

**الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى  
تدريسي الجامعة المستنصرية**

**م. د. ابتسام راضي هادي**

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية / قسم التربية الخاصة

Ibtisam Radhi @yahoo.com



## الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية

م. د. ابتسام راضي هادي

تاريخ الاستلام : ٢٠٢٠ / ١ / ١٩

تاريخ القبول : ٢٠٢٠ / ١٠ / ١١



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

### المخلص :

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي كلية التربية الاساسية. والتعرف على دلالة الفروق في الولاء التنظيمي على وفق متغير النوع (ذكور - اناث). التعرف على الثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة. التعرف على دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية على وفق متغير النوع (ذكور - اناث). ويتحدد مجتمع البحث الحالي بتدريسي كلية التربية الاساسية الجامعة المستنصرية ومن كلا الجنسين و للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) وقد بلغ عدد العينة (٢٠٠) تدريسي وتدرسية وقد قامت الباحثة ببناء مقياس الولاء التنظيمي وتبني مقياس الثقافة التنظيمية واستخرجت لهما الخصائص الاحصائية وقد اظهرت النتائج ان تدريسي كلية التربية الاساسية لديهم ولاء تنظيمي. وتوجد فروق بين الذكور والاناث في الولاء التنظيمي ولصالح الذكور. وتوجد ثقافة تنظيمية لدى التدريسين، ولاتوجد فروق ذات دلالة بينهم في الثقافة التنظيمية. وبناء على نتائج البحث فقد وضعت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية الولاء، الثقافة ، التنظيمية، التدريسين، المستنصرية

## Organizational Loyalty and its Relationship to the Organizational Leadership among the University's Faculty Members

Inst. Ibtisam Radhi (Ph.D.)

AL-Mastansiryah University/ College of Basic Education

IbtisamRadhi@yahoo.com

### Abstract

The present study aims to the following: identify the organizational loyalty among the faculty members of College of Basic Education. identify the significance of differences in organizational loyalty according to the variable of the type (male and female). Identify the organizational culture among the university's faculty members. Identify the significance of differences in organizational culture according to the variable type (male and female). The community of the present study is limited to the faculty members of College of Basic Education, University of Mustansiryah of both sex; for the academic year (2018-2019). The sample of the study consists of (200) members. The researcher builds the scale of organizational loyalty and adopts the measure of organizational culture and extracts the statistical characteristics. The results shows: the Faculty members of the College have organizational loyalty. There are differences between males and females in organizational loyalty and in favor of males. There is an organizational culture among the members, and there are no significant differences between them in the organizational culture. Based on the results of the research, the researcher has developed a number of suggestions

Keywords: culture, faculty members, loyalty, AL-Mastansiryah, organizational.

### مشكلة البحث:-

عملت الباحثة في المؤسسة التعليمية زمناً، شعرت فيه بأهمية موضوع الولاء التنظيمي لما له من دور بارز وكبير على كفاءة تقديم الخدمة سواء كانت تعليمية او ادارية ومن خلال عمل الباحثة تدريسية وتعاملها مع العديد من التدريسين وملاحظتها لبعض سلوكيات التدريسين السلبية كالتأخر عن الحضور للعمل وكثرة التغيبات الخ ، أقول لأجل كل ذلك؛ جاءت هذه

الدراسة . ويشهد عصرنا الذي نعيشه بسرعة التطورات وتزايد الجو التنافسي بين المنظمات نحو تقديم الافضل فكان لابد لكل منظمة ان تواكب تلك التطورات وتقدم أفضل ما عندها، فكان الاهتمام بالهياكل التنظيمية وبالمعدات والآلات والنظم الحديثة، سبيلا للارتقاء بالأداء الوظيفي وزيادة الانتاج ولكن في الآونة الاخيرة بدأ النظر والاهتمام بجوانب اخرى الا وهي الاهتمام بالأفراد العاملين في تلك المنظمات، من حيث طبيعة سلوكهم داخل المنظمة او المؤسسة. (عجمي ١٩٩٨: ٧) (Ajami ,1998: p7)

لقد اصبح الولاء التنظيمي من العناصر المهمة لقياس مدى التوافق بين العاملين والمؤسسة، إذ كلما أزداد التوافق حققت المؤسسات الكثير من فاعليتها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها لذا فإن حيوية المؤسسة الجامعية بكلياتها وأقسامها ودرجة استعدادها لإنجاز المهام المناطة بها تتوقف على طبيعة عملها الذي تقوم به بالفعل المنسق للطاقات البشرية والمادية الموجه لها والمؤثرة فيها بقصد الأهداف المخطط لها (السالم ، ١٩٨٨ : ٢٩٠) (Salem.1988.p290) إذ يعيش الأفراد (العاملون) في مجتمعات يتعرضون فيها إلى مواقف تُسهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ، فإذا تكونت لدى العاملين مشاعر سلبية ، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي ، الذي سيؤدي إلى نتيجة حتمية ، تمثل تدني مستوى الولاء والانتماء الوظيفي ، أما إذا كانت مشاعرهم إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع ويُمنّي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم ومن ثم تستطيع المؤسسة المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها

(اللوزي، ٢٠٠٣ : ١١٨) (AL-L0zi,2003,p118)

ويرى (عبوي، ٢٠٠٦) أنّ مفهوم الولاء التنظيمي إنّما يُعبر عن " مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها ، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمتها " (عبوي ، ٢٠٠٦ : ٢٠٧) (Aboi,2006,p,207) الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبييل ، والولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء (Devotion) والأنساب (Affiliation)، والإخلاص (Belonging)، وعندما نقول إنّ للأبناء ولاء لآبائهم ، فإنّ ذلك يعني أنّهم وأنتسابهم وإخلاصهم إليهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط (Commitment) ، والتماسك (Cohesiveness) ، والجذب (Enticement) تجاه الغير ( جواد ، ٢٠٠٠ : ٢٧٣) (Jawad,2000:p,273)

وتعد المؤسسة الجامعية نسقا اجتماعيا ذا شبكة من العلاقات التفاعلية هدفها تحقيق التكيف الداخلي والخارجي للفرد وبما ينعكس ايجابا على تلك المؤسسة، وخاصة عندما يكون هناك اشباع لحاجات الفرد الذي يتولد عنه الرضا والذي يكون نتيجة للثقافة التنظيمية التي يمتلكها الفرد والتي من الضروري ان يتصف بها التدريسي الجامعي. (الخليفة، ٢٠٠٨: ٤٤) (AL (Khalifa,2008,p44

وقد أصبحت المؤسسات او الجامعات تتميز بثقافتها وخصوصيتها وذلك لارتباطها بهوية الفرد وشخصيته ولكي تتجح المؤسسات ولاسيما التعليمية والتربوية في تحقيق اهدافها يتطلب تطوير تلك الثقافة التنظيمية وتبادلها بين التدريسين في داخل الجامعة ويعتبر اختيار التدريسين وانضمامهم الى احدى الجامعات من اهم خطوات المحافظة على الثقافة التنظيمية اي اختيار التدريسين ذو الكفاءة العالية وعدم التفريط فيهم من قبل مرؤوسيههم ودعمهم لزيادة كفاءتهم بشكل اكبر ليتوحدوا في الافكار مما يسهم في تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الجامعات كافة (الدويلة، ٢٠٠٧: ٧٧) (AL-D0yle,2007,p77)

وأظهرت الكثير من الدراسات حول الولاء التنظيمي أنّ له تأثيرات إيجابية في المؤسسة تتمثل في زيادة الكفاءة والفاعلية وقلة الغياب وقلة ترك العمل، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل ترك العمل وتغييب العاملين، أي إنّ ارتفاع مستوى الولاء ينتج من انخفاض مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها الغياب والتسرب من العمل (عطاري وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٥) (Atari et al ,2006,p2)

والولاء الفعال /المؤثر (Affective Loyalty). ويُشير إلى الرغبة القوية لدى العاملين في البقاء في مؤسستهم المنبثقة عن تقبلهم لأهدافها وقيمها، وهذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تعمل المؤسسة على تطويره لدى موظفيها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بواسطة الحوافز المادية. والولاء الأخلاقي (Moral Loyalty). ويُشير إلى شعور الموظف أخلاقياً وأدبياً بالاستمرار والبقاء في مؤسسته وخوفه أن يترك أنطباعاً سيئاً حوله لدى زملائه لو ترك العمل في المؤسسة، وعليه فإنّه يشعر بضرورة البقاء فيها وتسديد ما قدمته المؤسسة له من خدمات (أبو سنيينة وآخرون ، ٢٠١٤: ١٠٣-١٠٤) (Abo sneineh et al 2014,p103-104)

وتكمن مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي: -هل يوجد ولاء تنظيمي لدى تدريسي الجامعة؟ وهل هنالك علاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية؟

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في أهمية المتغيرين في الدراسة الحالية الا وهما الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارهما من المتغيرات المهمة لأهميتها في زيادة الكفاءة والفاعلية وبعد الولاء نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل فيها والتي ينبغي توفرهما في الفرد ولا سيما التدريسي الجامعي باعتبار الجامعة قمة الهرم للمؤسسات التعليمية في اي مجتمع يسعى لتحقيق أهدافه بالاعتماد على الأداء الحالي لهذه المؤسسات في ظل تطورات العصر وتحدياته في مجالات الحياة كافة (النجار، ١٩٧٧: ٣٤) (AL-Najjar, 1977, p34)

