



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها
لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية

بسام محمد ظاهر حسان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008م

واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها
لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية

إعداد:

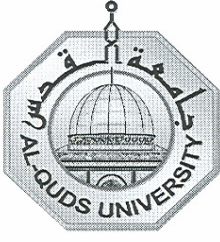
بسام محمد ظاهر حسان

بكالوريوس ادارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: الدكتور مروان درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات/ برنامج التنمية الريفية
المستدامة / جامعة القدس.

1429هـ - 2008م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية

اسم الطالب: بسام محمد ظاهر حسان.

الرقم الجامعي: 20510061

المشرف: الدكتور مروان درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2008/09/27م من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم
وتوقيعهم:

- | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| التوقيع..... | الدكتور مروان درويش | 1. رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع..... | الدكتور يوسف ابو فارة | 2. ممتحناً داخلياً |
| التوقيع..... | الدكتور مجيد منصور | 3. ممتحناً خارجياً |

القدس - فلسطين

1429هـ/2008م

الإهداء

أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع:

- إلى روح والدي رحمة ومغفرة
- إلى والدتي العزيزة طاعة ورضوانا
- إلى زوجتي وبنائي وبنتي مودة ووفاء
- إلى إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما

الباحث بسام محمد ظاهر حسان

إقرار :

أقر إنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: بسام محمد ظاهر حسان

التاريخ: 2008/9/27

شكر وتقدير

بعد حمدي وشكري لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، يسعدني إن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذا الجهد، وخص بالذكر الدكتور مروان درويش لدوره المميز لما قدمه من نصح وإرشاد وأشرف على هذه الرسالة .

وكل الشكر لجميع الأخوة الأساتذة الذي حكموا الاستبانة لما قدموه من نصح وإرشاد وتوجيه بتعديل أداة الدراسة.

كما لا يفوتني إن أتقدم بالشكر والعرفان لعضوي لجنة المناقشة الدكتور يوسف ابو فارة ممتحنا داخليا والدكتور مجيد منصور ممتحنا خارجيا بقبول مناقشة هذه الرسالة .

وكذلك اشكر جميع القائمين على معهد التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس ممثل بمديره الدكتور زياد قنام وجميع أعضاء الهيئة التدريسية لما بذلوه من جهود كبيرة ومتواصلة حتى وصلت لهذا المستوى الذي أهلني لنيل درجة الماجستير.

فإلى جميع من سلف ذكرهم أتمنى لهم مزيدا من التقدم والنجاح والتوفيق في خدمة الوطن المواطن والعلم والعلماء وجزاهم الله خير الجزاء .

الباحث بسام محمد ظاهر حسان

مصطلحات الدراسة :

تقتضي ضرورة البحث إيجاد تعريفات للمصطلحات الرئيسية الواردة في البحث ، ذلك لان وجود مثل هذه المصطلحات يساعد الباحث على تحديد متغيرات الدراسة كما انه يساعد على اختيار وسيلة أداة البحث الملائمة وتبعاً لذلك فان الباحث سوف يورد هذه التعريفات لمصطلحات البحث الرئيسية والمتمثلة في الولاء التنظيمي، والعوامل التنظيمية على النحو التالي :

| | |
|---|----------------------------|
| <p>هم الذين يزاولون بعض الإجراءات الموكلة لهم والتي تحددها مجموعة من اللوائح والأنظمة وفقاً لخطوات محددة يتم بها ترجمة أهداف المنظمة . (المنيف ، 1980) إجرائياً: يقصد الباحث بالعاملين (الإداريون وأعضاء هيئة التدريس والأشخاص الذين يعملون في الخدمات) في كليات فلسطين التقنية.</p> | <p>العاملون</p> |
| <p>هي عوامل لها تأثير وتجعل المنظمة تختلف باختلافها (ال مشبط ، 1994). إجرائياً: يقصد بها عناصر التنظيم (علاقة جماعة العمل ، تحديد المهام، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس</p> | <p>العوامل التنظيمية</p> |
| <p>هي الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره ، وقد يكون مصدره الفرد ذاته مثل (العمر، المؤهل العلمي، أو تكون مرتبطة بعمل الفرد مثل الدرجة أو المسمى الوظيفي). (هيجان، 1998) هي العوامل المرتبطة بشخص الفرد المبحوث، منها (العمر، الجنس، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الراتب، الخبرة).</p> | <p>العوامل الديمغرافية</p> |
| <p>هي مجموعة من العاملين الذين يشتركون في إكمال عمل أو واجب أو مشروع محدد (الصيرفي، 2005) إجرائياً: يقصد بها كل جماعات العمل في كليات فلسطين التقنية .</p> | <p>جماعة العمل</p> |
| <p>هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند العامل إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها (Veandernberg, 1992) مدى اقتناع العاملين بإدارتهم وقيمتها وأهدافها تجعلهم يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون أنهم جزء منها.</p> | <p>الولاء التنظيمي</p> |
| <p>هو مستوى إحساس الموظف وأدركه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري (Reichers, 1985) (</p> | <p>الولاء العاطفي</p> |

| | |
|---|-------------------------|
| إجرائيا: شعور العامل في الكليات بالارتباط والاندماج في الكلية التي يعمل فيها | |
| إجرائيا: شعور الفرد بالالتزام الأدبي للاستمرار في العمل في الكلية واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه .(Meyer et.al1991.) هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف إلى تبني قيم وأهداف المنظمة | الولاء الأخلاقي |
| إجرائيا: شعور الفرد بالالتزام الأدبي للاستمرار في العمل في الكلية هي كليات تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اشرافا كاملا (الدليل الإرشادي لطلبة الثانوية العامة حول الجامعات والكليات الفلسطينية ، 2002) كليات مجتمع متوسطة حكومية . | كليات فلسطين التقنية |

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين الخصائص التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تميمتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، وذلك من خلال التركيز على بعض العوامل التنظيمية (جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس).

وتهدف الدراسة أيضا إلى قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، الراتب، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل) على الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).

وتتضمن الدراسة من خمسة فصول: الفصل الأول يتضمن مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها وحدودها ومحدداتها، أما الفصل الثاني فيتضمن الإطار النظري للعوامل التنظيمي والولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) وكذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية. فيما يتضمن الفصل الثالث وصف لمجتمع وأفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الخاصة بالمنهج العلمي المستخدم وأداة الدراسة وصدقها وثباتها ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة. أما الفصل الرابع فقد قدم الباحث تحليلا للبيانات ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، فيما أنهى الباحث هذه الدراسة بالفصل الخامس والأخير، الذي تطرق فيه إلى أهم المعوقات وملخص النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصل إليها.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (156)، وهي عينة تعادل ما نسبته 45% من مجتمع الدراسة.

وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة معتمدا على الأدب النظري والدراسات السابقة للعوامل التنظيمية ومفهوم الولاء التنظيمي وتكونت الاستبانة من أربعة أقسام، القسم الأول: مجموعة أسئلة تهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية لأفراد العينة، أما القسم الثاني : مجموعة أسئلة عن العوامل التنظيمية ضمت ثمانية محور رئيسية ، تضمن (46) فقرة. أما القسم الثالث: محور الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تضمن (22) فقرة، أما

القسم الرابع: قتم تخصيصه لجمع البيانات المتعلقة بالمعوقات التي تقلل من الولاء التنظيمي والحلول المقترحة لتلك المعوقات، وأية مقترحات يراها العاملون في الكليات حول هذا الموضوع.

وظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى العوامل التنظيمية في كليات فلسطين التقنية سائد بدرجة (مرتفعة نسبياً)، وقد كانت قيم العوامل التنظيمية على التوالي حسب مستوياتها الحسابية، (تحديد المهام، علاقة الرئيس بالمرؤوس، الحاجة إلى الإنجاز، جماعة العمل، درجة الاستقلالية) كانت مرتفعة. ثم تلتها (التغذية الراجعة، نمط الإشراف، توفر فرصة عمل بديلة) بدرجة متوسطة .

كما وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة في كليات فلسطين التقنية كان متوسطاً، وقد كانت قيم الولاء التنظيمي حسب متوسطاته الحسابية (الولاء العاطفي كان مرتفعاً) والولاء المستمر والأخلاقي كانا متوسطين). كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير (تحديد المهام، نمط الإشراف، التغذية الراجعة، توفير فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، درجة الاستقلالية، جماعة العمل، علاقة الرئيس بالمرؤوس) والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).

وأظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الراتب، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل) والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستم، والأخلاقي) كما وأظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) والولاء التنظيمي الكلي والعاطفي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري (العمر، وسنوات الخدمة) والولاء العاطفي ولكن لم يثبت في الولاء (المستم والأخلاقي). كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (مؤهل العلمي) والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).

وتناولت الدراسة أهم المعوقات التي تقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، وتقدم هذه الدراسة مجموعة من الحلول التي يقترحها أفراد عينة الدراسة لتنمية وتعزيز الولاء التنظيمي في المجالات الدارية والأكاديمية في الكليات مثل تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتأهيل المعلمين والابتعاث، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، والتعيين.

