

مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية

- دراسة ميدانية بولاية المسيلة -

أ. وليد شلابي - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر

أ. نوال حمريط - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي) وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع تم تصميم إستبيان لقياس الولاء التنظيمي وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) فردًا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تبعًا للجنس، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعًا لكل من المستوى التعليمي و الأقدمية المهنية.

Abstract: This study aimed to explore the organizational loyalty level of the employees of the local administration tear., And its relationship with some demographic variables (gender, professional seniority, level of education) and the pursuit of the objectives of the study were used the descriptive and analytical approach, and access to the literature theory of the subject was a questionnaire to measure design Organizational Commitment and represent the study population in the local administration state employees tear (the municipality, the Chamber, the state) and total sample size of 218 people, the study found the presence of a high level of organizational loyalty among local administration liquefied state officials, and there were no significant differences statistically in the organizational loyalty variable depending on the race, and said there were statistically significant differences in organizational loyalty depending on the level of seniority of each of the professional and educational level differences

مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن إلى الحفاظ قدر الإمكان على كفاءاتها , من التسرب أو الاستقطاب التي تمارسه المنافسة الشرسة البيئية بين هذه المؤسسات, وسواء كانت هذه المؤسسات ذات طبيعة خدمية أو اقتصادية فكلاهما تحتاج إلى طاقم بشري يحقق أهدافها ويحفظ نجاحها و استمراريتها.

وبناء على هذا الطرح فإنه يتعين على القيادات الإدارية أو المسيرين أو المشرفين بصفة عامة على هذه المؤسسات, أن يظهروا ذلك الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية, وان يترجموا هذه القناعة على ارض الواقع, سعيا منهم لكسب ولاء عمالها ومستخدميها وان لا يخلوا على الإنفاق في سبيل ذلك. الولاء كظاهرة إنسانية, يعد من المواضيع النفسية والاجتماعية قديمة النشأة, حديثة الطرح والاهتمام, ومع تنامي تعقيدات العلاقات الإنسانية في مجالات العمل والتنظيم , حظي هذا المفهوم باهتمام المنظرين والمختصين في مجال الإدارة. حيث سلطوا الضوء حول حقيقة هذا السلوك محاولين إيجاد مجال مفاهيمي للولاء التنظيمي واضح المعالم, متاولين بالدراسة والتحليل العوامل التي تساعد في تكوينه وتعزيزه .

وقد اختلف الباحثون في المصطلح الذي أطلقوه على هذا السلوك, فمنهم من يورد هذا المفهوم تحت مصطلح الالتزام التنظيمي, ومنهم من يطلق عليه الولاء المنظمي أو التنظيمي أو المهني وهي جميعها تمثل ذلك السلوك الذي يظهره العامل أو الموظف من حب لمهنته وإخلاص لها. كما بينت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء أن الأفراد الذين يظهرون ولائهم لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم عن العمل, حيث تقل نسب معدلات دوران العمل لديهم مقارنة بالذين لا يتمتعون بسلوك الولاء. كما أن رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر, ومحصلة لذلك تقل حركة الاضطرابات في العمل وتقل درجات الصراعات .

إن الاستقرار الذي يسود المؤسسة يدفع بها إلى تحقيق أهدافها بأقل مجهود ممكن, وتصبح البيئة المهنية بيئة خصبة للإبداع والانتاج , وهو أقصى آمنيات المؤسسة من خلال توفير مناخ تنظيمي لهذا المستوى المنشود , ومنه كان ولا يزال موضوع الولاء يرتبط على الدوام بموضوعات مثل الرضا والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والدوافع والحوافز والروح المعنوية.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الاسئلة التالية :

1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الأقدمية المهنية؟

فرضيات الدراسة :

- 1- نتوقع مستوى ولاء تنظيمي متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة .
- 2- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس .
- 3- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .
- 4- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية .

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة . و إلى حد يمكن لهذه المستويات ان تختلف باختلاف العتغيرات الشخصية والمهنية الممثلة في (الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية المهنية) .

اهمية الدراسة :

إن موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في دراسات التنظيمات ، لأن فهم الأساليب والاستراتيجيات التسييرية التي تسهم في زيادة درجة الولاء التنظيمي ، يسهم في استقرار المنظمة كما يعطي للمدراء والمشرفين أمثل الطرائق القيادية التي تضمن ولاء الموظفين . كما ان دراسة موضوع الولاء التنظيمي دراسة سيكوتنظيمية من شأنه ان يبصر المهتمين بكيفيات تحقيق الفعالية التنظيمية .

كما تسليط هذه الدراسة الضوء على الجانب القيمي داخل المنظمة الجزائرية ، والدور الذي تلعبه في تحديد السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، وانعكاس هذا السلوك على كفاءته في العمل وجميع أنشطته الإدارية الأخرى.