فالمهنة أو نوع العمل الذي يمارسه الإنسان في أية مؤسسة قد تكون مصدراً لسعادته وعاملاً مهماً من عوامل استقراره وشعوره بالانتماء والثقة بالنفس وبقدرته وكفاءته ، وعلى العكس من ذلك قد تكون المهنة مصدراً لشقاء وتعاسة العاملين وعدم استقرارهم والشعور بالإحباط والفشل ، لذلك فإنّ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يُعدّ عنصراً مهماً في المواءمة المهنية في بيئة العمل ( الهادي ، ١٩٨٢ : ١٧٩) (AL-Hadi, 1982, p179)

فاستمرار المؤسسات ونجاحها وازدهارها وأرتقائها لا يكون بالتركيز على المفهوم المادي فحسب، أو السعي لتحقيق الفاعلية الإنتاجية إنّما يكون بالفهم المشترك، وبتبادل القرارات والاهتمامات وترابط العلاقات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها ( عساف ، ٢٠٠٤ : ٤١) (Assaf, 2004, p41)

ويُشير (همشري، ١٩٩٩) إنّ خلق علاقات إنسانية بين العاملين في المؤسسة تكون ذات آثار إيجابية في فاعليتهم وكفاءتهم في بيئة العمل ، إذ إنّ هناك علاقة وثيقة بين سلوك العاملين وطبيعة بيئة العمل المحيطة بهم ( همشري، ١٩٩٩ : ٢٦) (Hamshari, 1999, p26)

إذ يرتبط نجاح أية مؤسسة تعليمية بزيادة إنتاجها وقدرتها على تحقيق ما تصبو إليه ، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة تدريسيها وكفاءتهم وجودة أدائهم، إذ كلما كان التدريسيون في الجامعة على مستوى عالٍ من التفاني لعملهم، كلما استطاعت هذه الجامعة القيام بدورها في تحقيق أهدافها المرجوة بجودة عالية. ولكي تكون المؤسسة الجامعية خلية حية تتحرك وتشكل

وتتغير في بيئتها وحجمها دائماً وبأستمرار، و لكي تتأقلم مع التغييرات المحيطة والمحركة للبيئة (عوي، ٢٠٠٧: ١١٨) (Aboi,2007,p118) ويذكر (اللوذي، ١٩٩٩)، إنَّ المعنويات المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة القصور في السياسات الداخلية في بيئة عمل المؤسسة التي يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي (اللوذي، ١٩٩٩: ١٣٣) (AL-Lozi,1999,p133) إنَّ الموظفين الذين يتميزون بولاء تنظيمي مرتفع يشعرون بدرجة عالية من السعادة سواء خارج العمل أو داخله (المشعان، ٢٠٠٥: ٩٨)

ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام المنظرين باعتبارها من اعم عوامل نجاح وتفوق منظمات العمل خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المؤسسات لتحقيق اهدافها، فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تكيفية وقوية تمكن اعضائها الولاء التنظيمي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات. ولكي تبرز المؤسسة نجاحها ينبغي وجود توافق بين اهدافها واهداف وقيم وثقافة هؤلاء الافراد ويجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الانضباط الذاتي داخل الفرد ولا سيما التدريسي الجامعي. ( رويم، ٢٠١٠: ٩٧) (Ruyeem ,2010,p97)

ويعد الادراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الولاء أصبح مهما في التطبيق العملي على كافة المستويات ونجد تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل في كافة المؤسسات ولاسيما التعليمية والتربوية مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد. (رشيد، ٢٠٠٤: ٩-٣٦) (Rashid,2004,p9-36)

لذا تحرص المؤسسات التعليمية الجامعية الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف العلاقات داخل المؤسسة، سواء أكانت بين التدريسيين والمؤسسة (الجامعة) أم بين التدريسيين أنفسهم، وكلما شعر التدريسيون بولاء تنظيمي مرتفع تجاه عملهم كلما كان أقرب إلى الالتزام بهذه الأخلاقيات (أبو النصر، ٢٠٠٥: ٧١) (Abo Al naser,2005,p71)

ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي بما يأتي:

- ١- أهمية العنصر البشري ولاسيما التدريسيين في العملية التعليمية في المؤسسات ولاسيما الجامعات بكونه عنصراً فعالاً في سير العملية التربوية والتعليمية.
- ٢- يُعد البحث الحالي المرآة العاكسة التي تكشف لنا عن مدى ولاء الفرد والثقافة التنظيمية التي يتصف بها.



أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تعرف :

- ١- مستوى الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة.
- ٢- دلالة الفروق في الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة وفق متغير النوع (ذكور . ناث).
- ٣- مستوى الثقافة التنظيمية لدى تدريسي الجامعة.
- ٤- دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية لدى تدريسي الجامعة وفق متغير النوع (ذكور ، اناث).

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بتدريسي الجامعة المستتصيرية وللدراسة الصباحية وللعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

تحديد المصطلحات:

اولا:- أ--الولاء لغة:-

عرفه المنجد : إلى ولاء ومولاة الرجل ، صادقُه وناصره .والولاء : المحبة والصدقة ( المنجد ، ٢٠٠٣ ، ٩١٨)(AL-Munjed ,2003,p918)

ب- الولاء التنظيمي :اصطلاحا:-

Leyman .w. Porter (1968)\*

استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية.

السالم وصالح ، ٢٠٠٠ :٤١٨ ) (AL-Salem&Saleh ,2000,p418

عرفه كل من:١\*(Buchanan , 1974).

" أرتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها ، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها"( Buchanan, 1974,p:546).

٢-(Vondenbery, 1992).

" مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط بها " ( Vondenbery, 1992, 147 ).

- (الفهداوي والقطاونة ، ٢٠٠٤).

" أقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يُبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي " (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤: ١٧) (AL- Fahdawi&Qataifa,2004,p17

-حلس (٢٠١٢)

"ايمان الفرد بالمنظمة وقيمها واهدافها الى الدرجة التي تجعله يندمج معها ، ويفتخر بالانتماء اليها مما يدفعه الى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله" (حلس ٢٠١٢) (Hals ,2012)

التعريف النظري تبنت الباحثة تعريف (ليمون)

استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية

ثانياً:-الثقافة التنظيمية:-عرفها كل من :-

١- مسعود (١٩٨٢)"هي مجموعة من القيم والاعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفرد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة " ( مسعود، ١٩٨٢: ٦٠٩ - ٦١٠) (Masood,1982,p609-610)

٢- حريم (٢٠١٠)"وهي مجموعة من القيم والمفاهيم الانسانية التي يتم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في ادائهم ونتاجهم " ( حريم ، ٢٠١٠: ١٤٣) (Hareem,2010,p143)

٣- القريوتي (٢٠١٠) "وهي منظومة من الرموز والمعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن بحيث تخلق ثقافتها عاما بين اعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الاعضاء " (القريوتي ٢٠١٠) (AL- (Qariuni,2010

التعريف الإجرائي :وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب عند اجابته على فقرات المقياس المعد لهذا البحث.

رابعا: -/ تعريف التدريسي الجامعي :

عرفه قانون الخدمة الجامعية المرقم (٢٣) لعام (٢٠٠٨)، المادة(١).

" هو كل موظف يقوم بممارسة التدريس الجامعي ، والبحث العلمي والإستشارة العلمية والفنية، أو العمل في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أو مؤسساتها ممن تتوافر فيه شروط عضو هيئة التدريس، ويكون حاملاً شهادة الماجستير أو الدكتوراه"

( قانون الخدمة الجامعية،٢٠٠٨:رقم ٢٣)(University service Act,2008 NO23)

### اطار نظري ودراسات سابقة

النماذج النظرية المفسرة للولاء التنظيمي:

١- أنموذج أترويني (196) , Amitai Etzioni أشار هذا الأنموذج إلى نوعين من الولاء القائم على الاندماج بين العاملين ومؤسساتهم.

النوع الأول : يسمى (الولاء النفعي). لأنه قائم على أساس حساب المزايا التبادلية التي يحققها هذا الولاء للفرد والمؤسسة، فهو اندماج غير حقيقي بين العاملين والمؤسسة لأنه لم يتم على قناعة العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها ، فالاندماج يتحقق بمقدار ما تستطيع المؤسسة من إشباع لحاجات العاملين ليخلصون لها ويعملون على تحقيق أهدافها ، لذا فإن العلاقة متبادلة تقع بين الطرفين العاملين والمؤسسة ويقوم عليها هذا الولاء (هيجان،١٩٩٨:

(36)(Heijan,1998,p36)

النوع الثاني : الولاء الإغترابي.

الذي يمثل الجانب السلبي في علاقة العاملين في المؤسسة التي يعملون بها من حيث اندماجهم معها، وغالباً ما يكون خارج إرادتهم ، وذلك نظراً لطبيعة القيود كالقوة والسلطة التي تفرضها المؤسسة على العاملين ( هيجان ، ١٩٩٨ : ٣٦ ) (Heijan,1998,p36)

٢- أنموذج ستييرز (Steers , 1977).

يرى ستييرز أن الخصائص الشخصية للعاملين ( العمر، والجنس ، والتعلم والخبرات) وخصائص العمل ،( تحديد المهمة ، والتفاعل ، والتغذية الراجعة) وخبرات العمل ( الإتجاهات ، والتبعية التنظيمية ، وتوقعات الفرد)، تتفاعل كمدخلات الموظفين لاندماج مؤسساتهم ومشاركتهم لها واعتقادهم القوي بأهدافها وقيمها ، وقبله هذه الأهداف والقيم أو رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما يُتيح عنه رغبة قوية للعاملين في عدم ترك المؤسسة التي يعملون فيها ، وأنخفاض نسبة غيابهم وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافهم التي يصبوا إليها ( المعاني ، ١٩٩٩ : ٣٠ - ٣٢)(AL-Maan,1999,p30-32)

٣- أنموذج ستاو و سالانيك (Salancik & Stow , 1977).

