



واقع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المركزية للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة
*The reality of the level of organizational loyalty among workers in the
 central administration of the Public Radio enterprise*

أ.د. مزياي فتيحة

مخبر الوقاية و الأرغونوميا، جامعة الجزائر 2،
 الجزائر
 fatiha.meziani@univ-alger2.dz

ط.د. عبد الله لمين*

مخبر الوقاية و الأرغونوميا، جامعة الجزائر 2،
 الجزائر
 lamine.abdelli@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2025/12/04

تاريخ القبول: 2025/11/12

تاريخ الإرسال: 2025/10/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة المركزية للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة. ولجمع البيانات، تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من ناتالي ألان (Nathalie J. Allen) وجون ماير (John P. Meyer) عام 1993 على عينة طبقية قوامها 350 عاملا. وبعد تحليل النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الإدارة المركزية للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة يظهرون مستوى عال من الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ولاء تنظيمي، سلوك تنظيمي، إذاعة مسموعة، مؤسسة عمومية، موارد بشرية.

Abstract :

This study aims to assess the level of organizational loyalty among employees at the central administration of the Public Radio Broadcasting Corporation. Data were collected by administering the organizational loyalty scale developed by Natalie J. Allen and John P. Meyer in 1993 to a stratified sample of 350 employees. After analyzing the results using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the study concluded that employees at the Corporation's headquarters exhibit a high level of organizational loyalty.

Key Words: Organizational loyalty, Organizational behavior, Radio broadcasting, Public corporation, Human resources.

JEL Classification: M12, M5, J53

*رسل المقال: عبد الله لمين (lamine.abdelli@univ-alger2.dz)

مقدمة:

لم يحظَ مفهوم الولاء التنظيمى بالاهتمام الكافى إلا بعد ظَهور المدرسة السلوكية التى أكدت على العلاقات الإنسانية فى مجال المنظمات المختلفة. وعلى الرغم من كونه مفهومًا قديمًا فى مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد برزت أهميته بشكل لافت للنظر فى المجتمعات الحديثة، كمحاولة لفهم مدى ارتباط الفرد العامل بعمله وتفانيه وإخلاصه (الشباب و أبوحمور، 2014، ص 305).

إن الاهتمام المتزايد بظاهرة الولاء التنظيمى يكمن فى الاهتمام بدور الفرد العامل فى المنظمة. فبديهيًا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أهمية أى من عناصر و وسائل الإنتاج الأخرى ، فمن الصعوبة بمكان السيطرة المستمرة على أى من مكونات البيئة النفسية للفرد العامل ، على اعتبار أن اتجاهات هذا الأخير و عواطفه و أفكاره هى التى توجه سلوكه ، فضمان الفرد العامل هو ضمان للمنظمة ، و نجاح المنظمة و وصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى اعتقاد و إيمان هؤلاء الأفراد بتلك الأهداف و شعورهم بتطابقها مع أهدافهم، و قناعتهم بها، و سعيهم لتحقيقها (القحطاني، 2008، ص ص 234-235).

فالولاء الحقيقى الذى يتحقق فى الأفراد العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية فى المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على كفاءات وظيفية قادرة على الاستمرار فى العمل، وتنمية أدائهم وتطويره رغم كل الظروف التى قد تمر بها المنظمة. و هذا الولاء يُقاس بمدى مقاومة المغريات التى تقدمها لهم المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية و المهارات إليها، كما يقاس أيضا بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة، و الصبر على بعض الأزمات والمشاكل التى يمكن أن تواجه المنظمة (البارودى، 2015، ص 75).

فهناك من الدارسين والباحثين من يعبر عن الولاء التنظيمى عبر المدخل السلوكى الاجتماعى، ويعتبره اتجاه يعكس طبيعة العلاقة الوجدانية بين الفرد العامل والمنظمة التى يعمل بها. وآخرون يرون أنه مفهوم يشير إلى الارتباط التبادلى بين هذا الفرد ومنظمته. ففاعلية العمال أو الموظفين لا تعتمد فقط على الإعداد والتكوين والتدريب والتطوير والتحسين، بقدر ما تعتمد على درجة مشاركتهم وولائهم (الشباب، أبو حمور، 2014، ص 305).



من المؤكد أن، الوصول إلى معدلات مرتفعة ومستويات عالية من الولاء التنظيمي ليس بالأمر السهل؛ فالولاء التنظيمي هو نتاج جهود كبيرة وذكاء إداري متميز. فأصحاب العقول الإدارية النيرة قادرون على أن يصنعوا الولاء في نفوس الأفراد العاملين من خلال الخطط الاستراتيجية المدروسة (البارودي، 2015، ص 76). وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالإنتاج في المصانع الأمريكية، يُرجعها الباحثون والمختصون في المقام الأول إلى المستويات العالية للولاء التي يتمتع بها العمال اليابانيون (الشياب، أبو حمور، 2014، ص 305).

تهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، نظرا للخصائص المميزة لبيئة العمل الإذاعية وطبيعة العمل في هذا القطاع الإعلامي.

وعليه، سنحاول الإجابة على تساؤل التالي:

ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة في الجزائر؟

وللإجابة على سؤال الدراسة تم صياغة الفرضية التالية:

يُبدى العاملون في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة ولاءً تنظيمياً عالياً.

I. الإطار النظري

1. ماهية الولاء التنظيمي:

عُرف الولاء التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد و ارتباطه بعمله ومنظمته، ورغبته القوية في الاستمرار فيها، والامتنال لقيمها، و الإيمان بأهدافها، مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا و الدافعية و التضحية في العمل و الإبداع، و غيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام تجاه المنظمة" (مجادبة، 2018، ص 172)، وقد قام كل من (سلام وآخرون، 2019، ص 109) باستعراض بعض التعاريف المهمة التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، و هي كالتالي:

يعرف العطية الولاء التنظيمي بأنه: "حالة توحد الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها، ورغبته في المحافظة على عضويته فيها".

ويعرف أيضا أنه " الحالة التي تصف شعور الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمته مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة

المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية، والرغبة القوية في البقاء فيها، والعمل بكل تفان وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها".

كما يشار إلى الولاء التنظيمي على أنه: "يعبر عن مدى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، مع توافر الرغبة القوية في البقاء بها، وتحقيق أهدافها، وترسيخ قيمها، وهو حالة غير ملموسة، إلا أنه يستدل عليه من خلال تصرفات الفرد وإخلاصه للمنظمة ومساهمته الفعالة فيها، وفخره بالانتماء لها، وغيرها من المؤشرات التي تدل على ولاء الفرد لمنظمته".

وصفت بريادهارشيني Priyadharshini وسودههار Sudhahar (2019) الولاء بأنه: "التزام الموظف العاطفي بالبقاء في المنظمة" (Al-Twal & al, 2024).

وبذلك، يمكن القول إن الولاء التنظيمي هو ذلك الارتباط النفسي الوثيق الذي يربط الموظف بمنظمته، وينشأ نتيجة لتوافق قيمه مع قيم المنظمة، ورغبته الصادقة في البقاء فيها. وهذا الارتباط بدوره يدفع الموظف إلى بذل قصارى جهده، والابداع في عمله، والشعور بالفخر بالانتماء إليها، مما ينعكس إيجاباً عليه وعلى المنظمة ككل.

2. خصائص الولاء التنظيمي:

للولاء الوظيفي خصائص عدة سنتطرق إليها بحسب ما توصل إليه الباحثون. يذكر (البارودي، 2015، ص 77) بعض خصائص منها:

- أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة محسوسة وغير ملموسة، يستدل على وجودها من خلال رصد وتحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة.

- أن الولاء التنظيمي هو مخرج لعدة مدخلات من الظواهر الإدارية والعوامل الإنسانية والتنظيمية.

- أن درجة التغير في مستوى ولاء الأفراد العاملين لمنظمتهم تكون أقل نسبياً مقارنة بدرجة التغير في الظواهر الإدارية الأخرى، على الرغم من استحالة وصول درجة الولاء التنظيمي إلى الاستقرار والثبات في مستوى معين.

- يتفق الدارسون على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي وتأثيرها المتبادل، بيد أن الخلاف لا يزال قائماً حول تحديد هذه الأبعاد.

ويضيف (القحطاني، 2008، ص 235)، خصائص أخرى وهي:



— أن رفع مستوى الولاء التنظيمي يعد أمرا صعبا للغاية، يتطلب توفير جهود وطاقت كبيرة من قبل الإدارة العليا، نظرا لتداخل وتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة والمساعدة في بناء ولاء الأفراد العاملين لمنظمتهم ببعضها البعض.

— إن جملة من الظواهر الإدارية هي حصيلة التأثير المباشر لمستوى ولاء الأفراد العاملين، وتتجلى صوره في مستوى الأداء، الالتزام بالنظام الداخلي للمنظمة، والانجاز المبذول، ورغبة العاملين في البقاء بالمنظمة، وغير ذلك.

