



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم



# القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

د. محمد الساسي الشايب

إعداد الطالبة:

خديجة محبادو

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. نادية بوشاللق رئيسا
- د. محمد الساسي الشايب مقرا
- د. الوناس مزيري مناقشا
- د. قاسم بوسعدة مناقشا

الموسم الجامعي: 2012 / 2013

# الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة المرحومة بإذن الله التي  
أفنت حياتها من أجل تحقيق سعادتنا ونجاحنا.  
إلى والدي العزيز رمز الحب والعطاء الذي واكب  
مسيرتي العلمية.  
إلى أختي التي شاركتني عناء السهر إلى أخواتي  
وإخوتي الأعزاء.

أهدي ثمرة جهدي

الباحثة: خديجة عبادو

## شكر وتقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد، يسعدني أن أتقدم بأجزل  
الشكر وأوفره إلى أستاذي الدكتور الشايب الساسي  
على رعايته وإهتمامه الذي غمرني بهما طيلة  
دراستي الأكاديمية، كما أشكره على تفضله بقبول  
الإشراف على هذه الرسالة ولحرصه المستمر على  
إنجاز هذا العمل بشكل  
مميز وناجح.

كما أشكر السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة  
على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.  
وأشكر أعضاء هيئة التدريس في جامعات:  
ورقلة، الوادي، غرداية، بسكرة الذين تعاونوا معي  
في الإجابة على إستبيانات الدراسة.  
وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير لرؤساء الأقسام  
والإداريين ولكل من تعاون معي لتحقيق أهداف هذه  
الدراسة والوصول بها إلى غايتها المنشودة لتعانق  
النور.

## ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر، وعلاقتها بولائم التنظيمي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على استبيانين، هما:

- استبانة "ديف فرانسيس وودكوك" لتحديد القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات، والتي تحتوي 43 بنداً، و أربع أبعاد هي: بعد الإدارة، بعد المهمة وبعد العلاقات، وبعد البيئة، وتندرج تحت هذه الأبعاد اثنتا عشر قيمة كما يلي:

بعد الإدارة: ويعني الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع النفوذ، والقيم التي تتبع لإدارة الإدارة هي: القوة، والصفوة، والمكافأة.

أما بعد المهمة: فيهتم بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل، والقيم التي تتبع هذا البعد هي: الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد.

ثم بعد العلاقات: ويهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إسهام من الموظفين في المنظمة، والقيم التي تتبع هذا البعد هي: العدل، والقانون، والنظام.

وبعد البيئة: يهتم بعملية تنافس المنظمة مع العالم المحيط بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة والإستفادة منها، والقيم التي تتبع هذا البعد هي: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

- أداة "بورتر" لقياس مستوى الولاء التنظيمي وتحتوي 14 بنداً منها 3 فقرات سلبية.

وبعد التحقق من صلاحية الأداتين ومن صدقهما وثباتهما، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من 447 أستاذاً وأستاذة.

تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفوة، ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيراً بعد البيئة.
2. مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية- بين القيم التنظيمية بأبعادها ومستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.

4. توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة والطبيعة والحياة.

5. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة.

6. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الأقدمية.

7. توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة.

8. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.

9. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.

10. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.

11. لا توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات .

ومن خلال النتائج السابقة الذكر توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، نذكر منها:

## آفاق البحث :

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مفيدة للرؤساء والمسؤولين وحتى الأساتذة في الجامعات والتي تساهم في توضيح مفهوم كل من القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، وتحديد علاقة القيم التنظيمية بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. وفي ضوء ذلك فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية:

- ضرورة إهتمام المسؤولين في الجامعات بمفهوم القيم التنظيمية وما لها من دور في تنمية الولاء التنظيمي للأساتذة، مما يرفع من مستوى أدائهم وضرورة تفعيل هذه القيم.
- إطلاع المديرين والمسؤولين على نتائج الدراسة والعمل على رفع مستوى القيم التنظيمية التي جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة مثل: القانون والنظام، واستغلال الفرص، الإقتصاد، الدفاع، التنافس.
- على القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد القيم التنظيمية من خلال عقد الندوات والاجتماعات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل الرؤساء والمديرين حتى يحتذي بها الجميع خاصة الأساتذة، والعمل على تشجيع القيم الفعالة.
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القيم التنظيمية، وعلاقتها بالنشاطات الأخرى القيادة وإتخاذ القرار، وأداء العاملين، دوافع الانجاز وكذلك أثر الخصائص الشخصية على هذه القيم .
- إجراء دراسات مستقبلية في مجال الولاء التنظيمي والعوامل التي تزيد من شأنه كالمكافآت المعنوية والمادية والترقيات، وعلاقته بمتغيرات أخرى كالأسلوب القيادي والرضاء الوظيفي، والمناخ التنظيمي.
- تطوير أداء المديرين والمسؤولين وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية.
- تعزيز الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات من خلال إجراء ندوات وملتقيات للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه، وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

## فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

أ

ملخص الدراسة

هـ

فهرس المحتويات

ط

فهرس الجداول

ك

فهرس الأشكال

1

المقدمة

### الباب الأول: الدراسة النظرية

#### الفصل الأول: مشكلة البحث

06	1-1- إشكالية الدراسة
12	1-2- فرضيات الدراسة
14	1-3- أهداف الدراسة
14	1-4- أهمية الدراسة
15	1-5- حدود الدراسة
16	1-6- متغيرات الدراسة
16	1-7- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة

#### الفصل الثاني: القيم التنظيمية

19	تمهيد
20	2-1- القيمة
20	2-1-1- مفهوم القيمة
23	2-1-2- مفهوم نسق القيم
24	2-1-3- مكونات القيم
24	2-1-4- خصائص القيمة
25	2-1-5- أهمية القيم
26	2-2- القيم التنظيمية
26	2-2-1- مفهوم القيم التنظيمية
28	2-2-2- الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية
29	2-2-3- أهمية القيم التنظيمية
31	2-2-4- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
34	2-2-5- مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري
43	2-2-6- تصنيف القيم التنظيمية
46	2-2-7- عوامل تردي القيم في المنظمة
48	2-2-8- وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل
50	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

53	تمهيد
54	3-1- مفهوم الولاء التنظيمي
54	3-1-1- الولاء لغة
54	3-1-2- الولاء اصطلاحاً
57	3-2- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
57	3-2-1- المدخل السلوكي
57	3-2-2- مدخل الاتجاهات
57	3-3- خصائص الولاء التنظيمي
58	3-4- أهمية الولاء التنظيمي
60	3-5- العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
65	3-6- مراحل تطور الولاء التنظيمي
69	3-7- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
70	3-7-1- نموذج اتزيوني
70	3-7-2- نموذج سيترز
71	3-7-3- نموذج ستاو وسلانك
72	3-7-4- نموذج ستيفنز وزملائه
72	3-7-5- نموذج انجل وبيري
74	3-7-6- نموذج كانتر
74	3-7-7- نموذج ماير والن
75	3-7-8- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية
78	3-8- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
81	3-9- قياس الولاء التنظيمي
84	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية

87	تمهيد
88	4-1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية
88	-الدراسات الأجنبية
90	-الدراسات العربية
106	-التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم لتنظيمية
107	4-2- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي
107	-الدراسات الأجنبية
109	-الدراسات العربية
128	-التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي

## الباب الثاني: الدراسة الميدانية

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

131	تمهيد
132	1-5- مجتمع الدراسة وحجم العينة
132	1-1-5- مجتمع الدراسة
135	2-1-5- عينة الدراسة الأساسية
139	2-5- الدراسة الإستطلاعية
139	1-2-5- أهداف الدراسة الإستطلاعية
139	2-2-5- عينة الدراسة الإستطلاعية
140	3-5- أدوات الدراسة
140	1-3-5- أداة قياس القيم التنظيمية لديدف فرانسيس وودكوك
142	2-3-5- أداة قياس الولاء التنظيمي لبورتر
144	4-5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
144	5-5- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

### الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة الميدانية

147	تمهيد
147	1-6- عرض نتائج الفرضية الأولى
148	2-6- عرض نتائج الفرضية الثانية
149	3-6- عرض نتائج الفرضية الثالثة
150	4-6- عرض نتائج الفرضية الرابعة
153	5-6- عرض نتائج الفرضية الخامسة
154	6-6- عرض نتائج الفرضية السادسة
156	7-6- عرض نتائج الفرضية السابعة
159	8-6- عرض نتائج الفرضية الثامنة
160	9-6- عرض نتائج الفرضية التاسعة
161	10-6- عرض نتائج الفرضية العاشرة
162	11-6- عرض نتائج الفرضية الحادية عشر

### الفصل السابع: تفسير نتائج الدراسة

165	تمهيد
165	1-7- تفسير نتائج الفرضية الأولى
168	2-7- تفسير نتائج الفرضية الثانية
170	3-7- تفسير نتائج الفرضية الثالثة
172	4-7- تفسير نتائج الفرضية الرابعة
173	5-7- تفسير نتائج الفرضية الخامسة
175	6-7- تفسير نتائج الفرضية السادسة
177	7-7- تفسير نتائج الفرضية السابعة
179	8-7- تفسير نتائج الفرضية الثامنة

181	7-9- تفسير نتائج الفرضية التاسعة
182	7-10- تفسير نتائج الفرضية العاشرة
184	7-11- تفسير نتائج الفرضية الحادي عشرة
186	خلاصة البحث والتوصيات
189	قائمة المراجع
199	الملاحق
200	الملحق رقم (1): مقياس القيم التنظيمية ومقياس الولاء التنظيمي
205	الملحق رقم (2): نتائج التحليل الإحصائي

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	يلخص مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الباحثين	01
77	يوضح النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	02
132	يوضح العدد الإجمالي للأساتذة حسب الجامعات	03
133	يوضح عدد الأساتذة حسب الكليات في كل جامعة	04
133	يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة ورقلة	05
134	يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة بسكرة	06
134	يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة الوادي	07
135	يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة غرداية	08
136	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعات الأربع وحسب الكليات	09
137	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص	10
138	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الرتبة	11
138	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في التدريس	12
140	يوضح خصائص العينة الإستطلاعية من حيث التخصص والرتبة والأقدمية	13
141	يوضح عبارات مقياس القيم التنظيمية	14
147	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية والأبعاد	15
148	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي	16
149	يوضح قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات	17
150	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب تخصصهم	18
152	يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في قيمهم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص	19
153	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت للفروق للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب رتبهم	20
155	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت للفروق للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب	21

	الأقدمية	
156	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب الجامعات	22
158	يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في قيمهم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات	23
159	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات حسب تخصصهم	24
160	يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص	25
160	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت للفروق بين متوسطي الأساتذة المساعدين والمحاضرين في مستوى الولاء التنظيمي	26
161	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت للفروق بين متوسطي الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) في مستوى الولاء التنظيمي	27
162	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات حسب الجامعات	28
162	يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى ولأهم التنظيمي باختلاف الجامعات	29

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	يوضح المضامين الأساسية لبيان منظومة قيم المنظمة	01
42	يمثل عجلة القيم كما يصنفها ديف فرانسيس وودكوك	02
46	يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية عبر الفكر الإداري	03
67	يوضح المراحل الثلاث لتكوين الولاء عن بوشنان	04
71	يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عن سيترز	05
136	يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الجامعات	06
137	يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب التخصص	07
138	يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الرتبة	08
139	يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس	09

## مقدمة:

لقد نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء كعلم الاجتماع وعلم النفس والتربية والدين والفلسفة والاقتصاد وذلك لأن لمجموعة القيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تأثيرا قويا ومباشرا في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة.

ويعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد بعض الباحثين على أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى. (الحربي 2010)

ويتضح لنا أن الكتاب يشتركون في إيراد قيم المنظمة باعتبارها أهم عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية مما يجعله حجر الأساس لأي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى النجاح وتحقيق الأهداف وتقدم القيم شعورا بالاتجاه العام للمنظمة لدى منسوبيها وكذلك تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية وفي الحقيقة يتوقف نجاح المنظمات على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم والعمل بموجبها. (الطار 2009، ص 01)

وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الايجابية في نفوس العاملين لديها، الأمر الذي يساعد على تعزيز ما يعرف بالولاء التنظيمي . (الزعيبي 2008، ص 04)

والولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه لها.

وقد عرف بلكنان (Buchanan، 1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة منها، وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي: التماثل (Identification)، والاندماج (Involvement)، والاخلاص (Loyalty). (السعود وسلطان 2009، ص 196)

ومن جهة أخرى نجد أن فعالية الأفراد في التنظيم لا تعتمد فقط على الأعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى ولاء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

وقد ذكر أوشي في دراسة له: «أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والانتاجية، واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل». ويشير الباحثون إلى أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية وأداء مالي جيد، وفاعلية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يكون ولاء الموظفين فيها منخفضاً. (الفوزان 2003، ص 15)

وتحقيقاً للأهداف المذكورة آنفاً فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة فصول موزعة على بابين: باب نظري وباب ميداني.

وقد تضمن الباب النظري أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وأهميتها وحدودها ثم التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة موضوع القيم التنظيمية، تم التطرق إلى تعريف القيمة لغة واصطلاحاً ومكوناتها وخصائصها والشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية، وأهميتها و المرتكزات الأساسية في تكوينها وأهميتها، تم تعريف القيم التنظيمية وتصنيفها ومراحل تطورها من خلال الفكر الإداري وأخيراً وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل. وتم التعرض في الفصل الثالث لموضوع الولاء التنظيمي فتم تعريف الولاء لغة واصطلاحاً، ثم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي، وخصائص الولاء وأهميته، بعدها العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي ومراحل تطويره وكذلك النماذج

المفسرة للولاء التنظيمي، ثم العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية، وأخيرا قياس الولاء التنظيمي.

وتم التطرق في الفصل الرابع إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، حيث تم تقسيمها إلى قسمين، وفقا لمتغيرات الدراسة فتناول الجزء الأول الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية في علاقاته ببعض المتغيرات الأخرى، وتعرض الجزء الثاني للدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي، ثم تم التعليق على كل جزء من هذه الدراسات.

واشتمل الباب الميداني على ثلاثة فصول، وقد تناول الفصل الخامس بالدراسة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

فقد تم التعرض إلى المنهج المعتمد في الدراسة الحالية وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة، ثم تم التطرق إلى الدراسة الإستطلاعية وعينتها للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وصلاحياتها والأدوات المستعملة في الدراسة هي: أداة قياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس وودكوك وأداة قياس الولاء التنظيمي لبورتر.

وختم هذا الفصل بعرض إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وتم التعرض في الفصل السادس لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، أما الفصل السابع فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة، وختم البحث بخلاصة وتوصيات.

# الباب الأول: الدراسة النظرية

# الفصل الأول

## مشكلة البحث

- 1-1- إشكالية الدراسة.
- 1-2- فرضيات الدراسة.
- 1-3- أهداف الدراسة.
- 1-4- أهمية الدراسة.
- 1-5- حدود الدراسة.
- 1-6- متغيرات الدراسة.
- 1-7- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

## 1-1) الإشكالية:

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام، معتمدين في ذلك على التصنيع أساسا لتحقيق هذه الأهداف، حيث كان كثير من المسؤولين يهتمون بالآلات المتطورة والتكنولوجيا العصرية، ويعتبرونها الأساس الوحيد لكل تقدم ونمو، إلا أن غالبية المختصين في العلوم الاجتماعية لا يشاطرونهم هذا الرأي فهم يؤكدون على أهمية العامل البشري وضرورة الإهتمام بمشاكل العمال وحوافزهم، عندئذ يمكن الانتفاع بالعامل ومواهبه وقدراته المختلفة.

(غياث 2008، ص 01)

ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ذلك أن النفود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول، ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية.

(العاني 2007، ص ص 25-26)

وقد أكد ذلك ماسلو (Maslow) عندما صنف الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات رئيسية مرتبة تصاعديا وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات، حيث أعتبر الحاجات المادية أهم الحاجات اللازمة للفرد العامل في أي منظمة.

(الكاساني 2000، ص 27)

وفي نفس السياق يؤكد أكينتوي (Akintoye، 2000) أن المال لا يزال هو الأكثر أهمية استراتيجية لتحفيز العمال في وقت يعود إلى عام 1911، حيث وصف فريدريك تايلور المال بأنه هو العامل الأكثر أهمية في تحفيز العاملين في مجال الصناعة لتحقيق مزيد من الإنتاجية ورفع مستوى الأداء، كما أن له قدرة كبيرة على جذب العمال والإحتفاظ بهم وتنمية ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

(أدينيكا 2007، ص2)

ويعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين و التطور عملية ذات أبعاد متشابكة و متداخلة فقد تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين و اتجاهاتهم حول مفهوم

العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم , وقد ساهم في الكتابة في هذا الموضوع الكثير من الكتاب .

يرى كل من مارش وسيمون (March and Simor) أن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، وتشير نتائج العديد من الدراسات مثل ( Decotis and summers, 1989, brook, russell and price, 1988, and mueller and price, 1989 ) إلى وجود علاقة إيجابية بين الراتب الشهري للموظف والولاء التنظيمي. (العمرى 2004، ص 128)

وفعالية المنظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وسليم وخلق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء، إن إتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء للمنظمة، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على تثمين أنظمة الرواتب والمكافآت سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة لماله من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. (تير 2002، ص 62)

وقد ذكرت مشاعل العتيبي (2009) أن النظريات الإدارية حاولت طويلا العمل على وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن الاستقرار أو نمو هذا التميز.

فمنذ القديم أطلق فريدريك تايلور (1911) حركة الإدارة العلمية، وكان تركيزها على دراسات الوقت والحركة والإنتاج، بعيدا عن الاعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة، وبعدها قدم ماكس ويبر (1922) مفهوم البيروقراطية على أنها طريقة مثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس ونظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول: وتتفق هذه النظريات ضمنا أو صراحة بنظرتها المحدودة للإنسان بأنه كائن اقتصادي فقط، يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية، ولم تر هذه النظريات الأثر المحدود للعوامل المادية في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين. (جلدة 2009، ص 20) وفي الفترة من

1927-1932 قدمت دراسات هوثورن المشهورة إتجاهها جديدا يدعم دور المعتقدات والقيم وأثرها في السلوك داخل المنظمات على عكس النظريات الكلاسيكية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين وبالتالي أهملت العوامل الإجتماعية والإنسانية.

وقد أكدت دراسات الهوثورن على أولوية العناصر الإجتماعية في الإنتاجية والروح المعنوية وأن الناس تأتي للعمل بمكونات الشخصية كلها دون استثناء فتصبح أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته والمشرفين هي الأساس المقرر لأدائهم.

- ونستخلص مما سبق الدور المهم للعلاقات الإنسانية في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة، دون إهمال الحوافز المادية طبعاً، وقد ظهرت مؤخراً اتجاهات حديثة تؤكد بأن القيم التنظيمية من بين المتغيرات المهمة التي تؤثر في الولاء، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية البحث فيه ومعرفة ما إذا كان هناك بالفعل علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي.

وتتمثل هذه الإتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والإجتماعية على حساب الأهداف الإنتاجية، وبين المدرسة الكمية إتخاذ القرارات التي أكدت توفير قاعدة المعلومات كأساس لإتخاذ القرارات دون إدخال القيم والإتجاهات في ذلك، وتعتبر نظرية القيم بتفرعاتها العنوان الرئيسي لهذه الإتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً رئيساً، وأن الإدارة نظام فرعي في نظام اجتماعي كبير. (جلدة 2009، ص 24)

وقد حاولت نظرية الإدارة بالقيم تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة وهي تؤكد على الاستخدام الأمثل للنظام القيمي واستحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات في المنظمة.

يقول هلتمان: القيم التنظيمية هي المشي على حبل مشدود إلى النجاح. (هلتمان 2005، ص 39)

- يرى أميل دور كايم في كتابه تقسيم العمل الإجتماعي المنظمة كالأسرة يسودها الوئام والولاء بين أفرادها غير أنه أكد على أن العلاقة داخل المنظمات قد تكون موضوع خلاف بسبب طبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، ويرى أنه يمكن التحكم في هذا الخلاف من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي تسهل عملية الإنسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة.

(الأكحلي 2010، ص 02)

وأكد الشلوي (2005) بأن النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري إمتاز بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف، وذلك على عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية والفردية والمنافسة.

في حين ذكر غياث (2010): أن المؤسسات بالدول النامية تعرف صعوبات متعددة ومتشابكة، إلا أن أغلبها ناتج عن صعوبات تسيير الموارد البشرية، وذلك ناتج عن غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب للتسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع.

وقد أكدت العديد من البحوث الحديثة على أهمية القيم التنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوكيات حيث أشار مقدم (1994) في دراسته عن القيم إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين القيم التنظيمية وكل من الاتجاهات والمتغيرات السلوكية، حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها.

(الحنيفة 2003، ص 74)

وأثبتت دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007) حول الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك بجامعة صنعاء أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنجاز والولاء والأداء).

- يقول ستينغلهمبر وآخرون (Stinglhamber et al, 2004) إن أغلب الباحثين اليوم يعترفون بأن القيم في المنظمات لها تأثيرات واضحة على اتجاهات العمال وأن العلاقة بين القيم والاتجاهات درست من جهات متعددة.

(نعموني 2006، ص 1)

وفي نفس السياق أكد العديد من الباحثين (الحنيفة 2003)، (الزعيبي 2008)، (نجلاء 2000) وجود علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء، ويحدد دور القيم بأنه أساس تنظيم السلوك الإنساني، داخل النظام ولضمان نجاح العمل وكفاءته لا بد من استثمار دورها لتحقيق الكفاءة وضمان تحسين الأداء، وموافقته لأهداف ومصلحة النظام.

ويضيف مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

(العنبي 2009، ص 11)

أما الدراسة التي قام بها نايف الفالح (2001) فقد كشفت أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

(الشوي 2005، ص 84)

وكذلك أسفرت الدراسة التي قام بها حمد الشوي (2005) على أنه توجد علاقة طردية موجبة بين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي وأيضا أكد كل من غالب العوفي (2005) وحمادات (2006) على العلاقة الموجبة القوية بين القيم والالتزام التنظيمي.

وقد أوضحت الدراسة التي أجراها فاند نبرجي وبيبرلو (1999) في بلجيكا على أنه ينظر للثقافة التنظيمية على أساس أنها نظام قيمي يحافظ عليه أفراد المنظمة، وأن القيم تلعب دور الدليل والمرشد لسلوك الأفراد وتساعدهم على الالتزام بالعمل.

(الزعيبي 2008، ص 08)

- ويقول ستينغلهمبر وآخرون (2004) في البداية تناولت العديد من البحوث موضوع الآثار التي يمكن أن تخلفها القيم منفردة على اتجاهات العمال، ثم توجه اهتمام البحوث للعلاقات بين الانساق القيمية، مفترضة أن إتساق هذه الأنساق هو الذي يحدد اتجاهات وسلوك العمال (نعموني 2006، ص ب) لقد ظهر اتجاه جديد في مجال البحوث حول القيم يؤكد على أهمية العلاقات بين الأنساق القيمية بما فيها القيم الفردية، والتنظيمية، والجماعية والإشرافية وأن التفاعل بين هذه الأنساق له أثر مهم على الاتجاهات والسلوك في المنظمة غير أن هذه البحوث تعود وتؤكد على الأثر القوي للقيم التنظيمية على الاتجاهات والسلوكيات فقد توصل

مقدم (1994) في دراسته حول القيم إلى أن نسبة التغييرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي والمنسوبة للقيم التنظيمية تتفوق على نسبة التغييرات المفسرة بالقيم الفردية، وكذلك على نسبة التغييرات المفسرة بتفاعل القيم الفردية التنظيمية (نعموني 2006، ص 08) - كما أكد ذلك مراد نعموني (2006) في دراسته، وأشار إلى التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة أو متسقة مع بقية الأنساق القيمية على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم، بل إن هذا البحث يذهب إلى أبعد مما توصلت إليه بعض البحوث السابقة والتي أثبتت تفوق القيم التنظيمية على القيم الفردية في التأثير على الالتزام التنظيمي فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيم التنظيمية تتفوق على كل من القيم الفردية والجماعية والإشرافية في التأثير على الالتزام التنظيمي.

أما متغير الدراسة الولاء التنظيمي فمن الدراسات القليلة التي تناولته:

- دراسة جمال الدين الخازندار (1993) حول القيم الثقافية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية حيث أشار إلى أن هناك تأثيرا مباشرا للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية والكورية على النظم الإدارية خاصة قيمة الولاء التي تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارة العربية. (الشلوي 2005، ص 79) وينظر العتيبي والسواط (1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل، مع قيم المنظمة وتبنيها.

(أيمن وآخرون 2011، ص 8)

ويجدر بالذكر أن كل منظمة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى، حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها وهذا ما يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العاملين في المنظمات.

- حيث أشارت دراسة كابانوف ودالي (2000) التي أجريت على المنظمات الاسترالية والأمريكية أن المنظمات المتشابهة في طبيعة عملها تشترك في نفس الاهتمامات والقيم (الزعبي 2008، ص 08)، وقد ارتأينا في هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، في الجامعات وطبيعة العلاقة بينهما حيث أن أي مجتمع يتطلع إلى

التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بمؤسسات التعليم العالي، حيث تؤدي الجامعات دورا مهما وأساسيا في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها، فهي التي تصنع حاضرها وتخطط معالم مستقبلها باعتبارها القاعدة الفكرية للمجتمعات.

وفي هذا السياق يشير النل (2004): إلى أن العوامل التي تؤدي دورا كبيرا في تطوير الإنسان بشكل خاص، وتحقيق التنمية والتقدم للمجتمعات بشكل عام كثيرة ومتنوعة، إلا أن العامل الأكثر كفاية وفعالية هو التعليم الجامعي. (السعود وسلطان 2009، ص 193)

ومن خلال هذا العرض للمشكلة المطروحة، يمكن بلورتها في التساؤلات التالية:

1. ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات؟.
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات؟.
3. هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية بإبعادها والولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات؟.
4. هل تختلف القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات باختلاف تخصصهم؟.
5. هل تختلف القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات باختلاف رتبهم العلمية؟.
6. هل تختلف القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات باختلاف الأقدمية؟.
7. هل تختلف القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات باختلاف الجامعات؟.
8. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف تخصصهم؟.
9. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف رتبهم العلمية؟.
10. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف الأقدمية؟.
11. هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات باختلاف الجامعات؟.

## 2-1) فرضيات الدراسة: من خلال الطرح المتضمن في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يمكن صياغة الفرضيات الآتية، والتي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها:

1. نتوقع أن تكون القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، الفعالية، ويكون بعد إدارة البيئة في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة، ثم بعد إدارة العلاقات وأخيرا بعد إدارة المهمة.

2. مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة الجامعات.
3. توجد علاقة - ذات دلالة إحصائية- بين القيم التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.
4. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف تخصصهم.
5. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف رتبهم العلمية.
6. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الأقدمية.
7. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات.
8. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف تخصصهم.
9. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف رتبهم العلمية.
10. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
11. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

### 3-1 أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات.
- 2- تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.
- 3- تحديد علاقة القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات بالولاء التنظيمي.

- 4- تحديد علاقة القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالخصائص الوظيفية والشخصية (التخصص، الرتبة العلمية، الأقدمية، مكان العمل).
- 5- تحديد علاقة مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بالخصائص الوظيفية والشخصية (التخصص، الرتبة العلمية، الأقدمية، مكان العمل).
- (4-1) أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة ألا وهو القيم التنظيمية، فالقيم تؤثر على الأداء وطريقة تنفيذه داخل المؤسسات .
- 2- كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيا في العادة، ويبدل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته. (السعود وسلطان 2009، ص 196)
- 3- تكمن أهمية الدراسة كذلك في إفادة نتائجها المخططين ومتخذي القرار والقائمين على الجامعات في معرفة واقع القيم، ومستوى الولاء لدى الأساتذة، والكشف عن مدى العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، وضرورة الاهتمام بهذه القيم لما لها انعكاس على ولاء الأساتذة، مما يفيدهم في صياغة وتصميم البرامج التدريسية والأنظمة والإجراءات والتعليمات والحوافز.
- 4- وتبدو أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذا الموضوع في الجامعات، ذلك أنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد، ومتميزة عن مؤسسات المجتمع الأخرى، ومما لاشك فيه أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات من أهم مدخلات العملية التربوية، والأكثر قربا من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التربوية.
- 5- وتبرز أهمية الدراسة في كونها أول دراسة بالجامعات الجزائرية (على حد علم الباحثة) تبحث في موضوع العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات فهذه الدراسة تشكل إضافة نوعية للمكتبة العربية التي تعاني من

نقص الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وخطوة علمية لتسليط الضوء على الموضوع في الجامعات الجزائرية.

### 1-5) حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالمواصفات الآتية:

- 1- اقتصرت الدراسة على أساتذة الجامعات نظرا لما لوظيفة التعليم من أهمية خاصة وحيوية، فهي أساس قيام الجامعات وعمودها الفقري.
- 2- أجريت الدراسة بولايات ورقلة وگرداية والوادي وبسكرة لسهولة الاتصال وقربها من مكان تواجد الباحثة، وعليه فإن صحة نتائج الدراسة تتوقف على مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي.
- 3- تتحدد الدراسة زمنيا بالموسم الدراسي 2011-2012 .
- 4- تتحدد نتائج الدراسة الحالية بخصائص الأدوات المعتمدة في قياس: القيم التنظيمية، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، وبمدى تفهم أفراد العينة وجديتهم في الإجابة عن بنود المقاييس.

### 1-6) متغيرات الدراسة:

تعالج الدراسة الحالية المتغيرات الآتية:

#### 1- المتغيرات الرئيسية:

- القيم التنظيمية.
- الولاء التنظيمي.

#### 2- المتغيرات الوسيطة:

- التخصص.
- الرتبة العلمية.
- الأقدمية.
- مكان العمل

**7-1) التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:** تحتوي هذه الدراسة على عدد من

المفاهيم التي تحددها الباحثة إجرائياً كما يلي:

### 1- القيم التنظيمية:

يقصد بالقيم التنظيمية في الدراسة الحالية تلك القواعد والمعايير التي توجه السلوك الإداري نحو ما هو جيد ومرغوب فيه وصالح في الجامعات والتي تتحدد بمجموع استجابات الأساتذة المكونين لعينة الدراسة لمقياس القيم التنظيمية لفرانسيس وودكوك، وتصنف هذه القيم إلى أربع أبعاد إدارية وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.

### 2- الولاء التنظيمي:

هو رغبة الأساتذة في البقاء في الجامعات التي يعملون بها، وانتمائهم لها والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازهم بأنهم أعضاء فيها.

ويشير مفهوم الولاء التنظيمي في هذه الدراسة إلى مجموع استجابات الأساتذة محل الدراسة لمقياس الولاء التنظيمي لبورتر، وتكون هذه الاستجابات إما عالية أي مستوى الولاء لدى الأساتذة مرتفع، أو متوسطة أي مستوى الولاء لدى الأساتذة متوسط، أو منخفضة أي ضعف مستوى الولاء لدى الأساتذة في الجامعات.

\*التخصص: يشير إلى التخصصات التي يدرسها الأساتذة، وتنقسم إلى ثلاثة مستويات:

(العلوم الإنسانية والاجتماعية + الآداب واللغات).

(علوم الإقتصاد والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية).

(علوم التكنولوجيا + علوم الطبيعة والحياة).

\*الرتبة: تشير إلى الدرجة العلمية التي وصل إليها الأستاذ وتنقسم إلى مستويين.

(أستاذ تعليم عالي + أستاذ محاضر).

(أستاذ مساعد).

\*الأقدمية: وتشير إلى عدد السنوات التي قضاها الأستاذ في مهنة التدريس، وتنقسم إلى

مستويين:

(من 5 إلى 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).

\*مكان العمل : يشير الى الجامعة التي يعمل بها الأستاذ , وينقسم الى أربعة مستويات :  
جامعة ورقلة , جامعة غرداية , جامعة الوادي , جامعة بسكرة .

# الفصل الثاني

## القيم التنظيمية

تمهيد

1-2- القيمة.

1-1-2- مفهوم القيمة.

2-1-2- مفهوم نسق القيم.

3-1-2- مكونات القيم.

4-1-2- خصائص القيمة.

5-1-2- أهمية القيم.

2-2- القيم التنظيمية.

1-2-2- مفهوم القيم التنظيمية.

2-2-2- الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية.

3-2-2- أهمية القيم التنظيمية.

4-2-2- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية.

5-2-2- تصنيف القيم التنظيمية.

6-2-2- مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري.

7-2-2- عوامل تردي القيم في المنظمة.

8-2-2- وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تلعب القيم دورا بارزا في تحديد و توجيه السلوك الايجابي , فهي قوة محركة ومنظمة له , كما تشكل أساسا لفهم الاتجاهات و الدوافع لدى الأفراد داخل المنظمة , ومن هذا المنطلق اهتم العلماء بدراستها وتحديد مفهومها و خصائصها , ودرجة تأثيرها على حياة المنظمات , باعتبار أنه لكل منظمة مجموعة من القيم الخاصة بها حسب طبيعتها , وطبيعة الأهداف المسطرة لها , وهذا ما يحدد السلوك الوظيفي المرغوب به حيث تصبح هذه القيم بمثابة معايير يلجأ اليها العامل بالمنظمة في تقييمه للأشياء . كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية , وخاصة الادارة العليا فهي تلعب دورا كبيرا في تحديد توجهاتهم .

وذلك لأنها تعتبر كما ذكر مقدم (1996) " معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفيما هو صحيح أو خطأ من الأعمال وفيما هو مرغوب فيه من الأهداف "

( الغامدي 2005 , ص 5 )

ويتأثر سلوك العاملين في معظم دول العالم بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به , وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الايجابية في نفوس العاملين لديها، الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

(الزعيبي 2006، ص4)

## 2-1-1- القيمة:

### 2-1-1- مفهوم القيمة:

#### أ) التعريف اللغوي:

كلمة قيمة في اللغة العربية مشتقة من القيام وهو نقيض الجلوس، قام، يقوم، قوما، وقياماً، والقيام بمعنى العزم ومنه قوله تعالى: ((وأنه لما قام عبد الله يدعوه)) (سورة الجن، الآية 19)، أي لما عزم، كما جاء القيام بمعنى المحافظة والاصلاح، ومنه قوله تعالى: ((الرجال قوامون على النساء)) (سورة النساء، الآية 34).

وعلى كل يمكن تلخيص معاني هذا المصطلح فيما يلي:

- ثمن الشيء: "فقيمة الشيء سعره أو ثمنه، حيث تدل مجازياً على ما اتفق عليه أهل السوق وقدره ورجوه في معاملاتهم بكونه عوضاً للبيع".

- الثبات على الشيء: فكل من ثبت على الشيء وتمسك به فهو قائم عليه. قال الله عز وجل "ليسوا سواء من أهل الكتاب أمة قائمة يتلون آيات الله" (سورة آل عمران، الآية 113) ومعنى قائمة هنا مواظبة على الدين والقيام به.

- الاستواء والاستقامة: فهي مشتقة من الفعل قام، بمعنى وقف واعتدل وانتصب وبلغ واستوى" وقد كان وصف الإنسان أو الشيء أو العمل أو الدين بكونه قيماً، أي مستقيماً كقوله تعالى: ((ذلك الدين القيم)) (سورة التوبة، الآية 67).

- العدل: حيث يقال القوام (بفتح القاف) مثال ذلك ((وكان بين ذلك قواماً)) (سورة الفرقان، الآية 67) هذا بالنسبة لمعنى القيم في اللغة العربية، أما بالنسبة للغات الأجنبية، فإن كلمة قيمة باللغة الانجليزية Value وباللغة الفرنسية Valeur وباللغة اليونانية Axios تشير إلى الاعتدال والاستواء وبلوغ الغاية، فهي مشتقة أصلاً من الفعل قام بمعنى وقف واعتدل وانتصب واستوى.