يرى ستاو وسالانيك ، ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه الباحثون في السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الإجتماعي ، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي ، فإنّ الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يقوم العاملون بالتعرف على أهداف المؤسسة وقيمها التي ينتمون إليها والتوحد معها ، وذلك من خلال إخلاصهم وانتمائهم لها ، هذا المدخل في الولاء المسمى بالولاء الموقفي والولاء الإتجاهي . ( هيجان ، ١٩٩٨ : ٣٧ - ٣٩)( Heijan,1998,p36)

٤- أنموذج ستيفنز وزملائه (Stevens, & John.m. 1978)

يرى ستيفنز وزملائه أن هناك اتجاهين للولاء التنظيمي هما:

أ-الإتجاه التبادلي: يركز هذا الإتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات قيادية بين المؤسسة وموظفيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساس لما يستحقه العاملون من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الموظفين والمؤسسة، لذلك فإنّ انتماء العاملين للمؤسسة يزداد بآزدياد ما يحصل عليه من مكافآت ، كما تتلخص محددات الإتجاه التبادلي في الإتجاه الذي

يقيس درجة الرضا للعاملين عن عن المكافآت المقدمة لهم وإمكانية بقائهم فيها ، فإذا توافرت له مزايا أفضل في أية مؤسسة أخرى فإنه يقرر ترك العمل فيها ، يشبه هذا الإتجاه ما جاء به (Etzioni) عندما تحدث عن الولاء النفعي الذي يقوم على المزايا التبادلية بين الموظف والمؤسسة، فارتباط العاملين وولائهم للمؤسسة يكون بقدر حصولهم على المكافآت التي تقدم لهم ، وهذا النوع يطلق عليه بالولاء الزائف الذي ينتهي بمجرد حصول العاملين على مزايا أفضل داخل مؤسساتهم (الفضائية، ١٩٩٩: ١٧) (AL-Fedeeral ,1999,p17)

ب- الإتجاه النفعي :

يعرف بأنه التوجه الإيجابي نحو المؤسسة والجهد المميز الذي يبذله العاملون لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، كذلك الرغبة في البقاء عضواً فيها ، هذا الإتجاه يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الإتجاه التبادلي الذي ركز على المكافآت والحوافز ودرجة رغبة العاملين في ترك المؤسسة مقيساً لدرجة التزامه، ووفقاً لهذا الإتجاه يعد الولاء التنظيمي نوعاً بين التجانس و بين الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المؤسسة ، وعليه فإن العاملين في المؤسسة الذين يشعرون بانتمائهم لها يظهرهم رغبتهم العالية في العمل وأيماناً كثيراً في قيم المؤسسة وأهدافها.

ولو أمعنا النظر بهذا النوع من الولاء لوجدنا أنه يُعبر عن الولاء الموقفي الذي تحدث عنه ستاو وسالانيك ، فعندما تتوافر لدى العاملين الرغبة في البقاء في المؤسسة وهذا يقترن بالسلوك الفعلي والمستمر بعدم ترك المؤسسة وبقائه متمسكاً بها مهما كانت الظروف المتغيرات المؤثرة في العاملين فهذا تعبير حقيقي عن الولاء تجاه المؤسسة ( الفضائية ، ١٩٩٩ : ١٧ - ١٨) (AL-Fedeeral ,1999,p17)

٥- أنموذج أنجل وبيري (Angle & Perry , 1983)

يمكن تصنيف هذا الأنموذج على نموذجين هما :

أ- أنموذج العاملين كأساس للولاء التنظيمي .

يُعد هذا الأنموذج أساس الولاء التنظيمي الذي يبني على خصائص العاملين وتصرفاتهم، حيث تعتبر مصدر للسلوك المؤدي إلى الولاء، وتبعاً لهذا الأنموذج فإنه ينظر إلى خصائص العاملين (كالعمر، الجنس ، الخبرات) ، هي محددات السلوك ، لذا فإن هذا الأنموذج يركز على

ما يتصف به العاملون من خصائص وسمات شخصية تجاه المؤسسة ، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة ، إذ تحدد على أساس ولاء العاملين لمؤسساتهم باعتبارها محددات لسلوكهم ، لذا فإنَّ الأنموذج يركز على ما يتصف به الموظف من خصائص أو سمات شخصية إلى المؤسسة والذي يتحدد على أساس ولائهم لها .

ب- أنموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي .

يُعد هذا الأنموذج أساس العمليات التي تقوم عليها المؤسسة إذ يتم عن طريق تحديد الالتزام التنظيمي فيها، ويتم التفاعل بينها وبين العاملين ، لذا ينظر إلى العاملين في هذه الحالة على أساس أن لديهم بعض الحاجات التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة ، وفي سبيل تحقيق تلك الحاجات لا يتردد العاملون في تسخير مهاراتهم وخبراتهم لكي يحققوا هذه الحاجات مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات أي إنَّ العملية تبادلية بين العاملين والمؤسسة.

إنَّ جوهر هذا التبادل يسمى (العقد النفعي) الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (العامل والمؤسسة) ، لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا العاملين فيها، ومن ثم فإنَّ الطريق التي تعامل بها المؤسسة للعاملين وتعالج بها حاجاتهم ، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى التزامهم أو عدم التزامهم للمؤسسة التي يعملون بها ، بحيث أن المؤسسة تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية احتياجات العاملين سوف تؤدي بالنهاية إلى أن تتشبع قيمها وبعدها قيمة ، ومن ثم يكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين مؤسسته ( الفضائلة ، ١٩٩٩ : ١٩ ) (AL-Fedeeral ,1999,p17)

٦- أنموذج كانتر (Rosabeth . moss Kanter1986):

يرى كانتر أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسات على عاملها هي مترابطة فيما بينها، بمعنى أنها قد تواجه جميعها في مؤسسة واحدة وفي آن واحد ، وهذه الأنواع هي : ( هيجان ، ١٩٩٨ : ٤٧ ) ( Heijan,1998,p47)

١-الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه العاملون التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في المؤسسات التي يعملون بها ، لذا فإنَّ هؤلاء يعدون أنفسهم جزءاً من تلك المؤسسات ، ومن ثم فإنَّهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها(هيجان،١٩٩٨ :

( ٤٧ ) ( Heijan,1998,p47)

٢- الولاء التلاحي: يمثل العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين ومؤسساتهم والتي يتم تتميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات ، التي تبدأ جهودها مع العاملين منذ المدة الأولى لأنضمام العامل إليها من خلال تسهيل بعض الخدمات وهذه الخدمات تعزز وتقوي أواصر التلاحم بين الموظفين والمؤسسة.

٣- الولاء الرقابي : ينشأ هذا النوع عندما يعتقد العاملون أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل رمزاً أو دليلاً لتوجيه سلوك العاملين ومن ثم فإن سلوكهم في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم (هيجان ، ١٩٩٨ : ٤٨).

#### -الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية احد العوامل الرئيسة المحددة لنجاح وتفوق المنظمات او المؤسسات وخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المؤسسات لتحقيق اهدافها ومن اهم سبل نجاح اي مؤسسة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة ولكي تبرز المؤسسة نجاحها وجب وجود توافق بين اهدافها واهداف وقيم وثقافة هؤلاء الافراد وايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق الانضباط الذاتي واحترام وقت العمل باعتبارها المحرك الاساس للطاقات والقدرات فهي تؤثر بدرجة كبيرة على اداء الموارد البشرية وتحقيق انتاجية عالية .(حريم ، ٢٠٠٣ : ٤٤) (Harem,2003,p44)

وتسهم الثقافة التنظيمية في فعالية الاداء وانه يجب على المسيرين ان يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن اهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية وكذلك التنبؤ بانماط التصرفات في المواقف الصعبة والازمات وتحقيق انتماء الفرد للمنظمة او المؤسسة وتحديد المعايير السلوكية لافراد في تنفيذ اعمالهم .(ابراهيم ، ٢٠١٠ : ٣٣) (Ibrahim,2010)

فالافراد لا يؤدون اعمالهم فرادى كما يرغبون انما في اطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء الافراد السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الاداء ومنهجيتهم في حل المشكلات .وتتميز الثقافة التنظيمية بخصائص فهي تعتبر انسانية واجتماعية لان الانسان هو الكائن الحي الوحيد

العقل الناطق (معنى الناطق هو الفكر واللغة) فهو يفكر وينتج افكار ويصنع الادوات ويستطيع من خلالها التكيف مع الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله اباه ، كما انه ترك انتاجا فكريا فنيا وقانونيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به سواء من اجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بانماطها وقيمها الثقافية او من اجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره . (الشلوي ، ٢٠٠٥: ٥٥) (AL-Salway, 2005, p55)

### دراسات سابقة :

دراسات تناولت الولاء التنظيمي :-دراسات عربية :-

-دراسة عبد الرحيم (١٩٩٥):- (العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية) وهي دراسة مقارنة بين اربع مجموعات من اليد العاملة وهي (المجموعة السعودية ، والمجموعة العربية ، والمجموعة الاسيوية ، والمجموعة الغربية) وهدفت الدراسة المقارنة بين تلك المجموعات الاربع في مستويات صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والاداء الوظيفي والصفات الشخصية واجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٠) موظف من الناطقين بالانكليزية الذين يقومون بمهام ادارية وغير ادارية في منشآت سعودية ومؤسسات حكومية وتعليمية وقد توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي يميل لفراد المجموعة الاسيوية والعربية وان الاسيوية اكثر ولاء من العربية والسعودية والغربية (عبد الرحيم ١٩٩٥) (Abdul Rahim , 1995)