الجانب النظري للدراسة :

1. نشأة وتطور الولاء التنظيمي في الفكر الإداري:

اقترن مفهوم الولاء منذ القدم بالسلوك الإنساني الاجتماعي (الإنسان اجتماعي بطبعه)، فتكوين العلاقات والميل إلى الاجتماع الإنساني، مرده في الأساس الحاجة إلى الحب والانتماء والاحتواء، وهذه المشاعر هي مقدمة لتكوين الولاء، إذ ارتبط مفهوم الولاء في القدم بالسلطة والحرب، أما حديثاً فارتبط بالبيئة والقيم الأخلاقية.

ومع التطور الحاصل في العلاقات اخذ مفهوم الولاء أشكالاً غير التي كانت سائدة، فأصبح يقترب بمفهوم التماسك والوحدة وظهرت أنواع عديدة للولاء مثل الولاء للأسرة والجماعة، والولاء للمؤسسة المهنية، والولاء للوطن.

وبالرجوع إلى البدايات الفعلية لبحث موضوع الولاء التنظيمي نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تناولت الموضوع من زوايا محددة، ثم كان لكل من المدرسة السلوكية، والثقافة التنظيمية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة إسهامات بالغة الأهمية في نشأة وتطور مفهوم الولاء التنظيمي سنتناولها كما يلي :

1.1 مدرسة العلاقات الإنسانية :

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات. (مراد نعموني. 2014، ص 38)

واهتم رواد التaylorية بالآلات وكيفية تطويرها دون الاهتمام بالعامل، فأكد " روبرت اوين" وبعده " اندرو اور " على أهمية عنصر العلاقات الإنسانية للعاملين، كتقديم بعض الخدمات مثل : الرعاية الصحية وغيرها وبفضل جهود " ألتون مايو " وأفكاره التي دونها في كتابه : " المشكلات الإنسانية للحضارة " واهم ما جاء فيه من أفكار ما يلي :

- العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره.
- إن شكاوى العاملين المتعلقة أساساً بالظروف الفيزيائية والأجر هي مؤثر عن اضطراب في مكانة الفرد و قصور في إشباع الحاجات الإنسانية لديه .
- لا بد من وضع خطط وبرامج تحكم تماسك الجماعات داخل المؤسسة .

- تمارس الجماعات غير الرسمية ضبطا اجتماعيا قويا على عادات وتقاليد الفرد فيما يخص انتمائه للمنظمة وفي تحديد معدل الإنتاجية .
- يتوقف تحسن الإنتاج على الاهتمام بالفرد العامل وباحتياجاته النفسية كالرغبة في الشهرة والمكانة وتحقيق الذات والحاجة إلى الأمن والإحساس بالولاء إلى جانب الظروف الفيزيائية.

ولعل من أهم أفكار الكتاب أن " التون مايو" ركز على أهمية ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها, لان معدل الإنتاج يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة هذا الولاء. (أبو النصر، بتصرف، 2005، ص 19)

2.1 المدرسة السلوكية في الإدارة :

ظهرت هذه المدرسة منذ بدايات أربعينيات القرن العشرين, وقد أولت اهتمامها حول الشخصية الإنسانية ودورها الفاعل في حياة الجماعات والعلاقات التفاعلية بين أفرادها, هذا وقد اهتمت بطرائق بناء الولاء التنظيمي للعاملين و مدى تأثير ذلك على نجاح المؤسسة, وقد رأت أن أهم دافع لتحريك السلوك هو الحاجة إلى إشباع الحاجات و أن طلب العمل هو احد هذه السلوكيات الإنسانية بل و أهمها , لذلك لابد من تسليط الضوء على هذا السلوك ودراسته دراسة شاملة.(أبو النصر، بتصرف، 2005، ص 22)

3.1 نموذج ثقافة المنظمة :

اثبتت الدراسات انه كما ان للفرد ثقافة وللجماعة والمجتمع ثقافة، فان للمنظمة ثقافة ايضا ويقصد بها نمط التفكير والسلوك والقيم والعادات والتقاليد والمشاعر . (رويم، 2013 ، ص 112)

تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في إكساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى من خلال القيم التي تتبناها، و الفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه موظفيها وعملائها , بحيث تكون الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال , والتي يتم تعميمها للأعضاء الجدد .

إن مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة هو مفهوم مستعار من علم الإنسان ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية .(جاسم، 2012، ص 223)

ويعرفها (Schein 1990:111) بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت وطورت بواسطة مجموعة معينة للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها للعمل, وكذلك تلقينها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يخص تلك المشاكل.

ويعرفها كذلك (McShane & Glinow، 2007:253) بأنها نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات، التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها.