(نعموني 2006، ص ص 47-48)

(ب) التعريف الاصطلاحي:

يختلف المفكرون في تحديد معنى القيم ونظرتهم إليها اختلافا كبيرا، مما حدا بكثير من الباحثين إلى تمييز دراستها بالتضارب البين، ومن هؤلاء على سبيل المثال Mering حيث يقول: هناك في ميدان البحوث في القيم بصفة خاصة، جذب في النظريات المتناسقة وخصب في النظريات المتضاربة

ويرجع هذا الاختلاف والتباين الكبير في الآراء إلى ما يلي:

التباين الواسع بين مجالات واهتمام وتخصصات هؤلاء الباحثين من فلاسفة وعلماء الاجتماع واللاهوت والسياسة والاقتصاد وعلم النفس الاجتماعي ... إلخ.

تناول البعض مفهوم القيم في إطار بحث منهجي مما استتبع ذلك آثار العديد من وجهات النظر التأميلية التي تعكس إلى حد كبير منطق كل باحث في المفهوم الذي يعتنقه.

(بلال إسماعيل 2005، ص ص 187- 188)

وسنحاول فيما يلي سرد آراء بعض المفكرين عن مفهوم القيمة:

- يرى كوبر (Cooper) أن القيم تمثل معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا.

- ويرى هرتزler (Hertzler) أن القيم تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات

اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية. (السيسي 2009، ص 145)

- ويشير محي الدين في كتابه (القيم الخاصة لدى المبدعين) إلى أن القيم باعتبارها مفاهيم

تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة سواء أكانت هذه الغايات تطلب

لذاتها أو لغايات أبعد منه، وتتأتى هذه المفاهيم من خلال تفاعل ديناميكي بين الفرد بمحدداته

الخاصة وبين نوع معين من أنواع الخبرة. (بلال إسماعيل 2005، ص 189)

- ويعرفها كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995) بأنها عبارة عن معتقدات

بخصوص ما هو حسن وما هو سيئ وما هو مهم أو غير مهم. (الغامدي 2005، ص 9)

- يعرف دولا نشير (De landscheere, 1976) القيمة بأنها "تنظيم لمعتقدات وأفكار مرتبطة

بأحكام مرجعية تجريدية، أو مبادئ ناتجة عن معايير أو نماذج سلوكية غائية، فهي تعبير

عن أحكام أخلاقية إلزامية أو تفضيلية، من أجل معايير ونماذج سلوكية، إن كل ما يمكننا أن

نعطيه أفضلية معنى لحياتنا يسمى قيمة". (بوغازي 2010، ص 29)

- ويعرفها بارسونز Parsons بأنها العنصر الأول الذي يحقق الصلة بين الأنساق الاجتماعية والثقافية.

- أما روكيش Rokeach فيعرفها على أنها: "المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات وإتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا".

- أما ثورندايك Thorndike فيرى أن القيم تفضيلات وأن القيمة الإيجابية منها أو السلبية تكمن في اللذة أو الألم الذي يشعر به الإنسان فإذا كان حدوث شيء لا يؤثر مطلقا في إحداث لذة أو ألم لدى الفرد حاليا أو مستقبلا فإنه يكون عديم القيمة على الإطلاق وعلى هذه فلا يكون خيرا أو شرا مرغوبا فيه". (الصيرفي 2009، ص 321)

- ويرى بعض الباحثين أن القيمة تمثل مجموعة اتجاهات متسقة مع بعضها البعض أو أنها اتجاهات تقويمية، فالإتجاه يمثل ميل سلوكي إيجابي أو سلبي في حين أن القيم تمثل الأمور التي تتجه نحوها رغباتنا واتجاهاتنا. (السيسي 2009، ص 145)

- وعرفها العميان (2002) بأنها: عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ.

- أما بركات (1991) يرى أن القيم "هي المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم، وتفكيرهم، ومواقفهم وتصرفاتهم، واختياراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى وأنفسهم والمكان والزمان، وتسوغ مواقفهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم، أي تتصل بنوعية السلوك المفضل بمعنى الوجود وغاياته". (الزاعلة 2009، ص 37)

- وفي ضوء ذلك فإن تعريفنا يستمد من التعاريف السابقة فالقيم هي: "الاعتقاد بأن شيئا ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية معينة، وهي صفة الشيء التي تجعله مهما للأفراد".

## 2-1-2- مفهوم نسق القيم:

انبثقت فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك مدرج أو نسق هرمي تنتظم به القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة.

ويقصد بنسق القيم (مجموعة القيم المترابطة، التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالبا دون وعى الفرد وبتعبير آخر هو عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم، دون الوعي بذلك.

ويتعامل الباحثون مع نسق القيم على أنه (عبارة عن مجموعة الاتجاهات المترابطة فيما بينها والتي تنتظم في شكل بناء متدرج) ونسق الاعتقاد – للاعتقاد Belief disbelief system ويعتبر نسقا شاملا للاتجاهات والقيم وأنساق القيم، ويتعامل مع هذه الجوانب على أنها مكونات تلعب دورا أساسيا في نسق المعتقدات الكلى للفرد.

وتنقسم أنساق القيم إلى نوعين: نسق القيم الأولية Primary human value system ويتعلق بالحاجات البيولوجية للفرد، ونسق القيم الثانوية Secodary human Value system ويشتمل على القيم الاجتماعية والأخلاقية ويرى النسق العام للقيم يتأثر بكلا النوعين:

وبوجه عام يلاحظ على التعريفات التي تناولت مفهوم نسق القيم ما يأتي:

1- أن معظمها اقتصر في تناوله لنسق القيم على أنه مجرد ترتيب الفرد لقيمة بشكل معين، ويرون أن هذا الترتيب يمكن أن يكشف عن خاصية الجوب التي تتميز بها قيمة من أخرى داخل النسق.

2- أن النظر إلى نسق القيم على أنه مجرد ترتيب متدرج حسب الأهمية يفقد إلى بيان خصائص الموقف الذي يوجد فيه الشخص، فالفرد لا يقيم ترتيبه في فراغ، ولكن في سياق معين يؤثر فيه ويتأثر به.

3- ربما يرجع التعامل مع نسق القيم على أنه مجرد الترتيب إلى عدم التمييز بين مدرج القيم ونسق القيم:-

الأول: يعني ترتيب الشخص لقيمة من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية.

الثاني: يشير للتنظيم العام لقيم الفرد والذي من خلاله تحدد أهمية كل من قيمة من هذه القيم، وكيف تنظم، وما هي علاقة كل منها بالأخرى. (سليمان محمد 2011، ص ص 49- 50)

### 2-1-3- مكونات القيم:

تتكون القيم من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الانسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي: المكون المعرفي، والمكون الوجداني، والمكون السلوكي. (الخرزاعلة 2009، ص 37)

أ) المكون المعرفي: حيث إن معياره هو اختيار القيمة من بين مداخل مختلفة ومتعددة ويتكون من ثلاث خطوات هي:

- تحديد البدائل المتاحة.
- تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل.
- الاختيار الحر.

ب) المكون الوجداني: ومعياره التقدير، والانفعال بموضوع القيمة، والاعتزاز والافتخار بها ويتكون من خطوتين:

- الشعور بالسعادة والاعتزاز لاختيار القيمة.
- التصريح العلني بالتمسك بالقيمة.

ج) المكون السلوكي: ومعياره الممارسة ويدل على قبول الشخص واستعداده للاستجابة ويتكون من خطوتين:

- ترجمة القيمة إلى ممارسة فعلية.
- بناء نسق قيمي.

(الزعيبي 2005، ص 21)

### 2-1-4- خصائص القيم: تتميز القيم بمجموعة من الخصائص أهمها:

- القيمة ليست شيئاً مطلقاً تحكمه قوانين الطبيعة ولكن أشياء نسبية فما تعتبر قيمة في ثقافة لا تعتبر كذلك في ثقافة أخرى.
- القيمة ليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة.

- الأشخاص الذين ينشؤون في بيئة معينة وخلال فترة زمنية معينة يكون لديهم قيم متشابهة.
- كلها كانت عناصر البيئة الاجتماعية منسجمة كانت القيم أكثر تشابهاً.
- القيم المستخلصة بمعاناة حرمان نسبي يصعب تغييرها.
- تفصح القيم عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار بين البدائل.
- تتكون القيم -اتفاقاً مع الاتجاهات- من مكون معرفي أو إدراكي ومكون وجداني ومكون نزوعي.
- يأخذ النسق القيمي شكلاً هرمياً وبالتالي يتباين تأثير القيم على السلوك تبعاً لتباين الأهمية النسبية لكل قيمة في النسق القيمي.
- توجه القيم سلوك الفرد وتشكل رغباته واهتماماته.
- القيم نسبية حيث تختلف أهميتها من شخص لآخر وتختلف لدى الفرد من زمن إلى آخر وتختلف من مكان لآخر.
- تهتم القيم بالأهداف البعيدة التي يضعها الإنسان لنفسه وليس بالأهداف النوعية.

(السيسي 2009، 146-147)

## 2-1-5- أهمية القيم:

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك، وتعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة وأيضاً تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية، وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

(العميان 2008، ص 109)

## 2-2- القيم التنظيمية:

تختلف القيم التنظيمية أو القيم المؤسسية في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيما دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصا لكون القيم المهنية أو القيم الوظيفية تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف منظماتهم، في حين أن القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستويات مهاراتهم، وكما تختلف القيم للمهنة أو الوظيفة الواحدة بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم مهنة المحاسبين والمدققين عن قيم مهنة رجال التسويق والبيع، فإن قيم المنظمات هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في العديد من الوجوه، فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم المنظمات الزراعية تختلف عن قيم المنظمات التربوية والجامعية. (الزاعلة 2009، ص 45)

## 2-2-1- مفهوم القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف واحد لمفهوم القيم التنظيمية، إلا أن هناك تقاربا بينهم من ناحية المضمون الذي أعطي لها.

- وقد عرفت على أنها "درجة الأهمية التي تعطيها المنظمة لشيء معين وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها".

- ويرى المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة". (نعموني 2006، ص 67)

- ويرى مقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.
- أما انز (1988، Enz) فقد عرفت بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة. (الخزاعة 2009، ص 46)
- ويمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها. (اللوزي 2007، ص 232)
- كما عرفت بأنها المبادئ السرمديّة الخالدة التي تقود وتوجه المنظمة وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة لكل العاملين من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تتكون لديهم القدرة على إتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير، وهذا سيساهم في منح المنظمة قوة كبيرة.
- (الغالي وعلي صالح 2010، ص 143)
- ويشير روبن وليامز (Robin willias): إلى أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور Conscience والعاطفة Emotion فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك.
- ومن بين أهم التعاريف التي نالت إجماعاً بين المنظرين في العلوم الاجتماعية تعريف كل من كلوكهوهن وروكيش، إذ يعرف (Kluchohn، 1951) القيمة بأنها "مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصة من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل".
- أما روكيش (Rokeach 1973) فيعرف القيمة بأنها "اعتقاد ثابت نسبياً بأن أنماط محددة من السلوك أو أهدافاً غائية تكون شخصياً واجتماعياً مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى.
- (الحنيفة 2003، ص 30)

- وسوف تتناول هذه الدراسة القيم التنظيمية حسب تعريف العالمين ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1990)، حيث عرفها بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء والمهم وغير المهم". (الغامدي 2005، ص 09)

### 2-2-2- الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.

- أن تكون محدودة العدد، وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.

- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.

- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

- وقدم توماس (Thomas، 1984) ثمان خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة أو المديرون نظام للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي:

- أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.

- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.

- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.

- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.

- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة.

- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية.

- تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين. (الحنيفة 2003، ص 27-28)

- لقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أن لكل منظمة مجموعة من القيم وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة، فبعد دراستهما لـ 500 شركة الأكثر نجاحاً، وجد كينيث بلانكارد ومايكل أو كدنور أن هناك أربع قيم مشتركة بين الشركات الناجحة، واختصرت هذه القيم التنظيمية في الأحرف "CEOS" والتي تعني ما يلي:

- "C" يمثل مفهوم "Customer" أي الزبون أو العميل.

- "E" يشير إلى "Employees" أي العمال أو المستخدمين.

- "O" يرمز لـ "Owners" أي المالكين أو المساهمين.

- "S" يرمز إلى عبارة "Significant others"، أي أهمية العوامل الأخرى كالبليدية والمدينة والموردين.

- فأصل فعالية الشركات الناجحة إذن، يعود لقيمتها التي لم تختزل في الربحية التي تحققها فقط، بل تعدت ذلك إلى تبنيتها لمنظومة أخلاقية قيمة تنتمي إليها المنظمة والأفراد والزبائن، وهذا الاتساق العام حول القيم التنظيمية هو الذي يخلق الروح في العلاقات الإنسانية والتنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمشرفين بالمنظمة.

(نعموني 2006، ص 68)

### 2-2-3- أهمية القيم التنظيمية:

تتمثل أهمية القيم التنظيمية في كون القيم تعمل كضابط لسلوك العاملين، فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الإيجابية في نفوس العاملين لديها، الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار.

(الزعيبي 2006، ص 4)

كما حدد كل من دينقرا وأغاروال Dhingra and Agarwal أهمية القيم فيما يلي:

1- تؤثر القيم على إدراك الفرد للمشاكل والمواقف التي يواجهها.

2- تؤثر القيم على الطريقة التي ينظر لها المدراء إلى مرؤوسيه.

3- تحدد أخلاقيات العمل وما هو مقبول أو غير مقبول.

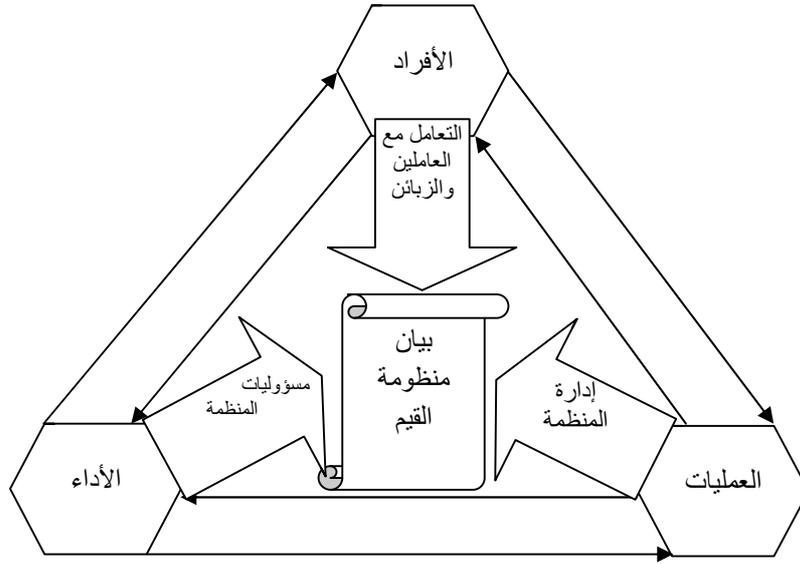
- 4- تؤثر على طرق إتخاذ القرارات.
- 5- تحدد القيم الأشخاص المقبولين اجتماعيا والمرفوضين وذلك وفق للمعايير التي تحددها جماعات العمل غير الرسمية وكذا الجماعات الرسمية.
- 6- تلعب دورا أساسيا في تحديد مستوى الانجاز المرضي وغير المرضي.
- 7- تساعد على تناسق السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات لأنها تحدد الوسائل التي تحكم بها على الصواب والخطأ.
- 8- تساعد على التنبؤ بالسلوك التنظيمي في الظروف والمواقف المختلفة.
- 9- الالتزام بالقيم التنظيمية يسهل من مهمة الجماعة أو المنظمة الرسمية في التعامل مع الأحداث الصعبة والغير متوقعة.
- 10- إن الالتزام بالقيم يساعد على تماسك جماعات العمل.

(الصيرفي 2009، ص ص 334-335)

- ويضيف موريسي (Morrisey، 1996) لأهمية القيم التنظيمية، العناصر التالية:

- 1- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
  - 2- تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون المنظمة أو لا تكون فيها.
  - 3- ترسم توقعات المنظمة وتوصلها إلى الآخرين.
  - 4- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكفؤة في العمل.
  - 5- تحدد أولويات العمل الأساسية.
- ورغم أهمية ما تقدم؛ إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة، لكن في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب (بيان Statement) لمنظومة القيم، هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الآتية:
- الأفراد: أي بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والزبائن.
  - العمليات: أي بمعنى طريقة إدارة المنظمة واتخاذ القرارات وتقديم المنتجات والخدمات.
  - الأداء: أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها.

ويوضح الشكل الموالي المضامين الأساسية لبيان منظومة قيم المنظمة.



**الشكل رقم 01: المضامين الأساسية لبيان منظومة القيم.**

المصدر: (الغالبى وعلي صالح 2010, ص 144)

#### 2-2-4- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية:

تعد القيم هي المعيار الحقيقي للمجتمع، فالمجتمعات تختلف باختلاف قيمها، حيث الشخص ينمو ويتعلم ويمر بتجارب مختلفة هذه التجارب تصنع الشخصية المتكاملة، بحيث تجعلها قادرة على التعامل مع الآخرين ومع التنظيم الذي يعيش فيه من خلال عدة عوامل أهمها:

(أ) الأسرة: تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص وخصوصا في المراحل السنية الأولى من العمر، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام، والتقدير والحب، والعطف.

ويرى أنتوني روبينز "أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون وبما لا يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به".

(ب) **التعليم:** يعتبر الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم.

وترى الخلف أن التعليم عنصراً أساسياً في تكوين القيم حيث يسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة وتبني قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة، فالتعليم أحد وسائل تعريف النشء بأن لكل جيل قيماً ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغيرات المستجدة.

(ج) **المجتمع:** للمجتمع دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، ويتأثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين، داخل حدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات. (الحنيطة 2003، ص ص 31-32)

وتشير نظرية أريسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والأخوة والجيران وزملاء اللعب.

فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذين يعيشون فيه.

(العميان 2008، ص ص 112-113)

(د) **الملاحظة:** للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالهم لها تأثير عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال.

ويرى عامر أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيماً معينة هو يتبع أو يقلد بعض القيم توجد عندهم، فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء، حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه.

(هـ) **الإعلام:** للإعلام دور مهم في التأثير على اتجاهات وآراء الناس حيث يلعب الإعلام من تلفزيون، إذاعة صحافة دور في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية.

ويرى البعض أن قيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلى امتصاص أبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية

وبالتالي إكساب شخصية ذات سمات معينة، وفي بحث تم إجراؤه حول التلفزيون والتنشئة الاجتماعية، تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية أو تغييرها تبعاً لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية.

(و) الدين: للدين تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم ودياناتهم، وهذا التأثير نسبي من مجتمع إلى آخر، حيث يكون التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثيرها مباشر على جميع مناحي الحياة، حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة، وفقاً لمجموعة من القيم الدينية كالصبر، والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.

قال تعالى: "أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين" (النحل، 125).

وقال تعالى: "الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجاً قيماً لينذر بأساً شديداً من لدنه ويبشّر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً حسناً" (الكهف، آية 1-2).

وقال رسول الله عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: "من غشنا فليس منا".

وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل، دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

(العميان، 2008، ص 112)

## 2-2-5- مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري: نمت القيم التنظيمية عبر

سبع مراحل رئيسية هي كما يلي:

**المرحلة الأولى:** أو مرحلة الإدارة الميكانيكية، وتتمثل القيم على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه بالآلة حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، ولقد بدأ تحليل هذه القيم ماكس ويبر (Max weber) من خلال نظرية البيروقراطية، والتي قصد بها النموذج المثالي للتنظيم (Ide, type)، حيث إفترض أن الرجال والنساء هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم

آلات يحفزون تدريجيا بواسطة النقود (الحنيفة 2003، ص 37) وكذلك فريد يريك تايلور الذي اعتبر الأفراد آلات تحفيز بواسطة المال. (اللوزي 2007، ص 232)

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة العلاقات الإنسانية بدأت هذه المرحلة من القيم التنظيمية على أثر نتائج دراسات مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة وتعد محاولة إلتون مايو ( Elton mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو، أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وفترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة، وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في التنظيم. (الحنيفة 2003، ص 37)

وقد شددت القيم الجديدة على أن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية. (اللوزي 2007، ص 233)

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة المواجهة والتي بدأت بعد الحرب العالمية الثانية وظهرت كاستجابة لمطالب الاتحادات المهنية كما عرفت هذه المرحلة الانتقال من القيم المتأصلة في الحياة الزراعية إلى قيم التصنيع، وقد دافع الإداريون في هذه المرحلة على قيم الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص في حين اهتمت النقابات بالدفاع على الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وتحسين ظروف العمال (نعموني 2006، ص 80). ولأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما تحول دون المواجهة إلى التوفيق، كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هم قادة النقابات الاتحادية أو هم الإداريين.

(الحنيفة 2003، ص 38)

**المرحلة الرابعة:** مرحلة الاجماع في الرأي: تم في هذه المرحلة التركيز على الحرية في العمل كإحدى أهم القيم التنظيمية، ومن أبرز رواد هذه المرحلة دوجلاس ماك جريغور (Douglas McGregor) صاحب كتاب الجانب الإنساني في المنظمة. (نعموني 2006، ص 80)

- حيث وضع أنماطا مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه وصف واحد منها بنظرية x والثاني بنظرية y فنظرية x ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وإنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأن العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان، وأن الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، أما نظرية y فتتظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر، ليست الإدارة هي التي تحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين إن الإنسان يطلب الحرية في العمل، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا، كما آمنت بأن الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

(الحنيفة 2003، ص 38)

**المرحلة الخامسة:** مرحلة الإدارة بالأهداف أو مرحلة التنظيم والتوازن الفردي: بدأت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف، والتي يعود الفضل لظهورها لبينتر دروكر (Peter Druker)، ومن أهم مزاياها تحديد الأهداف بوضوح متناه والمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار، فالأهداف هي المرشد للعمل وهي الموجه والمراقب، ومن ثم فلا فورية لأحد على أحد (نعموني 2006، ص 81). وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف ... إلخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

(اللوزي 2007، ص 233)

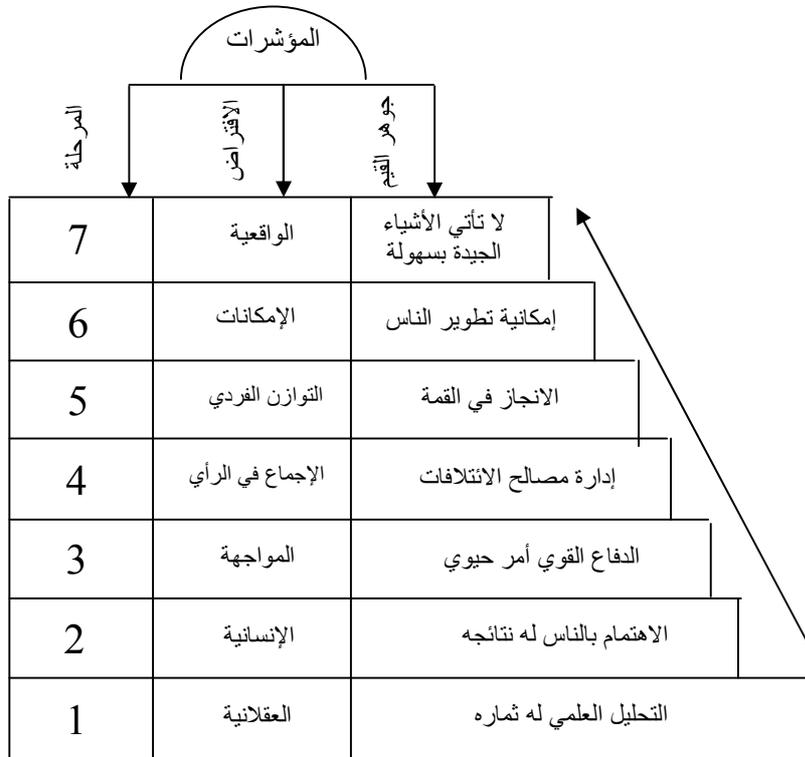
**المرحلة السادسة:** مرحلة التطوير التنظيمي أو مرحلة الإمكانيات: ظهر مفهوم التطوير التنظيمي، من تطور القيم التنظيمية، على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي، إلى أن ريتشارد بيكهارد (Richard Bechhard) يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير (Change interventions) والمهارات، والنشاطات، والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (Effective).

من هنا فإن التطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية للعمل في التنظيم والجوانب غير الرسمية فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات والقيم وغيرها. (الحنيفة 2003، ص 39)

**المرحلة السابعة:** مرحلة الواقعية: تعتبر هذه المرحلة مزيجاً من أفكار المراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة، وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management حيث يعد نموذجاً ميدانياً وعملياً يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التكوين والتعليم والتخطيط الاستراتيجي وعلى علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

- لقد برز في هذه المرحلة ما يعرف بقيم القرن التاسع عشر والمتمثلة في التصميم والقوة الفردية والمسؤولية كما ازداد الشعور بالتنافس العالمي والتهديدات والاقتناع بأن البقاء للأصلح. (نعموني 2006، ص 81)

والشكل الموالي يعرض المراحل الواردة أعلاه وافترضاها الأساسية وجوهرها:



**الشكل رقم 03: مراحل تطور القيم عبر الفكر الإداري.**

المصدر: (الغالبى وعلي صالح 2010، ص 145).

يوضح الشكل المراحل السبعة التي مرت بها القيم التنظيمية وهي العقلانية , الإنسانية ,المواجهة , الإجماع في الرأي , التوازن الفردي ,الإمكانات , و الواقعية ,مع أهم القيم التي تميزت بها كل مرحلة .

### 6.2.2. تصنيف القيم التنظيمية:

التنظيمات مثلها مثل الأفراد تختلف في تصنيفها وترتيبها للقيم، ويتم التعرف على هذا الترتيب من خلال المنشورات والمواثيق والاتفاقيات الجماعية والسياسات والإجراءات الموجودة داخل المؤسسة، وهناك بعض المؤسسات التي تسجل أولوياتها وقيمها بشكل رسمي فيما يسمى بمنظومة القيم أو الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، في حين أن مؤسسات أخرى لا تملك مثل هذه الوثيقة مكتوبة، ولكن رغم ذلك فإن النسق القيمي فيها يبقى معروف من خلال السلوك التنظيمي للمؤسسة حتى ولو لم يدون ميشاقها الاخلاقي رسميا.

وقد أكدت البحوث أن ما قيل سابقا بخصوص القيم المعتنقة والقيم الواقعية عند الأفراد، يصدق كذلك على المنظمات، فوجود الميثاق الاخلاقي أو النظام القيمي الرسمي داخل المؤسسة، وادعاء بعض الشركات أنها تعتنق قيم تحسين المحيط الاجتماعي قد ينطبق أولا على سلوكها حبال الطبقات المحتاجة في المجتمع، أي أن القيم المعتنقة والواقعية قد تكون متطابقة وفي هذه الحالة فإن الأفراد يعيشون في واقع القيم التي تدعي المنظمة أنها تؤمن بها وقد يحدث العكس حين تدعي المؤسسة الالتزام بقيم لا تعمل بها في واقعها.

(نعموني 2006، ص ص 69- 70)

- وبصفة عامة يختلف تصنيف القيم باختلاف الأساس المستخدم في التصنيف، ومن أهم الأسس المستخدمة في تصنيف القيم:

1. التصنيف على أساس المحتوى: قيم اقتصادية، إجتماعية، نظرية، جمالية، سياسية، دينية.

2. التصنيف على أساس المقصد: قيم وسيلية، قيم هدفية.

3. التصنيف على أساس الشدة: هناك قيم تفرض عقاب شديدا على مخالفتها، وأخرى قد لا يفرض أي عقاب على المخالف.

4. التصنيف على أساس العمومية: قيم عامة، قيم خاصة.

5. التصنيف على أساس الوضوح: قيم صريحة، قيم ضمنية.

6. التصنيف على أساس الدوام: قيم عابرة، قيم دائمة. (السيسي 2009، ص 152)

- وقد حاول بعض الباحثين تقديم نماذج لتصنيف القيم التنظيمية من بينهم:

• سبرانجر Sprenger الذي اقترح تصنيف في كتابه أنماط الرجال (Types of men) يقسم فيه القيم إلى ستة أنواع وهي:

1. **القيم النظرية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وسعيه إلى اكتشاف الحقيقة واتخاذ من

العالم المحيط به اتجاهًا معرفيًا ومنطلقًا إلى معرفة القوانين التي تحكم الظواهر، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ويشكلون في العادة شريحة العلماء والفلاسفة.

2. **القيم الاقتصادية:** ويعبر عنها ميل الفرد واهتمامه بما هو نافع ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والاستثمار، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بنظرة عملية ويشكلون في العام شريحة رجال المال والأعمال.

3. **القيم الجمالية:** وينشغل الفرد إزائها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التنسيق ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالفن والابتكار وتذوق الجمال والإبداع الفني.

4. **القيم السياسية:** وتظهر في اهتمام الفرد بالنشاط السياسي وحل مشكلات الجماهير ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة بالقيادة من نواحي الحياة المختلفة ويتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم.

5. **القيم الاجتماعية:** وتتجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعًا له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم بالعطف والحنان وإيثار الغير.

6. **القيم الدينية:** وتتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، حيث يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويرى أن هناك قوة تسيطر على

العالم الذي يعيش فيه، وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة، ويتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيمة باتباع تعاليم الدين من كل النواحي.

(إسماعيل بلال 2005، ص ص 191-192)

• وكذلك ولاك إيتال (Wallack Etal) الذي وضع تصنيف لقيم العمل، والذي يعكس فيه العديد من العوامل منها رضا الفرد عن عمله، ممارسات الفرد، ونمط سلوكه داخل العمل وكذلك الدافعية للإنجاز وهذه القيم يمكن تصنيفها إلى:

1- **قيمة الفخر بالعمل:** وتظهر هذه القيمة في الشعور بالمسؤولية تجاه العمل ومدى الاشباع الذي يحققه الفرد في عمله ودرجة الانضباط في العمل، وحبه للعمل ومدى انشغال الفرد بعمله في مواقف تفاعله اليومية ومدى تعلقه بالرموز التي تدل على عمله.

2- **قيمة الاندماجية في العمل:** وتتناول هذه القيمة الانخراط في العمل كما يعكسها مجموعة من المؤشرات مثل: رغبة الفرد في تحسين أدائه في العمل ومدى تفاعله مع رؤسائه وتعاونهم معهم ومدى تفاعله مع زملائه في العمل ومشاركته في الأنشطة ومشاركته في تطوير العمل من خلال المناقشات وحضور الاجتماعات وتصحيح أخطائه في العمل، ومدى ارتباطه بالعمل في مقابلة الأنشطة الأخرى.

3- **قيمة أفضلية العمل:** وتتناول قيمة أفضلية العمل أي اعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على ما عداها كما تعكسها مجموعة من المؤشرات الدالة على تفضيل العمل على الأنشطة الأخرى مثل طول ساعات العمل، ودرجة أدائه، والطاقات المبذولة فيه من جانب الفرد، ومدى تعلق الفرد بعمله واستغراقه فيه ومدى المقارنة بين الجهد المبذول والعائد ومدى التركيز في العمل.

4- **القيمة الاقتصادية للعمل:** وتتناول العائد المادي للعمل وأولويته ضمن اهتمامات الفرد وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كرغبة الفرد في زيادة دخله من العمل الإضافي، وتقييم الأعمال من خلال ما تدره من دخل والمقارنة بين العائد المادي

للعمل وعائده الاجتماعي (الوضع الاجتماعي للوظيفة) وبين العائد ودرجة الرضا عن العمل أو بين العائد والوقت المبذول في العمل.

5- **القيمة الاجتماعية للعمل:** يمكن تناولها من خلال ارتباط العمل بتحقيق المكانة الاجتماعية المتميزة ودوره في تحقيق الاستقرار الاجتماعي وذلك من خلال بعض المؤشرات التي ترتبط بعلاقات العمل مثل الاحترام في المحيط الأسري ومحيط الأصدقاء والجيران والمجتمع والعلاقة بين نوعية العمل والمكانة التي يظفيها عليها الأفراد والعلاقة بين مكان ممارسة العمل وطريقة أدائه وبين مكانته ودور العمل في خلق الاستقرار الاجتماعي وفي خلق مستوى أفضل للحياة.

6- **قيمة الترقى والنمو الوظيفي:** وتتناول سعي الفرد للترقى من خلال سعي الفرد للوصول إلى مكانة أفضل في العمل أو الوصول إلى عمل أفضل وانتقاء الأعمال التي فيها فرص أفضل للترقى والعلاقة بين السعي نحو الترقى والمتعة التي يحققها الأفراد في ممارسة العمل.

7- **قيمة الانجاز:** وتعكس درجة الانجاز في العمل كقيمة من خلال بعض المؤشرات المتعلقة بالنجاح والتحصيل والعطاء والمسؤولية والإبداع والعقلانية وحسن الأداء في العمل وتفضيل اللقب المهني عن أي لقب آخر.

8- **قيمة الانتماء للعمل:** وتعكس الولاء للعمل (أداء العمل بغير إجبار) والتعاون في العمل (الرغبة الداخلية في التعاون مع زملاء العمل وتحقيق أداء أفضل) واستخدام الوقت (توفير وقت العمل وعدم إضاعته في قضاء الأمور الشخصية) والجماعية (الشعور بروح الجماعة في العمل) والحب (أداء العمل من خلال حبه والتوحد معه) والسعادة (الشعور بالسعادة في أداء العمل). (السيسي 2009، ص ص 153-154)

• وتصنفها البنوي (2005) إلى:

1- **قيم التعاون:** حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة، فالتعاون: هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملائه ومشاركته لهم من أجل القيام بنشاط أو عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك، ويساعد الالتزام بهذه القيم على انجاز

النشاطات والمهام المراد انجازها بكفاءة وسرعة حيث تتغلب على الصعوبات المصاحبة لأداء الفرد.

2- **قيم العدالة:** إذ تعد هذه القيمة متطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة فعندما يشعر الموظف بالعدالة يتولد لديه إحساس بالرضى، مما يشجعه على الاخلاص في العمل، ويزيد من ثقة المرؤوسين بالرؤساء، ويقلل من حالات التوتر، وعند رسوخها لدى العاملين تصبح مرشداً ودليلاً في سلوكياتهم مما ينعكس ايجاباً على عمليات اختيار الموظفين، وتوزيع الأعمال عليهم، وعلى عمليات تحديد الأجور والمكافآت، فيشعر الموظفون بالأمن الوظيفي، مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي.

3- **قيم الانتماء:** إذ أن اقتران الفرد بالمنظمة يجعل الفرد مؤمناً بأهدافها، ويرغب في تحقيقها كما يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها، ويعمل على إقامة علاقات جيدة مع الزملاء، الأمر الذي يقلل من حالات الصراع والشعور بالاغتراب.

4- **قيم الشفافية:** حيث تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها وموضوعية، كما تعني وضوح لغتها ومرونتها إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وأن تكون متاحة للجميع يسهل الوصول إليها.

5- **قيم الثقة التنظيمية:** فإذا كان المدير يثق بنفسه وبأهداف التنظيم، وبمن حوله، فإن ذلك يجعله يسهم في خلق جو بناء، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير، فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من رضاهم عن العمل مما ينعكس ايجابياً على أدائهم.

6- **قيم المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب، والمشاركة تنمي القيادات الإدارية وتزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الخلق والابداع ومن الجدير بالذكر:

أن القيم تؤثر على جميع مراحل اتخاذ القرارات خصوصا عند تحديد الأهداف، وتطوير البدائل، واختيار الأنسب منها. (الزعيبي 2008، ص ص 24- 25)

• أما فرانسيس وودكوك (1995) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، ويعتبر هذا التصنيف من أشهر التصنيفات وأكثرها استعمالا، حيث صنفت القيم فيه تحت أربع قضايا رئيسية هي:

**أولاً: إدارة الإدارة:** وقصدا بها الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع النفوذ وأن دور الإدارة محدد بشكل واضح، وأن المديرين مؤهلون وقادرون على القيام به والقيم التي تتبع لإدارة الإدارة هي: القوة (النفوذ)، والصفوة، والمكافأة.

**ثانياً: إدارة المهمة:** وتهتم بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف المنظمة والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، والكفاية، والاقتصاد.