-دراسة ابراهام (٢٠١١):- (قياس مستويات الولاء التنظيمي بين المغتربين الامريكيين ومواطني الدولة الذين وظفتهم الشركات الامريكية متعددة الجنسيات في مصر )، وشملت الدراسة (٣١) منظمة مختلفة الانشطة ، وكلها متعددة الجنسيات وتعمل في مصر ، بلغ حجم العينة (٥٦٨) موظفا منهم (٢٥٩) موظفا امريكيا و (٣٠٩) موظفا مصرياً يؤدون وظائف ادارية وغير ادارية ، واطهرت الدراسة ان الموظفين الامريكيين اقل ولاء من نظرائهم المصريين وتتفق اسباب انخفاض الولاء التنظيمي لدى الموظفين الامريكيين في مصر معها لدى العمالة الغربية التي تعمل في المملكة العربية السعودية من حيث عدم الرضا من قبل الموظفين الامريكيين في التوظيف خارج دولتهم مما يؤثر على ولائهم التنظيمي . (ابراهام ٢٠١١) (Abraham, 2011)



-دراسة ( حمدان ،٢٠٠٨):-(العلاقة بين الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية )

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي وتكون مجتمع البحث من (١٤٩٨) من اعضاء الهيئة التدريسية وتم اختيار عينة مكونة من (٢٠٠) تدريسي وتدرسية توصلت النتائج الى ان درجة واقع الحرية الاكاديمية لدى التدريسين في الجامعات الفلسطينية كانت عالية ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي وفق متغير النوع(ذ،أ). (حمدان،٢٠٠٨:٦٦)(Hamdan,2008,p66)

-دراسه (خليفة والملاحمة،٢٠٠٩)

(الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية)

هدفت الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى التدريسين تكون المجتمع من(١٩٦٧) اما العينة فكانت (٥٥٩) وتوصلت النتائج الى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى التدريسين مع وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي لدى التدريسين (خليفة والملاحمة٢٠٠٩:٢٨٩-٢٠٠٩-٢٩٠)(Khalifat & ALmalahma .2009,p209)

-دراسة اجنبية:١-دراسة (Meador,2001)

(الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والدعم المؤسسي وانعكاسه على غياب معلمي المدارس في ولاية اوستن)هدفت الدراسة الى التعرف على تاثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والدعم المؤسسي للموظفين وتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس وتكونت العينة من (٤٣٤) معلما ومعلمة اذ توصلت النتائج الى انه (٢٣٠) معلما لديهم معدل دوام منخفض و(٢٠٤) لديهم مرتفع. (Meador,2001)

-دراسات تناولت الثقافة التنظيمية :-

١-دراسة (حريم ٢٠٠٦):-(الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية )

وهدف تلك الدراسة الى تعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الاردنية على تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة مقدارها (٣٧٥) موظفا ،وتوصلت الدراسة الى ان مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة في المصارف التجارية الاردنية كان اعلى من المتوسط بقليل وقد تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الرامية الى اعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي ادارة المعرفة بصورة افضل .(حريم ،٢٠٠٦ : ٤) (Harem,2006,p4)

٢-دراسة(عبد اللطيف ٢٠١٠ ) ( دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة بقوة الهوية التنظيمية)

هدفت الدراسة الى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ،ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من اربع جامعات اردنية خاصة بصفة عشوائية ووزعت (٢٨٠) استبانة على اعضاء هيئة التدريس وقد اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المفحوصين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود الى الجنس او العمر او الرتبة الاكاديمية ،ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الى مدة العمل في الجامعات الخاصة (عبد اللطيف ،٢٠١٠ : ٥٥) (Abdul latif,2010,p55)

#### دراسات اجنبية :-

١-دراسة (Riblere, 2001) (العلاقة بين التطبيق الناجح لمبادرات ادارة المعرفة وتوجهات وخصائص الثقافة التنظيمية المتمثلة بالثقة والتضامن التنظيمي) وقد اجريت الدراسة في امريكا وتكونت الدراسة من ٢٠٠ تدريسي واظهرت النتائج يتمتع التدريسيين بالثقافة التنظيمية التي تشجع على المعرفة والتي لها الدور الكبير في نجاح اعمالهم (Riblere.2001.6)

٢-دراسة (Bates&Khaswneh 2005)(العلاقة بين الثقافة التنظيمية المتعلمة ومناخ نقل التعلم والابتكار التنظيمي)وقد هدفت الدراسة الى اختبار مقدرة ثقافة المنظمة المتعلمة على ان تأخذ بعين الاعتبار التباين في مناخ نقل التعلم والابتكار التنظيمي واختبار دور مناخ التعلم كوسيط بين ثقافة المنظمة المتعلمة والابتكار وتكونت العينة من (٤٥٠)موظفا واظهرت النتائج ان التعلم والعوامل التي تدعم نقل التعلم هي جزء من ثقافة المنظمة المتعلمة ، واكدت دور مناخ نقل التعلم كوسيط بين ثقافة المنظمة المتعلمة والابتكار وان الابتكار لايتطلب فقط ثقافة تنظيمية وانما ايضا توفير المناخ النفسي ( Bates&Khaswneh 2005 p44 )

## منهج البحث

## اعتمدت الباحثة المنهج

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بالدراسات التي تقوم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بجماعة من الناس ويستخدم هذا المنهج طرائق وأدوات لجمع الحقائق والمعلومات منها الملاحظة والمقابلة (داود ، ١٩٩٠ ، ص ١٥٦) (Daoud,1990,p156) ولتحقيق أهداف البحث الحالي فقد اتبعت الباحثة الاجراءات الاتية :-

أولاً : مجتمع البحث : وهذا يتطلب من الباحثة تحديد المجتمع الاصلي للدراسة ومكوناتها الاساسية تحديدا واضحا ودقيقيا وصولا الى العينة الاساسية، ويتكون مجتمع البحث من اساتذة كلية التربية الأساسية والبالغ عددهم (٣٩٣) تدريسي ومن (الذكور - الاناث) والتخصص (العلمي - الانساني) وللعام الدراسي الحالي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ والجدول (١) يوضح ذلك

## جدول (١)

اعداد الهيئة التدريسية في كلية التربية الاساسية موزعين حسب النوع

المجموع	النوع		التخصص
	اناث	ذكور	
١٥٩	٧٤	٨٥	انساني
٢٣٤	١٢٩	١٠٥	علمي
٣٩٣	٢٠٣	١٩٠	المجموع

عينة البحث:- اختير عينة البحث الحالي بصورة عشوائية من أساتذة كلية التربية الاساسية لقسمي اللغة العربية والتاريخ والعلوم والرياضيات ولكلا الجنسين (ذكور - اناث) بواقع (١٠٠) ذكور و بواقع (١٠٠) اناث وقد تم اختيار العينة بالأسلوب العشوائي والجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع و التخصص

المجموع	النوع		القسم	التخصص
	اناث	ذكور		
٥٠	٢٥	٢٥	اللغة العربية	انساني
٥٠	٢٥	٢٥	تاريخ	

علمي	العلوم	٢٥	٢٥	٥٠
	رياضيات	٢٥	٢٥	٥٠
المجموع		١٠٠	١٠٠	٢٠٠

### ثالثاً: -أداتا البحث

اولاً: - مقياس الولاء التنظيمي:-

١. إعداد فقرات المقياس : لغرض إعداد فقرات المقياس قامت الباحثة بالرجوع الى الادبيات والدراسات السابقة وبناء على الادبيات والدراسات السابقة تم جمع (٤٠) فقرة واعتمدت الباحثة على المدرج الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق نوعاً ما ، ارفض ، ارفض بشدة) للتقدير وكانت الأوزان تتراوح من (١-٥) .

٢. اعداد تعليمات المقياس : لقد حرصت الباحثة على أن تكون تعليمات المقياس بسيطة ، وواضحة ، وقد تم التأكيد فيها على أن إجابات المفحوصين سوف تكون سرية وسوف لن يطلع عليها أحد سوى الباحثة ، وأن الغرض الحقيقي منها هو البحث العلمي فقط ، كذلك تأكيد عدم ذكر أسم المستجيب .

٣. استطلاع آراء الخبراء : لبيان صلاحية كل فقرة في المقياس وللتعرف على وضوح التعليمات ، قامت الباحثة بعرض هذا المقياس بتعليماته وبطريقة تصحيحه على مجموعة من الخبراء المتخصصين في علم النفس .و قامت الباحثة بتحليل هذه الاستجابة من خلال استعمال النسبة المئوية وفي ضوء آراء الخبراء تم حذف فقرتين ، حيث عدت الفقرة التي نالت نسبة اتفاق ٨٠% من الخبراء فأكثر صادقة والجدول ( ٣ ) يمثل آراء الخبراء في صلاحية المقياس .

