والرغبة في تقديم خدمات لقطاع التربية. بينما 10.2% من المبحوثين صرحوا بأن سبب استمرارهم في الانتساب للمديرية هو الامتيازات التي يحصلون عليها من المديرية.

جدول (8): العمل بمديرية التربية ضرورة أم رغبة؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل ترى بأن عملك بمديرية التربية هو ضرورة أكثر منه رغبة؟
65.7	90	نعم
34.3	47	لا
100	137	المجموع

تؤكد هذه المعطيات أن أكثر المبحوثين 65.7% ينظرون إلى عملهم بمديرية التربية على أنه ضرورة أكثر منه رغبة، أي أنهم مجبرون على العمل بها لقلّة فرص العمل البديلة كما رأينا ذلك من خلال معطيات الجدول السابق، ونجد 34.3% من مجموع المبحوثين ينظرون إلى عملهم بمديرية التربية على أنه رغبة أكثر منه ضرورة، وبالتالي فإن هذه الفئة مقتنعة بعملها، وراضية به، وهذه النسبة تقارب النسبة المحصل عليها من الجدول السابق حول سبب الاستمرار بالعمل بمديرية التربية وهو التعلق بالمؤسسة بنسبة 33.6%.

جدول (9): هل الانتقال إلى مؤسسة أخرى يفقد العامل/الموظف بعض الامتيازات؟

هل ترى أنك لو تركت العمل بمديرية التربية وانتقلت إلى مؤسسة أخرى فإنك ستفقد بعض الامتيازات؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	38	27.7
لا	99	72.3
المجموع	137	100

يرى أكثر الباحثين 72.3% أن تركهم للعمل بمديرية التربية والتحاقهم للعمل بمؤسسة أخرى سيان من حيث الحوافز المحققة، فلن يخسروا أي امتياز جراء ذلك، وبالأخص في مؤسسات الوظيف العمومي، فالأجور متقاربة، والأعباء واحدة، وظروف العمل متشابهة. بينما صرح 27.7% من الباحثين أنهم إذا تركوا العمل بمديرية التربية والتحقوا بمؤسسة أخرى فإنهم سيفقدون بعض الامتيازات، يصفها 63.2% منهم أنها امتيازات معنوية، و28.9% أنها مادية ومعنوية، و7.9% أنها مادية.

جدول (10): شعور الباحث لو تم نقله إلى مؤسسة أخرى بنفس الامتيازات المادية

كيف يكون شعورك لو تم نقلك للعمل بمؤسسة أخرى (بنفس الامتيازات المادية)؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أشعر بالسعادة	38	27.7
الأمر عادي	54	39.4
أشعر بعدم الارتياح	45	32.8
المجموع	137	100

يتضح من خلال هذه البيانات أن أكثر الباحثين 39.4% سيشعرون أن الأمر عادي إذا تم نقلهم للعمل بمؤسسة مع الاحتفاظ بنفس الامتيازات المادية التي يحصلون عليها من مديرية التربية، وبالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء التنظيمي لديهم منخفض. كما يظهر أن 32.8% من الباحثين صرحوا بأنهم سيشعرون بعدم الارتياح والقلق والتوتر وصعوبة في الاندماج جراء نقلهم إلى مؤسسة أخرى حتى وإن حصلوا على نفس الامتيازات المادية لأنهم سيشعرون بفقدان امتيازات معنوية تمثل في فقدان الانتماء لقطاع التربية، وفقدان زملاء قضوا معهم سنوات عديدة كالأسرة الواحدة. ونجد 27.7% من الباحثين صرحوا أنهم في حال تم نقلهم للعمل بمؤسسة أخرى وينفس الامتيازات المادية، فإنهم سيشعرون بالسعادة والفرح لعدم رغبتهم في البقاء بالمديرية. وهي فئة لا تتمتع بالولاء التنظيمي للمديرية.