**ثالثاً: إدارة العلاقات:** وتهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إسهام من الموظفين في المنظمة وضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، والقانون، والنظام.

**رابعاً: إدارة البيئة:** وتهتم بعملية تنافس المنظمة مع العالم المحيط بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة والاستفادة منها لصالحها، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

- وسنتناول في هذه الدراسة القيم التنظيمية الواردة أعلاه، والتي تم إعدادها من قبل ديف فرانسيس ومايك وودكوك في كتابهما القيم التنظيمية (Organization values) وترجمه إلى العربية هيجان وهي اثنتا عشر قيمة مبينة كما يلي:

1. **القوة (النفوذ):** وتتمثل في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات والسلطة والمركز، وهذه القوة تمكنها من تقرير مهمة المنظمة ومصادرهما واتخاذ القرارات، وبهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك هذا النفوذ وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى هذه القيمة: (المديرون يجب أن يديروا).

2. **الصفوة:** وهذه القيمة تتمثل في أنها يجب الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وضمان التطور المستمر لهم وهذه القيمة التي يجب تبنيها هي: (النخبة دائما في القمة).
3. **المكافأة:** وهذا يتطلب تحديد الأداء الناجح والمكافأة عليه وبهذا فمثل هذه المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة (الأداء ملك).
4. **الفعالية:** وهذا يعني ضرورة أن تركز الإدارة الناجحة على القضايا الصحيحة، ويجب أن يكون ذلك بشكل مستمر بحيث تختار الإدارة الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج وهي بذلك تتبنى قيمة: (أعمل الأشياء الصحيحة).
5. **الكفاية:** إن المنظمات الناجحة هي تلك التي تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة بالإضافة إلى أن عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافظا جيدا وبذلك تبحث المنظمات وبشكل دائم عن أفضل الطرق لعمل الأشياء وهي بذلك تتبنى قيمة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة).
6. **الاقتصاد:** إن غياب الرقابة على التكاليف يعد سببا رئيسا في فشل الكثير من الأعمال وكذلك الإسراف أو الهدر في الموارد المالية، والنظام الذي يعتمد الربع أو الخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح، وبما أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغا من المال فإنه يجب على كل منظمة مواجهة الحقيقة الاقتصادية وتتبنى قيمة: (لا شيء مجانا).
7. **العدل:** إن تطبيق نظام عادل على الموظفين يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين فضلا عن أن ذلك يؤثر على حياة الأفراد سواء في العمل أو خارجه، وعلى ذلك يجب أن يدرك المديرون أن ما يفعلونه وما يتجاهلونه له قوة مؤثرة على الموظفين وأن وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم له أهمية عالية على مستوى المنظمة لذلك يجب أن تتبنى قيمة: (من يهتم يكسب).
8. **العمل الجماعي (فرق العمل):** إن الجماعة المنظمة جيدا والمحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة عمل، إن الأفراد يستمتعون بالعمل سويا وبتوافق لأن نقص

قدرات أي منهم يغطيها الآخر، ومن الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد أنهم ينتمون لبعضهم، والمنظمة التي تسعى للنجاح هي التي تستطيع تكوين مثل هذه الفرق المتجانسة وهي التي تتبنى قيمة: (العمل معا بانسجام).

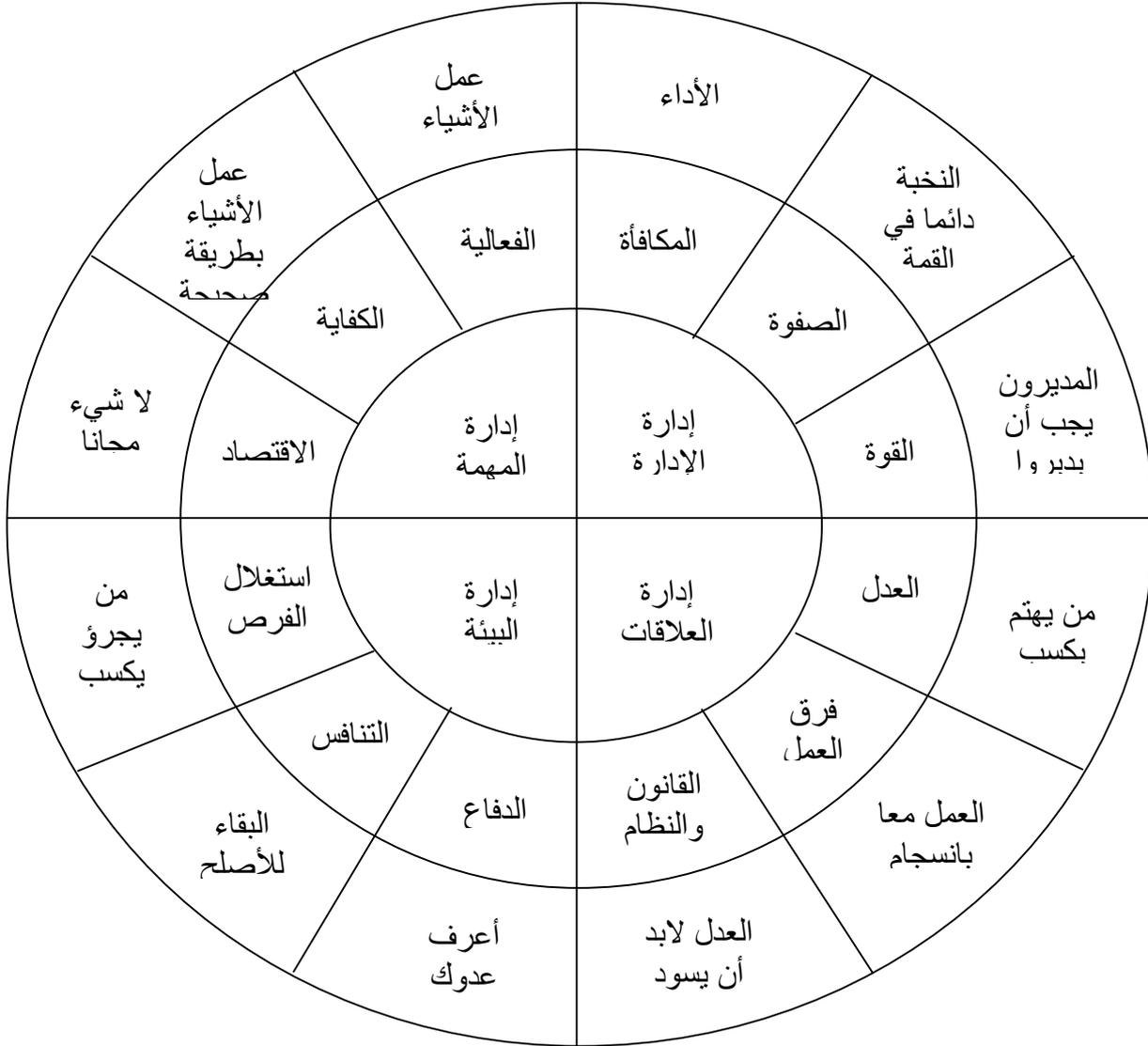
9. **القانون والنظام:** كل جماعة تنشئ إطار من القوانين التي تستند إليها في تصرفاتها هذه القوانين توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، فالمديرون يتصرفون كقضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق الاعتراض للموظفين والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات فهي بذلك تتبنى قيمة: (العدل لا بد أن يسود).

10. **الدفاع:** هناك كثير من المنظمات التي تقع تحت وطأة المنافسة التجارية مع منظمات أخرى وعلى ذلك يجب ألا تغفل وإلا فقدت نصيبها وحصتها من السوق، وكذلك المؤسسات غير التجارية التي تجد نفسها تحت تهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية، فالمنظمات الناجحة هي التي تدرس هذه التهديدات وتضع الخطط الدفاعية المناسبة والقوية وهي بذلك تتبنى قيمة: (اعرف عدوك).

11. **التنافس:** يجب أن تكون هناك قدرة على أن تكون المنظمة منافسة وهي الطريقة الوحيدة لبقاء المنظمة، ويتم إدراك حقيقة التنافس في أعلى المستويات، وعلى ذلك فإن المنظمة يجب أن تتخذ كافة الخطوات الضرورية للبقاء في مجال التنافس، ومن المؤكد في عالم المنافسة اليوم أن البقاء للأفضل والضعيف لن يستمر طويلاً، وهذا يؤكد ضرورة تبني قيمة: (البقاء للأصلح).

12. **استغلال الفرص:** يجب أن تبحث المنظمات عن الفرص في الخارج بدلاً من إعطاء الفرص للآخرين للحصول على أفضل الفرص، كما يجب عدم تجاهل السرعة والإقدام على استثمار هذه الفرص رغم المخاطر التي قد تصاحبها، والمنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص وتبني قيمة: (من يجرؤ يكسب).

(الغامدي 2005، ص 10-12)



والشكل الموالي يوضح هذه القيم التنظيمية بما يعرف بعجلة القيم:

الشكل رقم (02): يمثل عجلة القيم التنظيمية لدى ديف فرانسيس.

المصدر: (الصيرفي 2009، ص 333)

الدائرة الداخلية = القضايا الجوهرية.

الدائرة الوسطى = القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية.

الدائرة الخارجية = القيم

يوضح الشكل أبعاد القيم التنظيمية وهي بعد الإدارة , بعد المهمة , بعد العلاقات وأخيرا بعد

البيئة , والقيم الاثنا عشر التي تندرج تحتها مع شرحها حسب ديف فرانسيس .

## 2-2-7- أسباب تردي القيم في المنظمة:

- هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى تردي القيم وانتشار السلبيات الأخلاقية في سلوك العمال، ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:
- افتقاد الموظف للقوة الحسنة داخل العمل وخارجه: فالسلوك الأخلاقي لبعض القيادات له تأثير خطير على سلوك المرؤوسين من زاويتين: الأولى، أنه بمثابة القدوة والنموذج الذي يقلده التابعون، فإذا كانت القدوة فاسدة، فإن ذلك سترك أثره بلا شك على المستويات الأدنى. أما الثانية، فلأن القيادة مسؤولة أصلا عن منع حدوث أي فساد أو استنصاله إن وجد، فكيف لها أن تفعل ذلك، إذا كانت هي نفسها غارقة فيه؟.
  - عدم وجود العدالة في المعاملة: فوجود بعض صور التمييز في المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة أو بسبب المحسوبية والوساطة، يخلق لدى الكثيرين الإحساس بعدم وجود العدالة. وإذا غابت العدالة، فإن ولاء الفرد للمنظمة يضعف وهذا من شأنه أن يدفعه إلى الأنانية والتركيز على كل ما يحقق المآرب الشخصية، ولو على حساب الآخرين، مما يساعد على انتشار الفساد.
  - تردي الأحوال الاقتصادية: فسوء التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وما يمكن أن ينتج عنه من تردي الأحوال الاقتصادية ووجود فئات قادرة وأخرى غير قادرة والارتفاع المستمر في الأسعار بدرجة لا تواكبها الزيادة في المداخيل، خاصة بالنسبة للعمال في الحكومة والقطاع العام مع وجود الكثير من المغريات الاستهلاكية، يساعد على انتشار الرشوة واستغلال النفوذ وغيرها من صور القيم السلبية.
  - كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات: وعدم وضوحها، فضلا على أنه يخلق الكثير من التعقيدات في التطبيق، فإنه يترك مجالا رحبا للتقدير الشخصي من جانب المطبقين في تفسير تلك القوانين، وهذا من شأنه أن يفتح ثغرة واسعة لبعض صور فساد القيم كالوساطة والرشوة، سواء طلبا للتخفيف من تلك التعقيدات أو لإعطاء تفسيرات لصالح شخص معين.

- عدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية: فموضوع القيم التنظيمية لم يأخذ حتى الآن نصيبه المناسب من العناية، سواء في مناهج المعاهد الإدارية أو في موضوعات البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسات المتخصصة. وهذه الظاهرة تكاد تكون عامة في معظم دول العالم خاصة النامية منها.

- تقديم اعتبارات القرابة والصدقة: فالولاء للأشخاص واعتبارات القرابة والصدقة على حساب الولاء للصالح العام، من شأنه أن يساعد على التغاضي عن بعض التجاوزات أو تقرير بعض الاستثناءات لأسباب شخصية، فالقيم التنظيمية قد تتعرض للتردي بسبب سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات التنظيمية.

إن المجتمع بقيمه المتدنية قد يؤثر سلباً على المؤسسة ولهذا فقد يلجأ بعض المسيرين إلى تبني الطريقة التaylorية وما تفرضه من ردع ومراقبة قريبة، لخلق الاختلاف والقطعية بين النسق القيمي التنظيمي والنسق القيمي المجتمعي، فكلما تمكنت المؤسسة من خلق ثقافة تعتمد على الكفاءة والمحافظة عليها كلما تحقق لها النجاح.

(الصيرفي 2009، ص ص 338-340).

## 2-2-8- وسائل المحافظة على القيم الايجابية في العمل:

هناك العديد من الوسائل التي تستطيع المنظمات أن تحافظ من خلالها على قيم تنظيمية ايجابية في العمل، من بينها ما يلي:

- وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي يحكم سلوك العمال في المنظمة: سيحقق ميزتين، فمن جهة سيساعد في توجيه سلوك العامل نحو الطريق الصحيح، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء. ومن جهة ثانية سيعطي انطبعا للأطراف الموجودة خارج المنظمة بأن هذه الأخيرة حريصة على توجيه سلوك العمال وفق مبادئ أخلاقية واضحة.

- الاهتمام بالتكوين والتثقيف الأخلاقي للعامل: ويلاحظ هنا وجود مدخلين لتنمية القيم والتدريب على السلوك الأخلاقي وهما:

• المدخل الأول: ويركز على استخدام مواد مستوحاة من أفكار كبار الفلاسفة ورجال الدين تتضمن القيم الدينية التي ينبغي التمسك بها. ويعاب على هذا المدخل عموميته، لأنه يحاول

تنمية مبادئ أخلاقية عامة دون ربطها بمواقف تنظيمية معينة، مما قد يجعلها من وجهة نظر المتدرب في حكم المثاليات التي لا علاقة لها بالواقع العملي.

• **المدخل الثاني:** ويركز على قواعد السلوك الأخلاقي كما تتضمنها القوانين واللوائح، ولكن التقارير الواردة حول التجارب الخاصة بتطبيق هذا المدخل تشير إلى أن نتائجه متطرفة، ويرجع ذلك إلى أن القواعد القانونية تتطرق فقط للتفرقة بين الصحيح والخطأ في حين أن أحد الأخلاقية الهامة التي تواجه الفرد في عمله هي المفاضلة بين (صحيح وأصح) وهي قضية نادرا ما يتعرض لها القانون.

- **الاهتمام بالبيئة:** ويتم التركيز هنا على التدريب الأخلاقي الذي ينبغي أن تكون في ضوء ظروف الموقف أو المحتوى الذي يعمل فيه المتدرب ولا يحرص على تنمية مجرد قيم عامة أو كيف يفرق بين الصحيح والخطأ من وجهة نظر قانونية، بل يحاول جعل الفرد حساسا لجانبين هما:

• قوة تأثيره كعامل على حياة الآخرين وفي مصالحهم وعادة ما يكون هذا التفكير مبررا للاهتمام بالسلوك الأخلاقي.

• مجموعة القيم اللازمة للممارسة الأخلاقية في موقف ما، مع التأكيد على معايير السلوك التي تمنع من استخدام الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية والتصرف بنزاهة وعدالة والتزام نحو المنظمة.

- توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي: وخلق مثل هذا المناخ داخل المؤسسة يحتاج إلى أكثر من مجرد وضع لائحة أو دليل للسلوك الأخلاقي، إذ أنه في حاجة إلى برنامج متكامل وخطوات متتابعة تم استعراضها في المبحث المتعلق بإدارة التغيير بالقيم.

(نعموني 2006، ص ص 83- 84)

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لمجموعة من النقاط:

فتم التعرض لتحديد مفهوم القيمة حيث تعددت التعاريف والآراء، وذلك يرجع إلى اختلاف مجالات وتخصصات الباحثين، ووجود العديد من وجهات النظر التأملية من خلال الأبحاث المتنوعة، غير أنه يمكن إدراك القيم على أنها مفاهيم لدى الفرد تبرز من خلال حاجاته وأفكاره التي تمثلها.

ثم تم التعرض إلى مفهوم نسق القيم باعتباره مجموعة القيم المترابطة التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، وكذلك إلى مكونات القيم: وهي المكون المعرفي، والمكون الوجداني، والمكون السلوكي والتي تندمج وتتداخل لتعبر عن وحدة الإنسان، بالإضافة إلى خصائص القيم ومن بينها أن القيم نسبة تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، وهي بمثابة الموجه لسلوك الفرد وتشكل رغباته واهتماماته، وهذا ما ذكر في أهمية القيم.

بعدها تم التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية والذي يلاحظ أنه بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديده إلا أنه هناك تقارب من ناحية المضمون حيث تتلاقى معظم التعاريف في فكرة رئيسية وهي أن القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وتم تحديد الشروط الواجب توفرها في القيم التنظيمية من بينها أن تكون مقنعة وواضحة وتترجم بسهولة إلى الواقع، وكذلك أن تكون مدونة وملزمة للعاملين في المنظمة.

كما تم التعرض إلى أهمية القيم التنظيمية والتي تتمثل في كونها تعمل كضابط لسلوك العاملين وموجه لتصرفاتهم فهي تساعد على تعزيز الولاء والانتماء وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

بعدها تم تناول أهم المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية، والمتمثلة في: الأسرة، التعليم، المجتمع والملاحظة والإعلام، ثم الدين.

ثم تم التطرق إلى أهم تصنيفات القيم التنظيمية وهي تصنيف سبرانجر، تصنيف إيتال، تصنيف البنوي وآخرها وأهمها تصنيف ديف فرانسيس وودكوك والذي اعتمدت عليه

الباحثة في هذه الدراسة ويعتبر هذا التصنيف الأكثر استعمالاً وشيوعاً في مجال السلوك التنظيمي حيث قسم القيم إلى أربع قضايا وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، بعدها تم تحديد مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري وهي كالتالي:

مرحلة الإدارة الميكانيكية والتي كانت القيم فيها على أساس معاملة الإنسان كآلة. ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي شددت القيم فيها على أن الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وعلى أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم. بعدها مرحلة المواجهة حيث ظهرت فيها قيم التصنيع والنقابات للدفاع على الأجور وتحسين ظروف العمال.

بعدها أتت مرحلة الاجماع في الرأي التي تم فيها التركيز على الحرية في العمل كإحدى أهم القيم التنظيمية أما المرحلة الخامسة هي مرحلة الإدارة بالأهداف والتي ركزت على تحديد الأهداف بوضوح والمعرفة والمهارات والتفكير والابتكار.

تلتها مرحلة التطوير التنظيمي الذي عرفه ريشارد بيكاهاارد على أنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط وفي الأخير تأتي مرحلة الواقعية التي تعتبر مزيجاً من أفكار المراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة.

وختم الفصل بالتعرض إلى أسباب تردي القيم في المنظمة ومن أهمها: افتقاد الموظف للقدوة الحسنة، وعدم وجود العدالة في المعاملة، وعدم إعطاء القيم التنظيمية العناية الكافية.

ثم تم تحديد بعض وسائل المحافظة على القيم الإيجابية في العمل منها وضع ميثاق للسلوك الأخلاقي يحكم سلوك العمال في المنظمة، والاهتمام بالتكوين والتنشيف الأخلاقي للعامل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي.

# الفصل الثالث

## الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1-3- مفهوم الولاء التنظيمي
  - 1-1-3- الولاء لغة
  - 2-1-3- الولاء اصطلاحاً
  - 2-3- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
  - 1-2-3- المدخل السلوكي
  - 2-2-3- مدخل الاتجاهات
  - 3-3- خصائص الولاء التنظيمي
  - 4-3- أهمية الولاء التنظيمي
  - 5-3- العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
  - 6-3- مراحل تطور الولاء التنظيمي
  - 7-3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
  - 1-7-3- نموذج اتزيوني
  - 2-7-3- نموذج سياتر
  - 3-7-3- نموذج ستاو وسلانك
  - 4-7-3- نموذج ستيفنز وزملانه
  - 5-7-3- نموذج انجل وبيري
  - 6-7-3- نموذج كانتر
  - 7-7-3- نموذج ماير والن
  - 8-7-3- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية
  - 8-3- العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية
  - 9-3- قياس الولاء التنظيمي
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى محاولة الإجابة عن هذا التساؤل: لماذا يلتزم بعض الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة ويعملون على الاندماج والارتباط بالمنظمة وبذل المزيد من الجهد والأداء بينما لا يفعل الآخرون ذلك؟ وبدأت الإجابة تأخذ مكانها مع بدء الاهتمام بالفكر التنظيمي الحديث فأصبح موضوع الولاء التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية، قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين بها، محط اهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي.

(الأكحلي 2010، ص 01)

ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة، فالولاء كأبي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويتبدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملا أو نظاما، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات.

لا يقوم الفرد بمنح انتمائه وولائه لمنظمته، ما لم يؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمته وكذلك الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها. (حمدان 2008، ص 29)

قال Larson أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل، وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي، وكذلك فإن أثر الولاء التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. (أبو العلا 2009، ص 35)

### 3-1- مفهوم الولاء التنظيمي:

مع أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها، في مجال المنظمات المختلفة فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الانتماء لهذه المنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

إن حداثة الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في مجال الإدارة كان سبباً في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

(الرواشدة 2007، ص 86)

#### 3-1-1- الولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام. (تير 2002، ص 62)

والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء (Devotion)، والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول بأن للأبناء ولاءً لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (Commitment)، والانسجام (Cohesiveness) وال جذب (Enticement) تجاه الغير.

(الرواشدة 2007، ص 86)

#### 3-1-2- الولاء اصطلاحاً: يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع

والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

(اللوزي 2003، ص 118)

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

- عرف الولاء التنظيمي "بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم".

(العزاوي وجواد 2010، 426)

- كما عرفه شيلدون (Shelden) على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو وهريبنك (Allutto, Herbinia) أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.

(الرواشدة 2007، ص 86)

- ويرى بوشنان (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي:

1- الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة،

والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

2- المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement): من قبل الفرد النابعة من رضاه

النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3- الإخلاص (loyalty): والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في

المنظمة في كل الظروف.

- كما يرى جورج (George, 1999) بأن الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد

مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره

الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى

استمراره في عمله أو التخلي عنه. (حمدان 2008، ص 30-31)

- وعرف كذلك بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر

عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (اللوزي 2003، ص 123)

- ويرى آخرون بأنه "حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة والموظف، وهي تؤثر على قرار الفرد أو البقاء في المنظمة.

- أما روبنز (Robbins) فيرى بأنه "سلوك ليس من ضمن متطلبات، العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة. (المحتسب وجعود 2007، ص ص 108-109)

- ويعرفه كل من هول وشنيذر ونيجرن بأنه العملية التي يتم من خلالها الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، حيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها مما يعود عليه بالرضا. (العتيبي 2008، ص 53)

- ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أهم عناصر الولاء التنظيمي:

1. قبول أهداف وقيم المنظمة.

2. الرغبة في الحفاظ على العضوية بالمنظمة.

3. خدمة المنظمة والحرص على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية.

4. الإخلاص للتنظيم والافتخار بالانتماء إليه.

5. عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو غيرها.

ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب.

- وقد تبنت الباحثة في هذه الدراسة تعريف كل من موداي وستيرز وبورتر ( Mowday, 1974 steers and porter) وهم من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
3. الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (حمدان 2008، ص 30) وهي نفس الصفات المذكورة سابقا.

### 3-2- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

**3-2-1- المدخل السلوكي:** ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

**3-2-2- مدخل الاتجاهات:** وفق لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلآ الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (أبو العلا 2009، ص 38)

### 3-3- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بخصائص منها:

1. متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
2. حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
3. له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء ... إلخ.
4. الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

5. الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
6. الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدف من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
7. الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب، وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها، وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية. (الغزاوي وجواد 2010، ص ص 426-427)
8. إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (الدوسري 2005، ص 98)
9. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
10. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (أبو العلا 2009، ص 39)

### 3-4- أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثون إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار وهو مرتبط

كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، والجنس، والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة، والارتباط العائلي، كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي والنتائج عن جديته في العمل واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفيا.

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى.

كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها.

( الرواشدة 2007 ص 32- ص 93 )

وأما انعكاسات الولاء التنظيمي على الوطن فهي اكبر، حيث تعود فائدة الولاء التنظيمي على المجتمع بشكل عام، وذلك لان انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل يزيدان من الإنتاجية القومية الكلية للدولة، لأنه في النهاية سوف يصب في المصلحة العامة للدولة. وأشار العلمي (1983) في دراسته إلى أن درجة التوافق والتكيف للعمل والارتباط به – أي الولاء له – من مجموعة العوامل البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج في العمل، وان لزيادة الإنتاج أهمية حيوية بالنسبة لاقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، فهي بالإضافة إلى كونها مقياسا حقيقيا لتطوير المجتمعات ورمز لقدرتها وقوتها، تعتبر

أيضا مفتاحا أساسيا من مفاتيح التنمية والتقدم، وختم العزاوي (1985) دراسته بقوله: أن اهتمام البلدان المتقدمة والنامية بشكل خاص بموضوع الإنتاجية سيساهم دون ريب في زيادة الدخل القومي وزيادة رفاهية الأفراد، وبذلك ستمكن تلك البلدان من النهوض بمجتمعاتها اقتصاديا وثقافيا واجتماعيا وقد أكد على كل ما سبق ذكره لينكولن وكالبيرج (lincoln and kalleberg, 1990) في دراستهما المقارنة حيث استنتجا أن السر في تفوق اليابان على الولايات المتحدة الأمريكية في الإنتاجية يعود إلى أن القوى العاملة اليابانية أكثر ولاء تجاه منظماتها من القوى العاملة الأمريكية وان الفجوة في الولاء بينهما تنعكس بشكل مباشر على حجم ونوعية الأداء وانضباط القوى العاملة. (غنام 2005، ص ص 54-55)

### 3-5- العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، وقد ساهم في الكتابة بهذا الموضوع الكثير من الكتاب إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

#### 3-5-1- صياغة سياسات تنظيمية ناجحة:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك التنظيمي وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إتباعها، وقد أشار إليها إبراهيم ماسلو في نظرية سلم الحاجات، كذلك نظرية بورتر (porter) ونظرية الدفر (Alderfer)، واللتين بحثنا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظرية لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات، وقد أشار ديتشارد ستيرز في نموذج عن الولاء التنظيمي عام 1977

إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج من المدخلات التالية:

1. المكانة في التنظيم.
2. الاستقلال في العمل.
3. الرضا عن العمل.
4. العلاقات الاجتماعية.
5. القيادة.
6. المناخ التنظيمي السائد.
7. الرغبة في الانجاز.
8. الصفات الشخصية.
9. درجة المشاركة في العمل.
10. نظام الحوافز.
11. تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوافرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمي بمناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- 1- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- 2- سلوك إيجابي تجاه التنظيم.
- 3- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.
- 4- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- 5- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- 6- ارتفاع الروح المعنوية.
- 7- ارتفاع معدلات الأداء.

(تير 2002، ص ص 73- 74)

## 3-5-2-وضوح الأهداف والأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما انه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

(أبو العلا 2009، ص 47)

## 3-5-3-زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فقد عرفت المشاركة بأنها "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة- التي هو عضو فيها- الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات" بينما عرفها دايفن بأنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعة، وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها".

وتقوم عملية المشاركة على ثلاثة أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

● أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

● انها تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

● أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو

تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (الدوسري 2005، ص 99)

### 3-5-4- إيجاد مناخ تنظيمي ملائم:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين.

وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقليل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (أبو العلا 2009، ص 48)

### 3-5-5- تصميم أنظمة مناسبة من الرواتب والحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب- بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة.

وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها، وعليه فإن الإدارة إذا كانت تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية، ويصلوا إلى الأهداف المحددة فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك.

لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي

تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

فهناك من يرى في هذا السياق أن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال: معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية، وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين. (الدوسري 2005، ص ص 97- 98)

### 3-5-6- العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:

أي خلق جو أسري ودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز، وكانت دراسة نيستروم (Nystrom، 1993).

حول الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وقد أظهرت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (غنام 2005، ص 45)

### 3-5-7- انتهاج أساليب ناجعة للقيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميتها كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وفهمهم والوصول إلى الأهداف، وبناءاً على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات وإستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد ويدعم

اعتقادهم في أهمية التنظيم ويزرع فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية في الحياة والعمل على التطوير التنظيمي والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل ... إلخ.

- هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي، لذا يمكن اعتبار هذه العوامل أساسية في التطوير التنظيمي وتساهم في استمرار المنظمة وبقائها.

(تير 2002، ص 77)

### 3-6- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة.

فقد أشارت "البليسي" على أن الولاء التنظيمي يمر بالمراحل التالية:

1. **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.
2. **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
3. **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

(العتيبي 2008، ص ص 62-63)

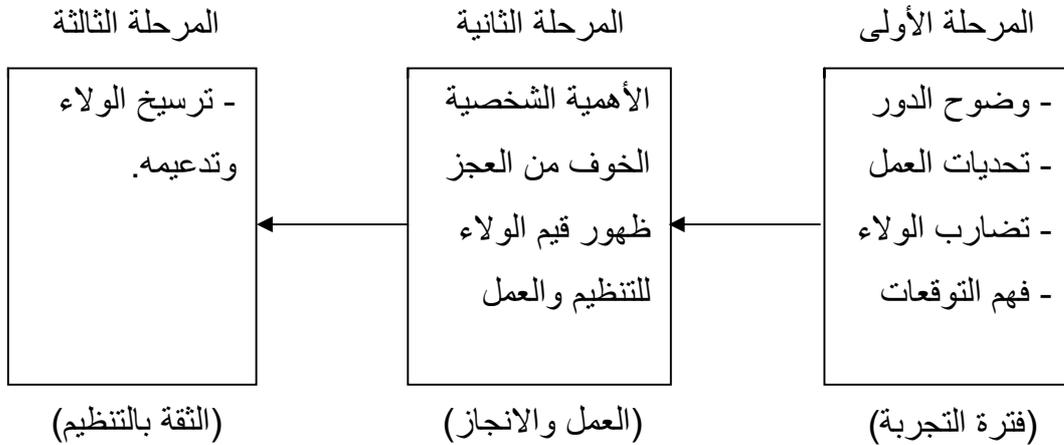
- كما بين بوشنان (Bulchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

- 1- **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ إلحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار

وإطراء كل من حوله، ويرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (غنام 2005، ص ص 40- 41). ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء عند بوشنان.



**الشكل رقم (4):** مراحل تكون الولاء عند بوشنان.

- وقد أشار ولش ولافان (Welsch et lavan) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

1. **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organization Entry):** وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

2. **مرحلة الالتزام التنظيمي (Organisational commitment):** وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

(الرواشدة 2007، ص 91)

-وقد بين كل من موداي وبورتر أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

1. **مرحلة ما قبل الدخول للعمل:** وتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل صورة مسبقة عن طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ودوره وما سيكون عليه، وحين يتم الالتحاق بالعمل يدخل الأفراد بمستويات مختلفة من الميل والاستعداد للانتماء، وينتج هذا الاختلاف عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المؤسسة.

2. **مرحلة البدء في العمل:** وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حين تلعب هذه الخبرات كما أشار هول (hall) دورا خطيرا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.

3. **مرحلة الترسخ:** وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد.

(غنام 2005، ص 41)

- أما أورلي وجاتمان (Oreily et chatman، 1986) فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي:

1- **مرحلة الإذعان والالتزام (Compliance):** ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه

للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.

2- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة (Identification):** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم، ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.

3- **مرحلة التبني (Adoption):** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا.

• وسنحاول في هذا الجدول تلخيص كتابات الباحثين حول مراحل تطور الولاء التنظيمي للفرد.

**جدول رقم (1):** يلخص مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الباحثين.

(1) البليسي	(2) بوشنان	(3) ولش ولافان	(4) موداي وبورتر	(5) أورلي وجاتمان
ويمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل	ويمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل	ويمر الولاء التنظيمي بمرحلتين	ويمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل	ويمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل
-مرحلة الطاعة	-مرحلة التجربة	-مرحلة الانضمام للمنظمة	-مرحلة ما قبل العمل	-مرحلة الإذعان والالتزام
-مرحلة الاندماج مع الذات	-مرحلة العمل والانجاز	-مرحلة الالتزام التنظيمي	-مرحلة البدء في العمل	-مرحلة التطابق والتماثل
-مرحلة الهوية	-مرحلة الثقة في التنظيم		-مرحلة الترسخ	-مرحلة التبني

ومما سبق يمكن القول بأن هناك تباين بين كتابات الباحثين الذين تناولوا مراحل تطور الولاء التنظيمي إلا أن الباحثة تميل إلى الأخذ بالتقسيم الذي اعتمده بوشنان لمراحل تطور الولاء التنظيمي لأنه الأكثر شمولا، وشيوعا، حيث حددت فيه الفترة الزمنية لكل مرحلة، والخصائص المميزة لها.

## 3-7- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا فإن الباحثة سوف تستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة والتي تناولت أبعادا مختلفة للولاء.

والجدير بالذكر أن الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي تناولت هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها، لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي تعود لأسباب حددها ريتشرز (Reichers) من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. (الرواشدة 2007، ص 88) ومن أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ما يلي:

**3-7-1- نموذج اتزيوني (Etzioni,1961):** تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

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

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

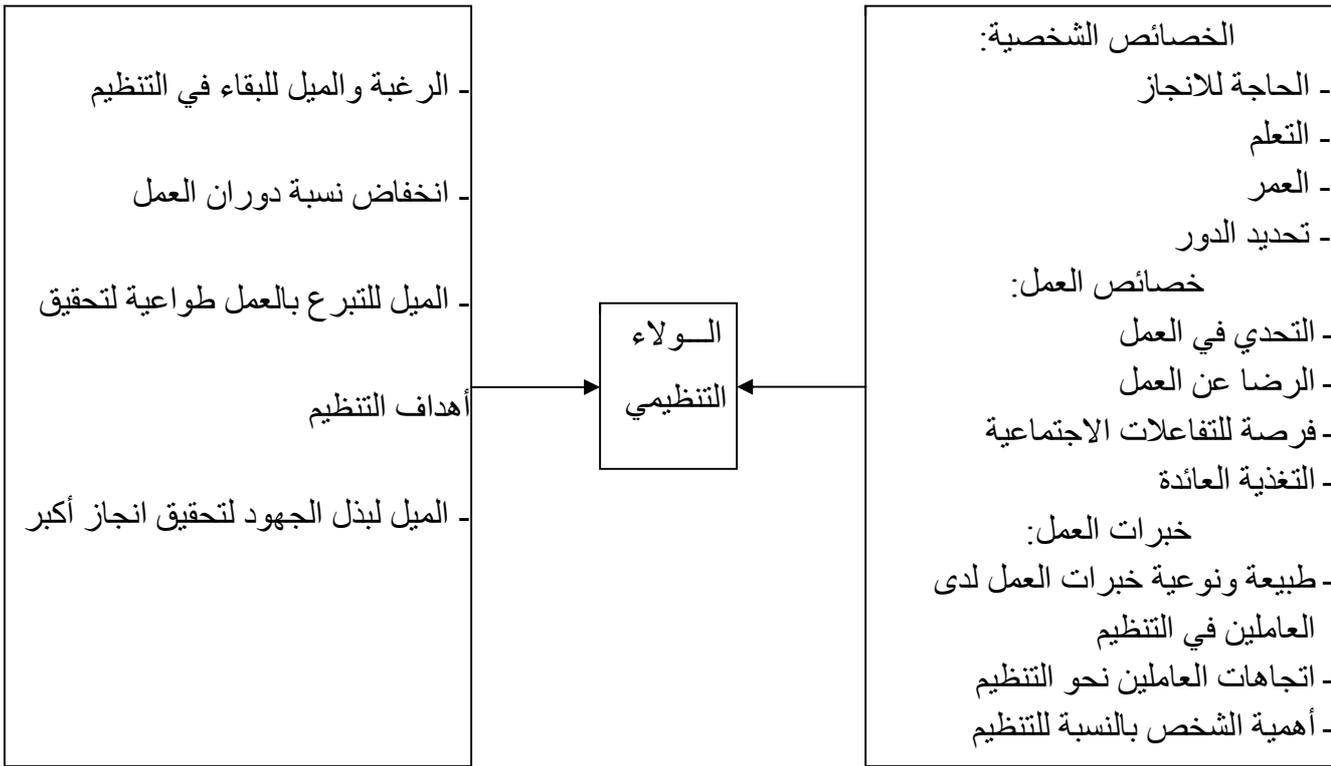
ج- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى اتزيويني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

(الدوسري 2005، ص ص 104 - 105)

### 3-7-2- نموذج سيترز (Setters,1977):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع من منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل.

