

نموذج مقترن لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

A Proposed Model for Enhancing Organizational Loyalty in Algerian Institutions

لطفي دحماني^{1*}، لعلى بوكميش²¹ مخبر الدراسات الأفريقية - جامعة أحمد درايعية - أدرار (الجزائر)، Lot.dahmani@univ-adrar.edu.dz² مخبر الدراسات الأفريقية - جامعة أحمد درايعية - أدرار (الجزائر)، boukemiche@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2025/12/15

تاريخ القبول: 2025/05/20

تاريخ الاستلام: 2025/02/23

ملخص:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، تتضاعف أهمية الاهتمام بالعنصر البشري، وخاصة تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، باعتباره ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. فكيف يمكن تصميم نموذج فعال لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؟ وقد جاءت هذه الدراسة، بعد استطلاع ودراسة متابعة لبعض الدراسات السابقة حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، لتقدم نموذجاً عملياً لتعزيز الولاء التنظيمي، يعتمد على أربع مراحل متتالية: 1. مرحلة التشخيص والتحليل .2. مرحلة بناء خطة العمل .3. مرحلة تنفيذ الخطة .4. مرحلة التقييم واللتقييم.

كلمات مفتاحية: الولاء التنظيمي؛ تعزيز؛ المنظمات.

Abstract:

In light of the increasing challenges facing organizations, the importance of caring for the human element is redoubled, especially strengthening the level of organizational loyalty among employees, as it is a fundamental pillar for the success of any organization in achieving its goals. So how can an effective model be designed to promote organizational loyalty in Algerian institutions?

This study came, after a survey and careful study of some previous studies on the level of organizational loyalty in Algerian institutions, to present a practical model for enhancing organizational loyalty, based on four successive stages: 1- The diagnosis and analysis stage - 2- The stage of building the work plan - 3- The stage of implementing the plan - 4- The stage of evaluation and follow-up.

Keywords: *Organizational loyalty; Enhancement; Organizations.*

* المؤلف المنسق

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام متزايد من قبل علماء الاجتماع والإدارة المحدثين منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك لما له من أهمية بالغة وتأثير إيجابي على كل من المنظمات والأفراد العاملين فيها. فالولاء التنظيمي يعبر عن قوة الارتباط النفسي بين العامل والمنظمة، ويمكن أن يساعد على فهم سلوك العاملين داخل المنظمة والتنبؤ به مستقبلا. كما أن التوسع في فهم الولاء التنظيمي يساعد على فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد للتكييف مع بيئتهم الداخلية والخارجية. وبعد الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا في تحديد مدى انسجام العاملين مع منظماتهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار في العمل بها، وقبولهم لقيمها وتبنيهم لأهدافها. وقد تبانت الدراسات في تحديد مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بين المنخفض والمتوسط وفوق المتوسط. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة شهزداد غنائم إلى وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى عمال الوحدة الإنتاجية بمؤسسة قويدر "نجمة" لإنتاج الدقيق بالوادي¹. وأثبتت دراسة صوريا عثماني مرابط أن مستوى الولاء التنظيمي لدى قابلات الصحة العمومية في المؤسسات الصحية الخاصة بالتوليد ورعاية الأمومة (EHS.EPH.EPSP) بولاية بسكرة يقع تحت المتوسط 37%. وتوصلت دراسة شافية بن حفيظ إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بولاية ورقلة³. ودللت أيضا دراسة علي بوليداوي وزملائه على وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة آكلي محنـد أولـحاج⁴. وفي المقابل، توصلت دراسات أخرى إلى أن مستوى الولاء التنظيمي ببعض المؤسسات الجزائرية مرتفع، حيث أثبتت دراسة كنزة بوزنيط أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة ميناء جن جن بجيجل مرتفع⁵.

انطلاقا من هذا التباين والاختلاف في مستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية الذي أثبتته الدراسات الميدانية تأتي هذه الدراسة لتقرب نموذجا عمليا يرتكز على أسس علمية وواقعية، ويهدف بشكل مباشر إلى تعزيز مستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية والارتقاء بها إلى مصاف المؤسسات التي تعتبر الولاء ركيزة أساسية في تحقيق ميزتها التنافسية.

لتحقيق هذا الهدف تم في البداية استعراض دقيق وشامل للجانب المنهجي للدراسة، ثم انطلقت الدراسة في عرض بعض النقاط المتعلقة بالتراث النظري لموضوع الولاء التنظيمي لاستخلاص المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة لهذا المفهوم، ومن ثم الوصول إلى هذا

النموذج المقترن من أجل تعزيز الولاء التنظيمي، الذي يمر بأربع مراحل متتالية تعتمد فيها كل مرحلة على مخرجات المرحلة التي تسيّقها لضمان بناء تدريجي منطقي لاستراتيجيات التعزيز، وتحقق أثراً مستداماً على أداء المؤسسات الجزائرية.

1. إشكالية الدراسة:

من المعلوم أن الولاء التنظيمي هو شعور داخلي ينعكس أثراً على الفرد، فيجعله يتعلق بالمنظمة ويسعى لخدمة أهدافها، مما يزيد من فعاليتها. ولكن هذا الشعور لا يُفرض قسراً، ولو حاولنا فرضه لكان النتائج عكسية، وإنما يتحقق ويتعزز نتيجة قناعات داخلية شخصية تتعلق بتجارب الفرد وخبراته وقيمه. فإذا تمكنت الإدارة من توفير بيئة عمل إيجابية، فإنها تتمكن من التأثير في تلك القناعات، فيتعزز الولاء التنظيمي.