ومن واقع النتائج التي توصل إليها الباحث فقد تقدم بمجموعة من التوصيات الهادفة إلى التعرف على العوامل التنظيمية التي تساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية.

The relationship between organizational factors and organizational loyalty and the prospect of its development for the employees of Palestine technical colleges

Abstract:

This study aims to recognize the relationship between organizational properties and organizational loyalty and the prospect of its development for the employees of Palestine Technical Colleges. This is done through concentrating on some organizational factors (work group, specifying the missions, Pattern of supervision, degree independence, feedback, alternative work opportunities, the needs for achievement, relationship of director and the employee).

The study includes five chapters: The first chapter discusses the problem of the study and its questions, its significance, goals, hypotheses, limits and determinants.

The second chapter includes the theoretical framework for organizational factors and organizational loyalty with its three dimensions (emotional, sustainable, moral). Previous studies in Arabic and English are discussed.

The third chapter describes the population and individuals of the study according to special variables in scientific methodology used, the tools of the study, its truth and the statistical applications used.

In the fourth chapter the researcher analyzes the data and discusses the questions of the study, tests the hypothesis.

The final chapter is the fifth. Here the researcher deals with the most important barriers and summarizes the results and recommendations which he reached.

To achieve this study was conducted on a sample of (156) which is equal to 45% of the study population.

The researcher designed a questionnaire for the collection of suitable data for the study relying on theoretical literature and pervious studies on organization factors and the concept of organizational loyalty. The questionnaire consisted of four parts: The first a group of questions which aim at identifying personal data for individual members of the sample, The second: a group of questions on organizational factors which includes paragraphs on organizational loyalty which its three dimensions(emotional, sustainable, moral). The fourth part was specified to collect data related to barriers to organizational loyalty and solutions as suggested by the employees themselves.

The researcher used a member of statistical method to analyze the study and to answerer its questions and to test its hypotheses, the man tools were alfa cronbach, the arithmetical mean, t-test, standard deviations nova, less square differences, correlation coefficient Pearson, natural selection tests.

The results of the study showed that the level of organizational factors in Palestine Technical Colleges is prevalent to a relatively high degree according to the answer of the employees.

The degree of organizational factors according to their arithmetical mean was high (mission specification, director employee, relationship, the need for achievement, work group, degree of independence). Then came (feedback, pattern of supervision alternative work opportunity) to a middle degree.

The results also showed that the level of organizational loyalty with its three dimensions in Palestine Technical Colleges in the West Bank was in the middle according to the answers of the employees. The values of organizational loyalty according to its arithmetical means (emotional loyalty was high, sustainable loyalty and moral loyalty were middle level).

The results also showed the existence of a positive relationship with statistical function between the variable see back (group work, mission specification, pattern of supervision, degree of independence, feedback, availability of alternative work opportunities, needs for achievement, relationship of director employee) (and organizational loyalty with its three dimensions(emotional, sustainable and moral).

The results also showed that there are no differences in the statistical function between the variable (salary, job title, social status, nature of work) and organizational loyalty with its dimensions (emotional, sustainable and moral).

The results also showed that there are differences in statistical function between the sex variable and overall organizational loyalty and the emotional. There are statistical differences between the variables of age and years of service on hand and emotional loyalty of the other.

But there was no proof in sustainable and moral loyalty. There were also statistical differences between the variable (scientific qualification) and organizational loyalty with its three dimensions (emotional, sustainable, and moral).

The study also dealt with major barriers which impede organizational loyalty of the employees of Palestine Technical Colleges. The study offers a group of solutions as suggested by the member of the study sample to develop and enhance organizational loyalty on the academic and administrative atmospheres in the colleges e.g. offering material and moral motivations, training of teachers, scholarship, specifying roles and responsibilities and appointments.

From the results the researcher made a number of recommendations to identify organization factors which enhance organizational loyalty of employees of Palestine Technical Colleges in the West Bank.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

المؤسسة التربوية هي إحدى مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءة المؤسسة التربوية بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فأنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية. وبنى تنظيمية مناسبة، وسياسات معقولة، مستندة إلى دراسات علمية، ومواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين، وعاملين مؤهلين وظروف عمل مواتية. ويعد العنصر البشري الأهم من بين كل تلك العناصر، لأنه الوحيد المؤهل للإبداع، وان كان ذلك يصدق على جميع المؤسسات فهو أكثر صدقا في المؤسسة التربوية من باب أولى، ومن بين الجوانب المهمة في العنصر الإنساني اتجاهاته وتوجهاته نحو العمل.

ويؤثر أدراك العاملين من الإداريين والمعلمين لظروف العمل على عادات العمل عندهم. واحد الجوانب التي تؤثر في إدراك هؤلاء لظروف العمل هو اتجاهاتهم نحو المهنة واهتمامهم بها وبالمهام والمواد والطلاب والمؤسسة التعليمية بشكل عام. ويقوم العاملون بنشاطاتهم تبعا لتفاعلهم مع تلك العناصر. (عطاري، 2006)

وقد سعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى توفير الخدمات التعليمية لمجتمعها لشريحة كبيرة من المجتمع الفلسطيني فرعت الجامعات والكليات والمدارس بدرجة جيدة نوعا ما من التقنية والحدثة، مما أوجب على العاملين بهذه المؤسسات العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة

والتي وجدت من اجلها.(الدليل الإرشادي لطلبة الثانوية العامة حول الجامعات والكليات الفلسطينية، 2002).

ومما لا شك فيه إن الإدارة الجيدة من خلال وظائفها تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود المبذولة من مختلف العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما إن التنظيم الجيد يعتبر اكبر مساعد للإدارة على تحقيق أهدافها، فهو الإطار الذي تزاول الإدارة من خلاله وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبالتالي يعمل على التنسيق بمختلف أوجه النشاط في المنظمة بحيث لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف، كما يوجد المناخ التنظيمي الملائم للعمل وذلك بالنسبة لجميع الأفراد، مما يزيد من إنتاجيتهم ويحافظ عليها ويرفع من روحهم المعنوية (جاد الرب، 1997)

ويعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.(المخلافي، 2001)

وأشار جبارو (Gabaroo,1992) إلى أهمية الولاء التنظيمي على انه عامل رئيس في استمرار فعالية المنظمة، لان المسؤولية الأساسية ممن لديهم هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من اجل استمرار الحياة في المنظمة بعض النظر عن المكاسب الضرورية .

لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الولاء وتحمي من يلتزم بعمله، بهدي من ولائه لمنظمته.

وعليه يمكن القول بان الولاء التنظيمي يدل على التوافق بين أهداف المنظمة، مما يجعل الفرد يعمل لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية، ناتجة عن التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة، ودلالة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة (الرواشده، 2007).

أن المنظمة الذين أفرادها لديهم ولاء تنظيمي متدني سينعكس على سمعتها ومكانتها سلبا، وإدراكا لأهمية هذا الموضوع في المنظمات سيقوم الباحث بالتعرف على واقع العوامل التنظيمية وسبل توظيفها لتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.

2.1 نبذة تاريخية عن كليات فلسطين التقنية

يعود تاريخ إنشاء الكليات إلى عقد الخمسينات حيث أنشئت عدة مراكز لأعداد المعلمين قبل الخدمة، أطلق عليها اسم " دور المعلمين " وعرفت فيما بعد باسم "معاهد المعلمين " وفي عقد الستينات ظهر أول معهد للمعلمين سنة (1967)، غير إن عقد السبعينات شهد منذ بدايته تطورا هاما في معاهد المعلمين والمعلمات، فازداد عددها، وازدادت أعداد الطلبة فيها، وظهرت فيها برامج تلبي حاجات المجتمع من الفنيين في شتى التخصصات، مما دعا إلى تغيير الاسم ليلائم الواقع الجديد فأطلق عليها اسم " كليات المجتمع " ابتداء من العام الدراسي 1980/1979 ومدة الدراسة فيها سنتان ذات أربعة فصول دراسية.

ومن أجل ضبط التوسع في الكليات والحفاظ على مستوى خريجها، فقد تقرر عقد امتحان عام لخريجي هذه الكليات عرف باسم " امتحان دبلوم كليات المجتمع ". وطبق لأول مرة في نهاية العام الدراسي 1984/1983. ومع قدوم السلطة الوطنية وبدئها بإرساء الأسس لبناء الدولة الفلسطينية، ركزت وزارة التعليم العالي على التعليم التقني بشكل خاص، وذلك نظرا للحاجة الماسة لأفراد مدربين مهرة في تنمية المجتمع الفتى والذي يشكل اللبنة الرئيسة في عملية بناء الدولة الفلسطينية .

وهذا الهدف السامي، حدا بالمسؤولين في وزارة التعليم العالي إلى وضع الخطط اللازمة وذلك بتغيير برامج مطروحة وحذف وإضافة برامج في الكليات الحكومية خاصة حيث أطلق عليها اسم "كليات فلسطين التقنية " والتي تشرف عليها الوزارة أشرفا كاملا ومباشرا. (دليل كليات المجتمع والمعاهد العامة، 1991)

وهذه الكليات الموجودة بالضفة الغربية هي:

1) كلية فلسطين التقنية - رام الله

2) كلية فلسطين التقنية - العروب

(3) كلية فلسطين التقنية - خضوري طولكرم

(4) كلية الأمة - القدس

حيث تطرح هذه الكليات برامج متعددة وتخصصات عديدة تلبي حاجة السوق المحلي تتراوح بين التخصصات التقنية والهندسية والتخصصات التجارية وعلوم الحاسوب.