(أبو العلا 2009، ص ص 41 - 42)



الشكل (5): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.

### 3-7-3- نموذج ستاو وسلانك (Staw et salanick,1977):

يرى هذا النموذج الذي تبناه كل من ستاو وسلانك بأن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسيين هما:

أ. **الولاء الاتجائي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

ب. **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها. (العيتبي 2008، ص 57)

### 3-7-4- نموذج ستيفنز وزملانه (Stevens et al,1978):

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميت ( Porter et smith): حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها. (أبو العلا 2009، ص ص 43-44)

### 3-7-5- نموذج انجل وبيري (Angle et perry,1983):

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

أ- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو وسلانك ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبارها أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص

الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ويقابل نموذج الولاء الاتجاعي عند ستاو وسلانك، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر (kotter) هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين-الفرد والمنظمة- لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل، بحيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته

(الدوسري 2005، ص ص 110-111)

### 3-7-6- نموذج كانتر (kantar,1986):

تشير كانتر إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي تتمثل في:

أ. الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

ب. **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والبغضاء، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

ج. **الولاء الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها. (العنبي 2008، ص 59)

3-7-7- نموذج ماير وألن (Mayer, Allen, 1990): يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:

أ. **الولاء العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية (Task Autonomy)، وأهمية (Task Significance)، وتنوع المهارات المطلوبة (Skill variety)، وقرب المشرفين وتوجيههم له (Super visory feedback)، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة ايجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة ايجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

ب. **الولاء الاخلاقي (المعياري):** ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

ج. **الولاء المستمر:** ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده

لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة.

كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها، ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيرا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها.

(الرواشدة 2007، ص ص 89-90)

### 3-7-8- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت

والزملاء ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما يتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.

وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

(الدوسري 2005، ص 115-116)

وهذا النموذج يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما أنه مع غيره من النماذج يصلح لتكوين إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي، حيث أن وجود نموذج شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمرا غائبا عن الساحة. وتتبنى الباحثة النموذج الخاص بمدرسة الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة لارتباطه بموضوعها باعتبار أن القيم التنظيمية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية وفيما يلي جدول يلخص النماذج السابقة:

**جدول رقم (2): يوضح النماذج المفسرة للولاء التنظيمي (من إعداد الباحثة).**

نموذج اتزيوني 1961	ويتخذ الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد	-الولاء المعنوي	-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة	-الولاء الاغترابي
نموذج ستيرز 1977	صنف العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والسلوك الناتج عنها إلى:	مدخلات -الخصائص الشخصية التعلم، العمر .... -خصائص العمل التحدي، الرضا ... -خبرات العمل نوعية الخبرات اتجاهات العمل	مخرجات -الرغبة في البقاء في المنظمة -انخفاض نسبة الدوران -الميل للتبرع بالعمل -الميل لبذل الجهود لتحقيق انجاز أكبر	
نموذج ستاو وسلانك 1977	ويتخذ الولاء التنظيمي بعدين رئيسيين	الولاء ألتجاهي	الولاء السلوكي	
نموذج ستيفنز وزملانه 1978	ينقسم هذا النموذج إلى اتجاهين نظريين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هناك نموذجين رئيسيين:	الاتجاه التبادلي	الاتجاه النفسي	
نموذج انجل وبيري 1983		-نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي	-نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي	

-الولاء الموجه	-الولاء التلاحي	-الولاء المستمر	ويتخذ الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد	نموذج كاتر 1986
-الولاء المستمر	-الولاء الأخلاقي (المعياري)	-الولاء العاطفي (المؤثر)	ويتخذ الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد	نموذج ماير وألن 1990
- الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها	-الجوانب الملموسة في المنظمة المتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا	-القيم الموجودة بالمنظمة وبالذات قيم المديرين	المكون الأساسي للولاء التنظيمي هو ثقافة المنظمة والتي تتمثل في:	نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

### 3-8- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

- 1- الروح المعنوية.
- 2- الأداء المتميز.
- 3- تسرب العاملين.
- 4- العقد النفسي.
- 5- المكانة الاجتماعية.

#### 1-العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع وزيادة الأداء، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية. (الوزي 2003، ص 133)

## 2- علاقة الولاء التنظيمي بالأداء المتميز:

كتب ستيرز (Steers, 1977) إن الفرد الذي يتمتع بولاء عال لمنظّمته يعتبر ذا أداء متميز في عمله، حيث يمتلك الدافع الكافي للإبداع والتميز، ويمتلك الحماس الكافي للبحث عن أفضل الطرق وأحدثها في العمل وإتباعها لتحقيق أهداف المنظمة، ويحثه دائما على الالتزام بالمواعيد والحفاظ على أعلى نسبة للدوام الجاد المعطاء، وعلى العكس من ذلك الفرد الذي يفتقر الولاء، فإنه يفتقد الإنتاج المبدع المتميز، لأنه يفتقد الحماس للعمل بإخلاص والعمل على تطوير نفسه وقدراته، ويكثر من التملص من مسؤولياته ما وجد لذلك سبيلا، ويتم باللامبالاة، فيكثر تغييبه عن العمل، وترتفع نسبة الدوران في المؤسسة، ونسبة المشاكل والاضطرابات والإضرابات والتخريب، والاختلاسات، فازدياد الولاء يزيد من استقرار الأفراد في مؤسستهم، وبالتالي ازدياد الاستقرار في المؤسسة كافة.

(غنام 2005، ص 51)

## 3- تسرب العاملين وضعف الولاء التنظيمي:

يعرف التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا. وبالتالي، يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتحد تقدمها نحو وضع أفضل. ومن الآثار السلبية للتسرب نذكر منها:

### 1- أثر سلبي على الأداء الوظيفي في نقطتين هما:

- أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة تركهم المنظمة.
- ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة خاصة إذا كان التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

### 2- اضطراب في الأنماط الإجتماعية والإتصالات:

إن ترك الكفاءات للعمل يؤثر على قدرات المنظمة الاتصالية وأدائها، ويؤدي ذلك إلى زعزعة تماسك الأفراد والمنظمة وتدني إنتاجيتهم.

### 3- تدني المعنويات:

إذ استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ومن ثمة تدني الإنتاجية وسواد جو غير سليم وتراجع الثقة، وإرتفاع في التكاليف المختلفة.

#### 1- ارتفاع التكاليف:

يترتب على تسرب الموظفين تكاليف عالية مثل الإعلام عن وظائف جديدة والاختيار، لدى تكلفة وتحسين المستوى، إضافة إلى تكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

#### 2- زيادة في أعباء العمل:

تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية من الموظفين إلى جهد وإلى تكاليف عالية وإلى وقت يستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام. وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الموظفين، الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء. كما تشكل ضغوط العمل المتزايدة على الموظفين من إرهاق واستنزاف للطاقات، إلى التفكير في ترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر. كما يمكن النظر إلى الأفراد في ظل هذا المناخ غير السليم، من أربع جوانب، هي:

- الإضطرار: ويخص أولئك الذين يزاولون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.  
- الترقب: ويخص الذين هم في ملاحقة دائمة لفرص العمل الخارجية لغرض ترك وظائفهم الحالية.

- القبول: يخص الذين يزاولون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة في ترك أعمالهم إلا إذا دفعتهم الحاجات الجديدة أو الإغراءات الكبيرة (كالسكن).

- الاندماج: ويخص من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم، وحصولهم على درجة عالية من الإستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبحثون في عملهم عن تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

نستنتج أن المعيار الأول والثاني يجسدان رغبة الموظفين في ممارسة السلوك السلبي الضارب بالتنظيم مثل الغياب المتكرر، وترك العمل في ساعات مبكرة، وعدم التعاون.

أما المعيار الثالث والرابع فيجسدان ولاء الموظفين وانتماءهم لمنظماتهم، والذين تتوافر لديهم الرغبة والاستقرار في العمل وبذل الجهود لتحقيق الأهداف. (تير 2002، ص ص 79-80)

#### 4- العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي:

يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر. (اللوزي 2003، ص ص 137-138)

#### 5- علاقة الولاء التنظيمي بالمكانة الاجتماعية:

إن مصطلح المكانة الاجتماعية يقصد به "المرتبة والوضع الذي يتمتع به شخص ما مقارنة مع الآخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة الاجتماعية إما أن تكون المركز الرسمي لشخص ما كما حدده المسمى الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها، أو أنها المكانة الاجتماعية التي يمنحها الآخرون لفرد ما بسبب شعورهم وقناعاتهم نحوه، ولا تكون حينئذ رسمية وتحدد مرتبة كل فرد داخل التنظيم بالنسبة للآخرين بطريقة هرمية، لذا يتسابق الأفراد في حصولهم على المكانة العليا والمرتبة الفضلى ببذل قصارى جهودهم في العمل، لأن فقدان المكانة الاجتماعية المناسبة يفقد الشخص محبة واحترام الآخرين، وبالتالي يؤدي إلى اضطراب شخصيته وعدم الرضا عن الذات، فيسعى للبحث عن مكان آخر يجد به

احترامه لنفسه والتقدير من الآخرين، بالتالي يفقد الولاء لمنظمتة بفقدانه المكانة التي يرغب بتحقيقها. (غنام 2005، ص 52)

### 3-9- قياس الولاء التنظيمي:

يجب على الإدارة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، بالرغم من أن قياس الولاء للإدارة يحملها تكاليف وجهودا إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للإدارة، تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الموظفين، ومنها ما يعود على الإدارة.

ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها. (تير 2002، ص 81)

وبذلك فعملية قياس الولاء تعتبر تقنية نفسية إدارية واعية وهادفة، نظرا لأهميتها.

إذ: يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها، واتجاهاتها قياسا إلى فترة سابقة من الزمن، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع المنظمات الأخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئة العاملين فيها.

- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثمة العمل عن إيجاد الحلول المناسبة.

- إن البحوث النفسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة أو الأفراد، كون الأفراد يتولد منهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بآثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار إيجابية تتراوح بين الرغبة والعمل، وزيادة الثقة والمصادقية. كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

- تدخل في تركيب الولاء أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب عن الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من خلال لهذه المنظمة.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للإدارة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل. حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.
- ويمكن القول بأن المنظمات تسعى لإشباع حاجات العاملين فيها، أملا في الحصول على ولائهم، لأن العلاقة بين التنظيم والعامل هي علاقة تبادلية بحيث يوفر التنظيم ما يحتاجونه، وبدورهم يسعى العاملون لتحقيق أهداف المنظمة.
- لذلك يجب على المنظمة متابعة نشاطها من وقت لآخر للتعرف على آراء العاملين نحو التنظيم لتصحيح الأخطاء ضمانا لولائهم.
- (العنبي 2008، ص ص 83- 84)

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل مجموعة من النقاط سنحاول تلخيصها فيما يأتي:

لقد تم التعرض في البداية إلى تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، حيث لاحظت الباحثة أنه بالرغم من تعدد التعاريف يبقى المضمون واحد، فيمكن أن نعرف الولاء التنظيمي على أنه شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ينتج عنه قبول أهدافها وقيمها، والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها، وعدم الاستعداد لتتركها لأي سبب من الأسباب.

بعدها تم التطرق إلى أهم المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي وهما مدخلان: المدخل السلوكي ومدخل الاتجاهات، فالأول يركز فيه الفرد على المكاسب التي يحققها من بقائه في المنظمة، أما الثاني فيركز على ارتباط الفرد بمنظّمته بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب، حيث تصبح قيم الموظف وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها.

ثم تم تناول خصائص الولاء التنظيمي ومن أهمها: أنه متغير سلوكي له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالأداء والحضور، كما يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.

بعدها تم تحديد أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، فبالنسبة للفرد يساعده على تقدمه الوظيفي ويشعره بالرضا والسعادة، أما المنظمة فيساعد في زيادة الإنتاجية والتقليل من التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب العاملين وغيرها، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية القومية الكلية للدولة مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

كما تم التطرق إلى العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي منها صياغة سياسات تنظيمية ناجعة ووضوح الأهداف والأدوار وزيادة مشاركة العاملين في التنظيم وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم.

بالإضافة لاحتواء الفصل على مراحل تطور الولاء التنظيمي، حيث لاحظت الباحثة أنه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل الباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد

لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة، وقد تبنت الباحثة تقسيم بوشنان لأنه الأكثر شمولاً وتحديداً للفترة الزمنية لكل مرحلة، حيث تضمن مرحلة التجربة ثم مرحلة العمل والإنجاز وأخيراً مرحلة الثقة في التنظيم.

كما تم التعرض إلى النماذج المفسرة للولاء التنظيمي حيث استعرضت الباحثة عدداً من النماذج التي تناولت أبعاداً مختلفة للولاء، كان أهمها نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية، حيث اعتبرت هذه المدرسة أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها هي المكون الأساسي للولاء وأن الولاء التنظيمي يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين ويتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة.

وأخيراً تم التطرق إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية: الروح المعنوية، الأداء، تسرب العاملين، العقد النفسي والمكانة الاجتماعية. وكذلك قياس الولاء التنظيمي وفوائده المتمثلة في تقديم مؤشرات ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للإدارة ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، كما أن البحوث النفسية المتعلقة بالولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة حيث تزودها بالكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

# الفصل الرابع

## الدراسات السابقة

### تمهيد.

- 1-4- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية.
  - الدراسات الأجنبية.
  - الدراسات العربية.
  - التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم لتنظيمية.
- 2-4- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي.
  - الدراسات الأجنبية.
  - الدراسات العربية.
  - التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي.

## تمهيد:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من أهم مراحل منهجية البحث العلمي، إذ يحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي والجانب النظري، كما تفيده في تفسير النتائج، وهي بذلك تجنب الباحث التكرار وإضاعة الوقت والجهد في مواضيع تم بحثها، وبيان ما يمكن أن يضيفه البحث إلى المعرفة الانسانية.

وبما أنه من الصعوبة حصر كل البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع القيم التنظيمية، الولاء التنظيمي فقد تم الاكتفاء بالقاء الضوء على البحوث الجديدة والمهمة.

وسيتم تناول الدراسات السابقة وفقا للمنهجية الآتية:

- دراسات متعلقة بمتغير القيم التنظيمية.
- دراسات متعلقة بمتغير الولاء التنظيمي.
- وقد تم عرض هذه الدراسات وفقا للخطوات الآتية:
- تعريف بالدراسة.
- الهدف من الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- نتائج الدراسة.
- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية.

**4-1-الدراسات المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية:**

- الدراسات الأجنبية:

1-1-دراسة كابانوف ودالي: (118 – 101: 2000، Kabanoff and daly) حول القيم في المنظمات الاسترالية والأمريكية.

- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة الاختلاف بين القيم السائدة في المنظمات.

- نتائج الدراسة:

بينت الدراسة أن هناك اختلافا في القيم لدى موظفي المنظمات الاسترالية والأمريكية، كما بينت أيضا أن المنظمات المتشابهة في طبيعة عملها تشترك في نفس الاهتمامات والقيم.

وكشفت الدراسة أيضا أنه من أهم القيم السائدة في المنظمات الاسترالية كانت قيم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار في حين كانت أهم القيم السائدة في المنظمات الامريكية هي قيم المساواة والانجاز. (الزعي 2008، ص 08)

**1-2-دراسة أيكين: (Aiken mike, 2003):**

حول قيم الإدارة: "إعادة إنتاج القيم التنظيمية في منظمات الاقتصاد".

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى طرح قضية حاسمة لمنظمات الاقتصاد الاجتماعي وهي: كيف يمكن إعادة إنتاج القيم المميزة ويتطرق البحث إلى ست منظمات إقتصاد إجتماعي في القطاع التطوعي والتعاوني في المملكة المتحدة باستخدام دراسة حالة استكشافية كاستراتيجية للبحث.

- نتائج الدراسة:

- أن التعامل مع إنحدار المستوى القيمي ليس حتميا ولكنه قد يحدث بسبب ضغوطات السوق.

- العمل على تشجيع إعادة إنتاج القيم، وهذه العملية تشمل الهياكل التنظيمية والتي تعطي مساحة لترسيخ القيم في الواقع وتمكن القيم الرئيسية المميزة من التأثير في عمليات اتخاذ القرار، وفي تشخيص علمي دقيق للعلاقة بين القيم التنظيمية. (الزهراني 2009، ص ص 13-14)

### 1-3-دراسة جيلبيرت: (Gilbert jeffrey, 2005):

حول العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش.

- نتائج الدراسة: من أهم النتائج ما يلي:

- أن القيادات في المنظمة أجابوا في تحديدهم لقيم المنافسة أنهم يميلون إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين.

- لا توجد علاقة هامة تم ملاحظتها بين سلوكيات المدراء المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة من قبل القادة من المستوى الأعلى.

- ويقترح نموذج النتائج أن أكثر المدراء فعالية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد الثمانية لإطار عمل قيم المنافسة. (الزهراني 2009، ص ص 14-15)

### 1-4-دراسة إليزابيت: (Elisabeth Montgomery, 2006):

حول قيم المدراء مالكي مشاريع الأعمال المدنية الصينية الصغيرة ومنظورهم عن التنمية الدولية.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل الترابط بين دور المشاريع الصغيرة في الأمم النامية والمتطورة في تمثيل القيم الاجتماعية عبر مدرائها المالكين المحليين وبين منظورهم عن التنمية ودور أعمالهم في مسار التنمية دولياً.

- نتائج الدراسة: خلصت الباحثة للنتائج التالية:

- أن التحول لموظفين صينيين كبار يؤثر في الترتيب القيمي.

- أن القيمة المقدره كأهم القيم حاليا هي الأمن، الالتزام، الانجاز، التوجيه الذاتي ويليها الكرم وبعد ذلك العالمية والقوة والتقاليد، وتتراوح هذه التقديرات لأولويات القيم من مستوى إداري لآخر.

وتوضح النتائج أن هناك قطاعات من المجتمع الصيني تتنافس على الأولويات الفردية وتؤثر تحقيق الاستقرار كقيمة فردية ثم النشاط التنموي كقيمة إجتماعية.

(الزهراني 2009، ص ص 18-19)

- الدراسات العربية:

### 1-5-دراسة محمد مزيان (1992):

حول بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمل.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستويات التحفيز لدى عينة من العمال الجزائريين مكونة من 80 عاملا ينتمون إلى 4 مؤسسات وطنية، وقد استعمل الباحث استبياننا مكونا من 21 بندا تقيس 6 قيم هي القيم الدينية والأخلاقية والصحية والسياسية والمادية والاجتماعية.

- نتائج الدراسة: خلص الباحث إلى بعض النتائج منها:

- العمال ذوو مستوى التحفيز العالي والقوي يميلون إلى القيم الاجتماعية.

- العمال ذوو مستوى التحفيز المتوسط يميلون إلى القيم الدينية.

- العمل ذوو مستوى التحفيز الضعيف يميلون إلى القيم الاخلاقية. (نعموني 2006، ص 3)

### 1-6-دراسة مقدم عبد الحفيظ (1994):

حول علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك على عينة من القطاعات الإنتاجية بالجزائر.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- بيان أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي والتنظيمي.

- بيان أهمية التناول التفاعلي بين الفرد والتنظيم في تفسير اتجاهات الفرد وسلوكه.

- استكشاف علاقة القيم الفردية التنظيمية وتفاعلها مع بعض الاتجاهات لدى الأفراد (كالرضا، الالتزام التنظيمي، الدوافع) وسلوكهم في ميدان العمل (كالأداء والتغيب).
  - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالاتجاهات والسلوك.
  - أن طبيعة العلاقة مع الاتجاهات والسلوك تتغير بتغير نوع القيم.
  - علاقة القيم الفردية بالدوافع تتوقف على نوع القيم، وتشير إلى أن الأفراد الذين يتميزون بدوافع مرتفعة هم الذين يعطون الأولوية للتحصيل والعلاقات والمساواة، أما الذين يتميزون بدوافع منخفضة فهم الذين يعطون الأولوية للحرية والمتعة والمرح والحياة المريحة.
  - علاقة القيم التنظيمية بالاتجاهات والسلوك أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها.
  - تفوق القيم الفردية من خلال التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية في تأثيره على المتغيرات التابعة عن التأثيرات الرئيسية جزئياً فقط، بينما أظهرت القيم التنظيمية تفوق في خمس حالات من ست على التفاعل، وأن السلوك يتحدد أكثر بالموثرات الخارجية.
- (الحنيفة 2003، ص ص 74- 75)

#### 1-7-دراسة نجلاء عبد الله (2000):

حول القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

#### - أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية لدى المديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

#### - نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين قيم المديرين التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي.
- (الزعيبي 2008، ص 07)

#### 1-8-دراسة نايف الفالح (2001):

حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:
- تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والإدعاء العام.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والإدعاء العام.
- كشف مدى اختلاف مستويات قيم الثقافة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي بهيئة التحقيق والإدعاء العام باختلاف الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في هيئة التحقيق والإدعاء العام في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية.
- طبقت الدراسة على هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، واستخدم الباحث مدخل المسح الاجتماعي الشامل، ومدخل الدراسات الارتباطية كمنهج لدراسته، وطبق أداة الاستبانة لجمع المعلومات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة في أربع مجموعات من القيم التنظيمية تمثلت في إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة.
- تحمل قيم القوة والتنافس والدفاع والكفاية والفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة.
- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي الهيئة مرتفع بصفة عامة على جميع أبعاد استبانة الرضا الوظيفي.
- أن شعور منسوبي الهيئة بالرضا عن التفاعل الإداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر إيجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات.
- توجد علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين المستوى العام للثقافة التنظيمية والمستوى العام للرضا الوظيفي وبين قيم الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

(الشولي 2005، ص ص 83-84)

#### 1-9- دراسة التركي (2001):

- حول واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي في السعودية.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية في المستشفيات السعودية في القطاعين الحكومي والأهلي، ومدى وجود اختلاف بين القيم في القطاعين، وفيما يلي أهم أهداف الدراسة:

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة الإدارة وإدارة المهام في المستشفيات التي يعملون بها.

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في المستشفيات الحكومية والأهلية فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة العلاقات وإدارة البيئة في المستشفيات التي يعملون بها.

- كما تهدف الدراسة إلى معرفة مدى وجود فرق في القيم التنظيمية التي يعتقدونها المديرون في القطاعين.

- معرفة مدى وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وخصائص المديرين المتمثلة في المستوى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخبرة، ومكان النشأة، والجنسية والجنس.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قدمت هذه الدراسة ترتيباً للقيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، وقد لوحظ اتفاق القطاعين على أهمية قيمة القوة، والدفاع.

- أن المديرين في المستشفيات الأهلية يعطون أهمية أكبر للقيم التنظيمية من نظرائهم في المستشفيات الحكومية.

- وجود فروقات ذات دلالة احصائية في القيم بين مستشفيات القطاعين ولصالح القطاع الأهلي في قيمة المكافأة، والفعالية، والدفاع، والتنافس، استغلال الفرص.

- لم تحصل جميع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي على معدل أكبر من متوسط، باستثناء قيمة الصفة، وقيمة المكافأة حيث أشارت الدراسة إلى توافرها في مستشفيات القطاع الحكومي ولكن بدرجة متدنية. (الحنيفة 2003، ص ص 71- 72)

### 10-1 - دراسة الزومان (2001):

حول أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية كدافع نحو تعزيز الاتجاه إلى التغيير التنظيمي لدى المديرين.

- تكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة 450 مديراً، واستخدمت الباحثة مقياس القيم التنظيمية المعد من قبل (فرانسيس وودكوك).

#### - نتائج الدراسة: من خلال نتائج الدراسة تبين:

- وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة.

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمتي الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص.

- كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من قيم الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع وبين اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي.

### 11-1 - دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2003):

حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء.

#### - أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس للدراسة هو معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة وإدارة المهام وإدارة العلاقات وإدارة البيئة في الخدمات الطبية.

- تحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء بالمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام مرتفع.
- اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاية، حيث ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد.

(الحنيطة 2003)

#### 12-1- دراسة التويجر (2003):

حول القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات المبحوثة.

#### - نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود تصورات ذات مستوى عال لدى عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيم الفكرية والاجتماعية في فاعلية المديرين في الوزارات قيد البحث.

(الزعيبي 2008، ص ص 06)

#### 13-1- دراسة الرشايدة (2004):

حول الاطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيم بالمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

- نتائج الدراسة: كشفت الدراسة ما يلي:
- أن الانماط القيمية السائدة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم وبحسب تفضيلهم لها تنازليا كانت على التوالي (قيم الانتماء، وقيم الدعم وقيم الخبرة، وقيم الامتثال، وقيم الاستقلالية، وقيم القيادة).
- أما من وجهة نظر مديري المدارس: فقد كانت القيم السائدة لديهم مرتبة تنازليا على الشكل التالي: (قيم الدعم، وقيم الامتثال، وقيم الانتماء، وقيم القيادة، وقيم الاستقلالية، وقيم الخبرة).
- كما بينت الدراسة عدم وجود أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في أنماط القيادة السائدة لدى المشرفين التربويين، ووجود أثر دال احصائيا يعزى إلى متغير المؤهل العلمي على مجموعة قيم الانتماء وقيم الخبرة لدى المشرفين التربويين، ووجود أثر دال احصائيا يعزى إلى متغير الخبرة التعليمية على مجموعة قيم الانتماء، وقيم الاستقلالية لدى المشرفين. (الزعيبي 2008، ص ص 5-6)
- 14-1- دراسة محمد بن غالب العوفي (2005):**  
حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- أهداف الدراسة:
- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
- الوقوف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي. (العوفي 2005)

#### 1-15- دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005):

- حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.
- أهداف الدراسة:
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.
- تكونت عينة الدراسة من 215 موظف من كلية الملك خالد العسكرية بالرياض.

- وقد استخدم الباحث استبانة القيم التنظيمية التي أعدها (ديف فرانسيس) وزميله (مايك وودكوك) التي تقيس إثنتى عشر قيمة تنظيمية.
- نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج الآتية:
- أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية هي على التوالي:
- القوة، الدفاع، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، القانون والنظام، الاقتصاد، التنافس، فرق العمل، الصفة ثم يليها الفرص والمكافأة.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية وهذه العلاقة طردية موجبة.

#### 16-1- دراسة المعاينة (2005):

- حول الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية.
- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية لدى العاملين، وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطاً من الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة ووجود فروق ذات دلالة احصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر والحالة الاجتماعية).

(الزعيبي 2008، ص 05)

**1-17- دراسة نسرین البنوي (2005):**

حول اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات وتصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية.

- نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن أن تصورات المبحوثين لأبعاد الالتزام بالقيم الثقافية للأفراد والمنظمات في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم الثقافية لدى الأفراد والمنظمات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس والعمر، والمسمى الوظيفي، والراتب، والخبرة، والمؤهل العلمي).

(الزعيبي 2008، ص 05)

**1-18- دراسة عبد العزيز آل جمعان الغامدي (2005):**

حول القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس دين فرانسيس ومايك وودكوك.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المديرين والمشرفون التربويين فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.

- معرفة وجود فروق بين القيم التنظيمية التي يعتقدونها المديرون والمشرفون التربويون تعزى لمتغير الجنس (ذكر / أنثى)، والمستوى الوظيفي (مدير / مشرف)، وموقع الإدارة التعليمية.

- وقد أجريت هذه الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وبلغ عددهم (325) مديرا ومشرفا وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- نتائج الدراسة: من أبرز نتائج الدراسة:

- أن القيم التنظيمية جاءت مرتبة على النحو التالي: (القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، الفاعلية فرق العمل، استغلال الفرص، الصفوة، الكفاية التنافس، الاقتصاد، المكافأة)

- أن القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة تمارس بدرجة قوية. (الغامدي 2005)

#### 1-19- دراسة مراد نعموني (2006):

حول القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على علاقة الانساق الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي، وبأبعاده الثلاثة العاطفي والمستمر والمعياري.

- وتم تطبيق استبيان القيم، واستبيان الانساق القيمي ومقياس الالتزام التنظيمي على 246 عاملا من عمال شركة سوناطراك قسم الانتاج - شمال.

- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الانساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية والالتزام التنظيمي.

- رغم أهمية التزام الفرد بجماعة العمل غير أن تأثير القيم التنظيمية يبقى هو الأقوى مقارنة بتأثير كل من القيم الجماعية والإشرافية.

- القيم التنظيمية تتفوق على القيم الفردية في التأثير على الالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة دالة بين اتساق القيم الفردية التنظيمية والفردية الجماعية بالالتزام التنظيمي في حين أن علاقة اتساق القيم الفردية الاشرافية بالالتزام التنظيمي لم تكن جوهرية.  
(نعموني 2006)

### 1-20- دراسة حمادات (2006):

حول قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس.

#### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين.

#### - نتائج الدراسة: من أهم النتائج ما يلي:

- أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الانسانية متأخرة، وقيم العدل في آخر المنظومة.

- بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازليا ابتداءا بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الانسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق.

- أما الالتزام الوظيفي فلقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها.

- أما المديرين فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي.

- هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين.  
(الزهراني 2009، ص ص 15-16)

1-21-دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007):

حول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

- التعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس اتجاهاتهم وآرائهم.

- التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الإداريين باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

- نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط، ويأتي بعد إدارة البيئة في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة، ثم بعد إدارة العلاقات الانسانية، وأخيرا بعد إدارة المهمة، بينما تأتي قيمة العدل في المرتبة الأولى وتأتي قيمة الانسجام في المرتبة الأخيرة.

- أن سلوك موظفي جامعة صنعاء الإداريين بأبعاده سائد بمستوى متوسط، يأتي بعد الانجاز في المرتبة الأولى، يليه بعد الأداء وأخيرا بعد الولاء.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الانسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين الإداريين (الانجاز والولاء والأداء) وهي علاقة متوسطة.

- أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها تأثيرا متوسطا على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء وتأثيرها بالدرجة الأولى على إنجاز الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها على ولاء الموظفين الإداريين، يليه تأثيرها على أداء الموظفين الإداريين. (فرحان 2007)

**1-22-دراسة الأحمدى (2007):**

حول دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية.

**- أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية.

- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وعملت على تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 363 رئيس قسم بسبع جامعات سعودية.

- **نتائج الدراسة:** كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازلياً كان على النحو التالي: القيم الدينية والقيم الفكرية ثم الاجتماعية ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية أخيراً.

- ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق وروح المشاركة.

- وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية في فاعلية رؤساء الأقسام، كما لقيم الفريق والعدالة أثر في فاعلية رؤساء الأقسام. (الزهراني 2009، ص 21)

**1-23-دراسة خالد يوسف محمد الزعبي (2008):**

حول أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك.

**- أهداف الدراسة:**

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.

- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج ما يلي:

- مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة.

- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازليا على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط.
  - كشفت الدراسة أن هناك أثرا دالا احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (القيم الخيرية، قيم القيادة، قيم الامثال) على مستوى الأداء الوظيفي.
  - بينت الدراسة أن هناك أثرا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0,01) للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي.
  - كشفت الدراسة أن هناك أثرا دالا احصائيا عند مستوى دلالة (0,01) للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الاجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.
- (الزعيبي 2008)

#### 1-24- دراسة عبد الله سالم الزهراني (2009):

- حول نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية.
- أهداف الدراسة:
  - تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام.
  - معرفة أثر القيم الشخصية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
  - معرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
  - طرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية.
  - نتائج الدراسة: من أهم نتائج الدراسة:
  - أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي.
  - أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الانتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

- أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.
- أن نموذج التوافق يقوم على مبدأ الجمع بين الانساق القيمية: القيم الشخصية والقيم التنظيمية. (الزهراني 2009)

### التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية:

إن إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية يبين ما يأتي:

- 1- أن أغلبها أجري في دول أجنبية ودول الخليج ولم تعثر الباحثة إلا على القليل من الدراسات حول القيم التنظيمية في البيئة الجزائرية منها دراسة (محمد مزيان 1992)، ودراسة (مقدم عبد الحفيظ 1994) ودراسة (مراد نعموني 2006)، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.
- 2- تنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة حيث اشتمل في بعضها على موظفين في منظمات حكومية أو عسكرية، مديرين، عمال، في حين لا توجد أي دراسة (حسب علم الباحثة) تناولت القيم لدى أساتذة الجامعات، مما يؤكد على أهمية هذه الدراسة.
- 3- معظم الدراسات اعتمدت على مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك (1971) مثل دراسة (نايف الفالح 2001)، ودراسة (الزومان 2001) ودراسة (خالد الحنيطة 2003)، وغيرها من الدراسات العديدة، وقد صنف فرانسيس وودكوك القيم التنظيمية إلى إثنتي عشرة قيمة أساسية تحت أربع قضايا إدارية وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة، وقد اعتمدت الباحثة على نفس المقياس في الدراسة الحالية.
- 4- بعض الدراسات تناولت موضوع البحث في القيم التنظيمية من خلال التطرق إلى دراسة الثقافة التنظيمية، على اعتبار أن القيم من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، مثل دراسة (نايف الفالح 2001)، ودراسة (محمد بن غالب العوفي 2005)، ودراسة (حمد بن فرحان الشلوي 2005)، ودراسة (عبد الله ثابت فرحان 2007) غير أن هذه

الدراسات اعتمدت فقط على مقياس القيم التنظيمية لفرانسييس وودكوك، مهمة بذلك باقي العناصر المكونة للثقافة التنظيمية.

5- يلاحظ في نتائج أغلبية الدراسات السابقة أن القيم التنظيمية سائدة بدرجة مرتفعة أو متوسطة لدى العاملين في المنظمات المدروسة، وأن ترتيب هذه القيم يختلف من حيث الأهمية من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة هذه المنظمات وهذا ما أشارت إليه دراسة (كابانوف ودالي 2000).

6- اتفقت نتائج الدراسات السابقة على وجود علاقة موجبة طردية بين القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات مثل الأداء، الرضا، الانتماء، الالتزام التنظيمي.

7- تباينت نتائج الدراسات السابقة من حيث تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغير القيم التنظيمية.

#### 4-2- الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي: الدراسات الأجنبية:

##### 2-1- دراسة سيليب (Celep, 2002):

حول الولاء التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين على عينة من 375 معلما ومعلمة في أمريكا.

- نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميل إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية، كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المدرسة. (السعود 2008، ص 255)

## 2-2- دراسة آبلبيوم وآخرون (Applebaum et al,2003):

حول الولاء التنظيمي: دراسة على الشركات الكندية.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الانتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك في مجموعة من الشركات الكندية.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى انخفاض هذه الانتاجية نتيجة لعدة أسباب منها عدم العدالة في توزيع الموارد، وعدم العدالة في مشاركة الموظفين في انجاز المشاريع، وكذلك نتيجة للاتصال ونمط القيادة والهيكل التنظيمي. (المحتسب ورجعود 2005، ص 115)

## 2-3- دراسة بيازيت وهامرو ويزتر (Bayazit, Hammer, Wazeter ,2004):

حول الولاء التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد.

- إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضوا و(479) ممثل اتحاد في (297) اتحادا محليا للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية وباستخدام مقياس للولاء مكون من (20) فقرة.

- نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود عامل أسلوب في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد.

- أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين).

- وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والاناث.

- وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الاحصائية لم ترفض عندما حلت درجات الولاء كأفراد دون اهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، أي أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد. (أيمن وآخرون 2001، ص ص 22- 23)

#### 2-4- دراسة وين ورتشرد (Wayne and Richard, 2005):

- حول الولاء التابع (الثانوي) للمسؤول (الرئيس) المباشر كمفهوم مهمل في دراسة الإدارة التربوية، وتمت في نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على ولاء المعلم لمدير المدرسة من حيث علاقات: الخضوع، وتأثير التسلسل الهرمي والاستقلال الوجداني، وذلك لمعلمي ومديري المدارس الثانوية.

- نتائج الدراسة:

- وجدت هذه الدراسة علاقة سلبية بين ولاء المعلم والخضوع لمدير المدرسة، وعلاقة ايجابية بين ولاء المعلم وتأثير التسلسل الهرمي والاستقلال الوجداني. (غنام 2005، ص 81)

- الدراسات العربية:

#### 2-5- دراسة جعفر أحمد الكايد (1999):

حول الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- أهداف الدراسة:

- الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، ومؤتة).

- الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة بالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري وكذلك أثر العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية (الحرية) المتاحة لعضو هيئة التدريس والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر فرص بديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، أثر كل ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية.

- تكونت عينة الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس يشكلون ما نسبته 35% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ (2181) عضوا في الجامعات المذكورة سابقا، وقد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة.
- أن رضى أعضاء هيئة التدريس نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الحكومية كان متوسطا.
- إن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العلاقات بين الأفراد كانت متوسطة.
- أن مستوى الاستقلالية المتاحة لعضو هيئة التدريس العامل في الجامعات الحكومية كان متوسطا.
- أن المعلومات المرتدة عن الأداء لأعضاء هيئة التدريس كانت عالية.
- أن الإقرار بانجاز أعضاء هيئة التدريس كان عاليا بشكل عام.
- أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو توفر الفرص البديلة كان متوسطا.
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس.
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعمر، حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين أعمارهم 51 سنة فأكثر.
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمدة العمل (الخبرة)، حيث كانت هذه الفروقات لصالح الذين خبرتهم 12 سنة فأكثر.
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكان العمل (الجامعة) التي يعملون بها حيث كانت هذه الفروقات لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
- إن الإناث أكثر ايجابية حول النمط القيادي السائد في الجامعات أكثر من الذكور.

- أن الذكور يرون أن الجامعة تقدر انجازهم أكثر مما ترى الإناث ذلك.
- أن أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الماجستير يرون أن المعلومات المرتدة عن الأداء تتم بصورة أكثر مما يراها حملة الدكتوراة.
- أن أعضاء هيئة التدريس الذين أعمارهم (51) سنة فأكثر هم أكثر رضى عن النمط القيادي السائد في الجامعات من الفئات العمرية الأخرى.
- أن أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم تزيد عن 10 سنوات راضون عن النمط القيادي السائد وعن الاستقلالية المتاحة لهم في أداء أعمالهم.
- أن توفر الفرص البديلة لأعضاء هيئة التدريس الذين تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات أكثر من الذين مدة عملهم أقل.
- أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية راضون عن النمط القيادي السائد في جامعتهم وعن الحرية المتاحة لهم في العمل أكثر من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الثلاث الأخرى.
- أن توفر الفرص البديلة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية أكثر مما هي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث الأخرى.
- توجد علاقات ايجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والحرية المتاحة والمعلومات المرتدة عن الأداء والإقرار بالإنجاز، وكانت هذه العلاقات جميعها إيجابية وهامة إحصائياً. (الكايد 1999)

## 2-6- دراسة صادق (2000):

حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل.

### - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات، والعلاقة بين هذين المتغيريين، ومدى تغير هذه العلاقة باختلاف الخبرة، ومدة العمل بالجامعة، الكلية، الجنس الجنسية، والفروق بين

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين في الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل.

- وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاءه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر و(108) من جامعة الامارات.  
- نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي. (حمدان 2008، ص 50)

#### 2-7- دراسة فاطمة آل خليفة وعصام الربيعان (2000):

حول قياس إدراك المديرين للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت.

- أهداف الدراسة:

- رصد إدراك المديرين لعلاقة الولاء والإبداع في العمل الحكومي، حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب للعمل هي: الاختيار والتعيين، والترشيح لدرجة مالية أعلى، والترشيح لدورة تدريبية والاستئذان للخروج من العمل، وتفويض القرار، والترشيح لمنصب أعلى.

- معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على المديرين عند اتخاذهم للقرارات المتعلقة بالجوانب المشار إليها.

- نتائج الدراسة: ومن النتائج التي توصل إليها الباحثين وجود فروق بين المديرين في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على قراراتهم، ووجود فروق فردية بين هؤلاء المديرين في ممارسة الأعمال الإبداعية في تلك الجوانب السابقة الذكر. (المحتسب وجعلود 2005، ص 112)

#### 2-8- دراسة عبد الله السلامة (2000):

حول الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية بالالتزام التنظيمي لهم بكل من الوزارات والبنوك.  
- وكان يمثل القطاع الحكومي بعض الوزارات بمدينة الرياض والقطاع الخاص جميع البنوك العاملة في مدينة الرياض وكان عدد عينة القطاع الحكومي (360) موظفا بواقع (20) موظفا لكل وزارة وقطاع البنوك (300) موظف بواقع (30) موظفا لكل بنك.

- نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي قوي ذا دلالة احصائية بين الولاء وكل من الحالة الاجتماعية، الخبرة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية تنوع المهام، المكافآت الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، المعلومات والتغذية العكسية.  
كما أظهرت عدم وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين الولاء وبقية المتغيرات الشخصية المتمثلة في السن الراتب، التعليم، وسنوات العمل بالجهة الحالية. (العوفي 2005، ص 64)

2-9- دراسة عبيد الله العمري (2001):

حول بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

- أهداف الدراسة: استهدفت هذه الدراسة:

- اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.  
- تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض، وقد بلغ العائد من الاستبانات (611) استبانة تشكل عينة الدراسة، واستخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح.

- نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن النتائج التالية:
  - هناك مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الأداء الوظيفي.
  - كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الرضا الوظيفي.
  - أما متغير ضغوط العمل فيتحدد بكل من العمر، والخدمة والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الولاء التنظيمي، كما أتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من: الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة.
  - وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.
- (العمرى 2001)

## 2-10- دراسة تير رضا (2002):

- حول الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه.
- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
- معرفة وتحليل أثر عدالة التوزيع على ولاء الموظفين للإدارة.
- معرفة وتحليل أثر عدالة الإجراءات على ولاء الموظفين للإدارة.
- معرفة أثر عدالة التعاملات على ولاء الموظفين للإدارة وتحليله.
- اكتشاف العلاقة بين الخصائص الفردية (الجنس، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، العمر، والخبرة الوظيفية) في درجة الولاء والاحساس بعدالة النظام الإشرافي بأبعادها الثلاثة.
- دراسة أثر المتغيرات التنظيمية (الإدارة المستخدمة، نوع السلك، نوع الوظيفة) في إدراك الموظفين لدرجة الولاء والاحساس بعدالة النظام الإشرافي.
- تكونت عينة الدراسة من (327) مفردة من الموظفين العاملين في قطاع المالية العمومية ثم إختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد تم استخدام أداتين للدراسة: الأولى استخدمت لقياس إحساس الموظفين بعدالة النظام الإشرافي الاستبتيان المطور من طرف نيهوف ومورمان 1993، والأداة الثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي التي طورها موادي بورتير وستيرز 1979.

- نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- مستوى الشعور بالولاء للإدارة كان متوسط بالإضافة إلى تدني الإحساس بالعدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملات.

- إن إحساس مفردات العينة بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على التوالي.

- أهمية عدالة النظام الإشرافي في بناء الولاء للإدارة لدى موظفي القطاع.

- ضعف الخصائص الفردية والمتغيرات التنظيمية في تفسير اختلافات الموظفين في الإحساس بعدالة النظام الإشرافي بأبعادها الثلاثة. (تير 2002)

## 2-11- دراسة المعيوف (2002):

حول أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات احصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات.

- وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (15) موظفاً من كل جهاز حكومي من واقع (181) جهازاً حكومياً موزعة على مناطق المملكة ليصبح حجمها (2715) موظفاً.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية إلى حد ما، وأن مستوى الولاء يختلف جوهريا تبعا لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية. (غنام 2005، ص 73)

**2-12- دراسة مازن رشيد (2003):**

حول الدعم التنظيمي والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري.

- تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار (12) مؤسسة بطريقة عشوائية، وتم اختيار أفراد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة، وتقدر بـ: (600) فرد.

- نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطا ذا دلالة إحصائية بالولاء العاطفي والمعياري، ولكن ارتباطه بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسيا.

(العوفي 2005، ص ص 64- 65)

**2-13- دراسة عورتاني (2003):**

حول العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية.

- أهداف الدراسة:

كان هدف الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين.

- واختار الباحث عينة ممثلة من (363) إداريا من مختلف الوزارات.

- نتائج الدراسة: كانت النتائج كالآتي:
- إن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جدا.
- وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.
- كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- هناك فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.
- كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني و متغير الخبرة الإدارية بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) وكانت الفروق لصالح فئة (أكثر من 15 سنة).
- بينما كانت الفروق للدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير المركز الوظيفي بين (مدير عام ورئيس قسم)، ولصالح مدير عام.

#### 2-14- دراسة الخشالي (2003):

حول أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

#### - أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس.

#### - نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

- وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين الراتب والولاء المستمر. (أبو العلا 2009، ص 70- 71)

#### 2-15- دراسة زياد المعشر (2003):

حول قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن.

- أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي وضغوط العمل وتحليلها في المحافظات الشمالية (اربد، وعلجون وجرش والمفرق).

- نتائج الدراسة:

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي بحيث أنه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء وإن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية، إن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة رؤساء الأقسام. (المحتسب ورجلعود 2005، ص 112)

#### 2-16- دراسة الأحمدى (2004):

حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة لدى الممرضين العاملين في مستشفيات ووزارة الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك المرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.

- نتائج الدراسة:

وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات بوزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيراً بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي. (حمدان 2008، ص 51)

**2-17- دراسة لينة المحتسب ومروان جلعود (2005):**

حول أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، فلسطين.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته.

- ولقد تكون مجتمع الدراسة من (210) موظف وموظفة وعينته مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث.

- نتائج الدراسة: وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل وقد كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاؤه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والأخلاقي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت لصالح حملة الشهادة الثانوية العامة، كما ظهرت هذه العلاقة في الولاء العاطفي بينما لم تظهر في الولاء المستمر والأخلاقي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء العاطفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة) والولاء التنظيمي وأبعاده.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير المشاركة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصال والولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، أما في أبعاد الولاء فتظهر هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي بينما لم يتم إثبات وجود هذه العلاقة في كل من الولاء العاطفي والمستمر.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من (الحوافز، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من متغير التدريب والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك، كما ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين التدريب وبين كل من

الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، بعكس ما ظهر في الولاء العاطفي حيث اتضح وجود علاقة بينهما.

- توجد علاقة بين كل من (الغياب، معدل دوران العمل، التأخر عن العمل، عدد ساعات العمل) وبين الولاء التنظيمي.

- هناك أهمية كبيرة لكل من العوامل الآتية في تكوين الولاء التنظيمي وهي مرتبة ترتيب تنازليا (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق أنظمة حوافز مناسبة، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية، ووضوح الأهداف التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة).

- ينظر معظم العاملين في قطاع البنوك لمكان عملهم على أنه مكان دائم يحقق لهم التميز والمكانة الاجتماعية، في حين ترى نسبة ضئيلة على أنه مكان مؤقت للعمل.

- يؤكد معظم العاملين في قطاع البنوك على دفاعهم عن البنك والتحدث عنه بصورة ايجابية حتى يغيروا النظرة الخاطئة التي يأخذها البعض تجاه البنوك. (المحتسب ورجوع 2005)

**2-18- دراسة سعد الدوسري (2005):** حول ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية.

- التعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبيا.

- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضباط من أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل جاءت على النحو التالي:

- أ- طبيعة العمل، ب- قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، ج- صراع الدور، د- عبء العمل، هـ - غموض الدور.
- أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفعا نسبيا.
- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية بين كل من (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي) من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين ضباط الشرطة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. (الدوسري 2005)

## 2-19- دراسة الكتبي (2006):

- حول قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالمجال الشرطي للعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة.
- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي وعناصره وأبعاده، والتعرف على العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي لدى العاملين، وقياس درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وتحديد مدى وجود اختلافات احصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، النوع، الجنسية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية الحالة التعليمية، الدخل الشهري، وتحديد مدى وجود اختلافات احصائية في الولاء الوظيفي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات التنظيمية التالية: الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة وطبيعة المهام المؤداة.

- وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة حيث بلغ عدد العينة (377) من العاملين بإدارات وأقسام شرطة الشارقة.
- نتائج الدراسة: وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أكثر العوامل تأثيراً على الولاء الوظيفي هي العوامل العائدة إلى بيئة العمل.
- أن هناك ارتباطاً معنوياً بين العوامل الذاتية والمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية.
- أن هناك ارتباطاً معنوياً أيضاً بين العوامل العائدة لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- يوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن أكثر المتغيرات الشخصية تأثيراً في آراء الباحثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي هي الجنسية والدخل الشهري والنوع والحالة الاجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء الباحثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي من خلال متغيرات عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة والرتبة ومكان العمل ومدة الخدمة.

(أبو العلا 2009، ص ص 68-69)

## 2-20- دراسة عويضة (2008):

- حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية.

- وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق وموظف إداري وفني، وعامل).

- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 72%.

- وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة. (أبو العلا 2009، ص 67)

## 2-21- دراسة راتب السعود (2008):

حول أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1 – نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين.

- نتائج الدراسة: أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة.
- مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الأنماط الإدارية (الاستبدادي الخير والاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. (السعود 2008)

## 2-22- دراسة راتب السعود وسوزان سلطان (2009):

- حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.
- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية، وبيان علاقة ذلك بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات.
- تكونت عينة الدراسة من (450) عضوا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
- وقد استخدم في الدراسة المقياس الذي أعده بورتر وزملاؤه (1974) لقياس الولاء التنظيمي.

## - نتائج الدراسة:

- دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا، وتبين وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. (السعود وسلطان 2009)

**2-23- دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009):**

حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.

- التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل.

- التعرف على فروق المتوسطات في ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- نتائج الدراسة:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية.

- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء.

- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. (أبو العلا 2009)

**2-24- دراسة شاهين (2010):**

حول مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

- وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة حيث بلغ مجتمع الدراسة (250) مفردة تم أخذ عينة طبقية مركبة بلغت (179) مفردة.

- نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.

- مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين.

(أيمن وآخرون 2011، ص ص 20-21)

## 2-25- دراسة أيمن وآخرون (2011):

حول أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك وشركات التأمين في مدينة نابلس.

- أهداف الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على العلاقة بين الأداء المتميز والولاء التنظيمي للفرد.
- التعرف على العلاقة بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي للفرد.
- التعرف على العلاقة بين المكانة الاجتماعية والولاء التنظيمي للفرد.
- تقديم توصيات تفيد متخذ القرار الإداري في الشركات الخدمية والبنوك وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

- نتائج الدراسة: من أهم النتائج ما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي لدى موظفي شركات التأمين والبنوك في مدينة نابلس والمكانة الاجتماعية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي لدى موظفي شركات التأمين والبنوك في مدينة نابلس والأداء المتميز.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي لدى موظفي شركات التأمين والبنوك في مدينة نابلس والروح المعنوية.

(أيمن وآخرون 2011)

### التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي:

لقد تبين من خلال استقراء الدراسات السابقة ما يأتي:

- أغلب الدراسات السابقة أجريت في بلاد أجنبية أو في أقطار عربية، ولم تعثر الباحثة إلا على القليل من الدراسات في الجزائر مثل دراسة (تير رضا 2002)
- معظم الدراسات استعملت في قياس الولاء التنظيمي مقياس بورتير وزملاؤه 1974 مثل دراسة (صادق 2000)، ودراسة (تير رضا 2002)، ودراسة (راتب السعود وسوزان سلطان 2009)، لذلك اعتمدت الباحثة على نفس هذا المقياس في الدراسة الحالية.
- نلاحظ من الدراسات السابقة أنها بحثت في العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، ومن أهمها (مدة الخدمة، والمستوى التعليمي، ونمط القيادة والحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها) وفي معظم الدراسات كانت هذه العوامل ذات علاقة طردية مع الولاء.
- ورد في بعض الدراسات السابقة أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء أو الالتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح Commitment، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفة، حيث تعني Commitment الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty.
- لم تجد الباحثة دراسات سابقة تجمع بين متغيري القيم التنظيمية والولاء التنظيمي ، مما يوضح الحاجة إلى هذه الدراسة وأهميتها.

الباب الثاني : الدراسة الميدانية

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1-5- مجتمع الدراسة وحجم العينة.

1-1-5- مجتمع الدراسة.

2-1-5- عينة الدراسة الأساسية.

2-5- الدراسة الإستطلاعية.

1-2-5- أهداف الدراسة الإستطلاعية.

2-2-5- عينة الدراسة الإستطلاعية.

3-5- أدوات الدراسة.

1-3-5- أداة قياس القيم التنظيمية لـ ديف فرانسيس وودكوك.

2-3-5- أداة قياس الولاء التنظيمي لبورتر.

4-5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.

5-5- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

## تمهيد:

سوف تتناول الباحثة في هذا الفصل - رسفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، ومجتمع الدراسة وخصائص أفراد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وكذلك الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إن المنهج محدد بمجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، والمنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج. (انجرس 2006، ص 36)

ومن المؤكد أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم في البحث، وحيث أننا بصدد وصف القيم التنظيمية السائدة في الجامعات، ووصف الولاء التنظيمي للأساتذة، ووصف العلاقة بين هذين المتغيرين، فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

(خليل عباس وآخرون 2011، ص 74)

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على عدة مراحل أهمها:

- فحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية.
- تحديد المشكل المراد دراسته.
- صياغة الفروض في ضوء الملاحظات وتقرير الحقائق التي يستند إليها في دراسة المشكل.
- اختيار المفحوصين (العينة) وتعيين مواضع فحصهم.
- تحديد أساليب تجميع البيانات.

- إعداد تصنيف محدد للبيانات المراد الوصول إليها وذلك بغرض المقارنة والتوصل إلى وجود الشبه والاختلاف وتبيان العلاقات.
  - التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات (صدقها وثباتها).
  - وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة.
- (عطيفة حمدي 1996، ص 110)

### 5-1-1- مجتمع الدراسة وحجم العينة:

#### 5-1-1-1- مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها (علام 2007، ص 160)، ويسعى الباحث إلى أن يعمم عليهم النتائج التي لها علاقة بمشكلة الدراسة.

وتحدد هذه العناصر في الدراسة الحالية بمجموع الأساتذة في الجامعات بمنطقة الجنوب الشرقي الجزائري.

وتشمل أربع ولايات هي: ولاية ورقلة، وولاية الوادي، وولاية غرداية، وولاية بسكرة حيث أن عدد الأساتذة في الجامعات بهذه الولايات يقدر بـ 2451 أستاذا، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح العدد الإجمالي للأساتذة حسب الجامعات .

المجموع	غرداية	الوادي	بسكرة	ورقلة	الجامعات
2451	171	519	886	875	عدد الأساتذة (الدائمين)

وقد تم استبعاد الأساتذة الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية، حيث يشترط أن تكون مدة خدمة الأستاذ 5 سنوات في المنصب الحالي، لكي تترسخ لديه اتجاهات الولاء نحو الجامعة التي يعمل بها وينتقل بذلك من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج وهذا ما أكده بوشنان في مراحل تكون الولاء التنظيمي.

(غنام 2005، ص 41)

والجدول الموالي يوضح كيف يتوزع الأساتذة على كليات العلوم الانسانية والاجتماعية والآداب واللغات، والاقتصاد والحقوق، والعلوم التكنولوجية، والطبيعة والحياة في الجامعات الأربع ورقلة، بسكرة، الوادي، غرداية .

جدول رقم (4) يوضح عدد الأساتذة حسب الكليات في كل جامعة .

الجامعة	ورقلة	بسكرة	الوادي (معاهد)	غرداية (معاهد)
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	106	132	90	63
كلية الآداب واللغات	119	134	96	38
كلية الاقتصاد والتسيير	117	120	106	20
كلية الحقوق والعلوم السياسية	75	99	42	20
كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة	343	169	185	14
كلية الطبيعة والحياة	115	232	/	16
<b>المجموع</b>	<b>875</b>	<b>886</b>	<b>519</b>	<b>171</b>

ويتوزع أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بالجامعات الأربع كما هو

موضح في الجداول (5) (6) (7) (8)

- أفراد مجتمع البحث في جامعة ورقلة:

جدول رقم (5) يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة ورقلة.

الجامعة	كلية العلوم والاجتماعية والانسانية	كلية الآداب واللغات	كلية الاقتصاد والتسيير	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة	كلية الطبيعة والحياة
ورقلة	16 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	27 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	32 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	12 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	51 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	21 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)
	90 أستاذ مساعد	92 أستاذ مساعد	85 أستاذ مساعد	63 أستاذ مساعد	292 أستاذ مساعد	94 أستاذ مساعد
<b>المجموع</b>	<b>106</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>75</b>	<b>343</b>	<b>115</b>

- أفراد مجتمع البحث في جامعة بسكرة:

جدول رقم (6) يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة بسكرة.

الجامعة	كلية العلوم والاجتماعية والانسانية	كلية الآداب واللغات	كلية الاقتصاد والتسيير	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة	كلية الطبيعة والحياة
بسكرة	24 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	30 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	26 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	24 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	29 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	58 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)
	108 أستاذ مساعد	134 أستاذ مساعد	94 أستاذ مساعد	75 أستاذ مساعد	140 أستاذ مساعد	174 أستاذ مساعد
<b>المجموع</b>	<b>132</b>	<b>134</b>	<b>120</b>	<b>99</b>	<b>169</b>	<b>232</b>

- أفراد مجتمع البحث في جامعة الوادي:

جدول رقم (7) يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة الوادي.

الجامعة	كلية العلوم والانسانية والاجتماعية	كلية الآداب واللغات	كلية الاقتصاد والتسيير	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم التكنولوجية وعلوم المادة
الوادي	8 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	7 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	1 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	4 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	15 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)
	82 أستاذ مساعد	89 أستاذ مساعد	105 أستاذ مساعد	38 أستاذ مساعد	170 أستاذ مساعد
المجموع	90	96	106	42	185

- أفراد مجتمع البحث في جامعة غرداية:

جدول رقم (8) يوضح أفراد مجتمع البحث حسب رتب الأساتذة في كل كلية بجامعة غرداية.

الجامعة	معهد العلوم والانسانية والاجتماعية	معهد الآداب واللغات	معهد الاقتصاد والتسيير	معهد الحقوق والعلوم السياسية	معهد العلوم التكنولوجية	معهد الطباعة والحياة
غرداية	7 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	5 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	5 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	4 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	3 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)	3 أستاذ (أستاذ تعليم عالي + محاضر)
	56 أستاذ مساعد	33 أستاذ مساعد	15 أستاذ مساعد	16 أستاذ مساعد	11 أستاذ مساعد	13 أستاذ مساعد
المجموع	63	38	20	20	14	16

5-1-2- عينة الدراسة الأساسية:

بما أن العينة التي تمثل مجتمع البحث هي تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب المئوية الواردة في المجتمع، فقد تم اختيار عينة البحث على النحو الآتي:

بما أن هذا المجتمع يتكون من عدد من الجامعات فقد تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية طبقية، حيث تكون كل كلية ممثلة بطريقة نسبية في عينة الدراسة. وعليه فقد تكونت عينة البحث من (447) أستاذا وأستاذة.

حيث أخذت نسبة 20% من كل من جامعة ورقلة وبسكرة ويقترح في هذا الإطار كل من بوج وجال (Borg and Gall) ونانلي (Nunnally)، وجي (Gay) أن يكون أقل عدد لأفراد العينة في الدراسات الوصفية لمجتمع كبير (بضعة آلاف) بنسبة 10%.

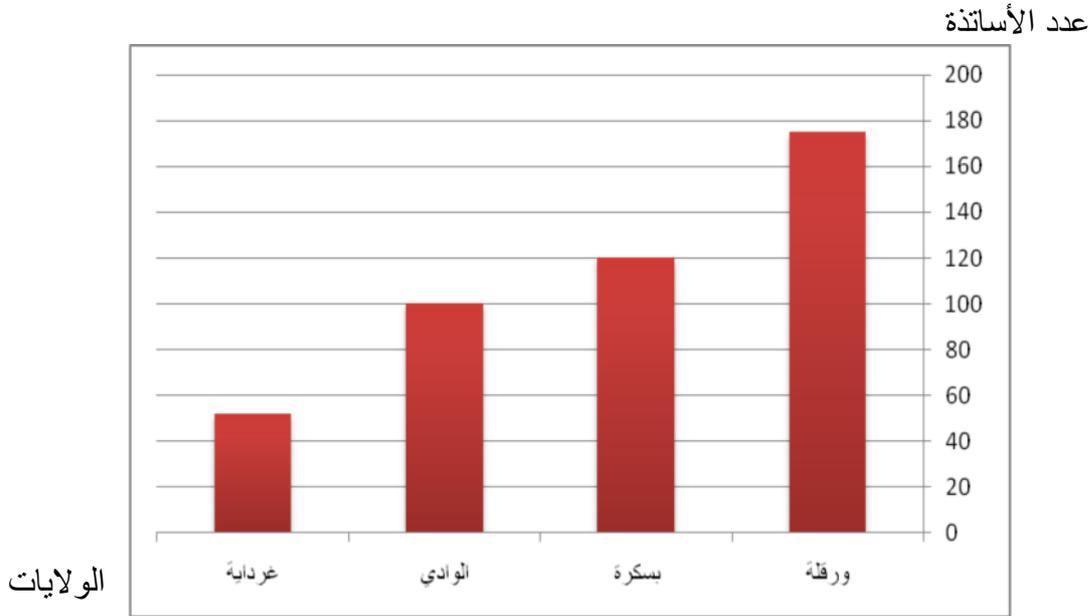
(عودة وملكاوي 1992، ص 168)

- أما في جامعتي الوادي وغرداية، فقد اعتمدنا على طريقة العينة النسبية نظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي وتقدر هذه النسبة المختارة بـ30%.

كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعات الأربع وحسب الكليات.

عينة الأساتذة بالكليات						عينة الأساتذة	الولاية
كلية الطبعة والحياة	كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية الاقتصاد والتسيير	كلية الآداب واللغات	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية		
23	69	15	23	24	21	175	ورقلة
36	24	13	14	17	16	120	بسكرة
/	40	03	22	18	17	100	الوادي
5	5	06	06	11	19	52	غرداية



الشكل رقم (6) يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الولاية.

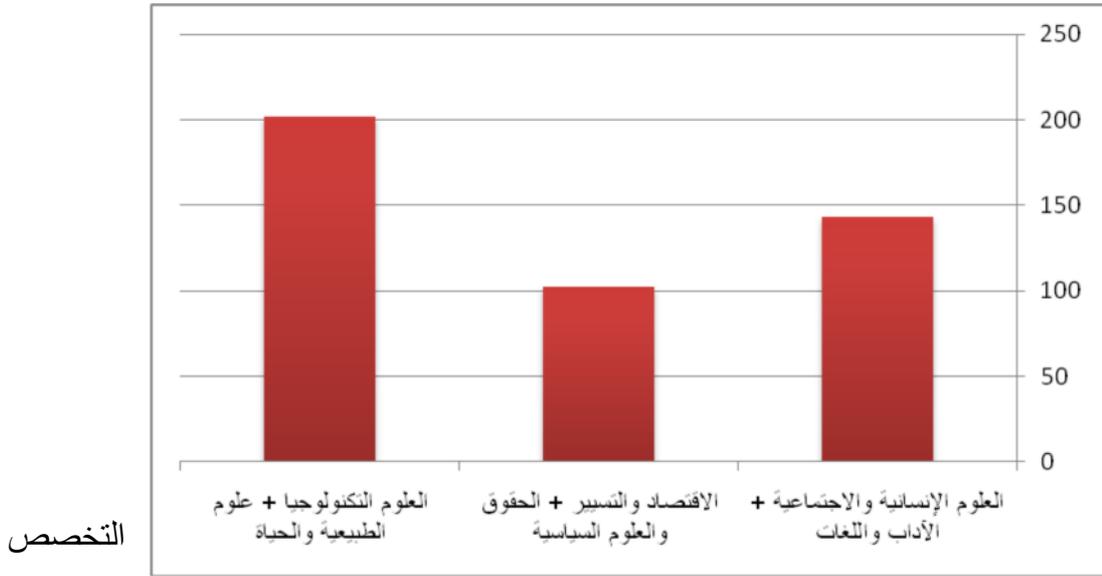
- **خصائصها:** تتصف عينة البحث بالخصائص الآتية:

- من حيث التخصص: يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص.

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص.

النسبة المئوية	عدد الأساتذة	التخصص
32%	143	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الآداب واللغات
23%	102	الاقتصاد والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية
45%	202	العلوم التكنولوجية + علوم الطبيعية والحياة
100%	447	المجموع

عدد الأساتذة

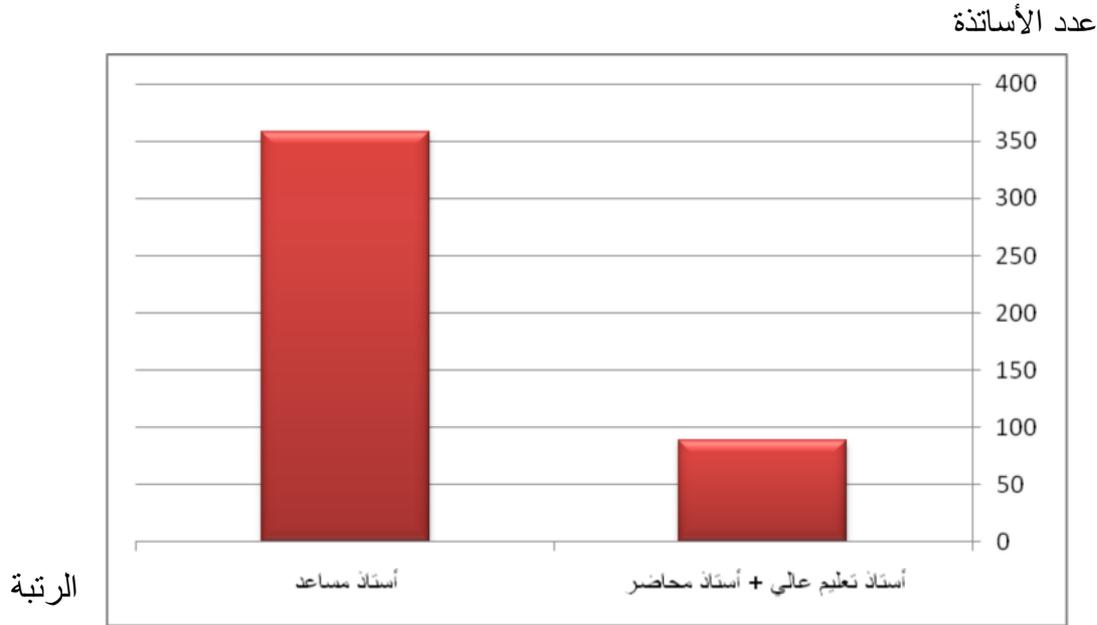


الشكل رقم (7) يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب التخصص.

- من حيث الرتبة: يتوزع أفراد عينة البحث حسب رتبهم كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الرتبة.

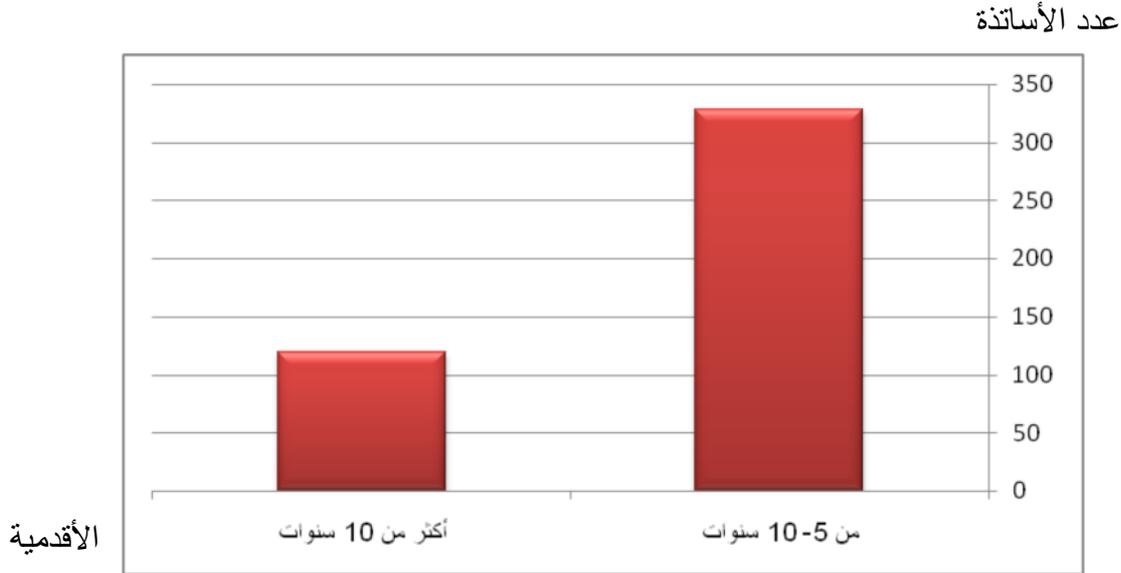
النسبة المئوية	عدد الأساتذة	الرتبة
20%	89	أستاذ تعليم عالي + أستاذ محاضر
80%	358	أستاذ مساعد
100%	447	المجموع



الشكل رقم (8) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الرتبة. من حيث الأقدمية في التدريس: يتوزع أفراد عينة البحث حسب أقدميتهم في التدريس كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في التدريس.

الأقدمية في التدريس	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
من 5- 10 سنوات	328	73%
أكثر من 10 سنوات	119	27%
<b>المجموع</b>	<b>447</b>	<b>100%</b>



الشكل رقم (9) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس.

#### 5-2- الدراسة الاستطلاعية:

#### 5-2-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

قبل تهيئة وتحضير خطة البحث، يكون من المفيد تجربة الإجراءات المقترحة على عدد قليل من الأفراد وهذه المحاولة التجريبية أو الدراسة الاستطلاعية تساعد الباحث على تقرير فيما إذا كانت الدراسة ممكنة التطبيق، وفيما إذا كانت تستحق الاستمرار فيها، وهي تهيئ فرصة لتقييم ملائمة وعملية أدوات جمع البيانات، كما أنها تسمح بإجراء اختبار أولي للفرضية، كما تقترح فيما إذا كان الموقف بحاجة إلى تنقيح إضافي.

وتبين الدراسة الاستطلاعية كذلك كفاية إجراءات البحث وكفاية المقاييس التي تم اختيارها من أجل المتغيرات وربما يمكن حل المشكلات التي لم يجر توقعها في هذه المرحلة. (آري وآخرون 2004، ص 122)

5-2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية للأساتذة من 50 أستاذا وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين مجموع أساتذة مدينة ورقلة، بحيث توفرت فيها خصائص المجتمع الأصلي كما هو موضح في الجدول رقم (13).  
جدول رقم (13) يبين خصائص العينة الاستطلاعية من حيث التخصص والرتبة والأقدمية.