جدول (11): شعور المبحوث لو تم نقله إلى مؤسسة أخرى مع وجود امتيازات مادية أكبر

النسبة المئوية (%)	التكرارات	كيف يكون شعورك لو تم نقلك للعمل بمؤسسة أخرى (مع وجود امتيازات مادية أكبر)؟
65.0	89	أشعر بالسعادة
20.4	28	الأمر عادي
14.6	20	أشعر بعدم الارتياح
100	137	المجموع

اختلفت معطيات هذا الجدول عن سابقه وذلك تبعا للزيادة في حجم الامتيازات المادية، فالمبحوثون الذين سيشعرون بالسعادة إذا تم نقلهم إلى مؤسسة أخرى مع وجود زيادة في حجم الامتيازات المادية، ارتفعت نسبتهم من 27.7% إلى 65%، وانخفضت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن الأمر عادي بالنسبة لهم من 39.4% إلى 20.4%، وانخفضت كذلك نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم سيشعرون بعدم الارتياح من 32.8% إلى 14.4%، وفي هذه الحالة يصبح الولاء قائما على أساس حسابات عقلانية نفعية، كما وصفه بيكر (Becker) حيث أن الفرد هو الذي يقدر القيمة الاستثمارية التي يمكنه أن يحصل عليها جراء بقائه في المنظمة، وتكلفة تركها والاتحاق بمنظمة أخرى، وبالتالي لا يضع في الحسبان الجوانب العاطفية (Pierre, 2014, p35). وهي الحالة التي تعبر عن بعد الولاء المستمر.

جدول (12): التفكير في الاستقالة أو تغيير المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل فكرت يوما ما في الاستقالة، أو تغيير المؤسسة؟
38.7	53	نعم
61.3	84	لا
100	137	المجموع

إن أكثر المبحوثين 61.3% لم يفكروا أبدا في الاستقالة أو تغيير المؤسسة، ويرجع ذلك لتعلقهم بها أي لولائهم التنظيمي، أو لقلّة فرص العمل البديلة، أو بسبب الالتزامات الاجتماعية. بينما نجد 38.7% من المبحوثين فكروا في الاستقالة أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى وحسب ما صرحوا به فإن الأسباب تعود إلى: تردّي مستوى الخدمة العمومية، انعدام المحفزات، الارتجالية وسوء التسيير من طرف المسؤولين، ضغوط العمل، البحث عن الأفضل في مؤسسات أخرى، أو بواسطة أعمال حرة. والعامل/الموظف الذي لا يستطيع تحمل هذه الضغوط ويفكر في الاستقالة يكون مستوى ولائه لمؤسسته ضعيفا أو منعدما.

3.14. الولاء المعياري.

جدول (13): اعتبار ترك العمل بالمديرية والالتحاق بمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	إذا تركت العمل بالمديرية والتحق بمؤسسة أخرى، هل ترى أنك قمت بعمل غير أخلاقي، أي تركت انطبعا سيئا عنك؟
2.2	3	نعم
97.8	134	لا
100	137	المجموع

إن أغلب المبحوثين 97.8% لا يتمتعون بالولاء المعياري الذي يجعل العامل يأخذ في الحسبان ما يمكن أن يقوله الآخرون عنه لو ترك العمل بالمنظمة لأن عليه التزام أدبي نحوها حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية، كما أنه يشعر دوماً بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة نتيجة ضغط الآخرين عليه. فأغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لو تركوا العمل بالمديرية والتحقوا بمؤسسة أخرى فإن هذا السلوك لا يعد سلوكاً غير أخلاقي، بينما صرح قلة من المبحوثين 2.2% بأن ترك العمل بالمديرية والالتحاق بمؤسسة أخرى يعد عملاً غير أخلاقي، وهذه الفئة الصغيرة من المبحوثين هي التي تتميز بالولاء التنظيمي ببعده المعياري.

جدول (14): توافق قيم المبحوثين مع القيم السائدة بالمديرية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل ترى أن قيمك الخاصة تتوافق مع القيم السائدة بالمؤسسة؟
59.9	82	نعم
40.1	55	لا
100	137	المجموع

حسب رواد علم الاجتماع تعد القيم موجّهات للفعل، ومن حيث المصدر يرى إميل دوركايم (E.Durkheim) بأن مصدرها خارجي، ويرى ماكس فيبر بأن مصدرها داخلي بينما يرى بارسونز (Parsons) بأن مصدرها داخلي وخارجي، وبغض النظر عن مصدر القيم فإنها تعد طريقة ضبط اجتماعي تجعل الفرد يعتقد بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من التصرف بطريقة أخرى، وبالتالي على أساسها يتم تحديد السلوك المقبول والمرفوض. وقد صرح أكثر من نصف المبحوثين 59.9% أن قيمه تتوافق مع القيم السائدة بمديرية التربية، فلا يجدون تعارضاً بينهما، بينما صرح 40.1% من المبحوثين بأن قيمهم لا تتوافق مع القيم السائدة بالمديرية.