### جدول (٣)

اراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس الولاء التنظيمي

ت	أرقام الفقرات	الموافقون		المعارضون	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٩ ، ٤٠ ،	١٠	١٠٠%	-	-

٢٠%	١	٨٠%	٨	٣٤ ، ٣١ ، ٢٦ ، ٢٥ ، ٣٣ ، ١٠ ، ٢٨ ، ١٩ ، ١٨ ، ١١ ، ٢٣ ، ٣٨	٢
٣٠%	٣	٧٠%	٧	٢٤ ، ٣٢	٣

## ٤. الإجراءات الإحصائية لتحليل الفقرات:

أ. أسلوب المجموعتين المتطرفتين: بهدف تحليل فقرات مقياس الولاء التنظيمي، قامت الباحثة بتطبيق هذا المقياس على عينة بلغ عددها (٢٠٠) تدريسي وتدرسية من كلية التربية الاساسية ، وبعد جمع درجات اجابات كل مفحوص على فقرات المقياس لاستخراج الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة، تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من اعلى الدرجات وانتهاءً بأدناها. ولغرض الحصول على مجموعتين تتميزان بأكبر حجم واقصى تباين ممكن بينهما ، ويقتررب توزيعها من التوزيع الطبيعي ، تم اختيار نسبة الـ (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على اعلى الدرجات ونسبة الـ (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على ادنى الدرجات . وبما ان مجموع عينة التحليل بلغ (٢٢٠) استمارة ، فقد كانت نسبة الـ (٢٧%) هي (٥٩) استمارة في كل مجموعة ، وبذلك فان عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل هي (١١٨) استمارة . وبعد ان حلت فقرات المقياس باستعمال الاختبار التائي (T- test) لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا، ولكل فقرة من فقرات المقياس ، قورنت القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة بالقيمة التائية الجدولية وقد تبين وجود فقرتين غير صالحة وكما موضح في الجدول (٤) .

## جدول (٤)

معاملات تمييز فقرات مقياس الولاء التنظيمي باستعمال المجموعتين العليا والدنيا

ت	قيمة T المحسوبة	ت	قيمة T المحسوبة	ت	قيمة T المحسوبة	ت	قيمة T المحسوبة
١	٤.٦١	١١	٥.٨٢	٢١	٥.١٧	٣١	٦.٤٥
٢	٤.٣١	١٢	٦.٦٧	٢٢	٤.٧٢	٣٢	٣.٧٣
٣	٣.٨٣	١٣	٥.١٩	٢٣	٤.٠٢	*٣٣	١.٧٥
٤	٥.٠٨	١٤	٦.٧٥	٢٤	٥.٤٣	٣٤	٦.١٢
٥	٣.٦٦	١٥	٤.٧٥	٢٥	٤.٧٢	٣٥	٣.٧٧
٦	٤.٩٠	١٦	٢.٧٠	*٢٦	١.١٢	٣٦	٦.٢٠

٦.٣٣	٣٧	٣.٤٨	٢٧	٤.٨٩	١٧	٥.٧٤	٧
٤.١٩	٣٨	٤.٥٥	٢٨	٥.٩٤	١٨	٤.٠٨	٨
		٦.١٥	٢٩	٣.٧٤	١٩	٤.٨٥	٩
		٦.٣٤	٣٠	٣.٧٣	٢٠	٤.٥٩	١٠

القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (١١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) والتي تساوي (١.٩٦٠) .  
 ب. طريقة الاتساق الداخلي: لاستخراج الاتساق الداخلي للفقرة بهذه الطريقة، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للمقياس كله، اختبرت دلالة معاملات الارتباط عن طريق موازنتها مع القيم الجدولية لدلالة معاملات الارتباط وكانت جميعها دالة باستثناء الفقرات (٢٦، ٣٣) غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والجدول (٥) يوضح ذلك.

#### الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي

معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
١.٦٦	٣١	٠.٨٧	٢١	٠.٤٩	١١	٠.٨٠	١
٠.٧٨	٣٢	٠.٨٥	٢٢	٠.٨٧	١٢	٠.٨٦	٢
٠.١٤	*٣٣	٠.٧٦	٢٣	٠.٨٥	١٣	٠.٧٩	٣
٠.٨٩	٣٤	٠.٧٨	٢٤	٠.٨١	١٤	٠.٩٤	٤
٠.٨٦	٣٥	٠.٩٧	٢٥	٠.٨٧	١٥	٠.٨٩	٥
٠.٨٣	٣٦	٠.١٦	*٢٦	٠.٤٩	١٦	٠.٧٨	٦
٠.٤٠	٣٧	٠.٨٢	٢٧	٠.٨٥	١٧	٠.٨٠	٧
٠.٣٩	٣٨	٠.٣٦	٢٨	٠.٩٦	١٨	٠.٧٧	٨
		٠.٧٧	٢٩	٠.٨٢	١٩	٠.٧٥	٩
		٠.٧٩	٣٠	٠.٧٩	٢٠	٠.٨٤	١٠

٥. صدق المقياس :- لقد استخرج لمقياس الولاء التنظيمي الصدق الظاهري (Face Validity) ،ولقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس الولاء التنظيمي عندما تم عرض فقرات هذا المقياس

بتعليماته وبدائله على مجموعة من الخبراء المختصين في علم النفس ، الذين وافقوا على صلاحية فقرات المقياس وتعليماته وبدائله وكما تمت الإشارة الى ذلك .

٦. مؤشرات الثبات :- إستخرج الثبات لمقياس الولاء التنظيمي بطريقتين هما :

أ. إعادة الاختبار (Test -Retest) : استعملت الباحثة طريقة إعادة الاختبار لاستخراج

معامل الثبات ، فقد جرى سحب عينة عشوائية مؤلفة من (٥٠) تدريسي وتدرسية من كلية التربية الاساسية أعيد عليها تطبيق المقياس بعد مضي إسبوعين من بداية التطبيق الأول ، تشير الأدبيات الى أن المدة بين التطبيق الاول والثاني تمتد بين أسبوع الى أسبوعين وبحسب طبيعة الظاهرة . وبعدها أوجدت العلاقة بين درجات التطبيقين باستعمال معامل ارتباط بيرسون ، إذ بلغ (٠.٨٩) . وهذه القيمة مقبولة لاغراض البحث العلمي .

ب. التجزئة النصفية (Internal Consistency) : قسمت الفقرات في هذه الطريقة الى نصفين

، تألف كل نصف من (١٨) فقرة ، وقد جرى التقسيم على أساس الفقرات الفردية والزوجية ، وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار وجد أنه (٠.٨١) ولما كان معامل الارتباط المستخرج هو لنصف الاختبار ، لذا فقد جرى تعديله باستعمال معادلة سبيرمان - براون وقد بلغ معامل الثبات للمقياس باستعمال هذه الطريقة (٠.٨٩) .

ثانياً :- مقياس الثقافة التنظيمية:-

١. إعداد فقرات المقياس : لغرض إعداد فقرات مقياس الثقافة التنظيمية استلزم الرجوع الى

الأدبيات والدراسات في مجال الثقافة التنظيمية ضمن إطار نظري محدد ، وذلك لتهيئة الفقرات اللازمة له وصياغتها بشكل أولي بوصفها خطوة أساسية من خطوات بناء المقياس . ولقد تم جمع (٣٨) فقرة ، واعتمدت الباحثة على المدرج الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، وأوافق نوعاً ما ، ارفض ، ارفض بشدة) للتقدير الذي وضع أمام كل فقرة وكانت الأوزان تتراوح من (١-٥) .

٢. استطلاع آراء الخبراء : لبيان صلاحية كل فقرة في المقياس وللتعرف على وضوح التعليمات ،

قامت الباحثة بعرض هذا المقياس بتعليماته وبطريقة تصحيحه على مجموعة من الخبراء المتخصصين في علم النفس وبعد أن أبدى الخبراء استجاباتهم وملاحظاتهم على فقرات المقياس ، قامت الباحثة بتحليل هذه الاستجابة من خلال استعمال النسبة المئوية وفي ضوء آراء الخبراء تم حذف فقرة واحدة ، حيث عدت الفقرة التي نالت نسبة اتفاق ٨٠% من الخبراء فأكثر صادقة والجدول (٦) يمثل آراء الخبراء في صلاحية المقياس .

## جدول (٦)

## اراء المحكمين في صلاحية فقرات مقياس الثقافة التنظيمية

ت	أرقام الفقرات	الموافقون		المعارضون	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	١,٣,٤,٦,٨,٩,١٠,١٢,١٣,١٥,١٨,١٩,٢٠,٢١,٢٢,٢٣,٢٤,٢٧,٢٨,٢٩,٣٠,٣٦,٣٧,٣٨	١٠٠%	١٠	-	-
٢	٢,٥,٧,١١,١٤,١٦,٢٥,٢٦,٣١,٣٢,٣٣,٣٤,٣٥	٨٠%	٨	٢٠%	١
٣	١٧	٧٠%	٧	٣٠%	٣

## ٣. الإجراءات الإحصائية لتحليل الفقرات:

أ. أسلوب المجموعتين المتطرفتين : بهدف تحليل فقرات مقياس الثقافة التنظيمية ،قامت الباحثة بتطبيق هذا المقياس على عينة بلغ عددها ( ٢٠٠ ) تدريسي وتدرسية من كلية التربية الاساسية ، وبعد جمع درجات اجابات كل مفحوص على فقرات المقياس لاستخراج الدرجة الكلية لكل فرد من افراد العينة، تم ترتيبها تنازلياً ابتداءً من اعلى الدرجات وانتهاءً بأدناها. ولغرض الحصول على مجموعتين تتميزان بأكبر حجم واقصى تباين ممكن بينهما ، ويقتررب توزيعها من التوزيع الطبيعي ، تم اختيار نسبة الـ (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على اعلى الدرجات ونسبة الـ (٢٧%) من الاستمارات التي حصلت على ادنى الدرجات . وبما ان مجموع عينة التحليل بلغ (٢٢٠) استمارة ، فقد كانت نسبة الـ (٢٧%) هي (٥٩) استمارة في كل مجموعة ، وبذلك فان عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل هي (١١٨) استمارة وباستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين قورنت القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة بالقيمة التائية الجدولية وبناءا عليه تم حذف فقرة واحدة هي الفقرة ( ١٠ ) وكما موضح في الجدول (٧)