كما يشير (النوري و عباس، 2013) إلى خصائص أخرى، تتمثل في:

— أن تعبير عن رغبة الفرد العامل القوية في البقاء بالمنظمة التي يعمل بها، وإيمانه وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها.

— أن الولاء التنظيمي يشير إلى رغبة الفرد العامل في التفاعل الاجتماعي لإضفاء النشاط والحيوية على المنظمة.

وبضيف (بوعطيط، 2018، ص314) خصائص أخرى للولاء التنظيمي، هي:

— أن تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين يستغرق وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة وأن التخلي عنه لا يكون بسبب عوامل سطحية طارئة، بل نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

— أن الولاء التنظيمي هو شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل بها.

أما (الشياب، أبو حمور، 2014، ص 310) فيؤكد أن على الخصائص التالية:

— يتمتع الأفراد العاملون ذوو الولاء التنظيمي العالي بميل قوي لتقييم منظمتهم تقييما ايجابيا، كما نجدهم منخرطين فيها انخرطا فعالا.

— إن التكلفة العالية والخدمة السيئة في بعض المنظمات تعزى أساسا إلى انخفاض مستوى الولاء لدى أفرادها، بما في ذلك المديرين والمسؤولين.

— يرتبط الولاء التنظيمي بعدد من المتغيرات المتعلقة بسلوكيات وسمات الفرد العامل مثل: الرضا الوظيفي، والتحول، والتغيب، والمشاركة، والتوتر الوظيفي، والفاعلية، والعمر، والجنس، والاستقلالية والمسؤولية، وغموض الدور وصراعه ونوع الوظيفة.



3. أهمية الولاء التنظيمي:

يجمع الباحثون على أن الولاء التنظيمي يمثل عاملا محوريا لاستقرار المنظمات وازدهارها. فبحسب (البارودي، 2015، ص 77) يعد الولاء ركيزة أساسية لربط الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وهو مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي للتنبؤ ببقاء الأفراد أو تركهم للمنظمة التي يعملون فيها. كما أنه يعزز التغيير التنظيمي ويسهم في تنمية السلوك الإبداعي. ويؤدي الولاء المرتفع إلى بذل المزيد من الجهد ودعم قيم المنظمة، مما يُخفف العبء الإشرافي ويُعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين. ويؤكد (بوخلوة و بن قرينة، 2013، ص 108) أن الولاء يشجع العاملين على البقاء في منظماتهم لمدة أطول، مما يجنب المنظمة تكاليف دوران العمل الباهظة، كاستقطاب وتدريب موظفين جدد. من جهة أخرى، يرى (الشمري وآخرون، 2017، ص 173) أن الاهتمام بالولاء التنظيمي نابع من مسؤولية إدارة المنظمات في الحفاظ على صحة المنظمة واستمراريتها، مما يجعل منه قاعدة و ركيزة جد مهمة و أساسية للتنبؤ بفعالية المنظمة.

في حين، يشير (بلاغماس و زحراح، 2016، ص 49) إلى وجود علاقة قوية عكسية بين الولاء التنظيمي و الظواهر الإدارية السلبية؛ فكلما ارتفع الولاء انخفضت معدلات دوران العمل والتغيب وضعف الأداء، والعكس صحيح.

4. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

توجد عدة عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي وهي كالتالي:

1.4. العوامل الشخصية:

تؤثر العوامل الشخصية بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق شعور الفرد العامل بالولاء تجاه منظمته. وتتمثل هذه العوامل في: شخصية الفرد العامل، و قدرته على تحمل المسؤولية، و توقعاته الايجابية المستقبلية للوظيفة، وكذا ارتباطه النفسي بالمنظمة، و العوامل التي تتعلق باختياره للمنظمة التي يعمل بها و الانتماء لها (الشياب، ابو حمور، 2014، ص 314) والسن، و المستوى التعليمي، و الأقدمية في المنظمة، والرضا عن العلاقات في العمل، وسنوات الخبرة، والحاجة للإنجاز، والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء، والذكاء الوجداني (رضوان، 2016، ص 37). وحسب (العزاوي و جواد، 2010، ص 428) فإن الفئات الشابة والإناث وذوي المؤهلات والمستويات

التعليمية العليا وذوي الأقدمية والخدمة الطويلة في المنظمة ذوي المسؤوليات العائلية هم أكثر ولاء لمنظمتهم من غيرهم.