جدول (15): الأسباب التي تجعل العامل/الموظف يقوم بواجباته اليومية على أحسن ما يرام

النسبة المئوية (%)	التكرارات	ما الأسباب التي تدفعك للقيام بواجباتك المهنية على أحسن ما يرام؟
75.9	104	أسباب أخلاقية
2.2	3	أسباب مادية
20.4	28	أسباب قانونية
1.5	2	أسباب أخرى
100	137	المجموع

من خلال القراءة السوسولوجية لهذه لبيانات يتضح أن الخلفية الأخلاقية لأغلب للمبحوثين هي التي تتحكم في توجهاتهم وتدفعهم نحو القيام بواجبات العمل على أكمل وجه ممكن، بنسبة تمثيل 75.9%، وذلك تحت تأثير الوازع الديني والضمير الجمعي الإنساني. كما نجد 20.4% من المبحوثين صرحوا بأن الأسباب القانونية هي التي تدفعهم للقيام بواجباته على أحسن ما يرام، خوفا من الوقوع في الأخطاء القانونية التي قد ينجر عنها عقوبات تأديبية. بينما صرح قلة من المبحوثين بنسبة 2.2% أن الأسباب المادية هي التي تدفعهم للقيام بواجباتهم على أحسن وجه خوفا من العقوبات المادية التي قد تطالهم نتيجة التقصير في أداء الواجبات كالخصم من الراتب أو منحة المردودية، إضافة إلى التطلع إلى الحوافز والمكافآت. كما صرح 1.5% من المبحوثين أن لهم أسباب أخرى تدفعهم للقيام بواجباتهم.

جدول (16): شعور العامل/الموظف بأنه مدين للمديرية التي وفرت له منصب عمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل تشعر بأنك مدين للمديرية التي وفرت لك منصب عمل؟
37.2	51	نعم
62.8	86	لا
100	137	المجموع

من خلال قراءة هذه البيانات تتأكد حالة الولاء التنظيمي ببعده المعياري لدى المبحوثين وتوضح أكثر، حيث صرح أكثرهم 62.8% أنهم لا يشعرون بأنهم مدينون لمديرية التربية التي وفرت لهم منصب عمل يضمنون من خلاله قوت يومهم، فلا يرون أن لها أي فضل عليهم، فمؤهلاتهم ومستوياتهم العلمية هي التي أهلتهم لأن يكونوا موظفين بها. بينما يرى 37.2% من المبحوثين أنهم مدينون لمديرية التربية التي أتاحت لهم فرصة العمل بها، وضمنت لهم مصدر رزق قار، وبالتالي فهم يرون أن لها عليهم فضل يستوجب مسؤولية أخلاقية تجاهها، من خلال ولائهم المعياري لها.

جدول (17): أيهما أفضل أن يبقى العامل/الموظف منتسبا للمؤسسة أم ينتقل من مؤسسة لأخرى بحثا عن تحقيق أهدافه؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات	حسب رأيك، أيهما أفضل؟
36.5	50	يبقى العامل/الموظف منتسبا للمؤسسة
63.5	87	ينتقل من مؤسسة لأخرى بحثا عن تحقيق أهدافه الخاصة
100	137	المجموع

يتضح أن أكثر المبحوثين 63.5% يرون أنه من الأفضل للعامل/الموظف أن لا يبقى رهين المؤسسة التي يعمل بها إذا لم تتوافق مع أهدافه وطموحاته الشخصية، بل يسعى للبحث عن الأفضل، وينتقل من مؤسسة إلى أخرى إذا أتاحت له الفرصة، فالعامل/الموظف يرتبط بالمؤسسة من خلال عقد عمل قانوني يمكنه فسخه باتباع إجراءات قانونية متى شاء، فلا يرون فلا وجود لالتزامات أخلاقية تجبره على البقاء منتسبا إليها. بينما يرى 36.5% من المبحوثين أنه من الأفضل للعامل/الموظف أن يبقى منتسبا للمؤسسة طيلة حياته المهنية، حتى وإن كان ذلك على حساب أهدافه الشخصية وتطلعاته الخاصة، بالنظر للعقد الأخلاقي الذي يربطه بمؤسسة العمل، وإذا تحقق هذا الشعور لدى فهو مؤشر على الولاء التنظيمي ببعده المعياري.