## جدول (٧)

## معاملات تمييز فقرات مقياس الثقافة التنظيمية باستعمال المجموعتين العليا والدنيا

ت	قيمة T المحسوبة	ت	قيمة T المحسوبة	ت	قيمة T المحسوبة
١	٤.٧٧	١٣	٣.٤٤	٢٥	٥.٤٧
٢	٣.٨٥	١٤	٤.١٢	٢٦	٤.١٣



٢.٦٣	٢٧	٨.٣٥	١٥	٤.٣٢	٣
٣.٩٢	٢٨	٤.٥٨	١٦	٤.٢٨	٤
٣.٧٠	٢٩	٣.٧٣	١٧	٥.٣٨	٥
٥.٦٢	٣٠	٥.٨٩	١٨	٦.١٢	٦
٤.٤٥	٣١	٤.٨٠	١٩	٤.٥٤	٧
٣.٤٧	٣٢	٧.٠٨	٢٠	٤.٠٨	٨
٣.٣٦	٣٣	٥.٤٠	٢١	٥.٠٧	٩
٢.٨٧	٣٤	٤.٨٩	٢٢	١.٢٨	١٠*
٣.٢٥	٣٥	٤.٥٤	٢٣	٤.٦٥	١١
٣.١٠	٣٦	٣.٩٨	٢٤	٣.٩٥	١٢
٢.٨٨	٣٧				

\*اقل من القيمة التائية الجدولية ومستوى دلالة (٠.٠٥) والتي تساوي (١.٩٦٠)

ب. طريقة الاتساق الداخلي: لاستخراج الاتساق الداخلي للفقرة بهذه الطريقة، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للمقياس كله، وقد اختبرت دلالة معاملات الارتباط عن طريق موازنتها مع القيم الجدولية لدلالة معاملات الارتباط وكانت جميعها دالة عند مستوى باستثناء فقرة واحدة كانت غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) والجدول (٨) يوضح ذلك.

#### الجدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت	معامل الارتباط	ت
٠.٤٠	٢٥	٠.٣٥	١٣	٠.٤٦	١
٠.٣٨	٢٦	٠.٣٤	١٤	٠.٤٤	٢
٠.٤٢	٢٧	٠.٤٢	١٥	٠.٣٩	٣
٠.٣٨	٢٨	٠.٤٥	١٦	٠.٤٢	٤
٠.٥٦	٢٩	٠.٤١	١٧	٠.٤٤	٥
٠.٥٥	٣٠	٠.٣٢	١٨	٠.٤٥	٦
٠.٤٢	٣١	٠.٤٤	١٩	٠.٣٨	٧

٠.٤٣	٣٢	٠.٤١	٢٠	٠.٣٥	٨
٠.٥٠	٣٣	٠.٣٨	٢١	٠.٤١	٩
٠.٣٢	٣٤	٠.٤٥	٢٢	٠.١٣	١٠*
٠.٣٨	٣٥	٠.٤٤	٢٣	٠.٥٠	١١
٠.٤٠	٣٦	٠.٤٣	٢٤	٠.٦٠	١٢
٠.٦٣	٣٧				

٤. صدق المقياس :- لقد استخرج لمقياس الثقافة التنظيمية الصدق الظاهري (Face Validity) ، ولقد تحقق هذا النوع من الصدق لمقياس الثقافة التنظيمية عندما تم عرض فقرات هذا المقياس بتعليماته وبدائله على مجموعة من الخبراء المختصين في علم النفس ، الذين وافقوا على صلاحية فقرات المقياس وتعليماته وبدائله وكما تمت الإشارة الى ذلك .

٥. مؤشرات الثبات

أ. إعادة الاختبار (Test -Retest) : استعملت الباحثة طريقة إعادة الاختبار لاستخراج معامل الثبات ، فقد جرى سحب عينة عشوائية مؤلفة من (٥٠) تدريسي وتدرسية من كلية التربية الأساسية أعيد عليها تطبيق المقياس بعد مضي إسبوعين من بداية التطبيق الأول ، إذ تشير الأدبيات الى أن المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تمتد بين أسبوع الى أسبوعين وبحسب طبيعة الظاهرة . وبعدها أوجدت العلاقة بين درجات التطبيقين باستعمال معامل ارتباط بيرسون ، إذ بلغ (٠.٨٤) ، وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

ب. التجزئة النصفية (Internal Consistency) : قسمت الفقرات في هذه الطريقة الى نصفين ، تألف كل نصف من (١٨) فقرة ، وقد جرى التقسيم على أساس الفقرات الفردية والزوجية ، وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار وجد أنه (٠.٧٨) ولما كان معامل الارتباط المستخرج هو لنصف الاختبار جرى تعديله باستعمال معادلة سبيرمان - براون وبلغ معامل الثبات للمقياس باستعمال هذه الطريقة (٠.٨٧) وهي تعد قيمة مقبولة .

رابعاً :- التطبيق النهائي: بعد التأكد من صلاحية أدوات البحث الحالي تم تطبيقها على عينة البحث التي تم اختيارها والتي قوامها (٢٠٠) كلية التربية الأساسية ، حرصت الباحثة على ان يتم توزيع استمارات المقاييس تحت اشرافها و طلبت منهم قراءتها بشكل دقيق والاجابة عنها باختيار احد البدائل بحسب ما ينطبق عليهم من فقرات وبكل حرية لان اجاباتهم لن يطلع عليها احد سوى الباحثة .

خامساً : الوسائل الإحصائية : لمعالجة بيانات هذا البحث استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية  
 ١- الاختبار التائي T -test لعينة واحدة، ٢-الاختبار التائي T- test لعينتين مستقلتين ،٣-  
 معامل ارتباطاً بيرسون ( Person Correlation Coefficient ) ،٤- معادلة  
 سبيرمان براون (Spearman Brown Formula) ،٥-مربع كاي ،٦- المجموعتين  
 المتطرفتين .

### نتائج البحث

أولاً : عرض النتائج ومناقشتها

#### ١. التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسي كلية التربية الاساسية .

عندما بلغ الوسط الحسابي لعينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (١٢٤.٧١٢)، وانحراف معياري ( ٧.٣٥٦ ) ، بينما كان الوسط الفرضي (١٠٨) ، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣٢.١٣٨) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩)، مما يشير إلى ان تدريسي كلية التربية الاساسية لديهم ولاء تنظيمي ، وجدول (٩) يوضح ذلك .

#### جدول (٩)

الاختبار التائي لدلالة الفروق بين متوسط درجات الولاء التنظيمي والمتوسط الفرضي للعينة

نوع العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
اساتذة	٢٠٠	١٢٤.٧١٢	٧.٣٥٦	١٠٨	٣٢.١٣٨	١.٩٦	٠.٠٥
احصائيا							دالة

ووفقا لنظرية فروم في تفسيرها للولاء التنظيمي يتوقف ولاء الفرد رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه مما يعني ان مهنة الاستاذ الجامعي تحقق للأستاذ الجامعي العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، و تضم الجانبين المادي والمعنوي معا .

#### ٢. التعرف على الفروق في الولاء التنظيمي على وفق متغير النوع (ذكور -اناث )

عندما بلغ الوسط الحسابي لعينة الذكور من تدريسي كلية التربية الأساسية على مقياس الولاء التنظيمي(١١٧.٤٣٣) والانحراف المعياري (١٠.٤١١) بينما كان الوسط الحسابي لعينة الاناث

على نفس المقياس (١١١.٨٦٦) والانحراف المعياري (٨.٩٠٠) وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٢.٢٢٦) اكبر من القيمة التائية الجدولية ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) مما يشير إلى انه توجد فروق بين الذكور والاناث في الولاء التنظيمي ولصالح الذكور وجدول (١٠) يوضح ذلك .

#### جدول (١٠)

الاختبار التائي لدلالة الفروق بين متوسطي درجة الولاء التنظيمي على وفق متغير النوع

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	١٠٠	١١٧.٤٣٣	١٠.٤١١	٢.٢٢٦	١.٩٦٠	٠.٠٥
اناث	١٠٠	١١١.٨٦٦	٨.٩٠٠			

و يبدو من الجدول (١٠) أن هناك فروقاً ذات دلالة أحصائية بين متوسطي الذكور و الإناث عند مستوى (٠.٠٥) ، إذا كانت القيمة التائية المحسوبة (٢.٢٢٦) درجة أكبر من القيمة الجدولية (١.٩٦٠) و لصالح الذكور ، أي أن الذكور لديهم ولاء تنظيمي بشكل اكبر من الاناث ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هذا الفرق يرجع الى عملية التمييز الجنسي التي يتكفلها المجتمع أو الأدوار التي يرسمها لكل من الذكر و الأنثى ، كما أنهم أكثر تأثراً بالنقد و بالتالي فأن شعورهم بالولاء التنظيمي يتأثر بعملية النقد و من الممكن أيضا عزو ذلك لتمائل الأدوار المتوقعة لكل من الرجل و المرأة في البيئة العربية.

#### ٣. التعرف على الثقافة التنظيمية لدى تدريسي كلية التربية الاساسية .

عندما بلغ الوسط الحسابي لعينة البحث على مقياس الثقافة التنظيمية (١١٤.٦٥٠)، وانحراف معياري (١٠.٤٧٩) ، بينما كان الوسط الفرضي (١١٠) ، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة كانت (٨.٩٨٦) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية وهي ذات دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٩) ، مما يشير إلى ان تدريسي كلية التربية الاساسية لديهم ثقافة تنظيمية ، وجدول (١١) يوضح ذلك .