2.4. بوضوح الأهداف:

كلما كانت الأهداف واضحة ، زادت قدرة الفرد العامل على فهمها ، مما يسهل عليه تقبلها و الالتزام بها و بذل الجهد من أجل تحقيقها ، و هذا ما يولد و يعزز إحساس و شعور الفرد العامل بالولاء تجاه منظمته (التك و الحياي، 2013، ص 10)، و العكس صحيح ، فكلما اكتنف أهداف المنظمة الغموض وعدم الوضوح، وابتعدت عن واقع الأفراد، أدى ذلك إلى خلق حالة من عدم التوازن بين الحقوق و الواجبات للعامل ، ما يؤدي بدوره إلى تغييب العدالة التنظيمية ، و هذا ما يؤثر سلبا على ولاء الأفراد العاملين تجاه منظماتهم (لطفی، 2020، ص218).

3.4. وضوح الدور:

ويقصد بالدور هنا المسؤوليات والصلاحيات و المهام الرئيسية و الثانوية و النشاطات المتعلقة بالمنصب. إن غموض الدور و عدم وضوحه، يخلق حالة من الخلافات و الصراع حول مفهوم الأداء، و أيضا يصبح تحمل المسؤولية متعلق بمزاجية العامل لا بما يفرضه عليه منصبه من التزامات (التك و الحياي، 2013، ص 10).

4.4. سلامة و صحة العاملين في المنظمة:

و هو السعي لخلق بيئة عمل آمنة تهدف إلى تقليل حوادث العمل و إزالة أسباب المخاطر، بالإضافة إلى توفير وسائل السلامة للعاملين. يؤثر ذلك بشكل ايجابي فعال على معنويات الأفراد ، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الشكاوى والغياب والدوران في العمل، ويبعد عنهم مشاعر الخوف والتوتر وعدم الاطمئنان. هذا بدوره يخلق شعورا بالرضا الوظيفي ويولد الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة ويعزز ولائهم لها (بوخلوة و بن قرينة، 2013، ص 109).

5.4. توفير التدريب الذي يحتاجه الأفراد العاملين:

يعرف التدريب بأنه: "مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفه وقدراتهم الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية «، ويهدف إلى إكساب العاملين الخبرات التي تزيد من قدرتهم على أداء المهام المنوطة بمناصبهم. لذا،

يقع على الإدارة العليا في المنظمة الاهتمام بمستوى أداء المنظمة وفعاليتها وكفاءتها، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال توفير فرص النمو والتطوير للعاملين والارتقاء بأدائهم وفقا للخطط الاستراتيجية التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. إن سعي المنظمة إلى توفير التدريب بشكل دوري ومستمر ومنتظم، سواء أكان مرتبطا بالجوانب المعرفية أو المادية أو العلاقات الإنسانية أو الاتجاهات، سيساهم إيجابا في تمكين العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة، وكذلك في تنمية ولائهم ورفع مستوياته (الطاهر و بوطوطن، 2018، ص 332).

إن توفر هذه العوامل أو بعضها يؤثر بشكل سلبي على الولاء الأفراد العاملين اتجاه منظماتهم.

II. منهجية الدراسة :

1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لطبيعة الدراسة.

2. مكان الدراسة:

أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة الكائن مقرها بالجزائر العاصمة. وهي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية وباستقلالية التسيير. تأسست عام 1986. تهدف إلى إنتاج البرامج الإذاعية وبثها وطنيا وخارجيا.

3. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في كل العاملين بالمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة، والبالغ عددهم 1527، وهم: العمال الإداريون؛ العمال الصحفيون؛ العمال التقنيون؛ عمال الحراسة والأمن.

4. دراسة عينة:

على اعتبار أن مجتمع الدراسة معروف، فقد تم اختيار معادلة (Steven k. Thompson) لتحديد حجم العينة، والذي حدد ب 350 عامل.

وبناءً عليه، فإن العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، تتكون من 350 فردا. ولتحقيق الدقة العلمية وزيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث، وتقليل التباين الكلي للمجتمع، اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية، الذي يضمن تمثيل جميع الأصناف والفئات العمالية المكونة لهذا المجتمع. والجدول الموالي يمثل حجم العينة لكل طبقة.



الجدول 01: توزيع أفراد العينة حسب المهنة

طبقات العينة	عدد أفراد كل طبقة
الإداريون	124
الصحفيون	119
العمال التقنيون	68
عمال الحراسة والأمن	39
المجموع	350

المصدر: من إعداد المؤلفين

وبهذا التقسيم يصبح أفراد العينة داخل كل طبقة أكثر تشابهاً وتمثلاً. ويتم اختيار العينة داخل كل طبقة بشكل عشوائي ومنفصل، وقد اعتمد الباحث في هذا الاختيار على طريقة التوزيع المتناسب بين الطبقات.

5. أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات تم الاعتماد على أداتين هما:

1.5. استبيان المعلومات العامة:

تم بناء هذا الاستبيان لجمع المعلومات التالية حول العينة: السن، والجنس، والأقدمية في العمل.

2.5. مقياس الولاء التنظيمي:

من أجل قياس مستوى ولاء العاملين بمؤسسة الإذاعة الجزائرية، تم الاعتماد على مقياس (ألن Allen و ماير Mayer و سميث Smith) لعام 1993، وهي النسخة المعدلة لمقياس (ألن و ماير) الأصلي لعام 1990. حيث كان هذا الأخير يتضمن 24 بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد، كل بعد منها يتكون من 8 بنود (سعدي، 2017، ص 108).

أما المقياس المستخدم في هذه الدراسة فقد أعده (ألن و ماير و سميث) سنة 1993، فهو يتضمن 18 بنداً، تقيس الولاء التنظيمي ضمن 3 أبعاد، وهي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر والولاء المعياري. ويضم كل بعد 6 بنود، على النحو التالي:

- بعد الولاء العاطفي: يشمل البنود (1، 2، 3، 4، 5، 6)، منها ثلاثة بنود موجبة (1، 2، 3)، وثلاثة سالبة (3، 4، 6).



- بعد الولاء المستمر: يشمل البنود (7، 8، 9، 10، 11، 12)، وجميعها بنود موجبة.
- بعد الولاء المعياري: يشمل البنود (13، 14، 15، 16، 17، 18)، وجميعها بنود موجبة باستثناء البند رقم 13 فهو سالب.
- يتم الإجابة على بنود هذا المقياس بأسلوب تقريرى، وذلك باختيار أحد البدائل الخمسة وفق سلم ليكارث الخماسي: (أوافق بشدة) - (أوافق) - (محايد) - (أعارض) - (أعارض بشدة).
- ولتصحيح المقياس:
- تعطى درجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل السابقة على التوالي والتي تمثل البنود الموجبة
- تعطى درجات معكوسة (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل نفسها على التوالي والتي تمثل البنود السالبة:

وبناءً على ذلك، تتراوح الدرجة المحتملة لكل بعد من 6 إلى 30، بينما تتراوح الدرجة الكلية للمقياس من 18 إلى 90، ويشير ارتفاع درجة الفرد في كل بعد وكذلك في الدرجة الكلية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديه.

أ. دراسة الخصائص السيكومترية لمقياس الولاء التنظيمي:

بعد ترجمة المقياس إلى اللغة العربية تم دراسة خصائصه السيكومترية على عينة قوامها 150 عاملاً، بالمؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية من كلا الجنسين (ذكور وإناث) وبمختلف الفئات المهنية.

أ.1. الصدق:

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** للتأكد من وضوح فقرات المقياس عرض على عينة من المحكمين قوامها 12 أستاذ جامعي. أشارت نتائج التحكيم إلى موافقة 93.5 % من المحكمين على وضوح وملاءمة جميع فقرات المقياس. وعليه، يتبين أن المقياس يتمتع بصدق ظاهري مقبول.
- **الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول 02: معامل الارتباط بين درجة البند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

الأبعاد	البند	معامل الارتباط (بيرسون)
الولاء العاطفي	1	0.916**
	2	0.884**
	3	0.888**
	4	0.840**
	5	0.886**
	6	0.871**
الولاء المستمر	7	0.889**
	8	0.883**
	9	0.903**
	10	0.865**
	11	0.892**
	12	0.819**
الولاء المعياري	13	0.847**
	14	0.814**
	15	0.885**
	16	0.854**
	17	0.896**
	18	0.820**

المصدر: من إعداد المؤلفين

يتضح من خلال الجدول رقم 02:

- أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية لبعد الولاء العاطفي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01. وقد بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.840 والحد الأعلى 0.916. وعليه، فإن جميع بنود البعد الأول متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لنفس البعد، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد الولاء العاطفي.



- أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية لبعء الولاء المستمر دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01. حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.819 والحد الأعلى 0.903. وعليه، فإن جميع بنود البعد الثاني متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لنفس البعد، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد الولاء المستمر.
- أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية لبعء الولاء المعياري دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01. حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.814 والحد الأعلى 0.896. وعليه، فإن جميع بنود البعد الثالث متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لنفس البعد، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لبنود بعد الولاء المعياري.
- كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 03: معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون
الولاء العاطفي	0.958**
الولاء المستمر	0.962**
الولاء المعياري	0.963**

المصدر: من إعداد المؤلفين

يظهر من خلال الجدول رقم 03 أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.958 والحد الأعلى 0.963. وعليه، فإن درجات الأبعاد الثلاثة ترتبط بقوة مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يدل على أن مقياس الولاء التنظيمي (ألن و ماير و سميث) يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

أ.2. ثبات المقياس: للتأكد من ثبات مقياس الولاء التنظيمي ل (ألن و ماير و سميث)، تم الاعتماد على طريقتين هما: إيجاد معامل ألفا كرونباخ، تطبيق طريقة التجزئة النصفية. إيجاد معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات: تم الحصول على النتائج التالية:



الجدول 04: معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المقياس وللمقياس ككل

الأبعاد	ثبات البعد
الولاء العاطفي	0.942
الولاء المستمر	0.938
الولاء المعياري	0.925
الدرجة الكلية للمقياس	0.819

المصدر: من إعداد المؤلفين

يتضح من الجدول رقم 04، أن جميع معاملات كرونباخ عالية. حيث تراوحت بين 0.925 كحد أدنى و 0.942 كحد أعلى، كما أن معامل كرونباخ للمقياس ككل بلغ 0.819. وعليه فإن مقياس الولاء الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الحالية. تطبيق طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات: لقياس ثبات مقياس الولاء الوظيفي، تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية. فبعد إيجاد معامل الارتباط بين نصفي المقاس تم تصحيح هذا المعامل باستخدام معادلة سبيرمان-براون للحصول على معامل الثبات الكلي للمقياس كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول 05: معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد البنود	معامل الارتباط بين النصفين	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان-براون
الولاء العاطفي	6	0.878	0.935
الولاء المستمر	6	0.860	0.925
الولاء المعياري	6	0.884	0.939
الدرجة الكلية للمقياس	18	0.934	0.966

المصدر: من إعداد المؤلفين

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الثبات للأبعاد الثلاث وللدرجة الكلية للمقياس عالية. مما يدل على ثبات مقياس الولاء التنظيمي.



6. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

للتحقق من فرضية الدراسة التي مفادها: " يُبدي العاملون في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة ولاءً تنظيمياً عالياً" تم الاعتماد على اختبار "ت" للعينة واحدة لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي لمقياس الولاء الوظيفي للعينة. والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول 06: يمثل مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة

اختبار ت	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	درجة الحرية
15,949	0,000	0,05	54	68,668	14.668	17.206	349

المصدر: من إعداد المؤلفين

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة بلغ 68.668 بانحراف معياري 17.206، وهذا المتوسط أكبر بكثير من المتوسط الفرضي الذي قدر بـ 54، وقد بلغ الفرق بين المتوسطين 14.668 وهذا الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة 15.949 بمستوى معنوية 0.000. وعليه تحققت فرضية الدراسة.

إن ولاء العاملين بهذه المؤسسة هو مؤشر على وجود لا محالة بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز الانتماء والولاء داخل المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة.

كما يفسر ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة إلى توافر مجموعة من العوامل المساهمة في ذلك. ومن بين هذه العوامل نجد السن حيث يؤكد كل من (سعدا، 2022، ص 184) و(الزاوي و جواد، 2010، ص 428) على أن الفئات الشابة هم أكثر ولاءً لمنظمتهم، ويتوافق هذا مع خصائص عينة الدراسة، التي تبين أن 60 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 45 سنة، مما يساعد في تفسير الارتفاع الملحوظ في مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

كما تشير (سعدا، 2022، ص 184) إلى أن الإناث هم أكثر ولاءً لمنظمتهم من الذكور، ونصف عينة الدراسة الحالة إناث. من جهة أخرى، يؤكد كل من (سعدا، 2022، ص 184)



و(العزاوي و جواد، 2010، ص 428) أن العمال أصحاب الأقدمية يتميزون بمستوى ولاء مرتفع تجاه منظماتهم ، و الظاهر أن 70% من عينة الدراسة لديهم خمس سنوات أقدمية فما فوق. كما توجد عوامل الأخرى تفسر هي أيضا مستوى الولاء التنظيمي المرتفع لدى العاملين في المؤسسة الوطنية للإذاعة منها:

- وضوح الأهداف: حيث يشير (التك و الحياي، 2013، ص 10) إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة كلما زادت قدرة العمال على فهمها ، و هذا ما يسهل عليه تقبلها ، و الالتزام بها ، و بذل الجهد من أجل تحقيقها، و هذا ما يولد و يعزز كذلك إحساس و شعور الفرد العامل بالولاء تجاه منظمته والعكس صحيح. و المؤكد أن كل من النظام الداخلي و الاتفاقية الجماعية للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة يشيران بوضوح إلى الأهداف العامة للمنظمة و كذلك الأهداف الخاصة الواجب على كل عامل تحقيقها في إطار منصب عمله