المجموع	النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة	خصائص العينة
50	%50	25	العلوم التكنولوجية + علوم الطبيعة والحياة	%20	10	الإقتصاد التسيير + والحقوق العلوم السياسية	%30	15	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الآداب واللغات	التخصص
50	/	/	/	%80	40	أستاذ مساعد	%20	10	أستاذ تعليم عالي + محاضر	الرتبة
50	/	/	/	%30	15	أكثر من 10 سنوات	%70	35	من 5- 10 سنوات	الأقدمية

نلاحظ من الجدول أنه في العينة الاستطلاعية نسبة الأساتذة في كليتي العلوم التكنولوجية وعلوم الطبيعة والحياة تقدر بـ 50% وهي أكبر من نسبة الأساتذة في كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية , والآداب واللغات التي تقدر بـ 30%, وكذلك في كليتي الاقتصاد والحقوق بـ 20%, أما نسبة الأساتذة المساعدين فتقدر بـ 80% وهي أكبر من نسبة الأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي التي تقدر بـ 20% , ونسبة الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم من ( 5- 10 سنوات) هي 70% أكبر من نسبة الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) بـ 30% , وهي نفس خصائص المجتمع الأصلي .

3-5- أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، الأولى استبانة القيم التنظيمية والثانية استبانة الولاء التنظيمي.

1- أداة قياس القيم التنظيمية:

استخدمت الباحثة استبانة القيم التنظيمية التي أعدها (ديف فرانيس) وزميله (مايك وودكوك) عام (1971) واستخدامها عبد الرحمن هيجان في دراسته عام 1991 بعد ترجمتها إلى اللغة العربية، وتقيس هذه الاستبانة اثنتي عشر قيمة تنظيمية موزعة على أربعة أبعاد هي: إدارة الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة.

ويحتوي هذا المقياس (43) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية في صورته النهائية.

جدول رقم (14) يوضح توزيع عبارات مقياس القيم التنظيمية.

رقم العبارة	القيمة	البعد
38 -21 -10-1	القوة	إدارة الإدارة
39 -32 -11-2	الصفوة	
40 -33 -22-3	المكافأة	
41 -23 -12-4	الفعالية	إدارة المهمة
42 -34 -24 -13	الكفاية	
35 -25 -14	الاقتصاد	
43 -26 -15-5	العدل	إدارة العلاقات
36 -27 -16-6	فرق العمل	
37 -28 -17	القانون والنظام	
29 -18-7	الدفاع	إدارة البيئة
30-19-8	التنافس	
31 -20 -9	استغلال الفرص	

وتم استخدام طريقة ليكرت، حيث أن كل بند يتبع بخمسة بدائل وهي: (موافق تماما، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماما).

أما بالنسبة لتصحيح المقياس فقد تم إعطاء التقديرات (1، 2، 3، 4، 5).

- الخصائص السيكومترية لمقياس القيم التنظيمية:

أ- **صدق الأداة:** إن التعريف العام والشائع للصدق هو أن الأداة تعتبر صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ويقاس الصدق بطرائق متعددة، إلا أنه تم الاكتفاء بنوعين من الصدق:

1. **الصدق الذاتي:** يعرف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ننسب إليه صدق الاختبار، وبما أن الثبات يقوم في جوهره على معامل ارتباط الدرجات الحقيقية للاختبار بنفسها إذا أعيد إجراء الاختبار على نفس مجموعة الأفراد التي أجرى عليها أول مرة، إذن فالصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي.

ويحدد الصدق الذاتي بالجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة:

$$\text{أي ص} = \sqrt{\text{ثبات الأداة}}$$

$$\sqrt{0,95} = 0,97 \text{ هو الصدق الذاتي لهذه الأداة}$$

وهو معامل صدق عال يمكننا من الثقة في الأداة والاعتماد عليها في هذه الدراسة.

2. **صدق المقارنة الطرفية:** تم حساب صدق الأداة أيضا باعتماد طريقة المقارنة الطرفية، (باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، v17)، حيث تم ترتيب الدرجات الكلية تنازليا ثم تمت المقارنة بين 33% من المستوى العلوي بـ 33% من المستوى السفلي فكانت قيمة (ت) المحسوبة تساوي 10,572 وقيمة (ت) الجدولة 3,385 عند درجة الحرية 32 وهي قيمة دالة عند 0,01، مما يعني أن هناك فروق دالة بين المستوى العلوي والسفلي للدرجات وبالتالي فإن المقياس يميز بين المفحوصين.

ب- **ثبات الأداة:** يقصد بثبات الأداة مدى الدقة أو الإتساق أو استقرار نتائجها فيما لو طبقت على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (لمقدم 2003، ص 152)، وتم حساب ثبات الأداة بطريقتين هما:

1- ثبات التجزئة النصفية: وقد تم اعتماد حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لبنود الأداة، وذلك باستعمال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS, v17). حيث كان معامل الثبات 0,91 وبعد التعديل بطريقة سبيرمان براون أصبح معامل الثبات 0,95 وهو معامل ثبات عال مما يدل على ثبات الأداة.

2- معامل ألفا كرونباخ: يعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يرمز له عادة بالحرف اللاتيني  $\alpha$  من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للمقياس المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات المقياس بثبات بنوده. (معمرية 2007، ص 184) وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ (باستعمال SPSS, v17) تقدر بـ 0,98 وهو معامل ثبات عال.

## 2- أداة قياس الولاء التنظيمي:

اعتمدت الباحثة في قياس الولاء التنظيمي على الأداة التي أعدها كل من موداي بورتر، وستيرز (1979)، وترجمها إلى العربية عدد من الباحثين العرب منهم الدرويش (1999)، الفضلي (1997). (تير 2002، ص 130) المير (1995) وتتألف هذه الأداة من 14 فقرة فيها منها 11 فقرة موجبة و 3 فقرات سالبة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث كان كل بند متبوعا بخمسة بدائل وهي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)

أما بالنسبة لتصحيح المقياس فقد تم إعطاء التقديرات (1، 2، 3، 4، 5) للفقرات الموجبة أما الفقرات السالبة فكانت تقديراتها (1، 2، 3، 4، 5).

## - الخصائص السيكومترية لأداة الولاء التنظيمي:

أ- صدق الأداة: تم الاكتفاء بنوعين من الصدق.

1- الصدق الذاتي: والذي يحدد بالجزر التربيعي لمعامل ثبات الأداة أي  $\sqrt{\text{ثبات الأداة}}$

وعليه فإن الصدق الذاتي لهذه الأداة هو  $\sqrt{0,805} = 0,89$

وهو معامل صدق عال يمكننا من الثقة في الأداة.

2- صدق المقارنة الطرفية: تم حساب صدق الأداة كذلك باعتماد طريقة المقارنة الطرفية (باستخدام البرامج الإحصائية SPSS, v17)، حيث تم ترتيب الدرجات الكلية تنازلياً ثم تمت المقارنة بين 33% من المستوى العلوي بـ 33% من المستوى السفلي فكانت قيمة (ت) المحسوبة تساوي 12,018 وقيمة (ت) الجدولة وقيمة 3,385 عند درجة الحرية 32 وهي قيمة دالة عند 0,01، مما يعني أن هناك فروقا دالة بين المستوى العلوي والسفلي للدرجات وبالتالي فإن المقياس يميز بين المفحوصين.

ب- ثبات الأداة: لقد أظهرت الدراسات العربية والأجنبية على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات ومنها:

- الدراسات العربية: الدرويش 1999 (0,86)، الفضلي 1997 (0,89)، المير 1995 (لم يتم حساب معامل الثبات واكتفى بالقول أن الأداة ذات ثبات عالي بناء على دراسات سابقة).

- الدراسات الأجنبية: وهي متعددة الشيء الذي يبين المصادقية الكبيرة التي يتمتع بها مقياس الولاء التنظيمي لموداي (1979) وهي: بيشوب Bishop 2000 بمعامل ثبات (0,89)، وريتشاردس Richards 1998 بمعامل (0,90)، وفي دراسة فان إيران وآخرون Vanyperen et al 1999 بلغ معدل ثبات الأداة (0,89)، وفي دراسة أخرى لبرسون وآخرون Pearson et al بلغ هذا المعامل (0,96).

وتجدر الإشارة إلى أن معاملات الثبات هذه حسبت باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

(تير 2002، ص 130)

1- ثبات التجزئة النصفية: وقد كان معامل الثبات باستعمال التجزئة النصفية يقدر بـ 0,67 وبعد التعديل بطريقة سبيرمان براون أصبح معامل الثبات 0,80، وهو معامل ثبات عال مما يدل على ثبات الأداة.

2- معامل ألفا كرونباخ: كانت قيمة ألفا كرونباخ 0,87 مما يدل على ثبات الأداة.

#### 4-5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

شرعت الباحثة في إجراءات التطبيق الميداني، إثر التأكد من صلاحية الأدوات للاستعمال (الصدق والثبات) وبعد الاتصال بالجهات المعنية بالجامعات قصد الحصول على

الإحصائيات الخاصة بالأساتذة والمعلومات التي تحتاجها الباحثة، وكذلك الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد تحديد عينة الدراسة.

وقامت الباحثة بتطبيق أداة قياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس وودكوك، وأداة قياس الولاء التنظيمي لبورتر على عينة الأساتذة التي تقدر بـ (447)، وكان ذلك بداية شهر مارس 2012 حيث تم الاتصال بالأساتذة في جامعاتهم وتوزيع الاستبيانات عليهم. ونظرا لكبر حجم عينة الدراسة، فقد استعانت الباحثة ببعض الأساتذة ورؤساء الأقسام والإداريين في هذه العملية.

وفي تاريخ 15 ماي 2010، استرجعت الاستبيانات التي وزعت على الجامعات الأربعة: حيث كان العائد من ولاية ورقلة 175 استبيانا ومن ولاية غرداية 52 أي بنسبة 100%. أما العائد من الوادي 100 من 150 استبيانا أي بنسبة 65%.

وكذلك بسكرة العائد بقدر بـ 120 من أصل 177 استبيانا موزع أي بنسبة 70%.

**5-5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:** للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.  
2. معامل الارتباط (بيرسون): -لحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لأدوات الدراسة الحالية.

\*ولتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي.

3. معامل سبيرمان - براون: وقد اعتمد في تصحيح معامل الارتباط من أثر التجزئة النصفية في حساب معامل الثبات.

4. معامل ألفا كرونباخ لتحديدي معامل ثبات أدوات الدراسة.

5. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

6. اختبار (ت) للفرق بين متوسطين.

7. تحليل التباين الأحادي (Anova) اختبار (ف) للفروق بين أكثر من متوسطين، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (v17,SPSS).

# الفصل السادس

## عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

تمهيد

- 6-1- عرض نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بالقيم التنظيمية السائدة.
- 6-2- عرض نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي.
- 6-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بعلاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي.
- 6-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف التخصص
- 6-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الرتبة.
- 6-6- عرض نتائج الفرضية السادسة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية.
- 6-7- عرض نتائج الفرضية السابعة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الجامعات
- 6-8- عرض نتائج الفرضية الثامنة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص
- 6-9- عرض نتائج الفرضية التاسعة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- 6-10- عرض نتائج الفرضية العاشرة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
- 6-11- عرض نتائج الفرضية الحادية عشر المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات وعرض نتائج كل فرضية على حدة، وذلك بعد أن قامت الباحثة بالتأكد من صدق وثبات الأدوات المستعملة في الدراسة "أداة ديف فرانسيس وودكوك للقيم التنظيمية وأداة بورتر للولاء التنظيمي" وتطبيقها على العينة وتفرغ البيانات المحصل عليها.

**6-1- عرض نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على:**

نتوقع أن تكون القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، الفعالية، ويكون بعد إدارة البيئة في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة، ثم بعد إدارة العلاقات وأخيرا بعد إدارة المهمة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل قيمة وكذلك الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم (15).

**جدول رقم (15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية والأبعاد.**

البعد	القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الإدارة	القوة	14,60	2,98
	الصفوة	13,23	3,19
	المكافأة	12,67	3,70
إدارة المهمة	المتوسط العام	40,51	8,98
	الفعالية	12,73	3,03
	الكفاية	13,36	3,16
	الإقتصاد	10,01	2,25
إدارة العلاقات	المتوسط العام	36,11	7,74
	العدل	13,55	3,46
	فرق العمل	13,45	2,97
	القانون والنظام	9,75	2,54
إدارة البيئة	المتوسط العام	36,76	8,17
	الدفاع	10,21	2,43
	التنافس	10,49	2,06
	استغلال الفرص	9,83	2,49
	المتوسط العام	30,54	6,35

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد القيم التنظيمية سائدة لدى أساتذة الجامعات وفق

الترتيب الآتي:

إدارة الإدارة بمتوسط حسابي (40,51) وانحراف معياري (8,98)، ثم إدارة العلاقات بمتوسط حسابي (36,76) وانحراف معياري (8,17) يليه إدارة المهمة بمتوسط حسابي (36,11) وانحراف معياري (7,74)، وأخيرا إدارة البيئة بمتوسط حسابي (30,54) وانحراف معياري (6,35).

وعليه يمكن القول أن فرضية البحث قد تحققت جزئيا، حيث تحقق الجزء المتعلق بإدارة الإدارة وإدارة العلاقات وإدارة المهمة.

ولم يتحقق الجزء الخاص بعقد إدارة البيئة حيث يأتي الأخير في الترتيب بدل الأول - وكذلك يبين الجدول أن القيم السائدة هي أولا القوة بمتوسط حسابي (14,60) وانحراف معياري (2,98)، ثم العدل بمتوسط حسابي (13,55) وانحراف معياري (03,46)، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (13,45) وانحراف معياري (2,97)، ثم يليها الكفاية بمتوسط حسابي (13,36) وانحراف معياري (3,16)، ثم الصفوة بمتوسط حسابي (13,23) وانحراف معياري (3,19).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا (بالنسبة للقيم)، حيث تحقق الجزء المتعلق بقيمة القوة وكذلك العدل ولم يتحقق الجزء الخاص بالقيم التالية: الدفاع، القانون والنظام، الفعالية.

**6-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:** وتنص هذه الفرضية على ما يأتي: مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة الجامعة.

ولاختبار الفرضية الثانية، تم حساب المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات والانحراف المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (16).

**جدول رقم (16):** يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للولاء التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاء التنظيمي
07,74	54,02	

يتبين من الجدول أن متوسط الولاء التنظيمي هو (54,02) والانحراف المعياري (7,74). ومقارنة بمتوسط المقاس نجد أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع.

وهذا يعني رفض فرضية البحث و قبول الفرض الصفري أي أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة مرتفع.

### 6-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات وبين الولاء التنظيمي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بين المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات والمتوسط الحسابي للولاء التنظيمي باعتماد معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

**جدول رقم (17):** يبين قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.

عدد الأفراد	الدلالة الإحصائية	الولاء التنظيمي (ر)	القيم وأبعادها
447	دالة عند 0,01	0,414	القيم التنظيمية
	دالة عند 0,01	0,370	إدارة الإدارة
	دالة عند 0,01	0,431	إدارة المهمة
	دالة عند 0,01	0,383	إدارة العلاقات
	دالة عند 0,01	0,387	إدارة البيئة

يشير الجدول أن قيمة معامل الارتباط (ر) بين متوسط القيم التنظيمية لدى أساتذة الجامعات، ومتوسط الولاء التنظيمي بلغت 0,41، وهي قيمة دالة عند 0,01. وكذلك قيم معاملات الارتباط (ر) بين الأبعاد: إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة، ومتوسط الولاء التنظيمي كانت على التوالي 0,37، 0,43، 0,38، 0,38 وكلها دالة عند 0,01 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات والولاء التنظيمي وهذا يعني قبول فرضية البحث.

4-6- عرض نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

توجد فروق- ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب تخصصهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18) جدول رقم (18): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب تخصصهم.

القيم وأبعادها	التخصص	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الأداب واللغات	145	54.02	7.94
	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	106	53.59	8.58
	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعية والحياة	196	54.26	7.11
إدارة الإدارة	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الأداب واللغات	145	39,64	8,57
	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	106	37,41	9,34
	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعية والحياة	196	42,83	8,50
إدارة المهمة	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الأداب واللغات	145	35,27	7,47
	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	106	33,25	6,92
	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعية والحياة	196	38,28	7,76
إدارة العلاقات	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الأداب واللغات	145	36,08	8,19
	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	106	34,17	7,91

7,87	38,66	196	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعة والحياة	
6,51	29,97	145	العلوم الإنسانية والاجتماعية + الآداب واللغات	إدارة البيئة
6,22	28,53	106	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	
5,94	32,06	196	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعة والحياة	

يوضح الجدول أن القيم التنظيمية في مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة سائدة بمتوسط (54,26) وانحراف معياري (7,11)، أعلى من متوسط القيم التنظيمية في مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية، و الآداب واللغات ب(54,02) وانحراف معياري (7,94)، وتأتي في المرتبة الثالثة مجموعة العلوم الاقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي (53,59) و انحراف معياري (8,58). كما يوضح الجدول أنه في بعد إدارة الإدارة مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة تمتلك أعلى متوسط (42,83) بانحراف معياري (8,50) وجاءت مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (39,64) وانحراف معياري (8,57)، أما المجموعة الثالثة، فهي مجموعة العلوم الاقتصادية والتسيير والحقوق والعلوم السياسية بمتوسط حسابي (37,41) وانحراف معياري (9,34).

كذلك في بعد إدارة المهمة نلاحظ أن مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة تمتلك أعلى متوسط (38,28) بانحراف معياري (7,76)، وأيضاً جاءت مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,27) وانحراف معياري (7,47)، والمرتبة الثالثة لمجموعة العلوم الاقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي (33,25) وانحراف معياري (6,92).

ونلاحظ أنه بقيت نفس المراتب للمجموعات الثلاثة في بعدي إدارة العلاقات وإدارة البيئة ففي بعد إدارة العلاقات كان المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى (38,66) بانحراف

معياري (7,87)، أما المجموعة الثانية فكان متوسطها الحسابي (36,08) بانحراف معياري (8,19) والمتوسط الحسابي للمجموعة الثالثة يقدر بـ (34,17) والانحراف المعياري (7,91).

وأخيرا بعد إدارة البيئة فقد كان المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى هو (32,06) بانحراف معياري (5,94)، أما المتوسط الحسابي للثانية فيقدر بـ (29,97) بانحراف معياري (6,51) والمجموعة الثالثة قدر متوسطها الحسابي بـ (28,53) وانحراف معياري (6,22).  
-ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (19).

**جدول رقم (19):** يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في قيمهم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص.

القيم وأبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدالة الإحصائية
القيم التنظيمية	بين المجموعات	30.505	15.253	18.30	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	26718.224	60.175		
	الكلي	26748.729	/		
إدارة الإدارة	بين المجموعات	2184,051	1092,025	14,328	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	33839,573	76,215		
	الكلي	36023,624	/		
إدارة المهمة	بين المجموعات	1892,863	946,431	16,909	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	24851,088	55,971		
	الكلي	26743,951	/		
إدارة العلاقات	بين المجموعات	1484,930	742,465	11,633	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	28338,873	63,826		
	الكلي	29823,803	/		

دالة عند 0,01	12,040	462,606	925,212	بين المجموعات	إدارة البيئة
		38,422	17059,504	داخل المجموعات	
		/	17984,716	الكلية	

يبين الجدول أنه في القيم التنظيمية قيمة ف 18,30 وهي دالة عند 0,01, كما أنه في بعد الإدارة قيمة ف 14,32 وهي دالة عند 0,01، وفي بعد المهمة كانت قيمة ف: 16,909 وهي دالة عند 0,01، وفي بعد العلاقات تقدر قيمة ف ب (11,63) وهي كذلك دالة عند 0,01، وبعد البيئة قيمة ف: (12,04) وهي دالة عند 0,01.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة.

#### 6-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على:

توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب رتبهم وحساب دلالة الفروق وكانت النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (20).

**جدول رقم (20):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ت للفروق للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب رتبهم.

القيم وأبعادها	الرتبة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	أستاذ مساعد	357	54,06	7,82	0,231	غير دالة
	أستاذ محاضر	90	54,85	7,44		
إدارة الإدارة	أستاذ مساعد	357	40,23	8,86	-1,333	غير دالة
	أستاذ محاضر	90	41,64	9,42		
إدارة المهمة	أستاذ مساعد	357	36,10	7,62	-0,054	غير دالة
	أستاذ محاضر	90	36,15	8,25		
إدارة العلاقات	أستاذ مساعد	357	36,69	8,13	-0,359	غير دالة
	أستاذ محاضر	90	37,04	8,40		

غير دالة	-0,960	6,39	30,40	357	أستاذ مساعد	إدارة البيئة
		6,15	31,12	90	أستاذ محاضر	

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية لدى الأساتذة المحاضرين أعلى من الأساتذة المساعدين , حيث قدر ب ( 54,85 ) وانحراف معياري ( 7,44 ) , بينما قدر المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية لدى الأساتذة المساعدين ب(54,06) وانحراف معياري ( 7,82 ) , وكذلك المتوسط الحسابي لبعء الإدارة لدى الأساتذة المحاضرين كان أعلى من الأساتذة المساعدين، حيث قدر ب ( 41,64 ) بانحراف معياري بلغ (9,42)، بينما قدر المتوسط الحسابي لبعء الإدارة لدى الأساتذة المساعدين ب ( 40,23 ) بانحراف معياري (8,86).

و المتوسط الحسابي لبعء المهمة لدى الأساتذة المحاضرين كان أعلى من الأساتذة المساعدين حيث قدر ب(36,15) بانحراف معياري (8,25) ، بينما قدر المتوسط الحسابي للأساتذة المساعدين ب(31.10) بانحراف معياري (7.62) وأيضا في بعدى العلاقات والبيئة كان المتوسط الحسابي للأساتذة المحاضرين اعلي من الأساتذة المساعدين حيث قدر المتوسط الحسابي للأساتذة المحاضرين ب(37.04) بانحراف معياري (8.40) بينما قدر المتوسط الحسابي لبعء العلاقات لدى الأساتذة المساعدين ب(36,69) بانحراف معياري (8,13). والمتوسط الحسابي لبعء البيئة لدى الأساتذة المحاضرين قدر ب(31,12) بانحراف معياري (6.15) أما المتوسط الحسابي للأساتذة المساعدين قدر ب(30.40) بانحراف معياري (6.39) . ولمعرفة دلالة الفرق بين كل متوسطين ، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين .

ففي القيم التنظيمية قيمة ت 0,231 وهي غير دالة , كذلك في بعد الإدارة كانت قيمة ت (-1.33) وهي غير دالة وبعء المهمة كانت قيمة ت (-0.05) وهي غير دالة أما بعد العلاقات فقيمة ت هي (-0.35) وهي غير دالة وبعء البيئة قيمة ت هي (-0.96) وهي غير دالة مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة .

وهذا يعنى رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

6-6- عرض نتائج الفرضية السادسة: والتي تنص على:

توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الأقدمية

ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب الأقدمية .

وحساب دلالة الفروق، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21).

**جدول رقم (21):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم ت للفروق للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب الأقدمية.

القيم وأبعادها	الأقدمية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	من 5 إلى 10 سنوات	327	53,96	7,65	-0,290	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	120	54,20	8,01		
إدارة الإدارة	من 5 إلى 10 سنوات	327	40,19	8,94	-1,248	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	120	41,39	9,08		
إدارة المهمة	من 5 إلى 10 سنوات	327	36,09	7,57	-0,083	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	120	36,16	8,22		
إدارة العلاقات	من 5 إلى 10 سنوات	327	36,51	8,13	-1,069	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	120	37,45	8,29		
إدارة البيئة	من 5 إلى 10 سنوات	327	30,35	6,46	-1,046	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	120	31,06	6,00		

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية السائدة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات ) يقدر ب ( 54,20 ) بانحراف معياري ( 8,01 ) أعلى من المتوسط الحسابي للقيم لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 إلى 10 سنوات) والذي يقدر ب( 53,96 ) وانحراف معياري ( 7,65 ) , كما أن المتوسط الحسابي لبعد الإدارة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 - 10 سنوات)، حيث قدر ب ( 41,39 )

بانحراف معياري (9,08)، بينما قدر المتوسط الحسابي لبعد الإدارة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (40,19) بانحراف معياري (8,94). وكذلك المتوسط الحسابي لبعد المهمة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات). حيث قدر بـ (36,16) بانحراف معياري (8,22) بينما قدر المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (36,09) بانحراف معياري (7,57). وأيضا في بعدي العلاقات والبيئة كان المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) حيث قدر المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) بـ (37,45) بانحراف معياري (8,29)، بينما قدر المتوسط الحسابي لبعد العلاقات لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (36,51) بانحراف معياري (8,13). والمتوسط الحسابي لبعد البيئة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) قدر بـ (31,06) بانحراف معياري (6,00)، أما المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) قدر بـ (30,35) بانحراف معياري (6,46). ولمعرفة دلالة الفرق بين كل متوسطين، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، ففي القيم التنظيمية كانت قيمة ت (0,290-) وهي غير دالة كذلك في بعد الإدارة كانت قيمة ت (-1,24) وهي غير دالة، وبعد المهمة كانت قيمة ت (-0,08) وهي غير دالة، أما بعد العلاقات فقيمة ت (-1,06) وهي غير دالة وبعد البيئة قيمة ت هي (-1,04) وهي غير دالة.

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الأقدمية وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

6-7- عرض نتائج الفرضية السابعة: والتي تنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات. تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب الجامعات, وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (22).  
**جدول رقم (22):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب الجامعات.

القيم وأبعادها	الجامعات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	ورقلة	176	54.70	8.53
	الوادي	99	52.18	8.55
	غرداية	52	54.00	8.01
	بسكرة	120	54.98	5.09
إدارة الإدارة	ورقلة	176	39,49	8,47
	الوادي	99	37,16	8,96
	غرداية	52	38,42	8,08
	بسكرة	120	45,69	7,93
إدارة المهمة	ورقلة	176	35,27	7,49
	الوادي	99	34,07	6,71
	غرداية	52	34,51	6,67
	بسكرة	120	39,72	8,19
إدارة العلاقات	ورقلة	176	35,73	7,67
	الوادي	99	35,37	8,06
	غرداية	52	35,11	7,40
	بسكرة	120	40,14	8,42
إدارة البيئة	ورقلة	176	29,89	6,05
	الوادي	99	28,24	5,90
	غرداية	52	30,07	5,65
	بسكرة	120	33,61	6,33

يبين الجدول أنه في القيم التنظيمية السائدة, جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط حسابي ب ( 54,98 ) وانحراف معياري ( 5,09 ) وجامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 54,70 ) وانحراف معياري ( 8,53 ) , وجاءت جامعة غرداية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 54,00 ) وانحراف معياري ( 8,01 ) , وفي المرتبة الأخيرة جامعة الوادي بمتوسط حسابي ( 52,18 ) وانحراف معياري ( 8,55 ) , كذلك في

بعد الإدارة جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط (45,69) بانحراف معياري (7,93)، وجاءت جامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (39,49) وانحراف معياري (8,47) أما جامعة غرداية فهي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (38,42) وانحراف معياري (8,08)، وأخيرا المرتبة الرابعة لجامعة الوادي بمتوسط حسابي (37,16) وانحراف معياري (8,96).

و في بعد المهمة نلاحظ أن جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط (39,72) وانحراف معياري (8,19)، وأيضا جاءت جامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,27) وانحراف معياري (7,49)، أما جامعة غرداية فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (34,51) وانحراف معياري (6,67)، وجامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (34,07) وانحراف معياري (6,71)، أما في بعد العلاقات جاءت جامعة بسكرة أيضا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (40,14) وانحراف معياري (8,42)، وجامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,73) وانحراف معياري (7,67)، وجامعة الوادي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (35,37) وانحراف معياري (8,06)، وأخيرا جامعة غرداية الرابعة بمتوسط حسابي (35,11) وانحراف معياري (7,40).

وأخيرا بعد البيئة وجاءت كذلك جامعة بسكرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (33,61) وانحراف معياري (6,33)، وتليها غرداية بمتوسط حسابي (30,07) وانحراف معياري (5,65)، والجامعة الثالثة هي ورقلة بمتوسط حسابي (29,89) وانحراف معياري (6,05).

وأخيرا جامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (28,24) وانحراف معياري (5,90).

- ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23): يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في قيمهم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات.

القيم وأبعادها	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	بين المجموعات	458.254	152.751	15.40	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	26290.475	59.346		
	الكلية	26748.729	/		
إدارة الإدارة	بين المجموعات	4739,932	1579,977	22,374	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	31283,692	70,618		
	الكلية	36023,624	/		
إدارة المهمة	بين المجموعات	2233,182	744,394	13,454	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	24510,769	55,329		
	الكلية	26743,951	/		
إدارة العلاقات	بين المجموعات	1886,755	628,918	9,973	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	27937,048	63,063		
	الكلية	29823,803	/		
إدارة البيئة	بين المجموعات	1743,526	581,175	15,852	دالة عند 0,01
	داخل المجموعات	16241,190	36,662		
	الكلية	17984,716	/		

يبين الجدول أنه: في القيم التنظيمية قيمة ف هي (15,40) وهي دالة عند 0,01 كذلك في بعد الإدارة قيمة ف هي (22,37) وهي دالة عند 0,01. أما بعد المهمة كانت قيمة ف (13,45) وهي دالة عند 0,01 وفي بعد العلاقات تقدر قيمة ف بـ (9,97) وهي دالة عند 0,01 وبعد البيئة قيمة ف هي (15,85) وهي دالة عند 0,01 وهذا

يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة.

**6-8- عرض نتائج الفرضية الثامنة:** والتي تنص: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، حسب تخصصهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (24).

**جدول رقم (24):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات حسب تخصصهم.

المتغير	التخصص	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	العلوم الإنسانية والإجتماعية + الآداب واللغات	145	54,02	7,94
	العلوم الاقتصادية والتسيير + الحقوق والعلوم السياسية	106	53,59	8,58
	العلوم التكنولوجية وعلوم المادة + علوم الطبيعة والحياة	196	54,26	7,11

يوضح الجدول أن مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعية والحياة تمتلك أعلى متوسط (54,26) بانحراف معياري (7,11)، وجاءت مجموعة العلوم الإنسانية والإجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (54,02) وانحراف معياري (7,94)، أما المجموعة الثالثة، فهي مجموعة العلوم الاقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي (53,59) وانحراف معياري (8,58).

-ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (25).

**جدول رقم (25):** يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	30,505	15,253	0,253	غير دالة
	داخل المجموعات	26718,224	60,176		
	الكلية	26748,729	/		

يبين الجدول أن قيمة ف هي (0,25) وهي غير دالة مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص أي رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

**6-9- عرض نتائج الفرضية التاسعة:** وتنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعتي الأساتذة: المساعدين والمحاضرين، وتم حساب دلالة الفروق بينهما، كما هو مبين في الجدول رقم (26).  
**جدول رقم (26):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية رقيم (ت) للفروق بين متوسطي الأساتذة المساعدين والمحاضرين في مستوى الولاء التنظيمي.

متغير الرتبة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
الأساتذة المساعدون	357	54,06	7,82	0,231	غير دالة
الأساتذة المحاضرون	90	53,85	7,44		

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة المساعدين كان أعلى من الأساتذة المحاضرين، حيث قدر بـ (54,06) بانحراف معياري (7,82)، بينما قدر المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة المحاضرين بـ (53,85) بانحراف معياري (7,44).

-ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، حيث كانت قيمة ت (0,23) وهي غير دالة. مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

**6-10- عرض نتائج الفرضية العاشرة:** وتنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية. وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعي الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وتم حساب دلالة الفروق بينهما، كما هو مبين في الجدول رقم (27).

**جدول رقم (27):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) في مستوى الولاء التنظيمي.

الذالة الإحصائية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	متغير الرتبة
غير دالة	-0,290	7,65	53,96	327	من 5 – 10 سنوات
		8,01	54,02	120	أكثر من 10 سنوات

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) حيث قدر بـ (54,02) بانحراف معياري (8,01)، بينما قدر المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) بـ (53,96) بانحراف معياري (7,65).

-ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، حيث كانت قيمة ت (-0,290) وهي غير دالة.

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية، وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

**6-11- عرض نتائج الفرضية الحادية عشر:** وتنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، حسب الجامعات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (28).

**جدول رقم (28):** يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات حسب الجامعات.

الجامعات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ورقلة	176	54,67	8,51
الوادي	99	52,21	8,59
غرداية	52	54,00	8,01
بسكرة	120	54,58	5,09

يبين الجدول أن جامعة ورقلة لها أعلى متوسط حسابي (54,67) بانحراف معياري (8,51)، تليها جامعة بسكرة بمتوسط حسابي (54,58) وانحراف معياري (5,09) وجاءت جامعة غرداية في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (54,00) وانحراف معياري (8,01) وأخيرا جامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (52,21) وانحراف معياري (8,59).

-ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

جدول رقم (29): يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف الجامعات.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	436,131	145,377	2,448	غير دالة
	داخل المجموعات	26312,598	59,396		
	الكلية	26748,729	/		

يبين الجدول أن قيمة ف هي (2,448) وهي غير دالة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات، وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

# الفصل السابع

## تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

- 1-7- تفسير نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بالقيم التنظيمية السائدة.
  - 2-7- تفسير نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي.
  - 3-7- تفسير نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بعلاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي.
  - 4-7- تفسير نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف التخصص.
  - 5-7- تفسير نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الرتبة.
  - 6-7- تفسير نتائج الفرضية السادسة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية.
  - 7-7- تفسير نتائج الفرضية السابعة المتعلقة بالفروق في القيم التنظيمية باختلاف الجامعات.
  - 8-7- تفسير نتائج الفرضية الثامنة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
  - 9-7- تفسير نتائج الفرضية التاسعة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
  - 10-7- تفسير نتائج الفرضية العاشرة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
  - 11-7- تفسير نتائج الفرضية الحادي عشرة المتعلقة بالفروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.
- خلاصة البحث والتوصيات.

## تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، وقد قامت الباحثة بتطبيق مقياس القيم التنظيمية لديدف فرانسيس وودكوك، ومقياس الولاء التنظيمي لبورتر، وسيتم في هذا الفصل إلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تفسير نتائج فرضيات البحث.

## 7-1- تفسير نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على:

نتوقع أن تكون القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، الدفاع، القانون والنظام، العدل، الفعالية، ويكون بعد إدارة البيئة في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة، ثم بعد إدارة العلاقات وأخيرا بعد إدارة المهمة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل قيمة وكذلك الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم (15).

وبناء على ما ورد في الجدول (15) فإن أبعاد القيم التنظيمية سائدة لدى أساتذة الجامعات وفق الترتيب الآتي:

إدارة الإدارة بمتوسط حسابي (40,51) وانحراف معياري (8,98)، ثم إدارة العلاقات بمتوسط حسابي (36,76) وانحراف معياري (8,17) يليه إدارة المهمة بمتوسط حسابي (36,11) وانحراف معياري (7,74)، وأخيرا إدارة البيئة بمتوسط حسابي (30,54) وانحراف معياري (6,35).

وعليه يمكن القول أن فرضية البحث قد تحققت جزئيا، حيث تحقق الجزء المتعلق بإدارة الإدارة وإدارة العلاقات وإدارة المهمة.

ولم يتحقق الجزء الخاص ببعدها إدارة البيئة حيث يأتي الأخير في الترتيب بدل الأول - وكذلك يبين الجدول (15) أن القيم السائدة هي أولا القوة بمتوسط حسابي (14,60) وانحراف معياري (2,98)، ثم العدل بمتوسط حسابي (13,55) وانحراف معياري (03,46)، ثم فرق العمل بمتوسط حسابي (13,45) وانحراف معياري (2,97)، ثم يليها الكفاية بمتوسط

حسابي (13,36) وانحراف معياري (3,16)، ثم الصفوة بمتوسط حسابي (13,23) وانحراف معياري (3,19).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً (بالنسبة للقيم)، حيث تحقق الجزء المتعلق بقيمة القوة وكذلك العدل ولم يتحقق الجزء الخاص بالقيم التالية: الدفاع، القانون والنظام، الفعالية.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007) حول تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء، إلى أن بعد إدارة البيئة المؤسسية سائد في المرتبة الأولى يليه بعد أسلوب الإدارة، ثم بعد إدارة العلاقات الإنسانية، وأخيراً بعد إدارة المهمة، بينما تأتي قيمة العدل في المرتبة الأولى وتختلف دراسة فرحان مع نتائج هذه الدراسة في مرتبة بعد البيئة.

كما تتشابه نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عبد العزيز الغامدي (2005) حول القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه من أهم القيم التنظيمية السائدة هي القوة، والعدل في حين اختلفت معها في القيم السائدة الأخرى وهي الدفاع، القانون والنظام، الفعالية.