3.1 مشكلة الدراسة

نتيجة لعمل الباحث في إحدى كليات فلسطين التقنية لاحظ أن كليات فلسطين التقنية توظف أعداداً هائلة من الكوادر البشرية وتمتلك المستوى المقبول من المتطلبات المادية إلا أنها غير قادرة على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها وهذا قد يعود جزئياً إلى التشوهات في البناء التنظيمي والعلاقات التنظيمية في هذه المؤسسات مما يؤثر سلباً على الولاء والأداء الوظيفي للعاملين فيها.

لا شك أن دراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي في الكليات تساعد في تنمية الولاء التنظيمي فيها وهذا يتطلب المزيد من الاهتمام بهذه العوامل، فقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية إلى أن لهذه العوامل التنظيمية أهمية كبيرة في تلك المؤسسات.

ومن خلال هذه الدراسة سيحاول الباحث التعرف على العوامل التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في كليات فلسطين التقنية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:
" ما علاقة العوامل التنظيمية بالولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية؟".

4.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة مستوى العوامل التنظيمية في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين؟

- ما العلاقة بين الخصائص التنظيمية (علاقات جماعة العمل " التفاعل الاجتماعي"، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية أثناء العمل، التغذية المرتدة عن الأداء، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس) وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية؟
- ما تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات (المبحوثين) حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية؟
- ما هي سبل توظيف الخصائص التنظيمية نحو تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية؟

5.1 أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على مستوى الخصائص التنظيمية في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين.
- 2) التعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين.
- 3) تقرير طبيعة العلاقة بين الخصائص (علاقات جماعة العمل " التفاعل الاجتماعي"، تحديد المهام، نمط الإشراف أثناء العمل، درجة الاستقلالية أثناء العمل، التغذية المرتدة عن الأداء، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز) وأبعاد الولاء التنظيمي في كليات فلسطين التقنية.
- 4) التعرف على سبل توظيف الخصائص الديمغرافية حول مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية من وجهة نظر المبحوثين.
- 5) التعرف على مدى تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.

6.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في مدى مساهمتها من الناحيتين العلمية والعملية :

1.6.1. الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في التعرف على العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية، حيث يأمل الباحث بان تفيد الدراسة المسؤولين في الكليات للاهتمام بهذه العوامل والتركيز عليها لتوجيه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتقليل سلوكهم السلبي، كالتغيب عن العمل أو ترك العمل، أو الشعور بالإحباط والملل، (المعاني، 1999) والذي سينعكس بدوره على الكلية بشكل فاعل ومميز، أن التعرف على العوامل التنظيمية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي في تحسين أداء العمل ونتائجه.

2.6.1. الأهمية العملية:

كما يأمل الباحث أن يكون لدراسته أسهام عملي تطبيقي من خلال توفير بيانات للجهات المعنية تساعدهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بدرجة الولاء التنظيمي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية، ومن هنا برزت أهمية الدراسة للتعرف على واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.

ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة أنها تتطرق إلى موضوع مهم في البيئة التعليمية الفلسطينية والتي تساهم في أعداد كوادر مؤهلين لسوق العمل المحلي لتنمية وطننا.

7.1 متغيرات الدراسة:

بعد الإطلاع على أدبيات هذا الموضوع وبعض الدراسات السابقة تم تحديد متغيرات الدراسة المتعلقة بالعوامل التنظيمية، وتشمل: (الصيرفي، 2005)

- 1) علاقة جماعة العمل "التفاعل الاجتماعي"
- 2) تحديد المهام
- 3) نمط الإشراف
- 4) درجة الاستقلالية
- 5) التغذية الراجعة
- 6) فرص العمل البديلة

- (7) الحاجة إلى الإنجاز
(8) علاقة الرئيس بالمرؤوس

8.1 فرضيات الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب فرض النفي الصفري والفرض البديل (Null Alternative Hypotheses) بالشكل الذي يكون الإثبات هو الفرض البديل على فرضية النفي الصفري (H0)

1.8.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغيرات الخصائص التنظيمية (علاقات جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية أثناء العمل، التغذية الراجعة عن الأداء، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير علاقات جماعة العمل.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير تحديد المهام .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير نمط الإشراف.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير درجة الاستقلالية في العمل.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) ومتغير التغذية الراجعة عن الأداء.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) ومتغير فرص العمل البديلة.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) ومتغير الحاجة إلى الإنجاز.
- الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) ومتغير علاقة الرئيس بالمرؤوس.

2.8.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الراتب، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل). يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير العمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف الحالة الاجتماعية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف عدد سنوات الخدمة.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير الراتب.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف المسمى الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف طبيعة العمل.

9.1 محددات الدراسة

تمثلت هذه المحددات فيما يلي:

- 1) عدم توفر دراسات عربية تناولت دراسة العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.
- 2) اقتصرت أداة الدراسة على الاستبانة فقط.

10.1 حدود الدراسة

- 1) الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2008/2007.
- 2) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية
- 3) الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها

بالولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، حيث أن هناك متغيرات كثيرة تعكس الخصائص التنظيمية على الولاء التنظيمي، ولكن سيتم التركيز على المتغيرات السابقة الذكر.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 مقدمة

في هذا الفصل سيتناول الباحث عرضاً نظرياً للموضوعات المرتبطة بمشكلة الدراسة، وهذه الموضوعات هي بعض العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) والدراسات السابقة.

2.2 العوامل التنظيمية

تعرف العوامل التنظيمية " بأنها تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من أجل تنظيم أعمالها التي ينبغي إنجازها". (الهواري، 1980)

ونظراً لتعدد العوامل التنظيمية فقد ركز الباحث في هذه الدراسة على ثمان منها (جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة توفر فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس). وسوف نقوم بشرح هذه العوامل .

1.2.2. علاقة "جماعة العمل" التفاعل الاجتماعي:"

يرى (الكبيسي، 1998) أن التعامل مع العاملين في المنظمات أمرا تقليديا في العديد من المجتمعات المتقدمة والنامية، على الرغم من تنامي الفكر السلوكي المعاصر، الذي بدأ يتعمق وينتشر في العصر الراهن، حيث أصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصورا على مجرد العمل فيها، بل ليصبحوا جزءا منها، وليسهموا في بنائها ولذا تتعمق التأثيرات الايجابية والسلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات ودوافعهم.

ويؤكد (عبد العزيز، 2003) إن معرفة العامل لطبيعة عمله وأهميته يعود إلى معرفة مناخ العمل والعلاقات السائدة فيه، كما تسهم في فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها عبر تأديته لمهام وظيفته. ويتولد هذا الشعور كلما كانت الوظيفة غنية ومتحدية لقدرات العاملين بقدر يؤدي إلى استنفار قدرات الإبداع والابتكار لديهم لممارسة أدوارهم الوظيفية .

ويرى (سالونستال، 1996) أن العلاقات الإنسانية تدرس الأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة وليس منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات. ونظرا للتعقيدات التي تتسجم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات الحالية فان مهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معا نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فانه يحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد، وان تعرف كيف تكون فريقا متعاوننا يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

ويرى (الطخيس، 1986) أن المنظمات الإدارية تتسم بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات. فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان نفسه. وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة. وأدائه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس ايجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم.

وقد جاء الاهتمام بالعلاقات الإنسانية متأخرا بالنسبة للخطوات الواسعة التي خطاها العلم من الناحية الآلية والهندسية، وتلك التي تهتم بعناصر الإنتاج الساكنة والآلات والمواد. (الظاهري، 2007)

ويشير (الدبحي، 1997) أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت قد ظهرت في الفترة ما بين عام 1930م، وعام 1970م، كرد فعل للمجموعات أو الإدارة العلمية التي افترضت إن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي أهملت العوامل الإنسانية والاجتماعية، وترتبط دوافع العمل والإنتاجية العالية، وجودة العمل، والولاء لمنظمة ما بالعلاقات بين العاملين أنفسهم وبين رؤسائهم.

ويطلق (الشنواني، 2000) على لفظ (علاقات إنسانية Human Relations) على أنها التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات، سواء، كان ذلك في مجال العمل، كالأعمال الحكومية، أو التجارية، أو المدارس، أو الجامعات، أو في المجالات الاجتماعية، ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها " ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

2.2.2. تحديد المهام:

يقصد بتحديد المهام " تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بفرد معين وقد لوحظ في هذا المجال إن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل وبالتالي أكثر ولاء لمنظمتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية". (الصيرفي، 2005).

وكما ذكر (الظاهري، 2007) أن طبيعة المهام هي الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة. وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها.

ويشير (القبلان، 1992) إلى أن طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات تسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليوأكب أهداف المنظمات. وطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية. وحينما لا تتوافر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي

إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوافر فيها فرص التطور والنمو الوظيفي، ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل.