وبعد استطلاع بعض الدراسات الجزائرية حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الوطنية، اتضح وجود تباين في مستوياته بين الضعيف والمرتفع. ومن هنا يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن تصميم نموذج فعال لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ؟

2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوعاً هاماً، هو تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. فمن المعلوم أن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمتتبّعها، من خلال كسب ولائهم، تعدّ من المؤشرات الدالة على نجاحها.

وما ستخلص إليه هذه الدراسة من تقديم نموذج فعال ومتكمّل قادر على تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، سيقدم إضافة نوعية وسندًا قوياً للقائمين على هذه المؤسسات من أجل تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي، وبالتالي تحسين أدائها ورفع مستوى فعاليتها إلى أقصى حد ممكّن.

ويتميز هذا النموذج بالمرونة وقابلية التعديل والتكييف حسب خصوصية كل مؤسسة، إضافة إلى اعتماده على التغذية الراجعة (Feedback) أثناء تنفيذه. وبذلك فإن تقييمه يواكب تقويمه وإعادة تنفيذه، مما يضفي عليه نوعاً من الاستمرارية والتطور.

كما يراعي هذا النموذج البعد الرماني، حيث توزع الأهداف على المدى القصير والمتوسط والطويل، وذلك لأن بعض الظواهر التنظيمية تحتاج إلى فترة زمنية مناسبة لحداث التغيير المنشود.

3. أهداف الدراسة:

يمكن أن نجمل الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها في النقاطتين التاليتين:
تقديم نموذج عملي: تسعى الدراسة إلى تقديم نموذجاً عملياً قابلاً للتطبيق يهدف إلى تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

تسلیط الضوء على أهمية الولاء التنظيمي: تهدف الدراسة إلى تسلیط الضوء على أهمية موضوع الولاء التنظيمي، وذلك لما له من انعكاسات إيجابية على المؤسسات، حيث يؤدي إلى تقليل دوران العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الأداء، والحد من الصراعات، ورفع الروح المعنوية، وغيرها من الآثار الإيجابية.

4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف الولاء التنظيمي وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وذلك من خلال استقصاء التراث النظري للموضوع وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

5. تعريف الولاء التنظيمي (Organizational loyalty):

دل الولاء لغة على الوفاء والإخلاص والانتماء والانتساب والقرب والنصرة والمحبة والعهد^٦. ومنه قوله تعالى: (ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولی حميم)^٧.

أما اصطلاحاً، فلم يتفق الباحثون على تعريف موحد للولاء التنظيمي، وذلك لأنه موضوع اهتمام باحثين من مجالات متعددة، كعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري وعلوم

الإدارة والسلوك التنظيمي، ويقدم كل باحث تعريفا من خلال مقاربة مختلفة. وقد وردت العديد من التعريفات للولاء التنظيمي، ومن أهمها:

عرف بورتر، مودي، وبوليان (Porter, Mowday, and Boulian) الولاء التنظيمي بأنه قوة التطابق والاندماج والارتباط بين العامل والمنظمة، نتيجة إيمانه القوي بقيم وأهداف المنظمة، مما ينتج عنه رغبة داخلية في السعي لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وكذا الرغبة في الاستمرار في عضويتها.

وعرفته ريلي وتشاتمان (Reilly and Chatman) بأنه: الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج المرتبة عنه. وبالتالي، فإن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاث أساس لالتحام، وهي: الخصوص، والتوحد، والتذويب، أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد، ويقود هذا الاندماج إلى تبني قيم المنظمة⁸.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية يمكن الاستدلال عليها من خلال الآثار التي تنتج عنها، فتجعل العامل يرتبط بالمنظمة ارتباطا عاطفيا ويندمج معها، حيث تصبح جزءا من ذاته مع إيمانه بقيمها وتبنيه لأهدافها، وتتولد لديه رغبة كبيرة في البقاء منتسبا لها ويبذل كل ما يستطيع من جهد في سبيل تحقيق أهدافها.

6. أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أثبتت الدراسات أهمية الولاء التنظيمي الكبيرة في حياة المنظمات لما له من تأثير إيجابي عليها، ومن ذلك:

- ✓ **تقليل دوران العمل:** يقلل الولاء التنظيمي من دوران العمل، وبالتالي يقلل من تكاليف توظيف عمال آخرين وتدريبهم، إضافة إلى أنه يقلل من غيابات العمال غير المبررة.
- ✓ **تحسين الأداء الوظيفي:** يحسن الولاء التنظيمي الأداء الوظيفي؛ فكلما زاد مستوى الولاء التنظيمي، ارتفع مستوى الأداء وتحسن جودته، مع تخفيض نسبة الهدر واللامبالاة.
- ✓ **تعزيز الإبداع والمبادرة:** يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين روح الإبداع والمبادرة.

- ✓ **استقطاب الكفاءات:** تتمتع المنظمات التي يتميز عمالها بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بقدرة على استقطاب اليد العاملة الماهرة، وذلك بسبب السمعة الطيبة التي يُشعّها العمال عن منظمتهم.
- ✓ **الحد من الصراعات التنظيمية:** يُقلل الولاء التنظيمي من الصراعات التنظيمية.
- ✓ **تطوير القدرات القيادية:** يعكس مستوى الولاء التنظيمي القدرات القيادية.
- ✓ **الامتثال الطوعي:** يُؤدي الولاء التنظيمي إلى استجابة العامل للأوامر والقوانين عن طوعية، مما يُسهل وظيفة رؤساء العمل.
- ✓ **تعزيز الرضا الوظيفي:** يُعزّز الولاء التنظيمي الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال، مما يُحسن حالتهم النفسية.
- ✓ **تحقيق أهداف المنظمة:** يجعل الولاء التنظيمي العامل يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **تقبل التغيير التنظيمي:** كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، أدى ذلك إلى سهولة تقبلهم لأي تغيير تنظيمي يكون في صالح المنظمة من أجل تقدمها وازدهارها، إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم هم أيضاً بالخير والنفع⁹.

7. خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدة خصائص أهمها:

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن حالة نفسية وجدانية غير ملموسة، تصف العلاقة بين العامل والمنظمة. ويمكن الاستدلال على وجوده أو انعدامه وقياس قوته من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم، بالاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والحفظ على سمعتها، والافتخار بالانتساب إليها، والامتثال لقيمها والاعتزاز بها، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط بها، والرغبة القوية في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة تقويمًا إيجابياً¹⁰.

- ✓ يحتاج الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً حتى يتحقق، لأنّه يجسّد قناعة العامل بأهداف وقيم المنظمة. والولاء التنظيمي لا يتميز بالثبات، وذلك تبعاً للعوامل المؤثرة فيه، ولكن درجة التغيير فيه تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً مقارنة بالظواهر التنظيمية الأخرى. فحالة بناء وتعزيز

الولاء التنظيمي أو حاله هدمه وتبنيه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترات قصيرة من الزمن، بل تحتاج إلى فترة طويلة نسبياً.¹¹

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبة الشديدة في البقاء بها، وقبوله لأهدافها وقيمها وإيمانه بها.
- ✓ للولاء التنظيمي تأثير على العديد من الظواهر التنظيمية، كمستوى الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، دوران العمل، وغيرها.
- ✓ الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة.
- ✓ الولاء التنظيمي هو امثال لما يتوقعه الآخرون، وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من العقوبات الاجتماعية والتي تكون معنوية في الغالب، وللعادات والتقاليد الاجتماعية والأعراف العامة تأثير على الالتزام التنظيمي ومن ثم الولاء التنظيمي.

8. طرق قياس الولاء التنظيمي:

لقياس مستوى الولاء التنظيمي أهمية كبيرة، لأنه يمكن المنظمة من التعرف على مدى إخلاص عمالها لها ومدى رغبتهم في البقاء متنسبين لها، وهو عملية إدارية واعية وهادفة تمكن من تصحيح الانحرافات والاختلالات والمارسات الإدارية الخاطئة، ويتم ذلك باستخدام مقاييس متعددة:

المقاييس الموضوعية (Objective measures):

تعتمد على تحليل المعطيات التي تحوزها الإدارة عن مجريات العمل اليومية، من خلال الاطلاع على سجلات غيابات العمال، معدلات حوادث العمل، إحصائيات دوران العمل والتخلي عن المنصب، معدلات المشاركة في الإضرابات والاحتجاجات، الاطلاع على سجل شكاوى العمال، مستويات الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، تعمد تعطيل الألات...

المقاييس الذاتية (Subjective measures)

تعتمد على وضع استبيان يحتوى على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي، يقوم العمال بالإجابة عنها ثم تحلل للوصول إلى تحديد مستوى ولائهم التنظيمي، وهناك العديد من المقاييس التي طورها الباحثون في هذا الميدان من بينها:

مقاييس بورتر وزملائه: الذي يستخدم لوصف الولاء التنظيمي بشكل عام، ويكون هذا المقاييس من 15 فقرة تستهدف قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين ومدى إخلاصهم ورغبتهم في مساعدة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبول قيمها، واستعان بمقاييس "ليكرت" (Likert) السباعي لتصحيح بنوده وتحديد درجة الاستجابة¹².

مقاييس مارش ومانري: الذي يعمل على قياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين مدى الحياة، من خلال الأعراف والقيم، ويكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة، وتعزيز استحسانه للمنظمة ومدى التزامه بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد في البقاء منتسباً للمنظمة¹³.

مقاييس ألان وماير: يمثل هذا المقاييس الاتجاه الحديث في قياس الولاء التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة (الشعوري، المعياري، المستمر)، ويكون من 24 فقرة، حيث خصصت 8 فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة، وهو مقاييس سباعي الاستجابة، وقد تم تطبيقه في الكثير من الدراسات وأثبتت نتائج جيدة، إذ تجاوز عدد البحوث والدراسات التي اعتمده 150 بحثاً ودراسة. وقد قام "الآن" بتعديل هذا المقاييس سنة 1993 حيث خفض عدد الفقرات إلى 18 فقرة سباعية الاستجابة، بمعدل 6 فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الشعوري، المعياري، المستمر)¹⁴.

9. أبعاد الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري.

الولاء العاطفي (Affective loyalty)

يتمثل في الارتباط العاطفي بين العامل والمنظمة، من خلال مشاعر المودة والوفاء والإخلاص التي يكناها العامل لمنظمته، وهذا ما يجعله يرغب في البقاء منتسباً إليها نتيجة تقبله لأهدافها وقيمها.

الولاء المستمر (Continuous loyalty)

تقاس درجة ولاء العامل في هذا البعد بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها العامل نتيجة بقائه بالمنظمة مقارنة بما سيفقده إذا ترك العمل بها والتحق بمنظمة أخرى.

الولاء المعياري (Normative loyalty)

في الولاء المعياري يكون ارتباط العامل بالمنظمة نتيجة معايير أخلاقية كالانسجام والتواافق بين قيمه ومعاييره والقيم والمعايير السائدة بالمنظمة، أو نتيجة شعوره بأنه مدين للمنظمة التي وفرت له منصب عمل، وعدم رغبته في الاضرار بها، أو بسبب ضغط زملاء العمل حيث يعجز عن فراقهم بترك العمل بالمنظمة أو ترك انتطاع شيء لدهم¹⁵، حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الخاصة.