ومنه يقصد بثقافة المنظمة نمط التفكير والسلوك والقيم والمعتقدات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم و أدائهم لأدوارهم ، وهو يضم الجانب المعنوي من تكوين العاملين كالولاء والانتماء والمعتقد والمشاعر. (أبو النصر، 2005 ، ص 24)

وتحدد وظائف ثقافة المنظمة حسب "سميرش" (Smircich) في ما يلي :

■ منح الأعضاء المشكلين لنسيج المنظمة الهوية التنظيمية " Organizational identity".

■ تسهيل تكوين الاتجاهات الجماعية .

■ تحفيز استقرار النظام الاجتماعي .

■ تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأعضاء على الإحساس بالبيئة المحيطة بهم .

الاهتمام بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء ومحاولة التوفيق بينهما.
4.1 مدرسة الجودة الشاملة :

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة، لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العامل أو الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. (Dale,1997:24)

يعرفها " ويليام ادوارد ديمينج w.Edwards Deming " إحصائي ومحاضر أمريكي مؤسس إدارة الجودة الشاملة، إذ يعرف الجودة بأنها " تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا "

ويراها آخرون أنها تطوير مجموعة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنظمة . (رضوان، 2012 ، ص 15)

ومن أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة هي عنايتها الفائقة بالعاملين، من أجل كسب ودهم وولائهم وقد رسخت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قيم لم يألفها العاملون من ذي قبل، مثل كسر الرسمية، والعمل وفق فرق عمل يختارها العاملون دون تدخل الوصاية، وتشجيع الاتصال الصاعد من القاعدة إلى القمة بتقديم الاقتراحات والملاحظات (المشاركة في القيادة) و كل هذا خلق جو عمل إنساني دعم سلوك الولاء التنظيمي وعززه . (أبو النصر، 2005، ص 28).

2. مفهوم الولاء التنظيمي :

نتج عن اهتمام الباحثين والدارسين حول موضوع الولاء التنظيمي ، العديد من الدراسات التي تناولت جزئياته، بالبحث والتدقيق من حيث ماهيته ومراحل نشأته، وكذا المكونات ، و العوامل المؤثرة فيه، و كثير من جوانب هذا السلوك المرغوب في حياة المنظمة وطاقتها. وبالرغم من هذا الاهتمام إلا انه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد أو مشترك بين المهتمين بدراسة الولاء لهذا المفهوم ،لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية والرضا والروح المعنوية...الخ، حتى وان كان هناك شبه إجماع بأنه نوع من القيم والاتجاهات الايجابية المرغوبة نحو المنظمة التي ينتسب لها العاملون ، وانه يتأسس على ذلك الرابط المعنوي بين الفرد ومنظّمته. وعليه وجب الوقوف على معناه لغويا واصطلاحيا .

1.2. التعريف اللغوي :

جاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاتة أي الحب والنصرة. **والمولى:** اسم يقع على جماعة كثيرة، فهو: الرب، والمالك، والسيد ، والمنعم، والناصر، والمحب، والتابع، والحليف، والمنعم عليه. ويلاحظ في هذه المعاني أنها تقوم على النصره والمحبة. (ابن منظور، 1994 ، ص 407)

وهو اسم مصدر من والى يوالى موالاة و ولاء، ويقال والى فلان فلانا بمعنى نصره وأحبه . (رويم 2010.ص 101). وللولاء مدلولات كثيرة فهو يأتي بمعنى " العهد، القرب ، النصره ، المحبة ، الالتزام " (اللوذي، 2010 ، ص 118).

وقد وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية الكريمة ومن أمثلة ذلك :
 قول الله تعالى : ﴿ لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاةً وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ﴾ (سورة آل عمران.28).
 إذ لا يجوز أن يتخذ المؤمن من الكافر ناصرا وأخا وحليفا من دون المؤمنين .
 وقال الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ﴾ (سورة المائدة .51)

و وردت بمعنى عدم جواز نصره اليهود والنصارى وموالاتهم .
 قال الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ ﴾ (سورة الممتحنة.1) .
 ومنه يمكن القول أن الولاء هو الانتماء والانتساب والإخلاص، كما انه ينطوي على الارتباط والجذب تجاه الآخرين . (جواد ، 2000 ، ص 67) .