3.2.2. نمط الإشراف:

يعرف مفهوم الإشراف في الوظيفة الإدارية بأنه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة/القسم.....الخ) من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية /خدمات.....الخ) كما وكيفا وبأقل قدر ممكن من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية" (بابكر، 2001).

وأشار (السيحاني، 2004) إلى أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنشأة وبما أن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارات العليا للمنشأة فان أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف- الشق التنفيذي- والارتباط بعضها ببعض لدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب وتتبع أهمية الإشراف الإداري لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، لذلك يظهر ارتباطه عملية التنظيم.

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون بالمنشأة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وفق لوائح ومعايير معينة.

وتكمن أهمية الإشراف الإداري في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل والآلات والمعدات والمكان والزمان ونوع الإشراف المستخدم وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فالفرد لا بد إن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها ويتلافى أو يقلل من غير المناسب وصولا بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة. (السيحاني، 2004).

وقسمت الأنماط الإشرافية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي :- (النمر وآخرون، 1997)

• النمط الإشرافي التسلطي: وهذا يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضة الرئيس، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطاته، ويسعى باستمرار إلى توسيع سلطاته.

• النمط الاتوكراطي: يدرك المشرف إن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي وضع قراراته أمرا لا يقبله ولكنه يحاول خلق أحساس وشعور لديهم أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار دون إن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق المحاضرات والندوات أو اللقاءات التي يعقدها يخلق لديهم انطباع بوجود مشاركة ولكن في طبيعة الحال لا يوجد مثل هذا الأمر.

• النمط الديمقراطي: هذا النمط يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويمتاز هذا الأسلوب برفع المعنويات لدى العاملين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون وجعلهم يتمسكون بالقرار لأنه قرارهم دون أي إملاء عليهم، ويكون المشرف مميزا بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر نفسه فردا من المرؤوسين.

ونمط الإشراف يعتمد على، طبيعة النشاطات أو المهام، والعوامل الجغرافية لانتشار المرؤوسين، وقدرة الرئيس على الإشراف. (زويلف، العضائيلة، 1996)

ويستطيع المشرف القيام بعدة خطوات للحيلولة دون وقوع موظفيه في الأخطاء:(الصباح، 2000)

- توجيه الموظف توجيهها واضحا مختصرا ومفهوما.
- تفويض السلطة المناسبة للموظف الذي اثبت قدرة وكفاءة في العمل.
- درجة من الحرية للموظف ليتقبل المسؤولية والمهام المترتبة النابعة من وظيفته.

4.2.2. درجة الاستقلالية أثناء العمل:

ويقصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك وهنا يلاحظ إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء أعمالهم فان ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم مع هذا العمل ومن ثم تزداد درجة ولائهم لمنظماتهم ولزيادة درجة هذا الولاء عادة يتم اللجوء إلى ما يلي: (الصيرفي، 2005)

- 1- تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل.
- 2- منح العاملون الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات.
- 3- إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل.
- 4- تشجيع اشتراك العاملين فعليا في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل

ويشير (اليامي، 2003) إلى عدة تعريفات للاستقلالية حيث يعرف (Hackman & Oldham, 1975) الاستقلال في العمل مدى الحرية والاستقلال في التصرف الذي تمنحه الوظيفة للشخص في جدولة العمل، وفي تحديد الإجراءات التي تستخدم في القيام بهذا العمل أما (Breugh, 1985) وبناء على مراجعة شاملة للأدبيات في هذا الشأن، فيجادل بالقول: إن هناك نقائص في التآطير لمفهوم الاستقلال في العمل كما وضعه بعض الباحثين السابقين ومنهم (Hickman & Oldham, 1975) و (Sims, Sizilagy & Keller, 1976) ويقترح إن يتكون استقلال العمل من ثلاثة أوجه: الطرق، الجدولة، ومعايير قياس الأداء. وقد عرف كلا وجه كالتالي:

- 1) الاستقلال في طريق العمل: مدى حرية التصرف أو الاختيار التي يتمتع بها الأشخاص فيما يتعلق بالإجراءات(الطرق) التي يستخدمونها في أداء عملهم.
- 2) الاستقلال في جدولة العمل: درجة التحكم التي يشعر العاملون أنهم يملكونها فيما يتعلق بجدولة أو بتتابع أو توقيت أنشطة أعمالهم.
- 3) الاستقلال في المعايير: درجة المقدرة التي يملكها العاملون في تعديل أو اختيار المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم.

كما وأشار (عقيلي، 2005) أن الاستقلالية هنا لا يقصد بها الانعزالية، بل يقصد بها بان يوفر تصميم الأعمال والوظائف قدرا جيدا من حرية تصرف الأفراد في أداء أعمالهم، وعدم تقييدهم بقيود أو وضع عوائق فهذا الشكل من الاستقلالية بلا شك سيخلق لديهم حافزا معنويا للعمل، ويحقق لديهم إشباعا نفسيا واجتماعيا.

5.2.2. التغذية الراجعة عن الأداء:

على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم التغذية الراجعة في علم السلوك التنظيمي، هناك اتفاق ضعيف بين منظري الإدارة على تعريف موحد لهذا المفهوم جزئيا، من عدة عوامل وذلك عند التعامل مع مفهوم التغذية العكسية في الأجهزة التنظيمية. إن التعامل مع سلوك الإنسان يصعب من مهمة منظري السلوك التنظيمي في الوصول إلى تعريف واضح وموحد لهذا المفهوم.

ويعرف (Ramaprasad) أن التغذية الراجعة هي "معلومات عن الفجوة أو الفرق بين المستوى الفعلي والمستوى المرجعي لعنصر في نظام ما والتي تستخدم لتغيير الفجوة أو تعديلها بطريقة أو بأخرى. ويقترح هذا التعريف ثلاثة شروط ضرورية للتغذية الراجعة: (اليامي، 2005)

- 1) توافر بيانات عن المستوى المرجعي لعنصر النظام.
- 2) توافر بيانات عن المستوى الفعلي لعنصر النظام.
- 3) توافر آلية لمقارنة البيانات عن المستوى المرجعي مع تلك التي عن المستوى الفعلي لتوليد أو إنتاج معلومات عن الفجوة بين المستويين.

وأشار (الصيرفي، 2005) أن التغذية الراجعة هي تلك المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل حيث لوحظ بصفة عامة إن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر على مستوى تطوره في عمله وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولائه لمنظمته.

أما (العميان، 2004) فقد ذكر أن التغذية الراجعة هي كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار ايجابية أو سلبية وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

إن تصميم الأعمال والوظائف الجيد هو الذي يوفر لمن يؤديها معلومات كافية عن نتائج أدائها، ليعرف ممارسوها جوانب الضعف في هذا الأداء فيعملوا على تلافيها في المرحلة القادمة، وجوانب القوة و النجاح فيستفيدوا منها ويدعموها مستقبلا. (عقيلي، 2005)

ويحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. وإن التغذية الراجعة ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي تكون التغذية الراجعة نافعة ومفيدة لا بد إن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية المرتدة. (الهيبي، 2005)

6.2.2. التغذية الراجعة عن الأداء:

ويقصد بها مدى توافر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة وهذا يلاحظ إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون ولاء العاملين لمنظماتهم كبير فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى وإن توافرت فرص أفضل في منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف تحثهم على ذلك. (الصيرفي، 2005)

7.2.2. الحاجة إلى الإنجاز:

إن التوجه نحو الإنجاز هو الاهتمام بإتقان العمل، والتنافس مع مقاييس الكمال. هذه المقاييس إما أن تكون هي الأداء السابق للشخص نفسه (السعي إلى التحسن)، أو أن تكون درجة موضوعية (التوجه للنتائج)، أو أداء الآخرين (التنافس)، أو تحدى أهداف ذاتية، أو حتى تحدي ما لم يتحقق من قبل مطلقاً (الابتكار). (جمعة، 1999).

إن الحاجة إلى الإنجاز بحاجة إلى أشخاص لديهم حاجة قوية إلى العمل يشبعون هذه الحاجة بان يقوموا بعملهم على أحسن وجه، ويفضلون مواقف معتدلة، كما يحبون التغذية الراجعة على ما يقومون به من عمل ليعرفوا أنهم وصلوا إلى حد الكمال في عملهم. (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1998).

وقد أجرى مكلياند أبحاثاً عديدة لدراسة دافع الإنجاز والدافعية لدى الأفراد، وقد خلص إلى أن هناك ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات:

- 1) الحاجة إلى الإنجاز
- 2) الحاجة إلى القوة
- 3) الحاجة إلى الانتماء

وحاول مكلياند في نظريته تحديد خصائص الحاجة إلى الإنجاز التي تتمثل في أداء بعض الأفراد في الصناعة والشركات. ووجد أن:

- 1) الأفراد ذوي الإنجاز العالي يحبون المواقف التي توجب عليهم تحمل المسؤولية في إيجاد حلول للمشاكل في المنظمة ويلعبون دوراً أساسياً وفاعلاً في تحديد النتائج.

- (2) يبحثون عن فرص التقدم والإنجاز العالي، ويميلون للتعامل مع المشاكل المعقدة في التنظيم.
- (3) يميلون لان يطلبوا تغذية عائدة عن إنجازهم، وتميزهم عن الآخرين.
- (4) لديهم ميل للمخاطرة المتوسطة والمعقولة.