10. آثار الولاء التنظيمي:

ينجم عن الولاء التنظيمي العديد من الآثار الإيجابية، من بينها:

الرضا الوظيفي: يشعر العاملون الذين يتمتعون بولاء تنظيمي عال بربما أكبر عن وظائفهم وبيئة عملهم.

السلوك الإبداعي: يحفز الولاء التنظيمي العاملين على الإبداع وتقديم أفكار ومقترنات جديدة لتطوير العمل.

الأداء المتميز: يرتبط الولاء التنظيمي بتحقيق أداء متميز في العمل، حيث يبذل العاملون جهوداً أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

تقليل الصراعات والضغطوط: يساهم الولاء التنظيمي في تقليل الصراعات والضغطوط النفسية والتدمر بين العاملين.

ارتفاع الروح المعنوية: يعزز الولاء التنظيمي الروح المعنوية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلاقتهم مع زملائهم.

انتاجية عالية: يؤدي الولاء التنظيمي إلى تحقيق إنتاجية عالية في العمل، حيث يكون العاملون أكثر تركيزاً والتزاماً بأهداف المنظمة.

تقليل دوران العمل: يقلل الولاء التنظيمي من معدل دوران العمل، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب.

تحقيق أهداف المنظمة: يساعد الولاء التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة بسهولة وفاعلية، حيث يكون العاملون أكثر تعاوناً وتفانياً في العمل.

استقطاب الكفاءات: يساهم الولاء التنظيمي في سهولة استقطاب اليد العاملة الماهرة، نظراً للسمعة الجيدة التي تتمتع بها المنظمة.

تقليل الغيابات: يقلل الولاء التنظيمي من الغيابات وتعطيل الآلات المعتمد، حيث يكون العاملون أكثر انتظاماً والتزاماً بالعمل.

سهولة القيادة: يسهل الولاء التنظيمي عملية القيادة، حيث يكون العاملون أكثر التزاماً طوعياً باللوائح والتنظيمات.

مع ذلك، قد ينجم عن الولاء التنظيمي آثار سلبية على العامل في بعض الأحيان، حينما يتعلق بالمنظمة بشكل مبالغ فيه، فيستثمر جميع طاقاته في العمل ويهمل شؤونه الخاصة.

11. نموذج لتعزيز الولاء التنظيمي:

إن تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ليس بالأمر الذي يمكن للمنظمة تحقيقه بين عشية وضحاها، وإنما يحتاج إلى وقت كافٍ ليجسد على أرض الواقع، كما يتطلب نموذجاً شاملاً يركز على احتياجات العاملين وتطلعاتهم. ويمر نموذج تعزيز الولاء التنظيمي بأربع مراحل أساسية، تعتمد كل مرحلة منها على مخرجات المراحل السابقة لها.

أولاً: مرحلة التشخيص والتحليل (The diagnosis and analysis stage):

تعتمد عملية التشخيص على قيام المنظمة بتقييم دورها للتعرف على مدى ارتباط عمالها بها واستعدادهم للبقاء متسبين إليها. ويمكن أن يتم ذلك بالاعتماد على:

المقاييس الموضوعية:

إجراء مقابلات مباشرة مع العمال، وبناءً على إجاباتهم يتم تحديد مستوى الولاء التنظيمي. أو من خلال تقييم معدل دوران العمل خلال سنة أو أكثر بالرجوع إلى سجلات التوظيف والاستقالات أو التخلّي لمعرفة مدى استقرار العمال بالمؤسسة، مع التعرف على الأسباب المؤدية إلى عدم الاستقرار.

المقاييس الذاتية:

باستخدام استبيان يُقدم للعمال ثم تُحلل الإجابات لتحديد مستوى الولاء التنظيمي، وتحديد نقاط القوة لتنميّها ونقاط الضعف لمعالجتها.

المقارنة المعاشرة:

إجراء مقارنة بين مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة المعنية ومثيلاتها من المؤسسات الناجحة. ويمكن للإدارة هنا أن تستعين بمحترفين في علم الإحصاء لتحليل البيانات وتحديد مستوى الولاء التنظيمي بدقة.

ومن بين الأسئلة التي يمكن أن يحتويها الاستبيان ما يلي:

- ✓ لماذا اختارت هذه المؤسسة للعمل بها؟
- ✓ هل أنت على استعداد للبقاء بهذه المؤسسة طيلة حياتك المهنية؟
- ✓ لو وجدت فرصة للعمل بمؤسسة أخرى، هل ترك العمل بمؤسسة؟
- ✓ هل تشعر بالفخر لاتسابك لهذه المؤسسة؟
- ✓ هل تعتبر نفسك عنصراً فعالاً في المؤسسة؟
- ✓ هل تشعر بارتباط عاطفي بالمؤسسة؟
- ✓ هل يهمك نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؟
- ✓ ما مدى سعيك لتحقيق أهداف المؤسسة؟

ويمكن الاعتماد على المقاييس الجاهزة كمقياس بورتر وزملائه، مقياس مارش ومانري، مقياس ألان وماير، أو غيرها من المقاييس، كما يمكن تعديليها أو دمجها بما يتناسب وخصوصية كل مؤسسة.