1.3.التعريف الاصطلاحي :

تعددت التعاريف بين الدارسين والمهتمين بموضوع الولاء, فكان لكل منهم نظريته في إيراد تعريفه, و فيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف :

- يعرف بورتر وزملائه (Porter et al 1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته, وارتباطه بها, وان مظاهر الولاء لدى الأفراد تتجلى فيما يلي :
 - اعتقاد قوى بقول قيم وأهداف المؤسسة .
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة. (أبو العلا، 2009، ص36)
 - أن يظهر تمسك واضح باستمرارية عمله وبعصويته بالمؤسسة. (Gosslin. 2009:09)
 - يعرفه ستيرز (Steers 1977) بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها .
 - أما أوريلي و كارديويل (Oreilly et Caldwell 1974) فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبنى قيم المؤسسة. (السعود وسلطان، 2009، ص 203)
 - وعرفه وينر (winner) بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة . (حنونة، 2008، ص 27).
 - وعرفه بيشنان (buchanan1974) بأنه انجذاب وارتباط الفرد القوى والفعال بأهداف المؤسسة التي ينتسب إليها, وقيمها بغض النظر عن القيم المادية. (MILK .2002: P78)
 - أما رونالد ريجيو (Ronald riggio) فقد اعتبره تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله, وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك .(ريجيو، 1999، ص276،
 - وعرفه (الفارس، 2011، ص78) بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافئات, وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف .
 - ويعرف الولاء التنظيمي على انه الشعور الايجابي, المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية, والإخلاص لأهدافها والارتباط معها, ثم الحرص المستمر على البقاء فيها, من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها, وخلق التوافق بين قيمها وقيمه.

(الحوامدة، 2004، ص61)

فالولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته, ورغبته للاستمرار بها ومن ثم فالعمال الذين يظهرون مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يندمجون في منظماتهم اندماجا كاملا

ويشعرون بأهمية الانتساب لهذه المنظمة وأهمية قيمها وأهدافها ومهامها .
(Reilly. Chtman. 1986:493). يتضمن الولاء ثلاث أنماط من الولاء وهي :

1- تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة بحيث يترجم ذلك الاتفاق في ارتفاع مستوى الأداء والانسجام في بيئة العمل .

2- قناعة الفرد باستمرارية عضويته إلى أبعد مدى ممكن , وعدم التنازل عنها مهما حدث.

3- استظهار مستوى عالي من أداء الأدوار , حتى وإن لم يتناسب هذا الأداء مع مستوى المكافآت المادية. (عويضة،2008،ص 31)

والولاء التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا يمكن تمييزه ماديا, بل هو مفهوم مطلق لا يمكن الاستدلال عليه إلا ببعض المظاهر والآثار المترتبة عنه. وبالتالي لا يمكن فرضه أو إرغام العاملين على تبنيه بالإكراه أو العقاب , كما لا يمكن الحصول عليه جاهزا كنمط مهني يحمل صورة القوالب الجاهزة.

ومن الصعوبة فرضه على العاملين كما تفرض الإجراءات التنظيمية أو القانونية التي توضع أساسا لهدف التنظيم , و تحسين سير المؤسسة, لأنه ببساطة سلوك يولد وينمو في ظل تفاعل العديد من العوامل الشخصية و هو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة تنظيمية محكمة .

وان الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اورده كل من ألان ومايو 1990(العاطفي ،المستمر ،المعياري) .(المغربي،2008، ص 222)

3. أبعاد الولاء التنظيمي :

تشير الأدبيات والدراسات الأكاديمية في حقل العلوم السلوكية والتنظيمية ، إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي ، ورغم ما يؤكد ويتفق عليه معظم الدارسين للولاء التنظيمي أن له أبعادا متعددة ، إلا أنهم مختلفون في تحديد هذه الأبعاد حيث ميز كل من " ماير " و " آلن " و "سميث " بين ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي وهي :

4. 1. الولاء العاطفي :

ويشير إلى درجة ارتباط العامل عاطفيا بالمنظمة التي يعمل بها، وهو يتأثر بإدراكه للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلالية ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، وكذلك المهارات

المطلوبة بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة به وبأمر العمل والتنظيم . (حمدان ،2008، ص 34-35)

2.4 . الولاء المعياري (الأخلاقي) :

ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها ، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات و الأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل .

3.4 . الولاء المستمر:

تتحكم القيم الاستثمارية في تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تجعل العامل يسعى إلى جني المنفعة وتحقيق مصالحه من خلال هذه المنظمة وفقدان ذلك حين التفكير في التخلي عنها والانضمام إلى منظمة أخرى .

حيث أشار العديد من الباحثين و الأكاديميين أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك العمل ، وأما أصحاب الولاء المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك العمل ، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك العمل . (بن حفيظ .2013. ص 80) .

6. خصائص الولاء التنظيمي :

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط .
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية و عدة ظواهر أخرى داخل التنظيم .
- يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابت نسبيا لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما يصعب تنحيته إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة ، كما انه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواظبة الحضور والالتزام بالمهام والحماس، والدافعية في العمل والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في البقاء بالمنظمة وعدم تركها . (حنونة ،2006، ص 13-14)
- الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد العامل داخل التنظيم .

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، ولكن يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم .

7- معيقات الولاء التنظيمي:

- ❖ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية والاجتماعية . (جواد ، بتصرف ،2000، ص 278)
- ❖ الشعور بالتذمر من طرف العمال وعدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم وجود مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز .(الوزان ، بتصرف ،2006، ص42)
- ❖ عدم وجود وحدة عمل طيبة تسهر على رعاية العمال ومتابعتهم صحيا ونفسيا .
- ❖ عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل التنظيم ، فالعامل مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار .
- ❖ تكوين فريق عمل غير متناسب مع بعضه البعض لعدة اعتبارات كاختلاف القيم ،العادات ،المستوى التعليمي ، نمط الشخصية الافتقاد لروح التعاون والتشارك في انجاز الأعمال.
- ❖ وجود الصراع التنظيمي بصفة دائمة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العامل للمنظمة التي ينتسب إليه.

8- الإجراءات الميدانية للدراسة :

المنهج المستخدم : انطلاقا من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس ، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها، وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

مجتمع الدراسة وعينته : تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات المحلية التي تتبع اقليميا ولاية مسيلة حيث تكونت عينة مجتمع الدراسة الأساسية من (249) **موظف وموظفة** من فئة الإداريين، حسب جداول تعداد المستخدمين الدائمين، يزاولون عملهم بصورة منتظمة بمؤسسات الإدارة المحلية بولاية مسيلة . وقد تم استهداف (08) **مؤسسات** منها، بين بلدية و دائرة و بعض المديريات الفرعية التابعة لمقر الولاية ثم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة . **اداة الدراسة :** تم تصميم استبيان لقياس الولاء التنظيمي مكون من 14 بندا موزعة على ثلاثة ابعاد هي (العاطفي . المعيارى . المستمر) .

صدق الاداة :

تم حساب صدق الاداة بطريقة الصدق الظاهري ، عرض على 09 خبراء للتحكيم وابداء الراى. كما تم حسابه ايضا بطريقة الاتساق الداخلى وكانت النتج كالتالى :

البعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	**0.944	0.01
الولاء المعياري	**0.838	0.01
الولاء المستمر	**0.858	0.01

جدول رقم (01) : ارتباط درجات الأبعاد الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للاداة.

ثبات الاداة :

تم حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالى :

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الولاء العاطفي	5	0.778
الولاء المعياري	5	0.539
الولاء المستمر	4	0.702
المجموع	14	0.867

الجدول رقم (02) : معامل ثبات ألفا لاستبيان الولاء التنظيمي

الأساليب الاحصائية المعتمدة :

- المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- المتوسط النظري : بهدف اكتشاف مستوى الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية بين الضعف والقوة .
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة **Indépendant samples T-test**: لبحث الفروق بين متوسطات فئتين أي للمتغيرات التي يساوي عددها (02) وهذه المتغيرات هي الجنس.
- معامل ارتباط بيرسون: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معادلة ألفا كرونباخ: لبحث ثبات فقرات الاستبيان.
- إختبار شففيه البعدي **Scheffe** : للكشف عن اتجاه الفروق بين المجموعات الناتجة عن نتائج تحليل التباين.

- اختبار تحليل التباين (F test) ONE-WAY ANOVA: لبحث الفروق بين عدة فئات أي في المتغيرات الديموغرافية التي يزيد عددها عن (02) وهذه المتغيرات هي الأقدمية و المستوى التعليمي.

عرض النتائج :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأول:

- نتوقع مستوى ولاء تنظيمي متوسط لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة .
 - للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النظري و اختبار (ت) لمجموعة واحدة ، للأبعاد الثلاثة لاستبيان الولاء التنظيمي. ومن اجل تفسير النتائج اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :
 - تم حساب متوسط وانحراف كل بعد من الأبعاد الثلاثة وكذلك مجموع الأبعاد ككل
 - تم استخدام (ت) لعينة واحدة لمعرفة دلالة الأبعاد وكذلك مجموع الأبعاد.
 - مقارنة قيمة المتوسط الحسابي مع قيمة المتوسط النظري والذي يتم حسابه كما يلي :
- المتوسط النظري = (أكبر قيمة + أدنى قيمة) / 2 * عدد البنود ، وقد تم اعتماد التقديرات التالية :
- المتوسط الحسابي اقل من المتوسط النظري : يعنى متوسط ولاء منخفض.
 - المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط النظري: يعنى مستوى ولاء مرتفع.
 - المتوسط الحسابي مساو للمتوسط النظري : يعنى مستوى ولاء متوسط .