أما (سالم، وآخرون، 1985) أكد أن هيرزبرغ في نظريته قال أن هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت تعمل على بناء درجة عالية من الرضي عند الأفراد وعد توافرها لا يؤدي إلى حالة من الرضا وان هذه العوامل أطلق عليها هيرزبرغ بالعوامل الحافزة ومنها:

- (1) الإنجاز في العمل.
- (2) الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- (3) طبيعة العمل ومحتواه.
- (4) المسؤولية لإنجاز العمل.
- (5) التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

ويقول (الصيرفي، 2005) إن الحاجة إلى الإنجاز هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته والإفصاح عن شخصيته وتوكيدها، وقد أثبتت الدراسات بصفة عامة إن الأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر حرية وقدرة على الاشتراك في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلاله عن شخصيتهم يكونوا أكثر ولاء لعملمهم ومنظمتهم وان هذا الولاء يزداد وينشط عندما يكون:

- (1) هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم وخبراتهم في أدائه.
- (2) أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون.
- (3) وجود العاملون الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع مقدرتهم على الإشباع.

8.2.2. العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:

أشار (حمزة وآخرون، 1998) أن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه من خصائص بيئة العمل والمهمة التي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أكمل وجه، وليس من الصعوبة تصور التأثيرات الإيجابية على أداء الموظف بشعوره بالارتياح من معاملة رئيسه له، ولقد أوضحت الدراسات العادلة من جانب الرؤساء يأتي دائما في مقدمة العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي.

إن المرؤوس دائماً يعتمد بطريقة مباشرة وغير مباشرة على رئيسه المباشر فهو الذي يقوم بتوجيهه وتدريبه، وهو الذي يقيم أداءه، وهو الذي يوصي بمكافأته على جهوده أو تأديبه أو ابتعائه أو انتدابه أو غير ذلك، في قدرة الرئيس على كسب واحترام وتقدير مرؤوسيه بالمعاملة العادلة المبنية على تفهم نفسيات مرؤوسيه ومشكلاتهم وقدراتهم وفي مقدمة كل هذا احتياجاتهم الفعلية كما يتمثل في قدرة الرئيس على إيجاد بيئة العمل المواتية والمناسبة التي يسودها التقاهم والرضا والتعاون والألفة انه يتمثل بالجهود التي يبذلها الرئيس لخلق حول مجموعته أجواء من الرضا والقبول والثقة لا تزلت فيه ولا تحكم ولا استغلال. (السيحاني، 2004)

كل ما تقدم يسهم في ضبط العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وينظمها ويبعدها عن أجواء الأحكام الشخصية مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية ولذا فإن رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحقيق التعاون الاختياري وتنميته بينهم لا تعتبر وظائف مستقلة عن وظائف الرؤساء وإنما يظهر ذلك في الطريقة التي يعاملون بها مرؤوسيه. لذلك إن الدور الذي يمكن إن يلعبه الرؤساء في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين يبرز من خلال العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، ونذكر منها ما يلي:

- إظهار روح الصداقة بالعمل حتى يشعر المرؤوس إن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ويقدر أدائه.
- الاهتمام بتزويد المرؤوس بكل المعلومات المرتبطة بوظيفته والمنظمة التي ينتمي إليها لتمكنه من أداء واجباته على أكمل وجه.
- مساعدة المرؤوس وتقديم المعونة والمشورة له وخاصة إذا واجه محنة أو مشكلة، واستعداد الرئيس بالدفاع عنه أمام الإدارة إذا اقتضى الأمر ذلك.
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين فمحاباة المرؤوس تضعف من ثقة الآخرين.
- اشتراك المرؤوس بالقرارات التي تمسه أو تتعلق بعمله أو مستقبله الوظيفي.
- الإشراف المعتدل على المرؤوسين، فالإشراف المستمر غالباً ما يخلق الاستياء لدى المرؤوسين كما إن ضعف الإشراف من قبل الرئيس يوحى بعدم الاكتراث.
- المرونة في المحاسبة عن الأخطاء الصغيرة والتسامح بمثل هذه الحالات يزيد من فعالية المرؤوس والرفع من روحه المعنوية، ومن جهة أخرى لا يعني التسامح استبعاد العقاب في بعض المواقف على أن يكون استخدامه على قدر الخطأ وبما يكفل تصحيح سلوك المرؤوس.

- الاهتمام بتوجيه المرؤوس وإرشاده وتدريبه بحيث يشعر المرؤوس بأنه ينمو في العمل مما يجعله يقبل على عمله باطمئنان وبروح معنوية مرتفعة.
- وجود استعداد دائم للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية بإصدار الأوامر.
- أن يكون النقد للمرؤوس بناء ويهدف إلى تبيان الأخطاء وأوجه الفعل السليم، وبعيدا عن الظلم والاستبداد وجرح الشعور.
- القدرة على تفهم ومعالجة شكاوى المرؤوسين مع الاعتماد على الحقائق بدل الاعتماد على التخمين. (السيحاني، 2004).

3.2 الولاء التنظيمي

من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة هي قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل الصغيرة ذلك أن ولاء العمل تقوده الجماعات الصغيرة في المنظمة وهي تلعب دورا ملحوظا في هذا المجال فقد تضحى هذه الجماعات بأمر معين وتقفاني تجاه موافق تخصصها أو تخصص المنظمة وتعزز مصيرها. (العجمي، 1998)

أشار (سلامة، 2003) أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلا في الانتماء لهذه المنظمات والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

وتناولت الدراسة في هذا الجزء ماهية الولاء التنظيمي وخصائصه، مراحل تطويره، والعوامل المساعدة لتنميته وأبعاده وأهميته وصوره.

1.3.2. ماهية الولاء التنظيمي :

هناك صعوبة حقيقية عند وضع تعريف محدد للولاء التنظيمي وذلك نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته وعلى الرغم من ذلك فقد وردت بعض التعريفات الخاصة بالولاء التنظيمي والتي منها. (الصيرفي، 2005)

لغويا لكلمة ولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة يعني العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة والالتزام (أنيس، وآخرون 1960) (أللوزي، 2003) ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (اللهم وال من والاه)، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره. (ابن منظور، 1990)، وهذا المعنى تدل عليه الآيات الكريمة الآتية:

فقال تعالى: "يا أيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم أن الله لا يهدي القوم الظالمين". (سورة المائدة، آية 50)

وقال تعالى: "يا أيها الذين امنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء....." (سورة الممتحنة، آية 1).

أن الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيلى، فهو يعنى الانتماء، والانتساب، وعندما نقول بان للأبناء ولاء لأبائهم فان ذلك يعنى انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب تجاه الغير. (جواد، 2000)

أما الولاء اصطلاحا فتعددت تعريفاته وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتاب والباحثين في مجال الإدارة رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات.

ويشير (النوباني، 2003) إلى عدة تعريفات للولاء التنظيمي، حيث عرفه شيلدون (Shelden) على انه التقويم الايجابي للمنظمة والنية للعمل من اجل تحقيق أهدافها. في حين يرى التو وهريبنك (Allutto & Herbinia) " إن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة".

أما روبز (Robbis) فعرف الولاء التنظيمي على أنه: " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة، ويرغب في الاستمرار بالعمل فيها"، كما عرفه نورث كرافت ونيل (North Craft & neale) بأنه: "عملية مستمرة يعبر من خلالها الموظف عن اهتمامه

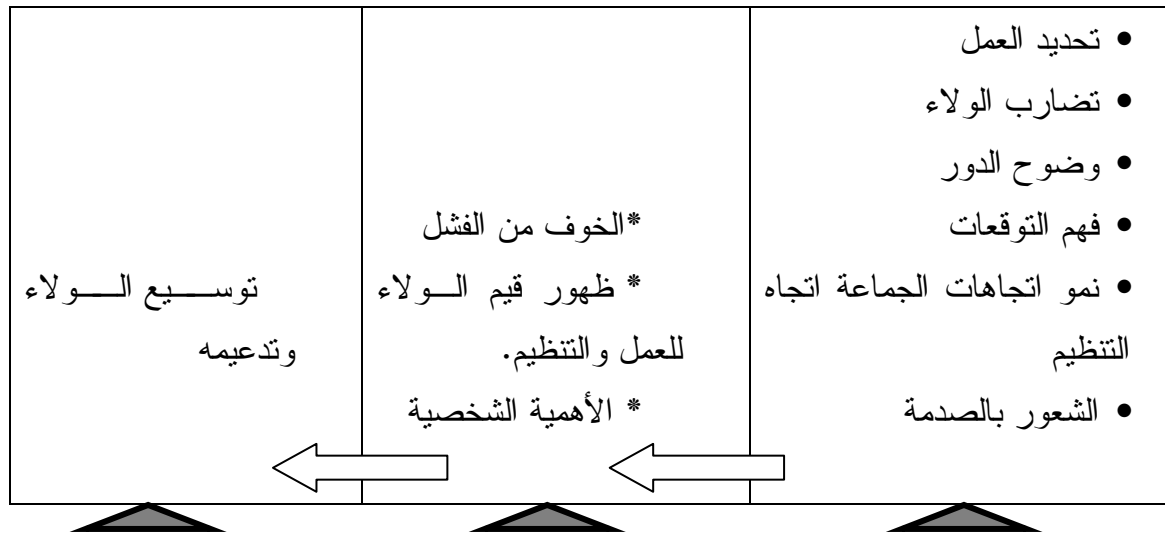
بالمنظمة ونجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف، والعمل من اجله بشكل مستمر وان طال تحقيقه". (العجمي، 1998)

2.3.2. خصائص الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات عديدة وكثيرة من العوامل والمتغيرات السلوكية (الكايد 1999) كما ورد في (الفهداوي، 2004).