ثانياً: مرحلة بناء خطة عمل (The action plan development stage)

بعد مرحلة التشخيص والتحليل، تأتي مرحلة بناء خطة عمل متوازنة، وذلك اعتماداً على مخرجات المرحلة السابقة حيث تكون حالة المنظمة ومستويات الولاء التنظيمي بها قد توضحت. فتعمل الإدارة على إعداد خطة عمل مفصلة تراعي فيها الأهداف التي تود تحقيقها على المدى الطويل والأهداف التي تود تحقيقها على المدى القصير، وتحديد مستويات الولاء التنظيمي المنشود تحقيقها مع تقدير الفترة الزمنية اللازمة لكل مستوى. ويمكن أن تعتمد الخطة على العناصر التالية:

- ✓ تحسين النظام التحفيزي في المنظمة بشقيه المادي والمعنوي للرفع من الحالة المعنوية للعمال. ويمكن الربط بين المكافآت وجودة العمل والإبداع، مع الاحتفاء رفقة العمال بالنجاحات التي تتحققها المنظمة لبث روح الفريق والعمل الجماعي في نفوسهم، وتقديم شهادات شرفية وجوائز عينية للعمال المتميزين.
- ✓ تحسين نظام الخدمات الاجتماعية وجعله يتميز بالعدالة والشفافية لتعزيز الثقة بين العمال والإدارة، وتنوع الخدمات كالقروض المالية، والرحلات الاستجمامية في العطل، وتوفير الخدمات الطبية، وتنشيط التوادي الترفيهية والرياضية التابعة للمؤسسة، وتوفير رياض الأطفال لأبناء العمال بالمجان أو بأسعار رمزية، والمساعدات والإعانات العينية أو المالية خاصة في المناسبات الدينية والاجتماعية، وتوفير طب العمل، إنشاء التعاونيات الاستهلاكية
- ✓ تحسين بيئة العمل وجعلها تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية والصحية للعمال، واستبعاد كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على راحتهم. مع الاهتمام بالجانب الجمالي من تجهيز وتأثيث وأبنية وإضاءة مناسبة وحسن اختيار ألوان طلاء الجدران لجعل العمال يشعرون بالراحة داخل المنظمة. دون إهمال الجانب الفيزيقي من إنارة وتنكيف وتهوية، مع الاهتمام أيضاً بالأمن الصناعي واستبعاد كل ما يشكل خطراً على صحتهم.
- ✓ الاهتمام بالاتصال وتحسين قنواته الصاعد/النازل/الأفقي والإصغاء للعمال والاهتمام بأراءهم واقتراحاتهم، وفتح أبواب الإدارة للسماع للعمال وحل المشاكل التي تعترضهم قبل تفاقمها.

- ✓ الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية وتوظيفها في تحسين الحالة المعنوية للعمال، واستغلالها كوسيط في حل النزاعات التي قد تحدث أثناء العمل بشكل ودي.
- ✓ إشراك العمال أنفسهم في وضع وتبني هذه الخطط ليشهدوا على تنفيذها.
- ✓ الاهتمام بالتدريب والتطوير المهني وتشجيع العمال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم وربطها بالارتقاء في السلم الوظيفي، مما يؤدي إلى نوع من الاستقرار الوظيفي.
- ✓ تشجيع العمال على الابتكار والمبادرة، وتقديم جوائز ومنح للمبدعين منهم والمميزين.
- ✓ الاعتماد على العدالة التنظيمية بما في ذلك العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، حتى يشعر العامل بالمساواة والعدل بينه وبين غيره من العمال من خلال الحصول على الحقوق وتأدية الواجبات.
- ✓ الاهتمام بنمط القيادة وجعله أكثر ديمقراطية لتجنب الصراعات والنزاعات والتوترات، وذلك بتدريب رؤساء العمل وإطلاعهم على النظريات والأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، كما يجب أن تكون طرق الترقية لبلوغ مناصب القيادة على أساس الكفاءة وامتلاك المهارات القيادية.
- ✓ إعطاء قدر كاف من الاهتمام بالثقافة التنظيمية والقيم المتميزة المشتركة بين العمال لترسيخها، وتوفير جو عمل يسوده الاحترام المتبادل والمودة والأخوة.
- ✓ جعل أهداف المنظمة واضحة ومفهومة بالنسبة للعمال حتى يسهل عليهم تبنيها، وبالتالي تحقيق أعلى درجات الإنجاز.

ثالثا: مرحلة تنفيذ خطة العمل (The action plan implementation stage):

بعد إعداد خطة عمل متكاملة لتعزيز الولاء التنظيمي، تأتي مرحلة تنفيذها. ولكي يكون التنفيذ ناجحا، لابد للخطة أن تحظى بقبول واجماع من طرف الجميع. ويعتمد ذلك على تدريب رؤساء العمل أولاً لرفع قدرتهم على الإقناع والتعبئة وتحفيز العمال ورفع همتهم، كما يجب أن يتحلوا هم بدورهم بروح المسؤولية حتى يكونوا قدوة لغيرهم. ويجب نشر الوعي لدى العمال بأهمية المشروع الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه والأهداف المتواخدة منه، وانعكاساته الإيجابية عليهم وعلى المؤسسة على حد سواء. وأنشاء تنفيذ الخطة يجب الاهتمام بالتجذيرية الراجعة (Feedback) من خلال عقد اجتماعات دورية للإصغاء للعمال، والتحليل الموضوعي

للتقارير الصاعدة والأفقية التي تزامن مع التنفيذ لتحديد مدى نجاح خطة العمل، والعوائق التي قد تعرض سببها.

رابعاً: مرحلة التقييم والتقويم (The evaluation and follow-up stage)

بعد الشروع في تنفيذ خطة العمل، يشرع رؤساء العمل في تقييمها بشكل دوري ومستمر، وذلك بالاستعانة بالتجزية الراجعة من مختلف المصادر، مع إمكانية الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المنظمة لضمان الحيادية والموضوعية في التقييم.