وتتفق مع دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005) حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيم السائدة هي القوة، العدل، الكفاية، في حين اختلفت معها في القيم السائدة الأخرى وهي الدفاع، الفعالية.

وكذلك في الأبعاد حيث وردت كما يلي: بعد المهمة، بعد العلاقات، بعد البيئة ثم الإدارة كما تتفق مع الدراسة التي أجراها ولاس وآخرون (Wallace, et al, 1999) حول القيم الإدارية في شركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيم السائدة هي القوة، والعدالة في حين اختلفت معها في القيم التالية: المكافأة والقانون والنظام.

(الزعيبي، 2008، ص 8)

وكذلك تتفق مع نتائج دراسة العنزي (2004) التي توصلت إلى سيادة قيم القوة والكفاية، وفرق العمل، والصفوة في المؤسسات العامة. (العوفي، 2005، ص 113)

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة قاسم القريوتي ويوسف المطيري (2010) حول القيم التنظيمية في القطاع العام وقطاع الأعمال في الكويت حيث كانت القيم السائدة: القانون والنظام، الفعالية التنافس، استغلال الفرص.

وترى الباحثة أن قيم القوة، العدل، وفرق العمل، الكفاءة، الصفوة كانت هي السائدة في الجامعات مقابل تراجع قيم: القانون والنظام، واستغلال الفرص، الاقتصاد، الدفاع، والتنافس راجع إلى أن الأساليب القيادية والإدارية ركزت على قيم معينة وأهملت الأخرى رغم أهميتها في الجامعات وأداء العاملين فيها كالقانون والنظام، والاقتصاد، وهذا دليل على عدم اهتمام المسؤولين بها على أهميتها وقد يرجع هذا أيضا إلى طبيعة القطاع العام الذي لا يركز على قيم الربحية والتنافس.

إن اعتماد المسؤولين قيم القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، والصفوة يعني اهتمامهم بتحقيق أهدافهم والوصول إلى درجة عالية من الكفاءة ومحاولة حفز الأساتذة والتأثير فيهم من خلال النفوذ (القوة) لتحقيق أهداف الجامعة من خلال العدل والمساواة، وقيمة فرق العمل هي مؤشر على التطلع إلى إدخال أساليب جديدة والرغبة في الابتعاد عن العمل الفردي، والتوجه نحو العمل الجماعي الذي يعد الفريق أحد أشكاله، وكذلك الصفوة تعني الحرص على اختيار أفضل المرشحين المحتملين للعمل في الجامعات وضمان التطور المستمر لهم.

يرى عباس (2004) أن التقدم والرقي الذي وصلت إليه المنظمات الإدارية، ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المنظمات، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانيات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، هؤلاء المديرون هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية، وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا، كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم، وبخاصة الأساتذة، لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح.

(السعود 2009، ص ص 249 – 250)

7-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على يأتي: مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى أساتذة الجامعة.

ولاختبار الفرضية الثانية، تم حساب المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات والانحراف المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (16).  
يتبين من الجدول (16) أن متوسط الولاء التنظيمي هو (54,02) والانحراف المعياري (7,74).

ومقارنة بمتوسط المقياس نجد أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع.  
وهذا يعني رفض فرضية البحث و قبول الفرض الصفري أي أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة مرتفع.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة راتب السعود وسوزان سلطان (2009) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية.

كما تتفق مع دراسة دانا لطفي حمدان (2008) حول العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث وجد الباحث أن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة بـ 78,4%.

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة ختام عبد الله غنام (2005) حول السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر الولاء التنظيمي لدى المعلمات كانت كبيرة جداً، وبنسبة مئوية (83,2%).

كما تتشابه نتائج الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها المعيوف (2002) حول الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع عالية.  
(غنام 2005، ص 73)

في حين تختلف مع دراسة راتب السعود (2009) حول الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة.

وتختلف مع نتيجة دراسة الخشالي (2003) حول أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس. (أبو العلا 2009، ص 70) وكذلك تختلف مع نتيجة دراسة صادق (2000) حول العلاقة بين الولاء والاتجاه في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات، حيث توصل إلى أن مستوى الولاء في الجامعتين متوسط. (حمدان 2008، ص 50)

وترى الباحثة أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعات كان مرتفعاً لعدة أسباب: فقد يكون هذا الولاء نتيجة اهتمام الأساتذة بمصير الجامعة التي يعملون بها، واستعدادهم لتقديم مجهود أكبر لإنجاح العمل فيها.

وقد يؤول سبب ذلك أيضاً إلى إدراك الأساتذة بأن الجامعات جديرة بالعمل فيها، لذلك يتفاخرون أمام أصدقائهم ومعارفهم بأنهم يعملون فيها ويمتلكون هذه المهنة المحترمة ذات المكانة المرموقة في مجتمعنا، مما يدفع الأساتذة للحفاظ على هذه الفرصة التي لم تيسر للكثيرين وتصريحهم بأنهم سعداء باختيارهم، واستعدادهم لقبول أي عمل في جامعاتهم للبقاء فيها. ي نفس السياق، فقد أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء التنظيمي من خلال ما تقدمه للفرد من امتيازات، كما هو الحال في الجامعات، وقد قسمت العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الولاء لدى العاملين إلى قسمين: شخصية، وتنظيمية، فالعوامل الشخصية من شأنها أن تزيد من درجة الولاء والتي تتمثل بخلفية الموظف، وثقافته، والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته ومدى أهمية العمل له، أما العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تزيد من درجة الولاء، تتمثل في محتوى العمل، طبيعته، خصائصه، نمط القيادة الإدارية، بيئة التنظيم والمناخ التنظيمي بشكل عام.

(سلامة 2003، ص 40)

## 7-3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات وبين الولاء التنظيمي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بين المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات والمتوسط الحسابي للولاء التنظيمي باعتماد معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول رقم (17).

يشير الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط (ر) بين متوسط القيم التنظيمية لدى أساتذة الجامعات، ومتوسط الولاء التنظيمي بلغت 0,41، وهي قيمة دالة عند 0,01. وكذلك قيم معاملات الارتباط (ر) بين الأبعاد: إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة، ومتوسط الولاء التنظيمي كانت على التوالي 0,37، 0,43، 0,38، 0,38 وكلها دالة عند 0,01 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها لدى أساتذة الجامعات والولاء التنظيمي وهذا يعني قبول فرضية البحث.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007) حول القيم التنظيمية للموظفين الإداريين في جامعة صنعاء حيث أكدت على أن هناك علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) والولاء التنظيمي وهي علاقة متوسطة.

وأكد هذه النتيجة جمال الدين الخازندار (1993) في دراسته عن تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم المنهج المقارن وتوصل إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للقيم التنظيمية السائدة في المنظمات اليابانية والكورية على الولاء التنظيمي الذي يعد من القضايا الكبيرة التي تهم الإدارة العربية.

(الشلوي 2005، ص 79)

وتتفق كذلك مع دراسة مقدم (1994) التي أجراها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بالاتجاهات والسلوك في القطاعات الإنتاجية بالجزائر، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين القيم التنظيمية وكل الإتجاهات بما فيها الولاء التنظيمي.

(الحنيفة 2003، ص 75)

وتدعم هذه النتيجة كذلك الدراسة التي أجراها كينيث نواك (Kenneth Nowack) (2005)، حيث يؤكد أن فعالية القيادة لها تأثير كبير على التزام الموظف والاحتفاظ به، وكذلك فرق العمل، ومشاركة الموظفين في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتخطيط.

(نواك 2005، ص 2)

وتشير دراسة أنيس وآخرون (2011) أن المكافآت هي أداة جيدة لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم ودفعهم للقيام بعمل جيد.

وقد بينت دراسة روبرتو ريفيرا (Roberto Rivera, 1999) أن من بين الإجراءات أو البرامج التي تؤدي إلى ولاء الموظفين: العثور على أفضل المترشحين في التخصصات المطلوبة (الصفوة)، وبرامج المكافآت والعدل في الأجور، وكذلك الفعالية. (ريفيرا 1999) ويذكر كايل لامالفا (Kyle la malfa, 2007) أنه لزيادة ولاء والتزام الموظفين يجب إتباع المبادئ الأساسية وبنود العمل التالية: استغلال الفرص، فريق العمل، العدل، المكافأة، التنافس الفعالية، القوة، الدفاع. (لامالفا 2007)

وترى الباحثة أن القيم التنظيمية تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الإتجاهات الإيجابية مما يساعد في رفع مستوى الولاء التنظيمي، فبعد الإدارة من الأبعاد الرئيسية المؤثرة على التنظيم حيث أن الإدارة القادرة على التعامل مع الأمور المتعلقة بمراكز القوة من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة، يسهم في تحسين أداء العاملين ورضاهم عن العمل وبالتالي الشعور بالولاء للمنظمة.

كما أن بعد المهمة يشير الى ضرورة تأدية الأعمال باتقان و التركيز على أهداف التنظيم و توفير كل متطلبات العمل، مما يشعر العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به وجديته و شعورهم بالانتماء التنظيمي، وكذلك بعد العلاقات الانسانية والمتمثل في الاهتمام

بظروف العمل الاجتماعية و النفسية و ضرورة رفع الروح المعنوية لما لها أثر على الانتاجية وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وهذا ما أكده التون مايو في أبحاثه. وبعد البيئة التنظيمية الذي يهتم بدوره بوضع خطط دفاعية تساعد على بقاء واستمرار التنظيم الأمر الذي يشعر العاملين بالأمن و الاستقرار الوظيفي، بالإضافة الى خلق جو التنافس الفردي والجماعي لتحسين الأداء والرفع من الانتاجية، وضرورة استغلال الفرص لضمان الاستمرارية والتفوق و التميز .

و أشارت الكثير من الدراسات إلى أن وضوح أهداف التنظيم، تحديد أدوار العاملين فيه، وشعور الفرد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل التنظيم، والاستقلالية في العمل، والرضى عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخوله للتنظيم، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في التنظيم، والمشاركة في تحقيق أهدافه، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة، تعتبر جميعها أسباب مكونة للولاء التنظيمي تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه التنظيم على حد سواء.

(الكايد 1999، ص 29)

#### 7-4- تفسير نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

توجد فروق- ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحراف المعياري للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب تخصصهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18) يوضح الجدول أن القيم التنظيمية في مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة سائدة بمتوسط (54,26) وانحراف معياري (7,11)، أعلى من متوسط القيم التنظيمية في مجموعة العلوم الانسانية والاجتماعية، و الآداب واللغات ب(54,02) وانحراف معياري (7,94)، وتأتي في المرتبة الثالثة مجموعة العلوم الاقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي

(53,59) و انحراف معياري (8,58). كما يوضح الجدول أنه في بعد إدارة الإدارة مجموعة العلوم التكنولوجيا والطبيعة والحياة تمتلك أعلى متوسط (42,83) بانحراف معياري (8,50) وجاءت مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (39,64) وانحراف معياري (8,57)، أما المجموعة الثالثة، فهي مجموعة العلوم الاقتصادية والتسيير والحقوق والعلوم السياسية بمتوسط حسابي (37,41) وانحراف معياري (9,34).

كذلك في بعد إدارة المهمة نلاحظ المهمة نلاحظ أن مجموعة العلوم التكنولوجيا والطبيعة والحياة تمتلك أعلى متوسط (38,28) بانحراف معياري (7,76)، وأيضا جاءت مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,27) وانحراف معياري (7,47)، والمرتبة الثالثة لمجموعة العلوم الاقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي (33,25) وانحراف معياري (6,92).

ونلاحظ أنه بقيت نفس المراتب للمجموعات الثلاثة في بعدي إدارة العلاقات وإدارة البيئة ففي بعد إدارة العلاقات كان المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى (38,66) بانحراف معياري (7,87)، أما المجموعة الثانية فكان متوسطها الحسابي (36,08) بانحراف معياري (8,19) والمتوسط الحسابي للمجموعة الثالثة يقدر بـ (34,17) والانحراف المعياري (7,91).

وأخيرا بعد إدارة البيئة فقد كان المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى هو (32,06) بانحراف معياري (5,94)، أما المتوسط الحسابي للثانية فيقدر بـ (29,97) بانحراف معياري (6,51) والمجموعة الثالثة قدر متوسطها الحسابي بـ (28,53) وانحراف معياري (6,22).  
-ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (19).

يبين الجدول أنه في القيم التنظيمية قيمة ف 18,30 وهي دالة عند 0,01، كما أنه في بعد الإدارة قيمة ف 14,32 وهي دالة عند 0,01، أما بعد المهمة كانت قيمة ف: 16,909

وهي دالة عند 0,01، وفي بعد العلاقات تقدر قيمة ف ب (11,63) وهي كذلك دالة عند 0,01، وبعد البيئة قيمة ف: (12,04) وهي دالة عند 0,01.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة امطانيوس مخائيل حول مقارنة قيم العمل السائدة لدى موظفين من شركات متعددة الجنسيات، حيث تكونت العينة من 315 فردا سوريا و164 فردا اسكتلنديا، وقد أكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في القيم باختلاف التخصص. (نعموني 2006، ص 5)

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كل كلية لها خصوصية من حيث القيم التنظيمية، ومن حيث طريقة تفكير المسؤولين فيها، ويتضح ذلك من خلال النتائج حيث أن المسؤولين في كليتي العلوم التكنولوجية، والطبيعة والحياة يولون أهمية أكبر لقوة ونفوذ الإدارة والسلطة في الجامعة، وتحديد دور الادارة بوضوح والتعامل مع القضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف أكثر من غيرهم، والحصول على أفضل اسهام من موظفيها عن طريق الاهتمام بالعلاقات الانسانية في الجامعة دون اهمال التنافس الفردي و الجماعي. وترجع الباحثة ذلك الى أن المسؤولين في كليتي العلوم التكنولوجية والطبيعة والحياة يفكرون بطريقة علمية وعملية أدق من المسؤولين في كليتي العلوم الاجتماعية والآداب وكليتي الاقتصاد والحقوق. وأن كل كلية لديها مجموعة من القيم سواء تم ادراك الحقيقة أم لا، وأهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية وبخاصة الادارة العليا وهؤلاء المديرون يتخذون قرارات رئيسية تؤثر بعمق على قيم الجماعة التي يديرونها. لذلك يمكننا القول أن أولئك المديرون يشكلون مصير الكليات وهم عادة ما يتمتعون بشخصيات قوية ووجهات نظرهم هي من الأهمية بمكان .

## 7-5- تفسير نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على:

توجد فروق – ذات دلالة احصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب رتبهم وحساب دلالة الفروق وكانت النتائج، كما هو موضح في الجدول رقم (20).

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية لدى الأساتذة المحاضرين أعلى من الأساتذة المساعدين، حيث قدر ب (54,85) وانحراف معياري (7,44)، بينما قدر المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية لدى الأساتذة المساعدين ب(54,06) وانحراف معياري (7,82)، وكذلك المتوسط الحسابي لبعدها لدى الأساتذة المحاضرين كان أعلى من الأساتذة المساعدين، حيث قدر ب (41,64) بانحراف معياري بلغ (9,42)، بينما قدر المتوسط الحسابي لبعدها لدى الأساتذة المساعدين ب (40,23) بانحراف معياري (8,86).

وكذلك المتوسط الحسابي لبعدها لدى الأساتذة المحاضرين كان أعلى من الأساتذة المساعدين حيث قدر ب(36,15) بانحراف معياري (8,25)، بينما قدر المتوسط الحسابي للأساتذة المساعدين ب(31,10) بانحراف معياري (7,62) وأيضاً في بعد العلاقات والبيئة كان المتوسط الحسابي للأساتذة المحاضرين اعلي من الأساتذة المساعدين حيث قدر المتوسط الحسابي للأساتذة المحاضرين ب(37,04) بانحراف معياري (8,40) بينما قدر المتوسط الحسابي لبعدها لدى الأساتذة المساعدين ب(36,69) بانحراف معياري (8,13).

والمتوسط الحسابي لبعدها لدى الأساتذة المحاضرين قدر ب(31,13) بانحراف معياري (6,15) أما المتوسط الحسابي للأساتذة المساعدين قدر ب(30,40) بانحراف معياري (6,39) ولمعرفة دلالة الفرق بين كل متوسطين، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين.

ففي القيم التنظيمية قيمة ت 0,231 وهي غير دالة، كذلك في بعد الإدارة كانت قيمة (1.33) وهي غير دالة وبعد المهمة كانت قيمة ت (0.05) وهي غير دالة أما بعد العلاقات فقيمة ت هي (0.35) وهي غير دالة وبعد البيئة قيمة ت هي (-0.96) وهي غير دالة مما أدى الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة وهذا يعنى رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007) حول القيم التنظيمية للموظفين الإداريين في جامعة صنعاء، حيث أكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم السائدة لدى الموظفين باختلاف المستوى الوظيفي.

وتتشابه كذلك مع دراسة حمد الشلوي (2005) عن القيم التنظيمية في كلية الملك خالد بالسعودية حيث دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في القيم التنظيمية باختلاف المرتبة الوظيفية.

كما أكد هذه النتيجة خالد يوسف الزعبي (2008) في دراسته حول الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام بالقيم التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

في حين تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2003) حول القيم التنظيمية لدى العاملين بالخدمات الطبية بالرياض حيث أكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين في القيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) باختلاف المستوى الوظيفي. (الحنيطة 2003، ص 151)

كما تختلف مع نتيجة دراسة نسرین عبد اللطيف البنوي (2005) حول اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في الوزارات الأردنية حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية مجتمعة تعزى للمسمى الوظيفي.

وتختلف كذلك مع نتائج دراسة قاسم القريوتي ويوسف المطيري (2010) حول القيم التنظيمية في القطاع العام وقطاع الأعمال في الكويت، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معظم القيم باختلاف رتبة الموظفين.

وترى الباحثة أن لا يوجد اختلاف في وجهة نظر الأساتذة حول القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الادارة، المهمة، والعلاقات و البيئة مهما كانت رتبهم العلمية دليل على السياسة الموحدة في تسيير الجامعات، وأنه لا توجد تفرقة في تطبيق القوانين واللوائح بين الأساتذة المساعدين والمحاضرين وأساتذة التعليم العالي، حيث أصبح من خلالها واضحا ما يجب عليهم عمله فالقيم بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب من السلوك .

كما أنه كلما زادت أهمية قضية ما للمجموعة كان اتفاق أعضائها على القيم كبيرا وهذا ما يمنحهم الشعور بالتوحد، وبالهدف المشترك و يمنحهم الهوية التنظيمية. وهذه القيم التنظيمية تتحدد من خلال العلاقات التي تربط الأساتذة برؤسائهم ومروؤسيهم و بزملائهم والمتعاملين معهم .

#### 7-6- تفسير نتائج الفرضية السادسة: والتي تنص على :

توحد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الاقدمية

ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات حسب الاقدمية .

وحساب دلالة الفروق، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (21).

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية السائدة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات ) يقدر ب ( 54,20 ) بانحراف معياري ( 8,01 ) أعلى من المتوسط الحسابي للقيم لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 الى 10 سنوات) والذي يقدر ب(53,96) وانحراف معياري (7,65) ، كما أن المتوسط الحسابي لبعدها الإدارة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات)، حيث قدر ب (41,39) بانحراف معياري (9,08)،

بينما قدر المتوسط الحسابي لبعء الإدارة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (40,19) بانحراف معياري (8,94).

وكذلك المتوسط الحسابي لبعء المهمة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات). حيث قدر بـ (36,16) بانحراف معياري (8,22) بينما قدر المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (36,09) بانحراف معياري (7,57).

وأيضا في بعدي العلاقات والبيئة كان المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) حيث قدر المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) بـ (37,45) بانحراف معياري (8,29)، بينما قدر المتوسط الحسابي لبعء العلاقات لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) بـ (36,51) بانحراف معياري (8,13).

والمتوسط الحسابي لبعء البيئة لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) قدر بـ (31,06) بانحراف معياري (6,00)، أما المتوسط الحسابي للأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5- 10 سنوات) قدر بـ (30,35) بانحراف معياري (6,46).

-ولمعرفة دلالة الفرق بين كل متوسطين، استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين ففي القيم التنظيمية كانت قيمة ت (0,290-) وهي غير دالة كذلك في بعء الإدارة كانت قيمة ت (-1,24) وهي غير دالة وبعء المهمة كانت قيمة ت (-0,08) وهي غير دالة أما بعء العلاقات فقيمة ت (-1,06) وهي غير دالة وبعء البيئة قيمة ت هي (-1,04) وهي غير دالة مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أساتذة الجامعات في أبعاد القيم التنظيمية باختلاف الأقدمية وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الله ثابت فرحان (2007) الذي أشار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي الجامعات في القيم التنظيمية باختلاف سنوات الخدمة.

وتتفق كذلك مع دراسة حمد الشلوي (2005) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد في القيم التنظيمية باختلاف سنوات الخدمة.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم باختلاف مدة الخدمة. وتدعم هذه النتيجة كذلك نتائج دراسة نسرین عبد اللطيف البنوي (2005)، حيث أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام بالقيم تعزى لسنوات العمل.

في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة (2003)، الذي أكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى موظفي الخدمات الطبية في القيم (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) باختلاف سنوات الخدمة. وتختلف كذلك مع نتائج دراسة قاسم القريوتي ويوسف المطيري (2010)، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معظم القيم باختلاف سنوات العمل.

وترى الباحثة أن لا يوجد اختلاف في وجهة نظر الأساتذة حول القيم التنظيمية السائدة مهما اختلفت مدة عملهم في الجامعة، دليل آخر على السياسة الموحدة والثابتة في تسيير الجامعات، وأنه لا توجد تفرقة في تطبيق القوانين واللوائح بين الأساتذة الجدد والقدماء. ولقد اختلفت الآراء حول تغير القيم أو ثباتها وتعددت باختلاف المنطلقات الايديولوجية والفكرية، حيث أن هذا الموضوع تعرض للكثير من الجدل عند الفلاسفة والعلماء سواء الغربيين أو المسلمين، والقيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة والمعتقد من جهة، ويتبنى الباحثين لنظريات محددة متعلقة بهذا الموضوع.

فانطلاق الباحثين من منطلقات ايديولوجية مختلفة يجعلهم يؤيدون فكرة تغير القيم، في حين يتبنى الآخرون فكرة اعتبار القيم معايير سامية لا يجب المساس بها.

وترى الباحثة أن التغيير أصبح شيمة هذا العصر , وقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية ومنظمات الأعمال تواجه بيئة تتميز بتحولات سريعة وعميقة تحت تأثير العولمة، والتطور التكنولوجي والمنافسة الدولية، فالتغيير يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة معقدة، غير أن الوضع بالنسبة للمؤسسات التعليمية أقل حدة من غيرها وذلك ما يفسر الثبات في السياسات و القوانين المطبقة في الجامعات .

**7-7- تفسير نتائج الفرضية السابعة:** والتي تنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات.

تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للقيم التنظيمية وأبعادها لدى أساتذة الجامعات، حسب الولايات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (22).

يبين الجدول أنه في القيم التنظيمية السائدة، جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط حسابي ب (54,98) وانحراف معياري (5,09) وجامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (54,70) وانحراف معياري (8,53)، وجاءت جامعة غرداية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (54,00) وانحراف معياري (8,01)، وفي المرتبة الأخيرة جامعة الوادي بمتوسط حسابي (52,18) وانحراف معياري (8,55)، كذلك في بعد الإدارة جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط (45,69) بانحراف معياري (7,93)، وجاءت جامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (39,49) وانحراف معياري (8,47) أما جامعة غرداية فهي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (38,42) وانحراف معياري (8,08)، وأخيرا المرتبة الرابعة لجامعة الوادي بمتوسط حسابي (37,16) وانحراف معياري (8,96).

و في بعد المهمة نلاحظ أن جامعة بسكرة تمتلك أعلى متوسط (39,72) وانحراف معياري (8,19)، وأيضا جاءت جامعة ورقلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,27) وانحراف معياري (7,49)، أما جامعة غرداية فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (34,51) وانحراف معياري (6,67)، وجامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (34,07) وانحراف معياري (6,71)، أما في بعد العلاقات جاءت جامعة بسكرة أيضا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (40,14) وانحراف معياري (8,42)، وجامعة ورقلة في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (35,73) وانحراف معياري (7,67)، وجامعة الوادي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (35,37) وانحراف معياري (8,06)، وأخيرا جامعة غرداية الرابعة بمتوسط حسابي (35,11) وانحراف معياري (7,40).

وأخيرا بعد البيئة وجاءت كذلك جامعة بسكرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (33,61) وانحراف معياري (6,33)، وتليها غرداية بمتوسط حسابي (30,07) وانحراف معياري (5,65)، والجامعة الثالثة هي ورقلة بمتوسط حسابي (29,89) وانحراف معياري (6,05).

وأخيرا جامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (28,24) وانحراف معياري (5,90).

- ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (23).

يبين الجدول أنه: في القيم التنظيمية قيمة ف هي (15,40) وهي دالة عند 0,01 (23) وفي بعد الإدارة قيمة ف هي (22,37) وهي دالة عند 0,01.

أما بعد المهمة كانت قيمة ف (13,45) وهي دالة عند 0,01 وفي بعد العلاقات تقدر قيمة ف بـ (9,97) وهي دالة عند 0,01 وبعد البيئة قيمة ف هي (15,85) وهي دالة عند 0,01 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في أبعاد القيم التنظيمية باختلاف الولايات لصالح جامعة بسكرة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفالح (2001) حول الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية بالسعودية، حيث أكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات قيم الثقافة التنظيمية تعزى إلى منطقة العمل. (الحنيفة 2003، ص 74)

وتتشابه نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة نيا ب البداينة وعلي العضيلة (1996) حول قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات في الأردن والسعودية، حيث استخدم المنهج المقارن وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيم في المنظمات

الأردنية والسعودية، وتعكس هذه النتيجة خصوصية ثقافية في كل من البلدين باعتبار كل منهما تمثل ثقافة فرعية. (العوفي 2005، ص 47)

و ترى الباحثة أن الاختلاف في القيم السائدة في الجامعات يرجع الى الاختلاف في درجة تطبيق هذه القيم و الاهتمام بها، فالقيم الشخصية للمديرين تؤثر في اختيار الأهداف الخاصة للجامعات، وفي اتخاذ القرارات و الاجراءات المناسبة .

كما أن حداثة الجامعة تؤثر في ذلك , وهذا يتضح في أن القيم التنظيمية في جامعتي ورقلة و بسكرة سائدة بنسبة أكبر من جامعتي غرداية والوادي اللتان لا تزالا مركزين جامعيين ليومنا هذا .

وكذلك تعزوالباحثة هذا الاختلاف الى طبيعة القيم , فهي نسبية تختلف من مكان الى آخر ومن ثقافة الى أخرى , كما هو الحال في غرداية التي تتسم بالنظام العشائري وهذا ما لمسناه في المركز الجامعي بها حيث لوحظ بعض التمييز في المعاملة بسبب بعض الاستثناءات المقررة لفئات معينة، وهذا يخلق لدى الكثير من الأساتذة الاحساس بعدم العدالة مما يؤدي الى انخفاض درجة ولائهم للجامعة، ناهيك عن الصراع العشائري الذي ينتقل الى المركز الجامعي باعتباره نسق مفتوح، و الذي يؤثر في قيم القوة، الصفوة، فرق العمل، والقانون والنظام، الفعالية...

فالمنظمات في أي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من التفاعل والتأثير المتبادل بين مكوناتها الداخلية من جهة، وبين هذه المكونات والبيئة المحيطة من جهة أخرى، ولذا لا يبدو غريبا أن تشكل المنظمات طبقا لما هو موجود في المجتمع والذي يعطيها درجة من التميز والاختلاف ويسبغ عليها صفات خاصة لا توجد في غيرها من المنظمات في أي مجتمع آخر، وهذا ما يفسر لنا اختلاف شكل وطريقة أداء المنظمات من مجتمع إلى آخر وفي نفس المجتمع من وقت لآخر.

(نجلاء محمود 2002، ص 235)

**7-8- تفسير نتائج الفرضية الثامنة:** والتي تنص: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص تم حساب المتوسطات

الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، حسب تخصصهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (24).

يوضح الجدول (24) أن مجموعة العلوم التكنولوجية والطبيعية والحياة تمتلك أعلى متوسط (54,26) بانحراف معياري (7,11)، وجاءت مجموعة العلوم الإنسانية والاجتماعية والآداب واللغات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (54,02) وانحراف معياري (7,94)، أما المجموعة الثالثة، فهي مجموعة العلوم الإقتصادية والحقوق بمتوسط حسابي (53,59) وانحراف معياري (8,58).

-ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (25).

يبين الجدول (25) أن قيمة ف هي (0,25) وهي غير دالة مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص أي رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صادق (2000) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات، حيث أكدت النتائج أنه بين الأساتذة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في الولاء نحو جامعاتهم تعزى لمتغير الكلية. (حمدان 2008، ص 50)

وتتفق كذلك مع دراسة دانا لطفي حمدان (2008) حول الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء هيئة التدريس في مستوى الولاء تعزى لمتغير الكلية. (حمدان 2008)

وتتشابه مع نتائج دراسة ختام عبد الله غنام (2005) حول الولاء لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء لدى المعلمات تعزى لمجال التدريس. (غنام 2005)

وأكدت ذلك لمياء البشاوري (2009) في دراستها حول ولاء المعلم السعودي، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مستوى الولاء باختلاف التخصص.

(بشاوري 2009)

في حين تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة عارف عطاري وآخرون (2006) حول الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء باختلاف التخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة.

(عطاري وآخرون 2006، ص 13)

وتفسر الباحثة ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأنهم يقومون بعمل مهم في الجامعة بشكل عام بغض النظر عن التخصص، ويرون أن رؤساءهم يعترفون بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يشعرون بشكل عال أيضاً بوجود فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطور في العمل، وهم يدركون تماماً أن المزايا التي يحصلون عليها داخل الجامعة تفوق ما يحصل عليه زملاؤهم في المنظمات الأخرى خاصة التربوية منها كما وكيفا .

كما يمكن تفسير عدم الاختلاف هذا بالعدالة التنظيمية في الإجراءات المتخذة، مثل توزيع مكافآت العمل بين كليات العلوم الاجتماعية والآداب والعلوم التكنولوجية وعلوم الاقتصاد والحقوق، في معظم الجامعات والتي ينجم عنها ارتفاع في مستوى الولاء . وكذلك الاستقلالية التي يتمتع بها الأساتذة في جميع الكليات ودرجة الحرية التي تتاح لهم في اختيار الطرق و الإجراءات التي يتبعونها في أداء عملهم، مما يتيح لهم التعبير عن ذاتهم و شخصيتهم كل حسب تخصصه .

**7-9- تفسير نتائج الفرضية التاسعة:** وتنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعتين الأساتذة: المساعدين والمحاضرين، وتم حساب دلالة الفروق بينهما، كما هو مبين في الجدول رقم (26).

يبين الجدول (26) أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة المساعدين كان أعلى من الأساتذة المحاضرين، حيث قدر بـ (54,06) بانحراف معياري

(7,82)، بينما قدر المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة المحاضرين بـ (53,85) بانحراف معياري (7,44).

-ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، حيث كانت قيمة ت (0,23) وهي غير دالة.

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دانا لطفي حمدان (2008)، حيث أشار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

وتتشابه مع دراسة باكير (Baker, 1999) حول العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى ضباط الشرطة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين الولاء التنظيمي والرتبة.

وأكدت ذلك دراسة محمود مرزوق عبكل (2002) حول الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء باختلاف المسمى الوظيفي.

في حين تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة حنونة (2006) حول الولاء لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء باختلاف المستوى الوظيفي.

وتختلف كذلك مع دراسة الكتبي (2006) حول قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف الرتبة.

وترى الباحثة أن الأستاذ المحاضر أو أستاذ التعليم العالي له ولاء مرتفع للجامعة لما يكتسبه من امتيازات ومكانة مرموقة في الجامعة، وضرورة الحفاظ عليها ومصطلح المكانة الاجتماعية يقصد به المرتبة والوضع الذي يتمتع به شخص ما مقارنة مع الآخرين في أي

نظام اجتماعي، وهذه المكانة قد تكون المركز الرسمي لشخص ما كما حدده المسمى الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها . وكما ذكرنا في الجانب النظري أنه كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته، كلما شعر بأهمية دوره، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون و التماسك مع الآخرين .

وبالمقابل كذلك الأستاذ المساعد له ولاء مرتفع لجامعته بغية النمو الوظيفي والتطور في العمل والوصول إلى الامتيازات والمكانة التي يتمتع بها الأستاذ المحاضر أو أستاذ التعليم العالي، وهو مدرك تماما أن فرصة التطور الوظيفي غير متوفرة لزملائه في المؤسسات التعليمية الأخرى، إلا بصفة محدودة ومجففة مقارنة بما هو موجود في الجامعات .

كما تعزو الباحثة عدم اختلاف مستوى الولاء التنظيمي بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المحاضرين، وأساتذة التعليم العالي إلى العلاقات التعاونية التي تعتبر من العوامل المساهمة في زيادة الولاء، حيث يزداد ولاء الأساتذة إذا كان هناك فهم مشترك بينهم، وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور وتم تحديد الأهداف، ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعا، ومن بين أهم هذه العلاقات التعاونية بين أساتذة الجامعات علاقة الاشراف .

وكذلك يمكن تفسير ذلك بقوة وفعالية الإدارة في الجامعات، والعدالة في الإجراءات والقوانين وفي توزيع المكافآت وتشجيع العمل الجماعي وفرق العمل .

**7-10- تفسير نتائج الفرضية العاشرة:** وتنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية- بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموعتي الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وتم حساب دلالة الفروق بينهما، كما هو مبين في الجدول رقم (27).

يبين الجدول (27) أن المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (أكثر من 10 سنوات) كان أعلى من الأساتذة الذين تتراوح مدة

أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) حيث قدر بـ (54,02) بانحراف معياري (8,01)، بينما قدر المتوسط الحسابي لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة الذين تتراوح مدة أقدميتهم (من 5 – 10 سنوات) بـ (53,96) بانحراف معياري (7,65).

-ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، حيث كانت قيمة ت (-0,290) وهي غير دالة.

مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية، وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صادق (2000) حول الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات، حيث أكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في الولاء نحو جامعاتهم تعزى لمدة الخدمة. (حمدان 2008، ص 50)

كما تتفق مع دراسة لينة المحتسب ومروان جلعود (2007)، حيث أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي البنوك في مستوى الولاء باختلاف مدة الخدمة.

وتتشابه مع نتيجة دراسة ختام عبد الله غنام (2005) حول الولاء لدى معلمات المرحلة الأساسية في نابلس، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات تعزى لسنوات العمل.

كما تشير لمياء بشاوري (2009) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مستوى الولاء باختلاف مدة الخدمة.

وقد أكد باكير (Baker, 1999) في دراسة حول العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، وجود علاقة ضعيفة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخدمة. (الدوسري 2005، ص 127)

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بيازيت وهامر وويزتر ( Bayazit Hammer et wazeter, 2004) حول الولاء لدى أعضاء اتحاد المعلمين في بنسيفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث أكدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد. (غنام 2005، ص 81)

وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة أيمن المعاني (1999) على الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولايات باختلاف مدة الخدمة. (الدوسري 2005، ص 126)

كما أكدت ذلك عارف عطاري وآخرون (2006) في دراستهم حول الولاء، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين باختلاف سنوات الخدمة.

ودراسة محمود مرزوق عبك (2002) حول الولاء وعوامل تحقيقه، أكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف سنوات الخدمة.

وكذلك توصلت إلى نفس النتيجة دراسة حنون (2006) ودراسة الكتبي (2006).

(أبو العلا 2009، ص 68)

وتعزو الباحثة ذلك إن أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد. وجميع أساتذة الجامعة بغض النظر عن أقدميتهم ينظرون إلى الولاء رؤية سلوكية وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في الجامعة والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم الجامعة، و محاولة الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن لهم استمرارية هذه المكاسب والامتيازات .

وهذه الرؤية للولاء تضم ثلاثة عناصر: العنصر الوجداني والذي يشعر فيه الأستاذ بالارتباط بالجامعة لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يدرس في الجامعة .