3.3.2. مراحل تطوير الولاء التنظيمي:

تشير النماذج النظرية كنموذج (Buchanan, 1974) إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد مارا بثلاث مراحل متلاحقة، كما في الشكل 1.2 (المخلافي، 2001)



المرحلة الأولى (فترة التجربة) المرحلة الثانية (العمل والإنجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم)

شكل 1.2 : يوضح مراحل تطوير الولاء عند (بوشان، 1974)

المرحلة الأولى: أما بعد التعيين الوظيفي مباشرة (فترة التجربة) مدة هذه المرحلة عام واحد، يحاول الفرد جاهدا خلال هذه الفترة إشباع حاجته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول من التنظيم. فهو يحاول أن يتعلم ويتناقش مع بيئة العمل الجديدة وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته .

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز: وتلي فترة التجربة، ومدتها تتراوح بين 3-4 سنوات يسعى الفرد فيها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه.(المعاني، 1996)

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم وتبدأ من السنة الخامسة للاتحاق بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك. ففي هذه المرحلة تتعزز وترتسم اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة للتنظيم. فنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (Buchanan, 1974)

أما ستيرز فلقد حدد ثلاث مراحل فقط يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي وهذه المراحل هي كما في الشكل(2.3).

• الطور الأول : مرحلة الالتحاق بالمنظمة ، هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختبار ، اختبار الفرد لمنظّمته واختبار المنظمة لأفرادها ، ومدى قناعة الفرد في اختبار المنظمة، وكيفية اختبار المنظمة لأفرادها .

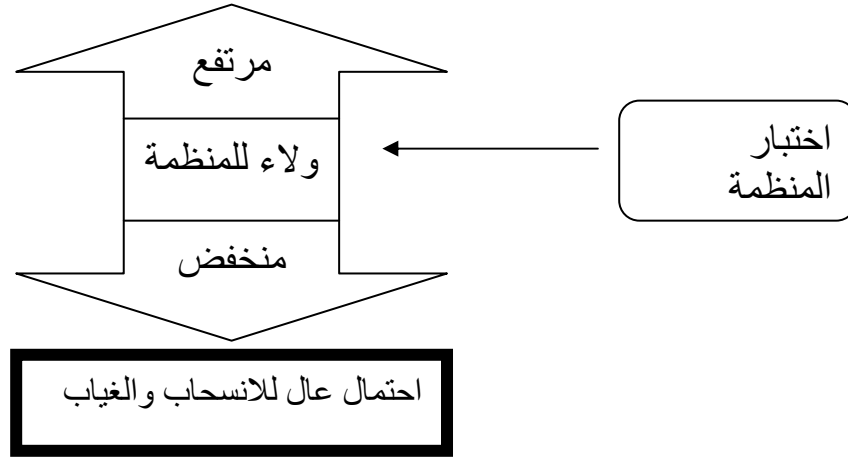
• الطور الثاني : الولاء للمنظمة وتحديد مراه ، هذه المرحلة يقرر فيها الفرد عمق ارتباطه بالمنظمة ويتحدد ذلك في ضوء:

1. مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة .

2. مدى قبول الفرد لان يكون عضوا في المنظمة .

3. مدى استعداد الفرد للعمل بشكل عادي من اجل تحقيق الهدف العام للمنظمة .

• الطور الثالث :- قرار المشاركة أو الانسحاب . فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة . فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا اقل للانسحاب من المنظمة ، أو تكرار الغياب والعكس صحيح .



شكل 2.2: يبين مراحل تطور الولاء عند ستيرز (ستيرز، 1997)

4.3.2. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وقد ساهم في الكتابة بهذا الموضوع الكثير من الكتاب، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي: (اللوزي، 2003)

• أولاً: السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها. (المعاني، 1996)

• ثانياً: وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية أدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكما كانت العمليات

التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. (اللوزي، 2003)

• ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. (ديفز، 1974).

• رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك.

وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى وريتشارد سيترز يعرف المناخ التنظيمي بأنه " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم ". (الدقس، وعليان 1991).

• خامساً : تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز : يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف . وقد أشار بعض الباحثين إلى إن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين. (Cuthans Mc Caul & Dodd, pp 213-219)

• سادساً: العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوى تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها . وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوى هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة. (اللوزي، 2003)

• سابقا: نمط القيادة : إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية . فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة. (اللوزي، 2003)

5.3.2. أهمية الولاء التنظيمي:

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. (يوسف، 1999) .

فيفترض إن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمؤسسة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم. (المدهون والجزراوي، 1995).

وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط. (المعاني، 1999).

ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل دوران العمل أقل.

إضافة إلى ذلك فإن اثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد أتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. (العجمي، 1999).

أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

• يمثل الولاء التنظيم عنصرًا هامًا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

• إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

• إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (هيجان، 1998)

• إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها. (خضير وآخرون، 1996).

• إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوذي، 2003)

• يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي. (الصيرفي، 2005)

• يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم. (Sheldon, M.E., 1971)

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة وكليات المجتمع خاصة بان تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

6.3.2. أبعاد الولاء التنظيمي :

تناولت الدراسات التي أجريت حول الولاء التنظيمي هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، تعود لأسباب حددها ريتشرز من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا ثم المواطنين بشكل عام.

وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين (العنبي، 1993).

ورغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده، إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. فيحدد كل من : ستاو (1977، Staw)، وسلانيك (1977، Salanick) أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما :

- الولاء الأتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها.

أما كيدر (Kidron, 1978) فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

- الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

وميز ماير وألن وسميث (Mayer, Allen, & Smith, 1993) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي :

- أ. المكون العاطفي (المؤثر): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من : درجة استقلالية، وأهمية، وتنوع المهارات المطلوب ، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقاً تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

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

ج. المكون المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤثران رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفریط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضاً لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضاً عاملاً مشجعاً للارتباط بالمنظمة لتساؤل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيراً فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها.

وقد أشار بعض المهتمين والباحثين في مجال الإدارة أمثال: أورلي وجاتمان (O,Rield& Chatman, 1986)، وماير وألين (Mayer& Allen, 1993) إلى وجود رؤيتين للولاء التنظيمي تسيطران على أدبيات هذا الموضوع وهما: الرؤية الفكرية أو النظرية، والرؤية السلوكية. فالرؤية الفكرية تنظر للولاء التنظيمي على أنه وجهة نظر تظهر مدى جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها. وحسب وجهة النظر هذه فإن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني: إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظم، واستعداده لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى رغبته الأكيدة في البقاء عضواً فيها. أما الرؤية السلوكية، فتتص على أن الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، كالنقود، أو الوقت والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا

فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة. وعليه فإن الولاء التنظيمي وفقاً للرؤية السلوكية يتكون من ثلاثة عناصر هي : العنصر الوجداني، والعنصر الاستمراري ، والعنصر المعياري.

وعليه فإن الباحث سيتبنى نموذج الين وماير (Allen & Mayer, 1993) ، في دراسته باعتبار هذا النموذج يمثل أطارا لهذه الدراسة والعمل وفقاً لمصطلحات وتفسيرات ظاهرة الولاء التنظيمي.

7.3.2. العوامل التي تسهم في زيادة الولاء التنظيمي:

هناك ثمة عوامل تساهم في زيادة الولاء التنظيمي وهي:

- 1) المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده وزادت قوة ولاءه واندفاعه والتماسك مع الآخرين.
- 2) ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم ذلك لأن الجماعات الكبيرة عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.
- 3) العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد كلما كان هناك فهم مشترك بينهم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب إن يلتزموا بها جميعاً.
- 4) التشابه بين أفراد المنظمة: حيث يؤدي إلى زيادة التماسك ذلك لأنه من الطبيعي إن ينشد الفرد الانضمام والولاء إلى جماعة ممن يتشابهون معه.(الصيرفي، 2005)
- 5) الظروف والأحداث الاجتماعية: فمن الطبيعي إن يزداد تماسك الأفراد وولائهم لمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي. (الحرفة، 1980).

8.3.2. صور الولاء التنظيمي:

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة غير أننا نستطيع بصفة عامة أن نميز بين ثلاثة أشكال رئيسية للولاء هي:

1) الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:

يسود الاعتقاد بان الفرد يستمر في تأييده وتعضيده للمنظمة ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة أما إذا خرجت المنظمة عن الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاءه للمنظمة.