تهدف عملية التقييم إلى تحقيق عدة أمور، منها:

الوقوف على نقاط القوة: تحديد الجوانب التي تسير على نحو جيد في الخطة، وتسلیط الضوء عليها لتنميها وتعزيزها، والاستفادة منها في تطوير الخطة المستقبلية.

تحديد نقاط الضعف: الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعرّض تنفيذ الخطة، وتحليل أسبابها الجذرية، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها وتجاوزها.

قياس مستوى الولاء التنظيمي: إعادة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال باستخدام الأدوات والأساليب التي تم استخدامها في مرحلة التشخيص، ومقارنة النتائج بالمستوى الذي كان عليه قبل الشروع في تنفيذ الخطة، وذلك لمعرفة مدى التقدم الحاصل ووثيرته، ومقارنته بالمستوى المأمول الذي تم تحديده في الخطة.

تحديد مدى فعالية الخطة: تقييم مدى تحقيق الخطة للأهداف التي تم وضعها، وتحديد نقاط التحسين والتطوير اللازمة لزيادة فعاليتها.

بعد جمع البيانات وتحليلها، يتم الشروع في عملية التقويم، والتي تتضمن:
تطوير الخطة: إجراء تعديلات على الخطة بناءً على نتائج التقييم، وإضافة عناصر جديدة أو حذف عناصر أخرى، بهدف تحسينها وتطويرها.

تصحيح الاعلالات: معالجة نقاط الضعف التي تم تحديدها في مرحلة التقييم، وتصحيح المسار لتحقيق الأهداف المنشودة.

تعزيز نقاط القوة: الاستفادة من نقاط القوة التي تم تحديدها في مرحلة التقييم، وتطويرها وتنميتها لزيادة فعالية الخطة.

بعد إجراء التعديلات الالزمة، تعود الخطة للتنفيذ مرة أخرى بروح جديدة، وبإصرار أكبر على تحقيق النجاح. وتستمر عملية التقييم والتقويم بشكل دوري ومستمر، بهدف ضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة، والوصول إلى أعلى مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

12. توصيات:

أولاً: توصيات متعلقة بتطبيق هذا النموذج.

- يوصى بتطبيق هذا النموذج بشكل تجاري على عينة من المؤسسات الجزائرية، ثم يمكن تعميمه بعد تحديد نقاط القوة والضعف فيه، ثم إجراء التعديلات الالزمة لضمان فعاليته.

- تدريب المديرين والمشرفين والعاملين وتوعيتهم بأهمية هذا النموذج وآليات تنفيذه.

ثانياً: توصيات متعلقة بالجوانب النظرية.

- إجراء دراسات تتبع تطور مستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات التي طبقت هذا النموذج.

- إجراء بحوث ميدانية تدرس تأثير العوامل السوسيوثقافية على مفهوم الولاء التنظيمي وتجلياته في بيئة العمل الجزائرية.

ثالثاً: توصيات موجهة لأصحاب القرار.

- تبني مبادرات وطنية تهدف إلى التوعية بأهمية الولاء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية وسبل تعزيزه.

- خاتمة:

إن تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسات الجزائرية ليس بالأمر الهين، بل هو تحدّ كبير، وكنه ليس مستحيلا. فالولاء التنظيمي لا يتحقق بين عشية وضحاها بضغطة زر أو بقرار من مدير المؤسسة، إنما يحتاج إلى حنكة ودرأة وعلم وصبر، ووضع إستراتيجية متكاملة واضحة المعالم لتحقيقه، وإعادة تقييمها وتصحيح اختلالاتها باستمرار.

يعتمد هذا النموذج المقترن لتعزيز الولاء التنظيمي على أربع مراحل أساسية:

1. التشخيص: تقوم الإدارة في المرحلة الأولى بتشخيص مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف.

2. التخطيط: بناءً على هذا التشخيص، تُعدّ في المرحلة الثانية خطة متكاملة ومفصلة لتعزيز الولاء التنظيمي، تتضمن أهدافاً واضحة وإجراءات قابلة للتنفيذ.

3. التنفيذ: في المرحلة الثالثة، تُوضع الخطة موضع التنفيذ، مع متابعة دقيقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

4. التقييم والتقويم: تصل المؤسسة إلى المرحلة الرابعة، وهي تقييم الخطة وتقويمها بناءً على التغذية الراجعة، ثم تعديلها وتحسينها، وإعادتها إلى حيز التنفيذ من جديد، وهكذا دواليك، في دورة مستمرة من التحسين والتطوير.

ولكن، يجب أن ندرك أن هذه المراحل ليست مجرد خطوات منفصلة، بل هي حلقات متكاملة، تتطلب تعاوناً وتضامن جهود جميع الأطراف المعنية، من إدارة عليا إلى أصغر موظف في المؤسسة. فالولاء التنظيمي ليس مسؤولية فرد أو إدارة، بل هو مسؤولية جماعية، يتطلب وعيًا مشتركًا بأهميته، والتزاماً بتنفيذ الخطط والبرامج التي تساهم في تعزيزه.

كما يجب أن نؤكد على أن عملية تعزيز الولاء التنظيمي ليست عملية ثابتة، بل هي عملية مستمرة ومتغيرة، تتطلب متابعة دؤوبة وتقييمًا دوريًا، للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وتحقق الأهداف المرجوة. فالمؤسسات الوطنية تتطور وتتغير باستمرار، وكذلك يتغير العاملون فيها، وتتغير احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يستدعي تحديثاً مستمراً للخطط والبرامج، وتطويراً دائمًا للأساليب والأدوات المستخدمة في تعزيز الولاء التنظيمي.