والعنصر الاستمراري والذي يتمثل في التكاليف التي يرى الأستاذ أن سببها هو تركه للجامعة، والعنصر المعياري والذي يشعر فيه الأستاذ بالالتزام بالبقاء في الجامعة .

كما يمكن تفسير ذلك بثبات السياسات و الاجراءات المتخذة في الجامعات، كما ذكرنا سابقا والى العلاقة الوطيدة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعات و مستوى الولاء لدى الأساتذة

7-11- تفسير نتائج الفرضية الحادية عشر: وتنص على: توجد فروق – ذات دلالة إحصائية – بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات. تم حساب المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، حسب الولايات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (28). يبين الجدول (28) أن جامعة ورقلة لها أعلى متوسط حسابي (54,67) بانحراف معياري (8,51)، تليها جامعة بسكرة بمتوسط حسابي (54,58) وانحراف معياري (5,09) وجاءت جامعة غرداية في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (54,00) وانحراف معياري (8,01) وأخيرا جامعة الوادي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (52,21) وانحراف معياري (8,59).

- ولاختبار هذه الفروق تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

يبين الجدول (29) أن قيمة ف هي (2,44) وهي غير دالة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات، وهذا يعني رفض فرضية البحث وقبول الفرض الصفري. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنونة (2006) التي أجراها على ولاء العاملين بالجامعات الفلسطينية، حيث أشار إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في الولاء باختلاف مكان العمل. (أبو العلا 2009، ص 68)

وتتفق مع نتيجة دراسة ختام عبد الله غنام (2005) حول الولاء لدى المعلمات في نابلس، حيث أشار إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء لدى المعلمات تعزى لمكان العمل.

وتتشابه مع نتيجة دراسة عارف عطاري وآخرون (2006) التي أجراها حول الولاء بمدارس وزارة التربية والتعليم بعمان، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء باختلاف منطقة العمل.

في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمود مرزوق عيكل (2002) حول الولاء في شركات الفوسفات بالأردن، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء تعزى لموقع العمل.

وكذلك تختلف مع نتيجة دراسة الكتبي (2006) الذي أكد وجود فروق ذات إحصائية في الولاء باختلاف مكان العمل. (أبو العلا 2009، ص 68)

وكذلك دراسة الكايد (1999) حول الولاء في الجامعات الأردنية، توصل إلى نفس النتيجة.

وتعزو الباحثة عدم اختلاف مستوى الولاء لدى الأساتذة في الجامعات الى تبني هذه الجامعات سياسات ناجعة تساعد على اشباع حاجات الأساتذة وتكوين سلوكهم التنظيمي ( كما ذكرنا سابقا ) والناج عن المدخلات التالية : المكانة في الجامعة، الاستقلال في العمل، العلاقات الاجتماعية، نظام الحوافز، فعالية الإدارة، تحديد الأدوار، الرضا عن العمل وغيرها من القيم الايجابية والتي تؤدي الى الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي منها : سلوك ايجابي تجاه الجامعة، تدني نسبة الغياب و الدوران الوظيفي و الشعور بالاستقرار، و ارتفاع الروح المعنوية و معدلات الاداء .

بالإضافة إلى تحديد الأهداف، والمشاركة في صنع القرار لتحقيق الأهداف الجماعية وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، والذي يمثل شخصية المنظمة الناجحة، والاهتمام بثقافة الجامعة باعتبارها نسق مفتوح يتأثر بثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الجامعة، وضرورة فهمها .

### خلاصة النتائج:

يتبين لنا من خلال عرض ومناقشة النتائج العامة للدراسة، أنها توصلت إلى نتائج هامة ومنطقية، فيما يتعلق بعلاقة القيم التنظيمية بالولاء التنظيمي، والقيم السائدة لدى أساتذة الجامعة، ومستوى الولاء التنظيمي لهم، وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الوسيطة المعتمدة في الدراسة على القيم، والولاء التنظيمي وجاءت كالاتي:

1. القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفاة، ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيرا بعد البيئة.

2. مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية- بين القيم التنظيمية بأبعادها ومستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.
4. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجيا وعلوم المادة والطبيعة والحياة.
5. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة.
6. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الأقدمية.
7. توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة.
8. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
9. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
10. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
11. لا توجد فروق - ذات دلالة إحصائية - بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات .

### توصيات وآفاق مستقبلية :

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مفيدة للرؤساء والمسؤولين وحتى الأساتذة في الجامعات والتي تساهم في توضيح مفهوم كلا من القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، وتحديد علاقة القيم التنظيمية بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.

وفي ضوء ذلك فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية:

- ضرورة إهتمام المسؤولين في الجامعات بمفهوم القيم التنظيمية وما لها من دور في تنمية الولاء التنظيمي للأساتذة، مما يرفع من مستوى أدائهم وضرورة تفعيل هذه القيم وأن لا تبقى حبر على ورق.

-إطلاع المديرين والمسؤولين على نتائج الدراسة والعمل على رفع مستوى القيم التنظيمية التي جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة مثل: القانون والنظام، واستغلال الفرص، الإقتصاد، الدفاع، التنافس.

-على القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد القيم التنظيمية من خلال عقد الندوات والاجتماعات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة من قبل الرؤساء والمدراء حتى يحتذي بها الجميع خاصة الأساتذة، والعمل على تشجيع القيم الفعالة والتخلص من القيم الفاسدة.

-ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القيم التنظيمية، وعلاقتها بالنشاطات الأخرى القيادة وإتخاذ القرار، وأداء العاملين، دوافع الانجاز وكذلك أثر الخصائص الشخصية عليها في الجامعات.

-كذلك أهمية إجراء دراسات مستقبلية في مجال الولاء التنظيمي والعوامل التي تزيد من شأنه كالمكافآت المعنوية والمادية والترقيات، وعلاقته بمتغيرات أخرى كالأسلوب القيادي والرضاء الوظيفي، والمناخ التنظيمي.

-تطوير المديرين والمسؤولين وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في الجامعات، ونشر ورعاية القيم الإيجابية فيها، بما يمتلكون من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم.

-تعزيز الولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات من خلال إجراء ندوات وملتقيات للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه، وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

-أن تعمل الجامعات جاهدة على توفير كافة السبل لعضو هيئة التدريس حتى لا يتم اللجوء إلى الفرص البديلة، والتعرف على حاجاته المادية والنفسية والأكاديمية، والعمل على

إتباعها وضرورة الاستفادة من التطورات التي حصلت في الدول المتقدمة في مجال الولاء التنظيمي.

-الاهتمام بالأساتذة الجدد ذوي الأقدمية من 1 إلى 4 سنوات، وتوجيههم وفتح الحوار معهم وتأهيلهم وتنمية روح الإخلاص والإلتزام والتفاني في العمل فيهم.

# قائمة المراجع

## المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

- 1- أنجريس موريس ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون (2006) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر.
- 2- أبو علام محمود رجاء (2007) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر.
- 3- آري وآخرون، ترجمة سعد الحسيني وعادل عبد الكريم (2004) مقدمة للبحث في التربية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- 4- البهي السيد فؤاد (2006) علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 5- بوغازي الطاهر (2010) القيم التربوية، مقارنة نسقية، ط1، منشورات الحبر، الجزائر.
- 6- بلال إسماعيل محمد (2005) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 7- جلدة سامر (2009) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 8- الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي (2009) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 9- خليل عباس محمد وآخرون (2011) مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- 10- درة عبد الباري وجودة محفوظ (2011) الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

- 11- الرواشدة خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن.
- 12- سليمان محمد أحمد ووهب سوسن عبد الفتاح (2011) الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن.
- 13- السيسي شعبان علي حسين (2009) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- 14- الصيرفي محمد (2009) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 15- الصيرفي محمد (2009) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على المستوى الفردي، ج2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 16- عودة أحمد سليمان وملكاوي فتحي حسن (1992) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط2، مكتبة الكتاني، إربد الأردن.
- 17- عطيفة حمدي عبد الفتوح (1996) منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات النفسية التربوية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 18- العطية ماجدة (2003) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 19- العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين (2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 20- العميان محمود سلمان (2008) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 21- العاني هيثم (2007) الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- 22- الغالبي محسن طاهر وصالح علي أحمد (2010) التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 23- غياث بوفلجة (2008) مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران.
- 24- القريوتي محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 25- اللوزي موسى (2007) التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 26- اللوزي موسى (2003) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 27- معمريّة بشير (2007) القياس النفسي وتصميم أدواته، للطلاب والباحثين في علم النفس والتربية، ط2، منشورات الحبر، الجزائر.
- 28- مقدم عبد الحفيظ (2003) الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ثانياً: المجلات.**
- 29- الزعبي خالد يوسف محمد (2008) أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1.
- 30- السعود راتب (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام1- نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية، مجلد 5، عدد 3.

- 31- السعود راتب وسلطان سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1).
- 32- عارف عطاري وآخرون (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 02.
- 33- المحتسب لينة حسام وجلعود مروان سعيد (2007) أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11.
- 34- نجلاء محمود عبد الله (2002) القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة 11، العدد 22.

### ثالثا: الرسائل الجامعية.

- 1- البنوي نسرین عبد اللطيف (2005)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 2- التويجر أنس محمد (2003) القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة الأردن.
- 3- تير رضا (2002) الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه، دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم (غير منشورة) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 4- حمدان دانا لطفي (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

- 5- الحنيطة خالد بن عبد الله (2003) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.
- 6- الدوسري سعد بن عميقان (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
- 7- سلامة رتيبة محمد حسن (2003) الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، دكتوراة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية.
- 8- العوفي محمد بن غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 9- العتيبي مشعل بن حمس (2008) دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 10- ع بكل محمود مرزوق (2002) الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال، دراسة تطبيقية على شركة الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
- 11- علاء دارب نصر (2007)، الغياب عن العمل وعلاقته بالرضا المهني والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في بعض معامل مدينة السويداء، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق
- 12- غنام ختام عبد الله علي (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

13- الكاساني مراد أحمد (2000) أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت الأردن.

14- نعموني مراد (2006) القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج- شمال- أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

### رابعاً: مواقع الكترونية.

1- أبو العلا محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، في: <http://Library.iugaza.edu.ps/thesis/86834.pdf>.

2- أيمن عبد الحق وآخرون (2011) أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك وشركات التأمين في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية نابلس، في: <http://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files>.

3- بشاوري لمياء (2009) المعلم السعودي: هل لديه ولاء تنظيمي لمهنته ... والوزارة، في: <http://www.shraka.org/showthread.phpt=1692>.

4- الزهراني سالم عبد الله بن أحمد (2009) نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، جامعة أم القرى، في: <http://www.Scribd.com/doc/50439663/res.3>.

5- الشلوي بن فرحان حمد (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، في: <http://www.almajd.ps/upload/books/31/entimaa.pdf>.

6- العمري عبيد بن عبد الله (2001) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، في:

<http://www.acofps.com/vb/showthread.php t= 7724>.

7- الغامدي عبد العزيز آل جمعان (2005) القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، جامعة أم القرى،

السعودية، في: <http://Libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind 6160.pdf>.

8- فرحان ثابت عبد الله (2007) تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين في جامعة صنعاء، في:

<http://www.yemen.nic.info/contents/studies/detail.php ID= 20918>.

9- الكايد جعفر احمد محمد (1999) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك الأردن، في:

<http://www.veecos.net/portal/indesc.phpoption=com.contentview=article>.

10- مشاعل بنت ذياب العتيبي (2009) الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، جامعة أم القرى، السعودية، في:

[http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/custom\\_controls/paperwork\\_flash/content/pdf/m2/ar/7.pdf](http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/custom_controls/paperwork_flash/content/pdf/m2/ar/7.pdf).

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Arif Hassan (2007) Human resource development and organizational values, department of business administration international Islamic university Malaysia, kuala Lumpur, Malaysia: <http://www.learnership.co.uk/archive/30.pdf>.

- 2- Adeyinka tella and C.O.Ayeni and S.O.popoola (2007) work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in oyo state, nigeria: [http://unllib.unl.edu/Lpp/tella 2,pdf](http://unllib.unl.edu/Lpp/tella%20.pdf).
- 3- Anis et al (2011) Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharma ceutical industry, Pakistan, African journal of business management, vol 5(17),pp 7316- 7324: [http://www.academic.journals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4 sept/Anis %20 et %20 al.pdf](http://www.academic.journals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4%20sept/Anis%20et%20al.pdf).
- 4- Brenda S.seevres (2000) Identifying and clarifying organizational values, journal of Agricultural Education, vol 41, Issue 3, New Mexico state university : <http://pubs.aged.tamu.edu/jal/pdf/vol41/41-03-70.pdf>.
- 5- Ioana Lavinia Ras CA and Al escandrina deaconi (2007) The importance of loyalty of highly performing Employees for organizational performance, Institue for business and public administration form Bucharest, Asebuss: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/101.pdf>.
- 6- Ken Hultman (2005) Evaluating organizational values,organizational de velopment journal, volume 23,Num ber 3 Fall 2005:  
<http://www.Kenhultman.com/pdf/Evaluating%20organizational%20values.pdf>

- 7- Kyle Le Malfa (2007) The top 11 ways to increase your Employee loyalty: <http://www.customerservicegroup.com/pdf/allegianceincreaseloyalty.pdf>.
- 8- Kenneth nouwack (2005) Leadership, Emotional intelligence and employee engagement, creating a psychologically healthy workplace: <http://abstracts.envisialearning.com/43> abstract file.pdf.
- 9- Al-Qarioti Mohammad Qasem and yousef mohammad AL Mutairi (2010) organizational values in public and business organizations in Kuwait, international review of business research papers, vol 6, no 3, August 2010 pp: 45- 69:  
<http://www.bizresearchpapers.com/5Qarioti.pdf>.
- 10- Roberto Rivera (1999) A Transition Rate as it relates to employee loyalty and retention, an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program, El Paso fire department, tescas:  
[http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo\\_29410.pdf](http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo_29410.pdf).

الملاحق

ملحق رقم (1): استبيان الدراسة  
جامعة ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة ... تحية أخوية، وبعد في إطار تحضير رسالة ماجستير حول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، نضع بين أيديكم هذا المقياس راجين من سيادتكم التكرم، أولاً بملء الجزء المتعلق بالمعلومات العامة ثم الإجابة عن جميع العبارات الواردة في هذه الاستبانة، والتي سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل هناك صدق وموضوعية في التعبير عن رأيكم الخاص نحو عدد من القضايا التنظيمية التي من شأنها تطوير العمل في مؤسسات التعليم العالي. ولتأكيد مبدأ السرية في الإجابات نرجو عدم كتابة إسمكم على الاستبانة.

الباحثة: عبادو خديجة

تعليمات ملء الاستبانة:

- الرجاء الإجابة عن كل العبارات الواردة في الاستبانة.
- التأكد من وضع إشارة (x) أمام كل عبارة في الخانة المناسبة لرأيكم.

معلومات عامة: الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

<input type="checkbox"/>	الجامعة: ورقلة	<input type="checkbox"/>	غرداية	<input type="checkbox"/>	الوادي	<input type="checkbox"/>	بسكرة
<input type="checkbox"/>	الرتبة العلمية: أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر	<input type="checkbox"/>	أستاذ تعليم عالي	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	الأقدمية في المهنة: من 1 سنة إلى 4 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	

الرجاء كتابة اسم الكلية: .....

القيم التنظيمية:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	الفقرات	الرقم
					يتصرف المسؤولون في الكلية بطريقة توضح أنهم في موقع المسؤولية	01
					تبذل جهود كبيرة في تطوير قدرات الأساتذة بالكلية من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة	02
					يكافئ الأداء المتميز للأساتذة في الكلية بسخاء	03
					تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للكلية تؤخذ بعين الاعتبار	04
					يذلل المسؤولون الصعوبات التي تعترض جميع الأساتذة بالكلية دون تفرقه	05
					يبذل المسؤولون عنايتهم من أجل إحساس كل أستاذ في الكلية بأنه جزء من فريق العمل	06
					يدافع المسؤولون بالكلية بقوة عن مصالحها	07
					تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء	08
					يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الكلية	09
					للمسؤولين احترامهم في الكلية	10
					تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية بالكلية	11
					أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الكلية خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها إلى حد كبير	12
					تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمل بالكلية	13

					تستخدم الموارد المالية بحكمة في الكلية	14
					يمنح الأساتذة في الكلية فرصا عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات معينة	15
					تستخدم طرق تشكيل فرق العمل في الكلية بصورة ملائمة	16
					تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز الأعمال في الكلية	17
					يتعامل المسؤولون في الكلية بفعالية مع أي شيء يعيق تحقيق أهدافها	18
					يدرك الأساتذة بالكلية ضرورة عكس صورة مشرفة عن الكلية في جميع المناسبات	19
					الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في الكلية	20
					يستحق المسؤولون في الكلية الصلاحيات المخولة لهم	21
					ترتبط المكافأة في الكلية بالأداء	22
					يخطط المسؤولون بالكلية جيدا للمستقبل	23
					تشتهر الكلية بتميزها في الأداء الجيد	24
					تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن منسوبي الكلية يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي بالمحافظة على ممتلكات الكلية	25
					يهتم المسؤولون بمصلحة جميع الأساتذة في الكلية	26
					يرتبط الأساتذة في الكلية ارتباطا وثيقا بالإدارات التي يعملون بها	27
					القواعد والإجراءات والأوامر المستديمة في الكلية مفهومة من الجميع	28
					تعالج الانتقادات الموجهة نحو الكلية بشكل جاد	29

					يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الإدارات	30
					يدرك المسؤولون في الكلية ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها	31
					يحصل الأساتذة ذوو القدرات الإدارية بالكلية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	32
					الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم الأساتذة في الكلية	33
					لا تسمح الكلية بتدني مستوى الأداء لدى موظفيها	34
					يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في الكلية	35
					يتخلى الأساتذة في الكلية عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعض	36
					تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الكلية مع متطلبات التطوير والتغيير	37
					يحافظ المسؤولون على خط سير العمل بالكلية	38
					يتم تقييم أداء الأساتذة بالكلية بصورة منتظمة	39
					يتم مكافأة الأساتذة عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف الكلية	40
					يتلقى المسؤولون بالكلية تدريباً جيداً لزيادة فعالية اتخاذ القرارات	41
					يفتخر الأساتذة من جميع المستويات بالعمل في الكلية	42
					يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في الكلية حسب الأنظمة	43

## الولاء التنظيمي:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	لدي إستعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الجامعة					
02	أبين لأصدقائي أن هذه الجامعة ممتازة وتستحق أن يعمل الشخص بها					
03	اشعر بالولاء لهذه الجامعة					
04	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الجامعة لكي أحتفظ بعلمي فيها					
05	تتطابق قيمي مع قيم الجامعة التي أعمل فيها					
06	أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه الجامعة					
07	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل					
08	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه الجامعة					
09	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة على المدى البعيد					
10	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطا في وضعي الحالي بالجامعة يجعلني أفكر بترك العمل فيها					
11	أشعر أنني ارتكبت خطأ كبيرا عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة					
12	تعد هذه الجامعة أفضل مؤسسة يمكن أن أعمل فيها					
13	أختلف مع هذه الجامعة فيما يتعلق بالسياسات التي تخص أعضاء هيئة التدريس فيها					
14	تهمني سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها					

ملحق رقم (2): نتائج التحليل الإحصاء

Reliability

القيم التنظيمية : الثبات [ باستخدام التجزئة النصفية ]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,960
		N of Items	22 <sup>a</sup>
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,965
		N of Items	21 <sup>b</sup>
		Total N of Items	43
		Correlation Between Forms	,918
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	,957
		Unequal Length	,957
		Guttman Split-Half Coefficient	,957

Reliability

القيم التنظيمية : الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,9800	43

**T-Test**

القيم التنظيمية: المصدق - المقارنة الطرفية.

**Group Statistics**

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	17	1,7324E2	21,50445	5,21559
0	17	1,0218E2	17,47940	4,23938

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
VAR00001	1,321	,259	10,572	32	,000	71,05882	6,72122	57,36816	84,74949

**Reliability**

الولاء: الثبات باستخدام التجزئة النصفية.

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,840
		N of Items	7 <sup>a</sup>
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,730
		N of Items	7 <sup>b</sup>
		Total N of Items	14
		Correlation Between Forms	,677
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,808
	Unequal Length		,808
	Guttman Split-Half Coefficient		,803

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007.

b. The items are: VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.

**Reliability**

الولاء: الثبات باستخدام ألفا كرونباخ.

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	14

**T-Test**

الولاء: الصدق باستخدام المقارنة الطرفية.

**Group Statistics**

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	17	64,3529	2,87100	,69632
0	17	44,5294	6,16561	1,49538

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
VAR00001	9,530	,004	Equal variances assumed	12,018	32	,000	19,82353	1,64955	16,46350	23,18356
			Equal variances not assumed	12,018	22,627	,000	19,82353	1,64955	16,40806	23,23900

DESCRIPTIVES VARIABLES=القوة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet0]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Valid N (listwise)	447	4,00	20,00	14,6063	2,98002

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.المفوة NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=

### Descriptives

[DataSet1]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	4,00	20,00	13,2371	3,19924
Valid N (listwise)	447				

DATASET ACTIVATE DataSet0. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=المكافأة  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet2]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	4,00	20,00	12,6734	3,70260
Valid N (listwise)	447				

DATASET ACTIVATE DataSet1. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=الفعالية  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet3]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	5,00	20,00	12,7360	3,03598
Valid N (listwise)	447				

## الملاحق

الكفاءة DATASET ACTIVATE DataSet2. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet4]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	4,00	20,00	13,3624	3,16344
Valid N (listwise)	447				

الافتصاد DATASET ACTIVATE DataSet1. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet5]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	3,00	15,00	10,0179	2,25993
Valid N (listwise)	447				

العدل DATASET ACTIVATE DataSet2. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet6]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	4,00	20,00	13,5526	3,46880
Valid N (listwise)	447				

فرق العمل DATASET ACTIVATE DataSet3. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES=  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet7]

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	5,00	20,00	13,4564	2,97029
Valid N (listwise)	447				

## الملاحق

DATASET ACTIVATE DataSet3. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES= القانون والنظام /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet8]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	3,00	15,00	9,7584	2,54463
Valid N (listwise)	447				

DATASET ACTIVATE DataSet3. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES= الدفاع /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet9]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	3,00	15,00	10,2125	2,43885
Valid N (listwise)	447				

DATASET ACTIVATE DataSet4. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES= التنافس /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet10]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	4,00	15,00	10,4966	2,06169
Valid N (listwise)	447				

## الملاحق

DATASET ACTIVATE DataSet4. NEW FILE. DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

[DataSet11]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	3,00	15,00	9,8389	2,49592
Valid N (listwise)	447				

### Descriptives

الولاء التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	447	27,00	70,00	54,0246	7,74434
Valid N (listwise)	447				

DATASET ACTIVATE DataSet12. NEW FILE. CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

ادارة البيئة مع الولاء

Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,387**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	447	447
VAR00002	Pearson Correlation	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	447	447

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

```
DATASET ACTIVATE DataSet12. NEW FILE. DATASET ACTIVATE DataSet13. NEW FILE.
CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

ادارة الادارة مع الولاء

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,370**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	447	447
VAR00002	Pearson Correlation	,370**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	447	447

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
DATASET ACTIVATE DataSet13. NEW FILE. CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001
VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

ادارة المهمة مع الولاء

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,431**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	447	447
VAR00002	Pearson Correlation	,431**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	447	447

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

DATASET ACTIVATE DataSet13. NEW FILE. CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00001  
VAR00002 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

ادارة العلاقات مع الولاء

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,383**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	447	447
VAR00002	Pearson Correlation	,383**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	447	447

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

القيم التنظيمية مع الولاء

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	,414**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	447	447
VAR00002	Pearson Correlation	,414**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	447	447

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Oneway

الولاء باختلاف التخصص

Descriptives

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	145	54,0207	7,94816	,66006	52,7160	55,3253	27,00	70,00
2,00	106	53,5943	8,58767	,83411	51,9405	55,2482	29,00	68,00
3,00	196	54,2602	7,11723	,50837	53,2576	55,2628	31,00	70,00
Total	447	54,0246	7,74434	,36629	53,3047	54,7445	27,00	70,00

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30,505	2	15,253	,253	,776
Within Groups	26718,224	444	60,176		
Total	26748,729	446			

STATISTICS NEW FILE. ONEWAY  
 DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

## Oneway

[DataSet23]

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
idara	1,00	145	39,6483	8,57040	,71173	38,2415	41,0551	17,00	60,00
	2,00	106	37,4151	9,34408	,90758	35,6155	39,2147	12,00	59,00
	3,00	196	42,8367	8,50182	,60727	41,6391	44,0344	22,00	59,00
	Total	447	40,5168	8,98724	,42508	39,6814	41,3522	12,00	60,00
mouhima	1,00	145	35,2759	7,47541	,62080	34,0488	36,5029	15,00	55,00
	2,00	106	33,2547	6,92279	,67240	31,9215	34,5880	12,00	53,00
	3,00	196	38,2857	7,76976	,55498	37,1912	39,3803	14,00	54,00
	Total	447	36,1163	7,74364	,36626	35,3965	36,8361	12,00	55,00
elalaka	1,00	145	36,0897	8,19122	,68024	34,7451	37,4342	14,00	55,00
	2,00	106	34,1792	7,91598	,76887	32,6547	35,7038	15,00	54,00
	3,00	196	38,6684	7,87643	,56260	37,5588	39,7779	20,00	55,00
	Total	447	36,7673	8,17738	,38678	36,0072	37,5275	14,00	55,00
elbia	1,00	145	29,9724	6,51062	,54068	28,9037	31,0411	13,00	45,00
	2,00	106	28,5377	6,22617	,60474	27,3386	29,7368	10,00	43,00
	3,00	196	32,0612	5,94214	,42444	31,2241	32,8983	16,00	45,00
	Total	447	30,5481	6,35016	,30035	29,9578	31,1384	10,00	45,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
idara	Between Groups	2184,051	2	1092,025	14,328	,000
	Within Groups	33839,573	444	76,215		
	Total	36023,624	446			
mouhima	Between Groups	1892,863	2	946,431	16,909	,000
	Within Groups	24851,088	444	55,971		
	Total	26743,951	446			
elalaka	Between Groups	1484,930	2	742,465	11,633	,000
	Within Groups	28338,873	444	63,826		
	Total	29823,803	446			
elbia	Between Groups	925,212	2	462,606	12,040	,000
	Within Groups	17059,504	444	38,422		
	Total	17984,716	446			

DESCRIPTIVES VARIABLES= الإدارة والمهمة والعلاقات والبيئة / STATISTICS=MEAN  
STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet23]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
idara	447	12,00	60,00	40,5168	8,98724
mouhima	447	12,00	55,00	36,1163	7,74364
elalaka	447	14,00	55,00	36,7673	8,17738
elbia	447	10,00	45,00	30,5481	6,35016
Valid N (listwise)	447				

T-TEST GROUPS=الاقدمية (1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=المهمة  
 والعلاقات والادارة والبيئة والولاء. /CRITERIA=CI(.95).

**T-Test**

[DataSet0]

**Group Statistics**

	ancient	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mouhima	1,00	327	36,0979	7,57070	,41866
	2,00	120	36,1667	8,22921	,75122
elalakat	1,00	327	36,5168	8,13039	,44961
	2,00	120	37,4500	8,29989	,75767
edara	1,00	327	40,1957	8,94247	,49452
	2,00	120	41,3917	9,08808	,82962
biya	1,00	327	30,3578	6,46917	,35775
	2,00	120	31,0667	6,00942	,54858
wala	1,00	327	53,9602	7,65484	,42331
	2,00	120	54,2000	8,01322	,73150

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
mouhima	Equal variances assumed	,116	,734	-,083	445	,934	-,06881	,82741	-1,69492	1,55730
	Equal variances not assumed			-,080	197,448	,936	-,06881	,86001	-1,76478	1,62717
elalakat	Equal variances assumed	,228	,633	-1,069	445	,285	-,93318	,87264	-2,64818	,78182
	Equal variances not assumed			-1,059	208,143	,291	-,93318	,88103	-2,67007	,80371
edara	Equal variances assumed	,055	,816	-1,248	445	,213	-1,19595	,95862	-3,07993	,68803
	Equal variances not assumed			-1,238	208,957	,217	-1,19595	,96583	-3,09997	,70807

## الملاحق

biya	Equal variances assumed	2,013	,157	-1,046	445	,296	-,70887	,67768	-2,04073	,62299
	Equal variances not assumed			-1,082	226,765	,280	-,70887	,65492	-1,99938	,58165
wala	Equal variances assumed	,001	,972	-,290	445	,772	-,23976	,82741	-1,86587	1,38636
	Equal variances not assumed			-,284	203,708	,777	-,23976	,84516	-1,90614	1,42662

T-TEST GROUPS=الرتبة /VARIABLES= /MISSING=ANALYSIS (1 2) المهمة والعلاقات  
والادارة والبيئة والولاء. /CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

[DataSet0]

#### Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
mouhima	1,00	357	36,1064	7,62093	,40334
	2,00	90	36,1556	8,25698	,87036
elalakat	1,00	357	36,6975	8,13049	,43031
	2,00	90	37,0444	8,40133	,88558
edara	1,00	357	40,2325	8,86346	,46910
	2,00	90	41,6444	9,42899	,99390
biya	1,00	357	30,4034	6,39828	,33863
	2,00	90	31,1222	6,15680	,64898
wala	1,00	357	54,0672	7,82792	,41430
	2,00	90	53,8556	7,44351	,78462

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
mouhima	Equal variances assumed	,289	,591	-,054	445	,957	-,04911	,91439	-1,84617	1,74794
	Equal variances not assumed			-,051	129,834	,959	-,04911	,95928	-1,94695	1,84873
elalakat	Equal variances assumed	,026	,873	-,359	445	,719	-,34697	,96547	-2,24440	1,55047
	Equal variances not assumed			-,352	134,120	,725	-,34697	,98459	-2,29429	1,60036
edara	Equal variances assumed	,077	,782	-1,333	445	,183	-1,41195	1,05912	-3,49346	,66955
	Equal variances not assumed			-1,285	131,438	,201	-1,41195	1,09905	-3,58606	,76216
biya	Equal variances assumed	,416	,519	-,960	445	,338	-,71886	,74907	-2,19101	,75329
	Equal variances not assumed			-,982	141,439	,328	-,71886	,73202	-2,16597	,72825
wala	Equal variances assumed	,541	,462	,231	445	,817	,21167	,91442	-1,58544	2,00878
	Equal variances not assumed			,239	142,772	,812	,21167	,88728	-1,54223	1,96557

ONEWAY المهمة والعلاقات والادارة والبيئة والولاء باختلاف الولايات /STATISTICS  
 DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

### Oneway

[DataSet0]

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
mouhima	1,00	176	35,2784	7,49452	,56492	34,1635	36,3933	12,00	55,00
	2,00	99	34,0707	6,71315	,67470	32,7318	35,4096	15,00	50,00
	3,00	52	34,5192	6,67595	,92579	32,6606	36,3778	21,00	47,00
	4,00	120	39,7250	8,19506	,74810	38,2437	41,2063	15,00	53,00
	Total	447	36,1163	7,74364	,36626	35,3965	36,8361	12,00	55,00
elalakat	1,00	176	35,7386	7,67630	,57862	34,5967	36,8806	17,00	55,00
	2,00	99	35,3737	8,06679	,81074	33,7648	36,9826	15,00	52,00
	3,00	52	35,1154	7,40867	1,02740	33,0528	37,1780	18,00	53,00
	4,00	120	40,1417	8,42595	,76918	38,6186	41,6647	14,00	54,00
	Total	447	36,7673	8,17738	,38678	36,0072	37,5275	14,00	55,00
edara	1,00	176	39,4943	8,47922	,63914	38,2329	40,7557	12,00	60,00
	2,00	99	37,1616	8,96445	,90096	35,3737	38,9495	16,00	58,00
	3,00	52	38,4231	8,08617	1,12135	36,1719	40,6743	22,00	56,00
	4,00	120	45,6917	7,93439	,72431	44,2575	47,1259	17,00	57,00
	Total	447	40,5168	8,98724	,42508	39,6814	41,3522	12,00	60,00
biya	1,00	176	29,8920	6,05732	,45659	28,9909	30,7932	10,00	45,00
	2,00	99	28,2424	5,90415	,59339	27,0649	29,4200	16,00	40,00
	3,00	52	30,0769	5,65632	,78439	28,5022	31,6517	18,00	43,00
	4,00	120	33,6167	6,33277	,57810	32,4720	34,7614	13,00	44,00
	Total	447	30,5481	6,35016	,30035	29,9578	31,1384	10,00	45,00

wala	1,00	176	54,6705	8,51985	,64221	53,4030	55,9379	29,00	70,00
	2,00	99	52,2121	8,59672	,86400	50,4975	53,9267	27,00	70,00
	3,00	52	54,0000	8,01469	1,11144	51,7687	56,2313	32,00	68,00
	4,00	120	54,5833	5,09668	,46526	53,6621	55,5046	40,00	68,00
	Total	447	54,0246	7,74434	,36629	53,3047	54,7445	27,00	70,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
mouhima	Between Groups	2233,182	3	744,394	13,454	,000
	Within Groups	24510,769	443	55,329		
	Total	26743,951	446			
elalakat	Between Groups	1886,755	3	628,918	9,973	,000
	Within Groups	27937,048	443	63,063		
	Total	29823,803	446			
edara	Between Groups	4739,932	3	1579,977	22,374	,000
	Within Groups	31283,692	443	70,618		
	Total	36023,624	446			
biya	Between Groups	1743,526	3	581,175	15,852	,000
	Within Groups	16241,190	443	36,662		
	Total	17984,716	446			
wala	Between Groups	436,131	3	145,377	2,448	,063
	Within Groups	26312,598	443	59,396		
	Total	26748,729	446			

/STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING القيم التنظيمية باختلاف التخصص ONEWAY ANALYSIS.

### Oneway

[DataSet0]

#### Descriptives

elqiam

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	145	54,0207	7,94816	,66006	52,7160	55,3253	27,00	70,00
2,00	106	53,5943	8,58767	,83411	51,9405	55,2482	29,00	68,00
3,00	196	54,2602	7,11723	,50837	53,2576	55,2628	31,00	70,00
Total	447	54,0246	7,74434	,36629	53,3047	54,7445	27,00	70,00

#### ANOVA

elqiam

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30,505	2	15,253	0,318	,000,
Within Groups	26718,224	444	60,176		
Total	26748,729	446			

القيم التنظيمية (1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الرتبة T-TEST GROUPS= /CRITERIA=CI (.95) .

### T-Test

[DataSet0]

#### Group Statistics

class	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
elqiam 1,00	357	54,0672	7,82792	,41430
2,00	90	54,8556	7,44351	,78462

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
elqiam	Equal variances assumed	,541	,462	,231	445	,817	,21167	,91442	-1,58544	2,00878
	Equal variances not assumed			,239	142,772	,812	,21167	,88728	-1,54223	1,96557

القيم (1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الأقدمية T-TEST GROUPS= التنظيمية. /CRITERIA=CI (.95)

T-Test

[DataSet0]

Group Statistics

	ancient	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
elqiam	1,00	327	53,9602	7,65484	,42331
	2,00	120	54,2000	8,01322	,73150

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
elqiam	Equal variances assumed	,001	,972	-,290	445	,772	-,23976	,82741	-1,86587	1,38636
	Equal variances not assumed			-,284	203,708	,777	-,23976	,84516	-1,90614	1,42662

/STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING القيم التنظيمية باختلاف الجامعات ONEWAY ANALYSIS.

### Oneway

[DataSet0]

#### Descriptives

elqiam

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	175	54,7029	8,53342	,64507	53,4297	55,9760	29,00	70,00
2,00	100	52,1800	8,55922	,85592	50,4817	53,8783	27,00	70,00
3,00	52	54,0000	8,01469	1,11144	51,7687	56,2313	32,00	68,00
4,00	120	833954,	5,09668	,46526	53,6621	55,5046	40,00	68,00
Total	447	54,0246	7,74434	,36629	53,3047	54,7445	27,00	70,00

#### ANOVA

elqiam

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	458,254	3	152,751	0,415	00,0
Within Groups	26290,475	443	59,346		
Total	26748,729	446			