## جدول (١١)

الاختبار التائي لدلالة الفروق بين متوسط درجات الثقافة التنظيمية والمتوسط الفرضي للعينة

نوع العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة ٠.٠٥
اساتذة	٢٠٠	١١٤.٦٥٠	١٠.٤٧٩	١٠.٨	٨.٩٨٦	١.٩٦	دالة احصائيا

## ٤. التعرف على الفروق في الثقافة التنظيمية على وفق متغير النوع (ذكور - اناث )

عندما بلغ الوسط الحسابي لعينة الذكور من تدريسي كلية التربية الأساسية على مقياس الثقافة التنظيمية (١٠٩.٨٨٩) والانحراف المعياري (٦.٩٨٠) بينما كان الوسط الحسابي لعينة الاناث على نفس المقياس (١١٠.٢٣٤) والانحراف المعياري (٥.٧٦٥) وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٠.٣٨١) هي اصغر من القيمة التائية الجدولية، وهي غير ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) مما يشير إلى انه لا توجد فروق بين الذكور والاناث في امتلاك الثقافة التنظيمية وجدول (١٢) يوضح ذلك

## جدول (١٢)

الاختبار التائي لدلالة الفروق بين متوسطي درجة الثقافة التنظيمية على وفق متغير النوع

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة ٠.٠٥
ذكور	١٠٠	١٠٩.٨٨٩	٦.٩٨٠	٠.٣٨١	١.٩٦٠	دالة احصائيا
اناث	١٠٠	١١٠.٢٣٤	٥.٧٦٥			

٥. التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى تدريسي كلية التربية الاساسية ولمعرفة فيما اذا كان هناك علاقة دالة بين متغيرات الدراسة لجأت الباحثة الى استخدام معامل ارتباط بيرسون وسيلة احصائية في المعالجة ، وقد تبين وجود علاقة دالة بين درجات افراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على مقياس الثقافة التنظيمية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٨٨) وهي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ثانياً :- التوصيات : بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحثة توصي بما يأتي :

١. تعزيز الاهتمام بالمكانة الاجتماعية والنفسية، والتقدير الاجتماعي لعضو الهيئة التدريسية وبما يمكنه من اداء الدور المناط به على اكمل وجه .
  ٢. ضرورة اختيار الملاكات الإدارية المؤهلة تربوياً ، والتوفيق بين عنصري الخبرة والتحصيل في ذلك ، والتأكيد على عدم استخدام الأساليب التسلطية ، واحترام خيارات عضو الهيئة التدريسية..
  ٣. اعداد البرامج والدورات التدريبية لاعضاء الهيئة التدريسية اثناء الخدمة وخصوصاً للمبتدئين في هذه المهنة وياشراف ملاكيات كفوءة تنفذ هذه البرامج .
- ثالثاً :- المقترحات : استكمالاً للبحث الحالي ، وتطويراً له ، تقترح الباحثة مايلي :
١. قياس شخصية التدريسي من ذوي الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التربوية والنفسية
  ٢. دراسة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي .
  ٣. دراسة علاقة الولاء التنظيمي بأنماط الشخصية لدى اعضاء الهيئات التدريسية

المصادر :أولاً: المصادر العربية.

## ● القرآن الكريم.

جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠): "سلوك تنظيمي" ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٩): "مبادئ الإدارة العامة"، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- حريم ،حسن (٢٠١٠): "مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات -العمليات الادارية-وظائف المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

- حمدان ، دانا لطفي ، (٢٠٠٨): "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا / نابلس / فلسطين.

- خليفات ، عبد الفتاح ، والملاحمة ، منى (٢٠٠٩): "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (٢٥)، العدد (٣-٤) / جامعة مؤتة.

- الخليفة ،زياد سعيد (٢٠٠٨)،الثقافة التنظيمية ودورها في مستوى الاداء ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

-الدويلة ،فهد يوسف (٢٠٠٧):"اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان للدراسات العليا .

-رشيد ، مازن فارس ،(٢٠٠٤): "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتبعة للولاء التنظيمي" المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (١١) ، العدد (١)، الكويت من ص٩-٣٦.

-رويم ،محمد (٢٠١٠):"الثقافة المؤسسية في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن -دراسة تحليلية ،رسالة ماجستير غير منشورة .

- رويم ، فائزة ، (٢٠١٠): "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية" ، دراسة نفسية وتربوية ، الدراسات النفسية والتربوية، العدد (٥) ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- السالم ، مؤيد سعيد ، (١٩٨٧): "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (١)، العدد (١) الجامعة الأردنية. ص ٣٧-٤٧
- السالم، مؤيد سعيد، (١٩٨٨): "نظرية المنظمة"، مطبعة بغداد للنشر والتوزيع.
- أبو سنيّة، عونية ، والبياتي ، عبد الجبار (٢٠١٤): "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية" عمان ، مجلة الأردن ، مجلد (١٠) ، العدد (١).
- عبوي ، زيد منير، (٢٠٠٦): "التنظيم الإداري ، مبادئه-اساسياته" ، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
- عساف ، عبد المعطي محمد ، (٢٠٠٤): "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة" ، دار الزهران للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
- عطاري ، عارف وآخرون، (٢٠٠٦): "الولاء التنظيمي للبيئة الإدارية والتدريب بمدارس وزارة التربية والتعليم" ، سلطنة عمان ، المجلد الثاني عشر.
- العطية ، ماجدة، (٢٠٠٣): "سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة" ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.
- عطوي، جودت عزت ، (٢٠٠١): "الإدارة التعليمية والاشراف التربوي ، أصولها وتطبيقها" ، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الفضائلة ، علي محمد، (١٩٩٩): "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية ، دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص" ، مجلة مؤتة ، مجلد (١٥)، العدد (٦٤) عمان -الأردن.
- الفهداوي ، فهمي، والقطاونة، احمد، (٢٠٠٤): "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي" ، المجلة العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد (٢٤) ، ص ٢-٥٢.
- قانون الخدمة الجامعية ، المرقم (٢٣)، لسنة (٢٠٠٨) العراق.



.University Service Law, Number (23), for the year (2008) Iraq

- القريوتي ،محمد (٢٠١٠) مفهوم القيادة التنظيمية وأنواعها .
- اللوزي، موسى، (١٩٩٩): " التطوير التنظيمي -اساسيات ومفاهيم حديثة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- اللوزي، موسى، (٢٠٠٣): " التطوير التنظيمي -اساسيات ومفاهيم حديثة " ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، عمان-الاردن
- مسعود ، جبران ، (١٩٨٢): " الرائد الصغير " معجم أبجدي للمبتدئين " الطبعة الأولى ، دار العلم للملايين ، لبنان للتألف والترجمة والنشر، بيروت
- المشعان، عويد، (٢٠٠٥): " الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية "، مجلة جامعة الكويت ، العلوم الاجتماعية ، مجلد (٣٣)، العدد (٤)، ص٧٩٥-٨١٣،
- المعاني، أيمن عودة، (١٩٩٩): " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية"، مجلة الإداري ، مسقط، مجلد (٢١)، العدد (٧٨)، ص ٣١.
- المنجد ، في اللغة والاعلام ، (٢٠٠٣)، الطبعة (٤٠)، دار الشرق ، بيروت لبنان، ص٩١٨.
- النجار ، فريد راغب، (١٩٧٧): " النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية مدخل نظرية النظم مع تطبيقات عربية "، الطبعة الثانية، الكويت.
- أبو النصر، مدحت محمد ، (٢٠٠٥): " بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة "، بتصرف أبتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- همشري، عمر، (١٩٩٩): " المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعة الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها "، دراسات العلوم الإدارية ، مجلد (٢) ، (١)، الأردن.
- هيجان ، عبد الرحمن ، (١٩٩٨): " ضغوط العمل ، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها " معهد الإدارة العلمية ، الرياض.

**References:**

- Abouy, Z. M.(2006). *Administrative Organization, Principles and Fundamentals*. 1<sup>st</sup> Edition.Osama Publishing and Distribution House. Amman.Jordan.
- Abu Sinina, A, and Al-Bayati, A. (2014). "The level of management of the organizational conflict of high school". Amman. Jordan Magazine.Volume (10), Issue (1).
- Abu Al-Nasr, M. M.(2005). *Building and strengthening the institutional loyalty of the employees within the organization*. Abtrac Printing and Publishing House. Cairo.
- Assaf, A.M. (2004). *Organizational Management Behavior in Contemporary Organizations*. Al Zahran Printing and Publishing House. Amman.Jordan.
- Atari, A. et al. (2006). "Organizational loyalty to the administrative environment and training in the schools of the Ministry of Education", Oman, Volume 12.
- Atwi, J. E.(2001). *Educational Department and Educational Supervision, Its Origins and Application*. Scientific House and Library of The House of Culture for Publishing and Distribution. Amman. Jordan.
- Al-Fadhayla, A. M.(1999)."Organizational loyalty and its relationship to personal factors, a comparative study between the public and private sector".Mo'ta Journal. volume,15. issue 64 Amman. Jordan.
- Al-Dawela, F. Y. (2007). "The impact of organizational culture on the performance of employees in Kuwaiti industrial companies". Unpublished M.A. thesis. Amman University of Higher Studies.
- Al-Fahdawi, F. and Al-Qatawna, A. (2004): "The effects of organizational justice on organizational loyalty". Arab Journal. Cairo. Arab Organization for Administrative Development. Volume (24), p. 2-52.
- Habtoor, A. S.(2009). *Principles of Public Administration*.1<sup>st</sup> Edition. Al-Safar Publishing and Distribution House. Amman. Jordan.
- Harem, H. (2010). *Principles of Modern Management, Theories- Management Processes- Organization Functions*. 3<sup>rd</sup> Edition, Hamed Publishing and Distribution House. Amman. Jordan.