- وضوح الدور : كما يشير أيضا (التك و الحياي، 2013، ص 10) إلى أن وضوح المسؤوليات والصلاحيات و المهام الرئيسية و الثانوية و النشاطات المتعلقة بالمنصب يعزز لدى الفرد العامل المشاركة والمساهمة الفعالة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها. و الملاحظ أن الأدوار واضحة و جلية في المؤسسة الوطنية للإذاعة من خلال نصوص الاتفاقية الجماعية؛ حيث أن كل منصب عمل تبين الاتفاقية الجماعية مسؤولياته و مهامه الرئيسية و الثانوية، و كذلك كل الأنشطة المرتبطة به بدقة و وضوح ، و هذا ما يعزز لدى عمال المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة المشاركة و المساهمة الفعالة النابعة من الاعتقاد الراسخ بأهميتها ، و هو ما يعزز بدوره ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

- سلامة و صحة الأفراد العاملين : حيث يرى (بوخلوة و بن قرينة، 2013، ص 109) أن سعي المنظمة لخلق بيئة آمنة للعمال ، و هذا ما يساهم في إبعاد الخوف و التوتر و عدم الاطمئنان الذي يخلق لديهم شعور الرضى و الرغبة و الاستمرار و البقاء في المنظمة ، و ينمي ولائهم. و الملاحظ أن المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة من خلال نصوص النظام الداخلي الخاص بها تؤكد و تحت على ضرورة إزالة أسباب المخاطر و توفير وسائل السلامة لهم، ما يساهم في خلق شعور الاطمئنان لديهم و الرضى الذي يعزز رغبة الاستمرار في المؤسسة و البقاء فيها ، والذي بدوره يساهم في الرفع من مستويات الولاء لديهم.

- توفير التكوين و التدريب الذي يحتاجه الأفراد العاملين : يشير (الطاهر و بوطوطن، 2018، ص 332) إلى أن سعي المنظمة إلى التكوين بشكل دوري و مستمر و بانتظام ، سواء كان هذا التكوين مرتبط بالجوانب المعرفية أو المهارية أو العلاقات الإنسانية يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها ، و الملاحظ أن حرص المؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة من خلال نصوص الاتفاقية الجماعية على وضع خطط استراتيجية تساهم في إكساب الأفراد العاملين للمعارف و الخبرات و الاتجاهات التي تزيد من قدراتهم على أدائهم للمهام المنوطة بمناصب عملهم ، يكون لها الأثر الإيجابي في تمكين الأفراد العاملين و تعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة ، وهذا الشعور بالانتماء يساهم بدوره كذلك في تنمية ولائهم و الرفع من مستوياته .

- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف: كما يشير كذلك كل من (الطاهر و بوطوطن، 2018، ص 332) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف يعد من العوامل الإيجابية التي لها تأثير مباشر على تنمية ولاء العمال لمنظماتهم، فمن خلال خلق جهاز اللجنة المشتركة تطبق المؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة أسلوب الإدارة على المكشوف من خلال التزامها بإبلاغ عمالها و إعلامهم بالوضعية المالية و الأدبية لها ، و هذا ما سيساهم في تعزيز روح الانتماء لدى الأفراد العاملين و الذي بدوره يساهم إيجابا في الرفع من مستويات الولاء عندهم .

الخاتمة:

خلصت الدراسة الحالية إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة المركزية للمؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة مرتفع. ويمكن تفسير هذه النتيجة باهتمام المؤسسة بجميع العناصر والعوامل التي من شأنها أن تساعد العاملين على إظهار أعلى مستوى ممكن من الولاء، وذلك من خلال النص عليها صراحة في الاتفاقيات الجماعية والقوانين الداخلية. وعليه يمكن اعتبار هذه المؤسسة نموذجا يحتذى به في تعزيز ولاء العاملين.

وفي ضوء النتائج، يمكن اقتراح ما يلي:

- إجراء دراسات لاحقة تبحث في دور الولاء التنظيمي في تحفيز الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي للعاملين.