2) الولاء كهدف في حد ذاته:

هنا يلاحظ إن هناك بعض المنظمات التي يغلب على أهدافها نوع معين من الايدلوجيه التي تجدد باستمرار حماس وعاطفة الأعضاء واستمرار تأييدهم ومن ثم ولائهم للمنظمة وفي مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى إيمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته.

3) الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:

هنا يلاحظ أن الأفراد قد يولدون وولاءهم لمنظماتهم خوفا من عقاب معنوي أو مادي عند خروجهم عما تعارف عليه وما اعتنقه الأفراد ويكثر هذا النوع من الولاء في الغالب في الجمعيات الدينية والسياسية والعسكرية. (الصيرفي، 2005)

4.2 الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي وبعض العوامل التنظيمية

تمثل الدراسات السابقة إرثا مهما ومصدرا غنيا يساعد الباحثين اللاحقين في تكوين خلفية علمية عن موضوع دراستهم، ولذلك قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع دراسته، ويعرض في هذا الجزء أهم تلك الدراسات مع مراعاة الترتيب الزمني لها بدءا من الأقدم فالأحدث وعلى النحو التالي:

1.4.2. الدراسات العربية:

تجمع أيضا لدى الباحث عدد كبير من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي بعامة وقد تناولها الباحث بناء على تسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وكان ذلك على النحو التالي:

1.1.4.2. دراسة العضايلة (1995):

قام بدراسة حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي بين بعض منظمات القطاع العام، والقطاع الخاص والمقارنة بينها،

وبيان العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية (عمر الفرد، مدة الخدمة، أداء العاملين)، معرفة اثر المتغيرات المستقلة (عمر الفرد، مستوى التعليم، مدة الخدمة... الخ) على الولاء التنظيمي. واشتملت عينة الدراسة على عدد المنظمات الأردنية في القطاع الخاص والعام، وبلغ حجم العينة (480) موظفا استجاب منهم (320) موظفا، وتمخضت نتائج الدراسة عن إن متوسط الولاء التنظيمي لجميع أفراد العينة كان متوسطا، وان هناك فروقا في مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في القطاعين العام والخاص، وان كانت هذه الفروق يسيرة، وكذلك هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والمركز الوظيفي ومستوى الأداء ووجود اثر لهذه المتغيرات في الولاء التنظيمي. ووجود علاقة بين أداء الشخص وولائه للمنظمة لدى جميع العاملين في القطاعين العام والخاص. وكذلك وجود علاقة بين العمر والولاء، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين الولاء والمؤهل العلمي.

2.1.4.2. دراسة الطعامة، عبد الحليم (1997):

بينت هذه الدراسة " اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن ": وهدفت إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الأجر الشهري) والعوامل التنظيمية والمتمثلة في (النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، والاستقلال المتاح للعامل، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز)، إضافة إلى توفر الفرص البديلة على الولاء التنظيمي للعاملين في وحدات القطاع العام. ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى رئيس شعبة فما فوق في الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة في الأردن، حيث بلغ عددهم حوالي (23275) مفردة، ثم عينة عشوائية من العاملين في (25) وحدة تمثل (13) وزارة، و (9) دوائر مركزية و (7) مؤسسات عامة، حيث بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (1700) مفردة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن :

- متغير العلاقة بين العاملين يرتبط بالولاء التنظيمي، ومقدار قوى هذا المتغير وإثره على الولاء عال نسبيا.
- العاملون غير المتزوجين اقل ولاء لمؤسساتهم من العاملين المتزوجين، كما تبين إن هناك ارتباط محدود بين متغير المستوى التعليمي والولاء التنظيمي.
- أوضحت الدراسة انه كلما زادت الحرية الممنوحة للعاملين زاد ولاؤهم التنظيمي.

- بينت الدراسة إن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين كل من المعلومات المرتدة والحاجة للإنجاز، والمستوى التعليمي من جهة، ودرجة ولاء العاملين التنظيمي لمؤسساتهم من جهة أخرى.
- هناك ارتباط ضعيف بين الفرص البديلة والولاء التنظيمي.

3.1.4.2. دراسة الفضلي (1997):

أوضحت هذه الدراسة " علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين متغير علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه ومتغير الالتزام التنظيمي، إضافة إلى التحقق من طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام وبعض المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي) في عدد الأجهزة الحكومية في دولة الكويت باستخدام عينة من (250) موظفاً في الأجهزة الحكومية الكويتية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي فيما بين مختلف المتغيرات الديموغرافية، وأوضح الإطار العام لنتائج وجود علاقة ارتباط سالب بين الالتزام التنظيمي وكل من المتغيرات الشخصية التالية: العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة كذلك عن وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام لدى الذكور والإناث، وأن مستوى الالتزام لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور، وأوضحت نتائج الدراسة أن اتجاه علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية اتجاه إيجابي وبدرجة أعلى من المتوسط.

4.1.4.2. دراسة العتيبي، السواط (1997):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة " درجة الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز"، ومعرفة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء لمنتسبي الجامعة، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي وتم استخدام الاستبانة لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي. وأظهرت النتائج إن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بإبعاده الثلاثة، وأن من بين الصفات الشخصية، كان للسن والحالة الاجتماعية (المتزوج) تأثير على الولاء المستمر كما إن هناك علاقة بين السن والحالة الاجتماعية والولاء الأخلاقي، كما تبين أنه لسنوات الخدمة والسن

تأثير على الولاء العاطفي، وان خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر وان مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وان مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وان هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي كما إن لهما تأثير متوسط على الولاء المستمر، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والولاء المستمر وبين العاطفي والأخلاقي وبين الأخلاقي والمستمر، هذا وقد تراوح الولاء العاطفي عند أفراد العينة بين الولاء المرتفع (41%) والمتوسطة (47%) بينما كان الولاء الأخلاقي عند الغالبية بدرجة متوسطة (9.49%). أما الولاء المستمر فقد تراوح بين المرتفع (41%) والمتوسط (47%).

5.1.4.2. دراسة العبيدي (1998):

أظهرت نتائج هذه الدراسة التطبيقية " المقارنة بين منشأتين في القطاعين العام والخاص، حول الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في القطاع العام أكثر من مستواه في القطاع الخاص. وتبين أن أكثر المتغيرات تأثيراً في الولاء التنظيمي من حيث أهميتها النسبية مقارنة بالمتغيرات الأخرى هي كالتالي:

في القطاع العام متغير التفاعل الاجتماعي، يليه نمط الإشراف، والفرص البديلة، والاستقلالية، والأجر، وسنوات الخدمة، والعمر، والمعلومات المرتدة، في حين لم تظهر أهمية للمتغيرات التالية: الجنس، والحالة الاجتماعية، وتحقيق الإنجاز، وتحديد المهام.

أما في القطاع الخاص فقد كان المتغير الأول من حيث الأهمية هو متغير الفرص البديلة ثم المؤهل العلمي، والاستقلالية، والمعلومات المرتدة، وسنوات الخدمة، والأجر، وتحقيق الإنجاز، ونمط الإشراف، وتحديد المهام، والجنس، والتفاعل الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، أما متغير العمر فلم تظهر له أهمية تذكر في هذا القطاع.

6.1.4.2. دراسة الكايد (1999):

وأجرى (الكايد، 1999) دراسة هدفت إلى " الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، التكنولوجية، مؤتة " كما هدفت إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية والمؤهل العملي، وعدد سنوات

الخدمة والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط العلمي، وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعنصر هيئة التدريس، والمعلومات المرتدة عن الأداء، وتوفر فرص بديلة، وكذلك الإقرار بالإنجاز وبينت النتائج استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس، ولعمر، ولعدد سنوات الخبرة. وفي المقابل لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكانة العمل (الجامعة) من ناحية أخرى توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد، والحرية المتاحة، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز.

7.1.4.2. دراسة المعاني (1999):

وكانت بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية" وهدفت إلى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الراتب، الحالة الاجتماعية السن، الجنس) والولاء التنظيمي في الوزارات الأردنية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة، حيث استخدم المنهج التحليلي المكتبي لتغطية الجانب النظري للدراسة الذي يتعلق بأدبيات الولاء التنظيمي، واستخدام المنهج الوصفي - المسح الاجتماعي - لإجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على مديري المديرية في ثلاثة وعشرين وزارة في الأردن والبالغ عددهم (186) مديراً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة في بياناتها على (143) استبانته وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهر أفراد مجتمع الدراسة درجة جيدة من الولاء التنظيمي بلغ معدلها (79.8%).
2. أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.
3. أظهرت الدراسة وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من: المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين والجنس (لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائية.

8.1.4.2. عبدالله وشاو و Abdullah & Show (1999):

وأعد (عبدالله وشاو، 1999) دراستهما حول "تأثير الخصائص الديمغرافية على ولاء التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الديمغرافية للعاملين على بعدين من أبعاد الولاء التنظيمي وهي (الولاء الوظيفي، الولاء المستمر) وقد أجريت على العاملين بوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة" وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العمر والالتزام العاطفي مع وجود علاقة معاكسة لذلك بين العمر والالتزام المستمر من جهة والالتزام العاطفي من جهة أخرى.