- Hamdan, D. L. (2008). "The relationship between the academic freedom and organizational loyalty among faculty members at Palestinian universities".unpublished M.A. thesis. Al-Najah Al-Watanya University. College of Higher Studies . Nablus .Palestine.
- Hamshari, O. (1999). "The organizational climate in the libraries of the Community University of Jordan from the point of view of its employees". Studies of Administrative Sciences. Volumes (2) and (1), Jordan.
- Hejan, A. (1998). "Work pressures, sources, results and how to manage them" Institute of Scientific Management, Riyadh.
- Jawad, Sh. N. (2000). *Organizational Behavior*. 1<sup>st</sup> Edition, Al-Hamid Publishing and Distribution House and Library. Amman. Jordan.
- Al- Khalifa A. and Al-Malama, M. (2009). "Organizational loyalty and its relationship to the job satisfaction of the faculty members of Jordanian universities". Damascus University Magazine. Volume (25). Issue No. (3-4). University of Mo'ta.
- Al-Khalifa, Z. S. (2008). "Organizational culture and its role in the performance level". Unpublished M.A. thesis. Nayef Arab University of Security Sciences.
- Al-Lozi, M. (1999). *Organizational Development: Basics and Modern Concepts*.1<sup>st</sup> Edition, Wael Publishing House. Amman. Jordan.
- Masood, G. (1982). *The Little Lexicon for Beginners*. 1<sup>st</sup> Edition. Al-Elm for Millions House. Lebanon for translation and publishing. Beirut.
- Al-Masha'an, A. (2005). "Organizational loyalty and its relation to the behavior of alienation and psychological suffering". Kuwait University Journal. Social Sciences. Volume (33), Issue 4, p. 795-813.
- Al-Ma'ani, A. O.(1999). "Organizational loyalty to managers in Jordanian ministries, field study". Administrative journal.Muscat.volume (21), issue (78), p. 31.
- Al-Munajjid, In Language and Media, (2003), Edition 40, Dar al-Sharq, Beirut, Lebanon, p. 918.

- 
- Al-Najjar, F. R.(1977). *Systems and Administrative Processes and Organizational Input of Systems Theory with Arab Applications*. 2<sup>nd</sup> Edition. Kuwait.
- Al-Quryoti, M.(2010). The concept of leadership and its types.
- Rasheed, M. F. (2004). "Aware organizational support and the dimensions of organizational loyalty". *The Arab Journal of Administrative Sciences*. Volume (11). Issue 1. Kuwait
- Ruyem, M.(2010). "The institutional culture in the civil service in Jordan: analytical study". Unpublished M.A. thesis.
- Ruyem, F. (2010). "The Reality of Organizational Loyalty in the Professional Institution". *Psychological and Educational Studies*. Psychological and Educational Studies. Issue 5. University of Qasbi Marbah. Raqala.
- Al-Salem, M. S. (1987). "The organizational climate: a modern concept in contemporary administrative thought". *Arab Journal of Management*. Arab Organization for Administrative Sciences. Volume 1, Issue 1. University of Jordan.
- .(1988): *The Theory of the Organization*. Baghdad Press For Publishing and Distribution.
- . (2003). *Organizational Development: Basics and Modern Concepts*. 1<sup>st</sup> Edition, Wael Publishing House. Amman. Jordan.
- University Service Law, Number 23, for the year 2008. Iraq.

المصادر الأجنبية:-

- Buchanan ، Bruce.(1974 "Building Organizational commitment: The socialization of managers in work Organizations "Administrative science quarterly, VOL.(19),533-5
- Meador, Jerry ,(2001):"job satisfaction , perceived Organizational support, & Organizational . commitment: implications for teacher turnover in small rural school" , doctor of education, Stephen F. Austin state university.
- Vonden berry , R.J. &Lance , C E ,(1992):"satisfaction & Organizational Commitment", Journal of management, VOL.18, pp:153-167. -  
Riblere.2001 Dependency Behavior Among Kindergarten Boys Function
- Dependency Behavior Among Kindergarten Bo-  
Bornstein, R. F.(1996)Dependency In C. G. Costello (Ed.), Personality Characteristics of The Personality Disordered, New York , John Wiley AndSons, Inc.
- ys Function of Parental In Consistency And Disagreement, Unpublished These Phid, Cornell University
- Abu Sinina, Aounia, Al-Bayati, Abdul Jabbar (2014): "The level of management of the organizational conflict of high school principals "Amman, Jordan Magazine, Volume (10), Issue (1)
- Abouy, Zaid Munir, (2006): "Administrative Organization, Principles and Fundamentals", First Edition, Osama Publishing and Distribution House, Amman-Jord
- Al-Dawla, Fahad Yousef (2007): "The impact of organizational culture on the performance of employees in Kuwaiti industrial companies, an unpublished master's degree, Amman University of Graduate Studies..
- Al-Salem, Moayad Saeed,(1988): "The Theory of the Organization", Baghdad Press For Publishing and Distribution.
- Assaf, Abdul Muti Mohammed,(2004): "Organizational management behavior in contemporary organizations", Dar Al Zahran Printing and Publishing, Amman-Jordan.

- Atari, Aref et al., (2006): "Organizational loyalty to the administrative environment and training in the schools of the Ministry of Education", Oman, Volume 12..
- Atwi, Joudat Ezzat,(2001): "Educational Department and Educational Supervision, Its Origins and Application", Scientific House and Library of The House of Culture for Publishing and Distribution, Amman-Jordan.
- Al-Fa'ayyla, Ali Mohammed,(1999): "Organizational loyalty and its relationship to personal factors, a comparative study between the public and private sector, a magazine, a volume,15, issue 64 Amman- Jordan
- Al-Fahdawi, Fahmy, al-Qatawna, Ahmed,(2004): "The effects of organizational justice on organizational loyalty, Arab Magazine, Cairo, Arab Organization for Administrative Development, Volume (24), p. 2-52.
- University Service Law, Number (23), for the year (2008) Iraq..
- Al-Quryati, Mohammed (2010) The concept of leadership and its types.
- Al-Lozi, Musa,(1999): "Organizational Development - Basics and Modern Concepts", First Edition, Wael Publishing House, Amman-Jordan
- Al-Lozi, Musa, (2003): "Organizational Development - Basics and Modern Concepts", Second Edition, Wael Publishing House, Amman-Jordan
- Al-Masha'an, Aweid, (2005): "Organizational loyalty and its relation to the behavior of alienation and psychological suffering", Kuwait University Magazine, Social Sciences, Volume (33), Issue 4, p. 795-813
- Al-Munajjid, In Language and Media, (2003), Edition 40, Dar al-Sharq, Beirut, Lebanon, p. 918
- Al-Najjar , Farid Ragheb,(1977): "Systems and administrative processes and organizational input of systems theory with Arab applications", second edition, Kuwait.
- Abu Al-Nasr, Medhat Mohammed,(2005): "Building and strengthening the institutional loyalty of the employees within the organization", at the disposal of Abtrac Printing and Publishing, Cair

- Harem, Hassan (2010): "Principles of Modern Management, Theories- Management Processes- Organization Functions", Third Edition, Hamed Publishing and Distribution House, Amman- Jordan
- Hamdan, Dana Lotfi, (2008): "The relationship between academic freedom and organizational loyalty among faculty members at Palestinian universities", unpublished master's thesis, National Al-Najah University, Graduate School / Nablus / Palestin
- Habtoor, Abdul Aziz Saleh,(2009): "Principles of Public Administration", First Edition, Al-Safar Publishing and Distribution House, Amman- Jordan.
- Hamshari, Omar,(1999): "The organizational climate in the libraries of the Community University of Jordan from the point of view of its employees", studies of administrative sciences, volume (2) and (1), Jordan..
- Hejan, Abdul Rahman, (1998): "Work pressures, sources, results and how to manage them" Institute of Scientific Management, Riyadh.
- Jawad, Shawky Naji (2000): "Organizational Behavior", First Edition, Al-Hamid Publishing and Distribution House and Library, Amman, Jordan
- Khalifat, Abdel Fattah, and Al-Malama, Mona (2009): "Organizational loyalty and its relationship to the job satisfaction of the faculty members of Jordanian universities", Damascus University Magazine, Volume (25), Issue (3-4) / University of Moata.
- Khalifa, Ziad Saeed (2008), organizational culture and its role in the performance level, a published Master's thesis, Nayef Arab University of Security Sciences
- Masood, Gibran, (1982): "The Little Major" is an alphabetical dictionary for beginners, first edition, Dar al-Alam for millions, Lebanon for translation, translation and publishing, Beirut,
- Meanings, Ayman Odeh,(1999): "Organizational loyalty to managers in Jordanian ministries, field study", administrative journal, Muscat, volume (21), issue (78), p. 31

- 
- Rashid, Mazen Fares,(2004): "Aware organizational support and the dimensions of organizational loyalty" The Arab Journal of Administrative Sciences, Volume (11), Issue 1, Kuwait p. 9-36
  - Ruyem, Mohammed (2010): "The institutional culture in the civil service in Jordan - analytical study, unpublished master's thesis.
  - Ruim, Winner,(2010): "The Reality of Organizational Loyalty in the Professional Institution", Psychological and Educational Studies, Psychological and Educational Studies, Issue 5, University of Qasdi Marbah, And Raqala.
  - Salem, Moayad Saeed, (1987): "The organizational climate is a modern concept in contemporary administrative thought", Arab Journal of Management, Arab Organization for Administrative Sciences, Volume 1, Issue 1, University of Jordan.p. 37-4