- القيام بدراسات أخرى تبين أهمية الولاء التنظيمي في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

قائمة المراجع :

- البارودي، م.، 2015. الرضا الوظيفي مع الرؤساء و المرؤوسين. القاهرة مصر: المجموعة العربية للتدريب و للنشر .
- التل، أ. ز. ر. و الحياي، س. م. س.، 2013. دعم الخدمات الاجتماعية و دورها في الولاء التنظيمي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية.
- الشمري، س. ح.، الوائلي، م. ع. و الحياي، ب. ا.، 2017. دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي بحث استطلاعي في شركة الفداء العامة. دراسات محاسبية و مالية.
- الشياي، أ. م. س. و أبوحمور، ع. م. أ.، 2014. مفاهيم ادارية معاصرة. الاردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- الطاهر، غ. و بوطوطن، م. ا.، 2018. الولاء التنظيمي و عوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة. حوليات جامعة الجزائر 1، 22 جويلية.
- العزاوي، ن. ع. و جواد، ع. ح.، 2010. الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة. الأردن: دار البازردي العلمية.
- القحطاني، م. ب. د.، 2008. ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكان.
- النوري، م. ج. و عباس خلف، م.، 2013. أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمية. مجلة الادارة و الاقتصاد، 2 سبتمبر.
- بلاغماس، ب. و زحراح، خ.، 2016. الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين و أثره على الفعالية التنظيمية. مجلة تنمية و ادارة الموارد البشرية، 1 أكتوبر، ص ص 44-55.
- بوخلوة، ب. و بن قرينة، م. ح.، 2013. أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية محطة تكرير النفط سكيكدة). مجلة الباحث، 31 ماي. العدد 13.



- بوخلوة، ب. و بن قرينة، م. ح.، 2013. أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي (دراسة حالة محطة تكرير النفط سكيكدة). مجلة الباحث، 31 ديسمبر، ص ص 103-114
- بوخلوة، ب. و بن قرينة، م. ح.، 2013. أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية محطة تكرير النفط سكيكدة). مجلة الباحث، 31 ماي. العدد 13.
- بوعطيط، س.، 2018. الولاء التنظيمي تنميته ، استراتيجية هادفة للتأثير في اداء الأفراد و المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، 30 جوان. العدد الخامس عشر.
- رضوان، أ. ج. غ. ح.، 2016. أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. مصر: اسم غير معروف
- سعدا، م. ع.، 2022. علم النفس التنظيمي و الصناعي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- سلام، ع. ا.، زروخي، ف. و شيخ، ه.، 2019. التمكين الاداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين - دراسة استطلاعية عينة من موظفي كلية الاقتصاد جامعة الشلف - . مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 31 جانفي. المجلد 15 / العدد 01.
- لطفي، ت. م.، 2020. الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفيين النظري و الواقع الاداري. الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، 12 جانفي.
- مجادة، ع. ا.، 2018. واقع قيم العمل في المؤسسة الانتاجية - الولاء التنظيمي نموذجاً - . مجلة دراسات، فبراير. المجلد 07 / العدد 01.
- Al-Twal, A.; Alawamleh, M. Jarrar, D.M.F. 2024 .An investigation of the role of Wasta social capital in enhancing employee loyalty .*Journal of Innovation and Entrepreneurship*. ,13:12
- <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00372-w>



الملحق 1: مقياس الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة					
02	أشعر حقا كما لو أن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل					
03	لا أشعر بأني عضو من العائلة بمؤسستي					
04	لا أشعر بالارتباط العاطفي بمؤسستي					
05	هذه المؤسسة لها معنى شخصي كبير بالنسبة لي					
06	لا أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى مؤسستي					
07	أنا لست خائفا مما قد سيحدث إذا تركت وظيفتي دون أن يكون لدي عمل آخر					
08	سيكون من الصعب جدا علي ترك مؤسستي الآن، حتى و لو أردت ذلك					
09	في الوقت الحالي، يعد البقاء مع مؤسستي أمر ضروري بقدر ما هو رغبة					
10	أشعر أن لدي خيارات قليلة جدا لأفكر في ترك هذه المؤسسة					
11	واحدة من النتائج السلبية القليلة لترك هذه المؤسسة ستكون ندرة البدائل المتاحة					
12	ترك مؤسستي يتطلب تضحية شخصية كبيرة؛ لا تتطابق المزايا التي أحصل عليها هنا مع مؤسسة أخرى					
13	لا أشعر بأي التزام بالبقاء مع صاحب العمل الحالي					
14	حتى لو كان ذلك من مصلحتي، فأنا لا أشعر أنه سيكون من الصواب ترك مؤسستي الآن					
15	سأشعر بالذنب إذا تركت مؤسستي الآن					
16	هذه المؤسسة تستحق ولائي					
17	لن أترك مؤسستي					
18	أنا مدين بالكثير لمؤسستي					

المصدر: من إعداد المؤلفين