24. مستوى الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية.

- 62.8% من المبحوثين يرغبون في قضاء ما بقي من مشوارهم المهني بمديرية التربية، بسبب الارتياح في العمل والاندماج الجيد مع زملائهم إضافة إلى حبهم للعمل بالمديرية بسبب نبيل الرسالة التي تؤديها وهي خدمة التربية في وطننا.

- كما أن 74.5% من المبحوثين يشعرون بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين أنهم يعملون بمديرية التربية لأنها مؤسسة تخدم التربية وهذا أفضل مبرر يجعلهم يفخرون بالانتساب إليها.

- 61.3% من المبحوثين لم يفكروا أبدا في الاستقالة من عملهم بالمديرية.

من خلال البيانات السابقة يمكن أن نعتبر أن مستوى الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار هو فوق المتوسط، وذلك بالنظر إلى تعلق العاملين/الموظفين بالمؤسسة وعدم تفكيرهم في الاستقالة من عملهم، ورغبتهم في قضاء ما بقي من مشوارهم المهني بها.

34. نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية.

- 43% من المبحوثين يشعرون بالارتباط العاطفي مع مديرية التربية.

- 44.5% من المبحوثين يشعرون أن مديرية التربية تحتل جزءا مهما من حياتهم ومن الصعب الابتعاد عنها.

- 66.4% من المبحوثين مستعدون لبذل جهد إضافي لصالح المديرية.

- 45.3% من المبحوثين يرجعون سبب استمرارهم في العمل بمديرية التربية إلى قلة فرص العمل البديلة.
- 65.7% من المبحوثين يرون أن عملهم بمديرية التربية هو ضرورة أكثر منه رغبة.
- 39.4% من المبحوثين يرون أنه إذا تم نقلهم للعمل بمؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بنفس الامتيازات المادية فإن الأمر سيكون عاديا، بينما 27.7% سيشتعرون بالسعادة، لكن إذا تم نقلهم للعمل بمؤسسة أخرى مع وجود امتيازات مادية أكبر فإن 65% سيشتعرون بالسعادة، بينما 20.4% سيعتبرون الأمر عاديا.
- 97.8% من المبحوثين لا يعتبرون ترك العمل بالمديرية والالتحاق بمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.
- 59.9% يعتبرون قيمهم الخاصة تتوافق مع القيم السائدة بالمديرية.
- 63.5% من المبحوثين يرون أنه من الأفضل للعامل/الموظف أن ينتقل من مؤسسة لأخرى بحثا عن تحقيق أهدافه الخاصة.

من البيانات السابقة يمكن أن نستنتج أن نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار هو الولاء المستمر، ثم يليه الولاء العاطفي وأخيرا الولاء المعياري.

5-الخلاصة:

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يتميز مستوى الولاء التنظيمي بمديرية التربية بولاية أدرار بأنه فوق المتوسط.
- نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية بولاية أدرار هو الولاء المستمر الذي تنطلق فكرته الولاء من نظرية المراهنات الجانبية (Side-bets theory) لـ"بيكر" (Becker)، التي تشير إلى أن ولاء الفرد للمنظمة يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة المادية والمعنوية التي يحققها بها، والتي أطلق عليها "بيكر" المراهنات الجانبية.

إن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها على كسب ولاء عمالها، باعتبار أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الحب والانتماء للمجتمع والوطن، والذي يكتسبه الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية التي تمارسها مختلف مؤسسات المجتمع، وما على المنظمات إلا أن تسعى لتعزيز ولاء مستخدميها، والحد من كل المعوقات التي من شأنها أن تحدده أو تعيقه، حيث يتميز العامل الذي يكون مستوى ولاءه التنظيمي مرتفعا، بأنه متفان في عمله، يسعى لتحقيق أهداف المنظمة، يحافظ على سمعتها، يرضي من أجلها، يحافظ على انتمائه لها... وعليه يمكن أن نضع التوصيات التالية، لتعزيز مستوى الولاء التنظيمي:

- ضرورة الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي وإيفائه حقه من الدراسة والتحليل على المستوى المحلي، وتبليغ ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج للقائمين على إدارة المنظمات، من أجل الاستفادة مما خلصت إليه، حتى تفعل ولا تبقى مجرد حبر على ورق. كما يمكن التنسيق بين مخابر البحث العلمي بالجامعات ومختلف المؤسسات.