وفي الختام، نأمل أن يكون هذا النموذج المقترن، بما يتضمنه من مراحل وأفكار، قد قدم إضافة قيمة للمؤسسات الوطنية، وساهم في جهودها الرامية إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، والارتقاء بأدائها ومستوى إنتاجها، تحقيقاً لأهدافها في خدمة الوطن والمواطن.

- الإحالات والتهبيشات:

¹ غنایم شہرزاد، دور المندسسة البشریة فی تحقیق الولاء التنظیمی لدی العاملین بالمؤسسة الاقتصادیة، دراسة میدانیة علی عمال وحدة الإنتاج بمؤسسة قویدر "نجمة" للدقیق، حاسی خلیفة، الوادی، أطروحة دکتوراه، قسم العلوم الاجتماعیة، كلیة العلوم الإنسانية والاجتماعیة، جامعة الشهید حمّة لخضر الوادی، الجزائّر، 2023، ص 229.

² عثمانی مرباط صوریا، الولاء التنظیمی والضغط النفیسی فی المؤسسات الصنحیة الجزائریة "مہنة القیالة ورعایة الأمومة نموذجا" دراسة مسحیة بالمؤسسات الصنحیة بولاية بسکرة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 9، العدد 2، 2024، ص 325.

³ بن حفیظ شافیة، مستوی الولاء التنظیمی فی المؤسسات التربیة، دراسة میدانیة بمدینة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعیة، جامعة الجیالی بونعامة بخمیس مليانة، 2014، ص 93.

⁴ بولبداوی علی؛ بشلاغم یحيی، مستوی الولاء التنظیمی فی المؤسسة الجامعیة، دراسة میدانیة علی عینة من مستخدمی جامعة آکلی محنّد أولجاج بالبیوریة، مجلة جیل العلوم الإنسانية والاجتماعیة، العدد 50، 2019، ص 95.

⁵ بوزنیط کنزة؛ مبیروک محمد البشیر؛ بلجازیة عمر، أثر تمکین العاملین فی الولاء التنظیمی "دراسة حالة مؤسسة جن جن بجيجل"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادیة، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 899.

⁶ إبراهیم أئیس؛ عبد الحلیم منتصر؛ عطیة الصوالحی؛ خلف الله محمد، المعجم الوسیط، ج 2، مصر، مجمع اللغة، 1996، ص 1057.

⁷ القرآن الكريم، برواية ورش عن نافع، سورة فصلت، الآیة 34.

⁸ الصیرفی محمد، السلوک التنظیمی، مصر، مؤسسة حورس، 2005، ص 216.

⁹ أبو النصر محدث محمد، تنمية مهارات بناء وتدعیم الولاء المؤسسي لدی العاملین، مصر، إیترال للطباعة والنشر، 2005، ص 50.

¹⁰ الشیاب أحمد محمد سعید؛ أبو حمور عنان محمد، مفاهیم إداریة معاصرة، الأردن، الأکادیمیون للنشر والتوزیع، 2014، ص 310.

¹¹ عبد المجید نجیب، تأثیر الخصائص التنظیمیة علی ولاء العاملین للمنظمة، مدخل إسٹراتیجی، مجلة الأستاذ، العدد 203، 2013، ص 1055.

¹² الغامدی عبد المحسن بن عبد الله بن علی، القيادة التحولیة وعلاقتها بمستويات الولاء التنظیمی لدی الضباط المیدانیین بقيادة حرس الحدود بمنطقة مکة المکرمة، مذکرة ماجستیر، قسم العلوم الإداریة، كلیة الدراسات العليا، جامعة نایف للعلوم الامنیة، السعودية، 2011، ص 46.

¹³ فاضل فايز، العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية بالمجتمع الصناعي لإنتاج الإسمنت زهانة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019، ص 82.

¹⁴ نفس المرجع، ص 83.

¹⁵ بوعطيط سفيان، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2018، ص 317.

قائمة المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم، سورة فصلت، الآية 34.
2. إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، خلف الله محمد، المعجم الوسيط، ج 2، مصر، مجمع اللغة، 1996.
3. أبو النصر محدث محمد، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2005.
4. الشيايب أحمد محمد سعيد، أبو حمور عنان محمد، مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
5. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مصر، مؤسسة حورس، 2005.
6. بوزنيط كنزة، مبىروك محمد البشير، بلهجانية عمر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة جن جن بجيجل"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
7. بوعطيط سفيان، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2018.
8. بولبداوي علي، بشلاغم يحيى، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي جامعة آكلي محنـد أولـحاج بالبـويرة، مجلة جـيل العـلوم الإنسـانية والاجـتماعـية، العـدد 50، 2019.
9. بن حفيظ شافية، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2014.
10. عبد المجيد نجيب، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل إستراتيجي، مجلة الأستاذ، العدد 203، 2013.
11. عثمانى مرابط صوريا، الولاء التنظيمي والضغوط النفسية في المؤسسات الصحية الجزائرية "مهمة الـقبـالة وـرعاية الأمـومة نـموذـجا" دراسـة مـسـحـية بـالمـؤـسـسـاتـ الصـحـيـة بـولـيـة بـسـكـرـةـ، مجلـةـ العـلومـ الإـسـلامـيـةـ وـالـحـضـارـةـ، المـجلـدـ 9ـ، العـددـ 2ـ، 2024ـ.