ويوضح الجدول التالي ما يلي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	قيمة (ت) لمجموعة واحدة	الانحراف المعياري	الدلالة	مستوى الولاء التنظيمي
1	الولاء العاطفي	18.52	15	11.84	4.38	0.05	مرتفع
2	الولاء المعياري	17.07	15	7.18	4.26	0.05	مرتفع
3	الولاء المستمر	11.99	12	- 18.01	2.46	0.05	متوسط
	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	47.58	42	8.41	9.79	0.05	مرتفع

الجدول رقم (03): مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية

تحليل نتيجة الفرضية الأولى : نستنتج من الجدول رقم (03) أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (47.58) وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط النظري الذي يقدر بـ (42)، وانحراف معياري يقدر بـ (9.79) وباستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري اتضح دلالة الدرجة الكلية للولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) بقيمة (8.41) وهذا يعني أن مستوى الولاء يتجه نحو الارتفاع، مما يؤكد أن موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة يحظون بمستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي .

وبالإطلاع على متوسطات أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة نجد أن بعد الولاء العاطفي حل في المرتبة الأولى من ناحية الارتفاع، ليشكل مستوى مرتفع مقارنة ببقية الأبعاد وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (18.52) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (15) وانحراف معياري قدر بـ (4.38) وكانت قيمة ت المحسوبة (11.84) دالة عند مستوى الدلالة (0.05). مما يعني أن مستوى الولاء في هذا البعد جاء أكبر من المتوسط النظري وهو ما يعني أنه مرتفع.

يليه بعد الولاء المعياري وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (17.07) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (15) وانحراف معياري قدر بـ (4.26) وكانت قيمة ت المحسوبة (7.18) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن مستوى الولاء التنظيمي في هذا البعد جاء أكبر من المتوسط النظري نحو الارتفاع، وحل بعد الولاء المستمر ثالثاً في الترتيب وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (11.99) مقارنة بالمتوسط النظري الذي جاءت قيمته (12) وانحراف معياري قدر بـ (2.46) وكانت قيمة ت المحسوبة (-18.01) دالة عند مستوى (0.05) وهي قيمة تكاد تكون متساوية مما يعني أن مستوى الولاء في هذا البعد جاء متوسط.

وبناء على هذه النتائج فيمكن القول أن الافتراض القائل بتوقع مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، هو افتراض مقبول كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة (محمد نجيب عناصري 2012) ، و دراسة (فايزة رويم 2012).

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

- نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس .

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى
---------	-------------	------------------	-----------------	-------------------	-----------------	------------------------	-------

الدلالة							
0.05	0.51	- 0.64	4.14	18.38	141	ذكر	الولاء
			4.81	18.78	77	أنثى	العاطفي
	0.70	-0.37	4.35	16.99	141	ذكر	الولاء
			4.12	17.22	77	أنثى	المعياري
	0.50	-0.67	2.57	11.91	141	ذكر	الولاء
			2.26	12.14	77	أنثى	المستمر
	0.53	0.62	9.77	47.28	141	ذكر	الدرجة
			9.85	48.14	77	أنثى	العامة للولاء التنظيمي

الجدول رقم (04): يوضح دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

تشير النتائج المسجلة في الجدول (04) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، أن قيمة الدلالة لكل الأبعاد وكذلك الدرجة الكلية للولاء التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرى أن الجنس على مستوى الإدارة المحلية بولاية المسيلة عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي .

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (هريو دزاير 2005) إذ أسفرت النتائج على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في متغير الجنس واتفقت أيضا مع دراسة (كرمي كريمة 2009 عنابة) و دراسة (رويم فايزة 2012). واتفقت مع دراسة (شافية حفيظ 2012)

ويرجع الباحث عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ، بسبب أن هذا المتغير لم يعد مطروحا بنفس الحدة التي ساد بها في الحقب الماضية ، فخرج المرأة للعمل ، وحصولها على فرص التعليم النوعي ، وتقلدها مناصب ريادية نوعية ، وتكافؤ

الفرص بينها وبين الرجل، كل ذلك أزال المقارنات السلبية، والتصورات الخاطئة التي عمرت لوقت طويل في المجال المهني.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .

للتحقق من الفرضية واختبارها قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (30) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة (f) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (متوسط فما اقل ، ثانوي ، جامعي).

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الولاء العاطفي	بين المجموعات	275.04	137.52	2	7.57	0.001	0.05
	داخل المجموعات	3901.38	18.14	215			
الولاء المعياري	بين المجموعات	175.22	87.61	2	4.99	0.008	0.05
	داخل المجموعات	3769.60	17.53	215			
الولاء المستمر	بين المجموعات	66.19	33.09	2	5.67	0.004	0.05
	داخل المجموعات	1253.78	5.83	215			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	1440.19	720.09	2	7.99	0.000	0.05
	داخل المجموعات	19358.81	90.04	215			

جدول رقم (05) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج تحليل التباين الأحادي قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وأبعاده الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر ، تبع لمتغير المستوى التعليمي (متوسط او اقل ، ثانوي ، جامعي)

كما قد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

واستكشافا عن مصدر الفروق في مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي في أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء المعياري ،الولاء العاطفي ،الولاء المستمر) فقد استخدمنا اختبار شيفيه لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح اختبار شيفيه لبعده الولاء العاطفي

المستوى التعليمي	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
متوسط أو اقل	ثانوي	-0.13	1.19	0.99
	جامعي	2.13	1.16	0.19
ثانوي	متوسط او اقل	0.13	1.19	0.99
	جامعي	2.27	0.60	0.001
جامعي	متوسط او اقل	-2.13	1.16	0.19
	ثانوي	-2.27	0.60	0.001

الجدول رقم (06): نتائج إختبار Scheffe للفروق بين المجموعات للمقارنة وتحديد لصالح من ترجع الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على مقياس الولاء التنظيمي لمتغير المستوى التعليمي.

وينتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الولاء العاطفي حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي بين (الثانوي و(الجامعي) لصالح أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي .

المستوى التعليمي	المجموعات	فرق	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
------------------	-----------	-----	----------------	------------------------

		المتوسطات		
0.99	1.17	0.04	ثانوى	متوسط او اقل
0.28	1.14	1.83	جامعى	
0.99	1.17	-0.04	متوسط او اقل	ثانوى
0.01	0.59	1.79	جامعى	
0.28	1.14	-1.83	متوسط او اقل	جامعى
0.01	0.59	-1.79	ثانوى	

الجدول رقم (07): نتائج الاختبار البعدي شيفيه Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي المتعلق ببعده الولاء المعياري لمتغير المستوى التعليمي ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الولاء المعياري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي بين (الثانوي) و(الجامعي) لصالح ذوي المستوى الثانوي.

المستوى التعليمي	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
متوسط او اقل	ثانوى	0.02	0.67	0.99
	جامعى	1.12	0.66	0.23
ثانوى	متوسط او اقل	-0.02	0.67	0.99
	جامعى	1.10	0.34	0.006
جامعى	متوسط او اقل	-1.12	0.66	0.23
	ثانوى	-1.10	0.34	0.006

جدول رقم (08): نتائج الاختبار البعدي شيفيه Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي المتعلق ببعده الولاء المستمر لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه : وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الولاء المستمر حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي بين (الثانوي) و(الجامعي) لصالح ذوي المستوى الثانوي . ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ، أن متغير المستوى التعليمي يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي نظير دور المؤهل العلمي في

سلوكيات الفرد كما ان الموظف صاحب المؤهل العلمي يتمثل وينتقمص الدور الوظيفي ،حفاظا على نجاح وسمعة المؤسسة ونجاحها من نجاح موظفيها ، كما ان المؤهل العلمي يساهم في تاديت المهام والأدوار وفق أسس علمية ، تتراجع معها الممارسات العشوائية والفوضوية . وتتفق هذه النتيجة التي توصلنا إليها مع دراسة كل من (هريو دزاير 2005) و(دراسة الاحمد 2004 كما اختلفت دراستنا مع دراسة كل من (فايزة رويم 2012 ،كرمي كريمة 2009 شافية حفيظ 2012) إذ أن هذه الدراسات توصلوا انه لا توجد فروق فردية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه قام الطالب الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (26) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة (f) ومستوى

الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ،أكثر 10 سنوات).

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الولاء	بين المجموعات	121.95	60.97	2	3.32	0.04	
	داخـل المجموعات	4054.47	18.85	215			
الولاء	بين المجموعات	106.70	53.35	2	2.98	0.05	
	داخـل المجموعات	3838.11	17.85	215			
الولاء	بين المجموعات	14.61	7.30	2	1.20	0.30	
	داخـل المجموعات	1305.37	6.07	215			
الولاء	بين المجموعات	576.36	288.18	2	3,06	0.04	0.05
	داخـل المجموعات	20222.64	94.05	215			

الجدول رقم (09) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية. نلاحظ من خلال الجدول ان نتائج تحليل التباين الأحادي قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وبعد الولاء العاطفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات). كما قد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي الولاء المعياري والولاء المستمر عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

وبحثا عن مصدر الفروق في مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية في بعد الولاء العاطفي ، فقد استخدمنا اختبار شيفيه لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح ذلك .

المرحلة	المرحلة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0.30	0.79	0.93
	أكثر من 10 سنوات	2-1.6	0.66	0.05
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.30	0.79	0.93
	أكثر من 10 سنوات	-1.32	0.79	0.25
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	21.6	0.66	0.05
	من 5 إلى 10 سنوات	1.32	0.79	0.25

الجدول رقم (10) : نتائج الاختبار البعدي شيفيه Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي المتعلق ببعدي الولاء العاطفي لمتغير الأقدمية المهنية عند مستوى الدلالة 0.05

وينضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الولاء العاطفي حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية المهنية بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

أظهرت النتائج المرصودة في الجدول رقم (10) أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وبعد الولاء العاطفي كانت اقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، وبعد الولاء العاطفي لدى حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان الولاء التنظيمي المطبق من قبل الطالب الباحث .

ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين الذين تزيد عدد سنوات عملهم عن 10 سنوات فأكثر ، يكونون في الغالب قد قضوا مدة زمنية طويلة نسبيا في مهنتهم ، الأمر الذي يؤهلهم قانونا للارتقاء في مساره المهني ، من مثل الترقبات الداخلية والمهنية مما يبيوئهم المناصب القيادية والإشرافية كأن يكونو رؤساء مصالح او مكاتب الخ ، هذا الأمر يدفعهم إلى إظهار سلوكيات وممارسة مهنية تصب في مجملها في خانة الولاء للتنظيم مما تكسبهم احترام الآخرين ، كي يقتدي بهم الموظفون الجدد التابعون ، الذين هم تحت قيادتهم ومسؤوليتهم وتكسبهم (نمذجة السلوك) . وانفقت نتائج دراستنا الحالية مع كل من دراسة كل من (فايزة رويم 2012) ، كما انفقت دراستنا مع دراسة (حصة محمد الصادق 2000) و دراسة (allen and mayer 1991) ، دراسة (شافية حفيظ 2012) وكان من نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى للاقدمية المهنية .

وان إدراك العامل وشعوره باهتمام المنظمة ، ينمي فيه روح الولاء المهني ولانتماء إلى هذه المنظمة الذي يعتبر نفسه جزء منها ، وهذا يسهم في الاستقرار المهني للعامل مما ينعكس على مردوبيته في الأداء والإنتاج داخل التنظيم ، ولهذا كان موضوع الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي داخل الإدارة ، ولأهميته بالنسبة للعامل والمنظمة حيث انه من شأنه أن يسهم في فعاليتها و تنافسيتها في السوق ويضمن بقاءها و استمراريتها .

قائمة المراجع :

أولا: القرآن الكريم

- سورة ال عمران , الآية 28/- سورة المائدة، الآية 51 /- سورة الممتحنة، الآية 01 .

ثانيا: الكتب:

أ/ باللغة العربية:

1- ابن منظور،(1994): لسان العرب , المجلد 15, دار صابر، بيروت

2- جواد شوقي ناجي (2000): " السلوك التنظيمي"، دار الحامد، عمان، الاردن .

- 3- مدحت محمد أبو النصر (2005) :بناء وتدعيم الولاء المؤسساتي داخل المنظمة ،ط1، إتراك للنشر والتوزيع ،مصر .
- 4- محمود عبد الفتاح رضوان (2012): إدارة الجودة الشاملة، ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- 5- مراد نعموني، (2014)، مدخل الى علم نفس العمل والتنظيم، ط1، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 6- موسى ألولزي، (2010)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2008)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر .
- 8- رونالد ريجيو، (1999)، ترجمة فارس حلمي، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- ثالثا: الرسائل والاطروحات:

- 1- إيهاب أحمد عويضة، (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- 2- بن حفيظ، شافية، (2013) علاقة النمط القيادي حسب نظرية، هيرسي وبلانشارد "بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، ورقلة الجزائر .
- 3- دانا ، لطفي حمدان (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس ، فلسطين .
- 4- هريو دزاير، (2005)، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس ، جامعة باجي مختار ، عنابة
- 5- حنونة سامي ابراهيم، (2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة الماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين

- 6- محمد صالح الدين أبو العلا، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية .
- 7- محمد نجيب عناصري، (2012) علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومراكز التحكم والدور الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02.
- 8- سامي ابراهيم حماد حنوننة، (2008): قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة.
- 9- صحراوي ، وافية (2013) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر.
- 10- خالد الوزان محمد أحمد (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض .
- 11- فايذة رويم (2013) فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- رابعاً: المجالات والدوريات :**

- 1- نضال صالح الحوامدة (2004) العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 1
- 2- سليمان الفارس (2011): اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول.
- 3- فايز رويم (2010) : واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية-دراسة ميدانية بمدينة ورقلة -، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5.

ب/ باللغة الأجنبية:

- 1- Dale, Barrie, Cary, Cooper, & Adrian Wilkinson, (1997). Operation Management quality & Human Resources. A Guide to Continuous Improvement (London: Black well).
- 2- Gosslin , Eric (2009) Influence des préoccupations de carrieresur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québecen Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , lesyndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada.

- 3- McShane, Steven L., & Glinow, Mary Ann Von, (2007), Organizational Behavior, McGraw-Hill, Irwin.
- 4- Miks Mutassim (2002) Commitment to organization versus commitment to profession , conflict or compatibility , jurnalPengurusam.
- 5- O.Reilly, C. and Chtman, J., "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", Jornal of Applied psychology, vol 71, n 1, 1986, p493.