- ضرورة معرفة المدراء ورؤساء العمل في المؤسسات بطرق تعزيز الولاء التنظيمي، من خلال عقد ندوات وملتقيات تكوينية في هذا الإطار.

- ضرورة قيام الإدارة باستقصاءات دورية لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المستخدمين بالمنظمة، لتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها مستقبلا، بناء على نتائج القياس.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة وإشراكه في وضع السياسات ورسم خطط العمل باعتبارها رافد من روافد تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، وخصوصا البعد المعياري للولاء التنظيمي، حيث يتولد لدى العامل/الموظف الذي شارك في وضع هذه السياسات والخطط عقد أخلاقي بينه وبين المنظمة يجبره على السعي الحثيث لتحقيق ما تم تسطيره.
- العمل على تفهم آراء المستخدمين ووجهات نظرهم وشكاوهم، من خلال التغذية الراجعة، وأخذها بمحمل الجد للاستفادة من خبرتهم وتجربتهم، وهذا من شأنه كذلك أن يعزز ولاءهم التنظيمي.
- الاهتمام بالجانب الإنساني من خلال المعاملة الطيبة لكسب ثقة المرؤوسين والتقليل من الحواجز البيروقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- على المنظمات أن تشجع المرؤوسين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية من خلال التكوين الذاتي (الدراسة بالمراسلة، عدم حرمانهم من استكمال الدراسة الجامعية، حضور دورات تدريبية ...) أو التكوين المستمر أثناء الخدمة، لما لذلك من تأثير إيجابي على أدائهم، وعلى إمكانية حصولهم على ترقية في العمل مما يزيد من تعلقهم بالمنظمة، ويعزز ولاءهم التنظيمي.
- الاهتمام بالجانب التحفيزي للمستخدمين بشقيه المعنوي والمادي لما له من أهمية في تعزيز الولاء التنظيمي، من خلال كلمات الشكر والثناء، إقامة حفلات بسيطة على شرف العمال/الموظفين، منحهم شهادات تقدير وعرفان على المجهودات المبذولة، وتحسيسهم بأهمية ما يقدمونه للمؤسسة وللصالح العام، مع الاهتمام بالخدمة الاجتماعية بتقديم مساعدات وقروض مالية، ومخيمات عائلية في العطل، الرعاية الصحية من خلال طب العمل، تحسين الأجور والعلاوات...
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية وهذا من شأنه أن يعزز ولاء العاملين/الموظفين للمنظمة من خلال ولائهم لأفكارهم.
- ويمكن أن نقترح كذلك إجراء بحوث ودراسات ميدانية حول التجربة اليابانية بالمقارنة بين الولاء التنظيمي للعامل الياباني والولاء التنظيمي للعامل الجزائري، للاستفادة منها ومعرفة سبب الاختلاف بينها. خاصة وأن تكنولوجيا الاتصال والفضاء المفتوح يمكن أن يطوي بعد المسافة، ويقضي على صعوبة التعامل مع اللغة اليابانية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم برواية ورش.
2. الحديث الشريف.
3. إبراهيم أنيس، عبد الحلیم منتصر، عطية الصوالحي، ومحمد خلف الله أحمد. (1996). *المعجم الوسيط* ج2 (ط2). القاهرة: مجمع اللغة.
4. أحمد محمد سعيد الشيبان، وعنان محمد أحمد أبو حمور. (2014). *مفاهيم إدارية معاصرة* (ط1). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
5. عبد الغاني، عمار. (2007). *منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات* (دط). بيروت: دار الطليعة.
6. فادية، إبراهيم شهاب. (2014). *التطور التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية* (ط1). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
7. لينة، حسام المحتسب، ومروان، سعيد جلعود. (2007). *أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل- فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات، فلسطين. (العدد 11).*
8. موسى، اللوزي. *التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة* (دط). عمان: دار وائل للنشر.
9. نجيب، عبد المجيد. (2013). *تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي، مجلة الأستاذ. كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد. بغداد. (العدد 203).*
10. Pierre Baret ,et Emmanuel Renaud.(Mars 2014). Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender au CHU des anesthésistes, *Question(s) de management*. Éditeur EMS. (édition N°5).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

دحماني لطفي، (2024)، واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 15 (العدد 1)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 174-190