12. الغامدي عبد المحسن بن عبد الله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

13. غنام شهزاد، دور الهندسة البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عمال وحدة الإنتاج بمؤسسة قويدر "نجمة" للدقيق، حاسي خليفة، الوادي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي، الجزائر، 2023.

14. فاضل، فايز، العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعة للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية بالمجتمع الصناعي لإنتاج الإسمنت زهانة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019.

روممنة المصادر والمراجع العربية:

- Al-Qur'ān al-Karīm, bi-riwāyat Warsh 'an Nāfi', Sūrat Fuṣṣilat, al-āyat 34.
- İbrāhīm Anīs ; 'Abd al-Ḥalīm Muntaşir ; 'Aṭīyah al-ṣwālhı ; Khalaf Allāh Muḥammad, al-Mu'jam al-Wasīṭ, j2, Miṣr, Majma' al-lughah, 1996.
- Abū al-Naṣr Midḥat Muḥammad, Tanmiyat mahārāt binā' wa-tad'īm al-Walā' al-mu'assasī ladā al-‘āmilīn, Miṣr, Ītrāk lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr, 2005.
- al-Shayyāb Ahmād Muḥammad Sa'īd ; Abū Ḥammūr 'Inān Muḥammad, Maṣāḥīm idārīyah mu'āṣirah, al-Urdun, al-Akādīmīyūn lil-Nashr wa-al-Tawzī', 2014.

- al-Šayrafī Muḥammad, al-sulūk al-tanzīmī, Miṣr, Mu'assasat Ḥūras, 2005.
- Bwznyt Kanzah ; mbyrwk Muḥammad al-Bashīr ; bljāzyh 'Umar, Athar Tamkīn al-‘āmilīn fī al-Walā' al-tanzīmī "dirāsah ḥālat Mu'assasat Jann Jann bbyjl", Majallat Idārat al-A'māl wa-al-Dirāsāt al-iqtisādīyah, almjld7, al-dd1, 2021.
- Bw'tyṭ Sufyān, al-Walā' al-tanzīmī : Tanmiyat istirātīyah hādfw llt'thyr fī adā' al-afrād wa-al-munazzamāt, Majallat al-‘Ulūm al-ijtimā'īyah wa-al-Insānīyah, 2018.
- Bwlbdāwy 'Alī ; bshlāghm Yaḥyā, mustawā al-Walā' al-tanzīmī fī al-Mu'assasah al-Jāmi'īyah, dirāsah maydānīyah 'alā 'ayyinah min Mustakhdīmī Jāmi'at ākly Muḥannad Ūlhājj bālbwyrh, Majallat jīl al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā'īyah, al-dd50, 2019.

- Ibn Ḥafīẓ Shāfiyyah, mustawā’ al-Walā’ al-tanẓīmī fī al-mu’assasāt al-Tarbawīyah, dirāsah maydānīyah bi-madīnat Warqalah, Majallat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā‘īyah, Jāmi‘at al-Jīlālī bwn‘āmh bkhmys mlyānh, 2014.
- ‘Abd al-Majīd Najīb, Ta’thīr al-Khaṣā’iṣ al-tanẓīmīyah ‘alā Walā’ al-‘āmilīn lil-Munaz̄amah, madkhal istirātījī, Majallat al-Ustādh, al-‘adād 203, 2013.
- ‘Uthmānī Murābiṭ ṣwryā, al-Walā’ al-tanẓīmī wāldghwṭ al-nafsīyah fī al-mu’assasāt al-ṣīḥīyah al-Jazā’irīyah “mihnat alqibālīh wa-Ri‘āyat al-Umūmah namūdhajan” dirāsah mashīyah bi-al-mu’assasāt al-ṣīḥīyah bi-Wilāyat Baskarah, Majallat al-‘Ulūm al-Islāmīyah wa-al-ḥaḍārah, almjld9, al’dd2, 2024.
- al-Ghāmidī ‘Abd al-Muhsin ibn ‘Abd Allāh ibn ‘Alī, al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-‘alāqatuhā bmstwyāt al-Walā’ al-tanẓīmī ladā al-ḍubbāt almydānyyn bi-qiyādat Ḥaras al-ḥudūd bi-Minṭaqat Makkah al-Mukarramah, Mudhakkirah mājistīr, Qism al-‘Ulūm al-Idārīyah, Kullīyat al-Dirāsāt al-‘Ulyā, Jāmi‘at Nāyif lil-‘Ulūm al-Amnīyah, al-Sa‘ūdīyah, 2011.
- Ghanāyim Shahrazād, Dawr al-Handasah al-basharīyah fī taḥqīq al-Walā’ al-tanẓīmī ladā al-‘āmilīn bālm’ssh al-iqtīṣādīyah, dirāsah maydānīyah ‘alā ‘Ummāl Wahdat al-intāj bi-Mu’assasat Quwaydar “Najmah” lldqyq, Ḥāsī Khalīfah, al-Wādī, uṭrūḥat duktūrāh, Qism al-‘Ulūm al-ijtīmā‘īyah, Kullīyat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā‘īyah, Jāmi‘at al-Shahīd Hammah Lakhḍar al-Wādī, al-Jazā’ir, 2023.
- Fāḍil Fāyizah, al-‘adālah wa-‘alāqatuhā bālāltzām al-tanẓīmī wāldāf’ yh ll’njāz ladā al-‘Ummāl dirāsah maydānīyah bi-al-Majma‘ al-ṣīnā‘ī li-intāj al-smnt zhānh, uṭrūḥat duktūrāh, Kullīyat al-‘Ulūm al-ijtīmā‘īyah, Jāmi‘at whrān2, al-Jazā’ir, 2019.