9.1.4.2. دراسة صادق (2000):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى "الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والأمارات"، والعلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تغير هذه العلاقة باختلاف الخبرة، ومدة العمل بالجامعة، واختلاف الجامعة، والكلية، والجنس، والجنسية، والفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين، في الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل. وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملاءه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر (108) من جامعة الإمارات. وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط في الجامعتين. وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما كانت الفروق دالة في هذين المتغيرين بين الجنسين لصالح الذكور وبين الجامعتين لصالح جامعة قطر وبين المواطنين وغيرهم لصالح غير المواطنين، وأكدت انه كلما زادت الخبرة زاد الولاء.

10.1.4.2. دراسة الأشهب (2001):

وحاولت هذه الدراسة التعرف على "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقتها في انتمائهم لمهنة التعليم"، وأجريت الدراسة على عينة من (438) معلماً ومعلمة، و(81) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة انتماء المعلمين للمهنة عالية من وجهة نظرهم، وإلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، في حين وجد أنه توجد فروق في درجة انتماء المعلمين للمهنة تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية (الحكومية) كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

وأظهرت هذه الدراسة أن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المؤسسة وإدارتها، كما يسهم في تطوير قدرات وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المؤسسة وإدارتها، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل.

11.1.4.2. دراسة الحجري (2002):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بجميع مديرياتها التابعة لها في جميع المناطق التعليمية، مع تحديد ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية للمستجيبين والمتغيرات التنظيمية.

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانته مشتقة من استبانته العنبيبي والسواط (1997) وبلغ عدد عبارات الاستبانة (36) عبارة أدرجت تحت ثلاث محاور وهي: الأخلاقي والعاطفي والمستمر. وتكون مجتمع الدراسة من (138) من القيادات الوسطى.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) ($t. test$) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

1. اتضح أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حصلت على تقدير مرتفع، بينما حصل الولاء المستمر على تقدير متوسط.

2. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) فيما يتعلق بالخصائص الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي، والخبرة لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان).
3. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية (مكان العمل والمستوى الوظيفي) لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
4. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) بين أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر بعضها ببعض.

12.1.4.2. دراسة رشيد (2004):

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) لعينة من موظفي مدينة الرياض. تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، وقد تم اختيار 12 مؤسسة منها بطريقة عشوائية، ومن ثم تم اختيار أفراد عينة البحث من العاملين في هذه المؤسسات باستخدام أسلوب العينة المتاحة والميسرة.

وقد تم توزيع 600 استبانة على عينة البحث استعيد منها 427 استبانة صالحة للتحليل (ما نسبته 71% من حجم العينة الأصلية) وكان حوالي 81% من أفراد العينة المتزوجين، كما كان متوسط أعمارهم 36.3 سنة. وأظهرت النتائج إن المستجوبين ينقسمون في إدراكهم لمستوى الدعم الذي تقدمه المنظمة بين موافقين وغير موافقين. كذلك يتبن أنهم منقسمون في ولائهم العاطفي تجاه المنظمة، فبعضهم يشعر بنوع من الولاء العاطفي والبعض الآخر لا يشعر به. أما بالنسبة لمستويات الولاء المستمر والولاء المعياري فيبدو أنها تميل للانخفاض.

13.1.4.2. دراسة عياد (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، حيث اشتملت عينة الدراسة على (174) عضو هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة لقياس واقع الاتصال الإداري، مكونه

من (40) فقرة، واستعان الباحث بمقياس بورتر وزملائه (porter et al.1974)، لقياس مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة إن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في مستوى الانتماء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

14.1.4.2. دراسة عطاري وآخرين (2006):

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد درجة "الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان" تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل. كما هدفت الدراسة التي تحدد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. تألف مجتمع الدراسة من فئتين هما الهيئة التعليمية التي شملت جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالسلطنة، والذين بلغ عددهم 26026 معلماً في عام 2004/2003، والهيئة الإدارية في تلك المدارس والتي بلغ عدد أفرادها في العام نفسه 3214 فرداً. وقد شارك في الدراسة 1292 معلماً يمثلون 5% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين، و523 إدارياً يمثلون 16% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين. تمثلت أدوات الدراسة في استبانته من نوع مقياس ليكرت مكونة من 32 فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: محور الولاء نحو المدرسة، محور الولاء نحو العمل، محور الولاء نحو المهنة، محور الولاء نحو الزملاء. أما الأداة الثانية فهي مقابلة مع 73 من المعلمين و 32 من الإداريين لتوفير بيانات إضافية تساعد على تفسير البيانات التي توفرها الاستبانة وقد أظهرت النتائج ولاء مرتفع. وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة. أما من حيث المتغيرات فبيّنت النتائج الإجابات بالنوع لصالح الإناث، وتأثرها بالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون. كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبرة، فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ارتفع الولاء. كما وجدت فروق دالة إحصائية بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين أما من حيث التخصص فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة والمهارات الرياضية المدرسية والفنون التشكيلية، والموسيقى) تبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات تبعا للنظام التعليمي لصالح المشاركين من مدارس التعليم العام وكذلك العاملين في التعليم الأساسي مقابل المشاركين من مدارس التعليم المشتركة (أساسي وعام). وتأثرت النتائج أيضاً بالدرجة المالية للمشاركين، فقد ظهرت فروق دالة إحصائية لصالح العاملين بالدرجة الثانية والأولى من الحلقة الثانية مقابل المشاركين من الدرجة الثالثة والرابعة من

الحلقة الثانية، وكذلك مقابل العاملين من الدرجة الخامسة والسادسة من الحلقة الأولى وأظهرت النتائج كذلك انه باستثناء الولاء نحو المهنة فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل والسكن لصالح من يعملون في مناطق سكنهم. ولم يكن لمتغيري المنطقة وعدد الحصص تأثير على النتائج، إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تعزى للمنطقة أو لعدد الحصص وانتهت الدراسة بمقترحات وتوصيات.

2.4.2. الدراسات الأجنبية:

وفيما يلي نستعرض بعض هذه الدراسات الأجنبية.

1.2.4.2. دراسة: (Meyer, Allen (1991)

وقد أجرى ماير والن (Meyer and Allen, 1991) دراسة في جامعة وسترتون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين". وتم استخدام مقياس الولاء التنظيمي. وبينت النتائج إن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسة لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، وخاصيات خيار العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل).

كما أظهرت النتائج انه يمكن للمؤسسة إن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة. وبينت النتائج أيضا إن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأولى، وان الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمرا صعبا من ناحية أخرى أظهرت النتائج إن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولاءه لها، وان الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة، وان زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر.

2.2.4.2. دراسة (Krushman (1992

وقام (Krushman, 1992) بدراسة حول " الولاء التنظيمي في عدد من المدارس الابتدائية والمتوسطة". ولم تسفر نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين كل من النوع والعمر عدد سنوات الخدمة والولاء التنظيمي في المقابل ففي دراسة لـ (Reyes and Shin, 1995) حول الولاء

التنظيمي في 162 مدرسة من المدارس الحكومية والخاصة تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والعمر.

3.2.4.2. دراسة (Aquino 1993) :

وفي دراسة لـ (Aquino, 1993) حول "تأثير الحوافز غير المادية على الولاء التنظيمي والمهني لمدرسي المرحلة الجامعية في الفلبين " تبين إن النساء أكثر ولاء من الرجال، وإن المتزوجين أكثر ولاء من غير المتزوجين ووجدت الدراسة من ناحية أخرى ارتباطا ايجابيا بين الولاء التنظيمي والعمر والتحصيل الأكاديمي والتثبيت في الخدمة بينما لم تكن العلاقة ذات دلالة بين الولاء التنظيمي وعدد سنوات الخبرة.

وفي مراجعتها لـ 41 دراسة من دراسات الولاء التنظيمي وجد (Mathieu and Zajak 1990) إن العمر كان له ارتباط بالولاء التنظيمي وجد في جميع الدراسات التي تمت مراجعتها. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود درجة ارتباط معتدلة بين التثبيت في الخدمة والولاء التنظيمي، وكذلك بين النوع والولاء التنظيمي لصالح الإناث كما بينت الدراسة وجود ارتباط بين الولاء التنظيمي والشعور بالإنصاف.

4.2.4.2. دراسة (Raju and Srivastava 1994) :

قام الباحث بدراسة " العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين " واستخدم في الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي. وتكونت عينة الدراسة من 454 مدرسا تم انتقاؤهم عشوائيا من 28 مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي في الهند. ووجدت الدراسة إن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي أدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي من الآخرين، توقعات الطلاب وأولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

5.2.4.2. دراسة Hawkins (1998) :

وفي دراسة لـ (Hawkins, 1998) حول " تأثير متغيرات العمر والنوع والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف والشعور بالاستقلالية على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة" تم توزيع استبيان على عينة من 396 مديرا. وبينت نتائج الدراسة ارتباطا بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والعمل التنظيمي والعمر.

6.2.4.2. دراسة John and Tayler (1999) :

قصدت هذه الدراسة " العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الادفست الثانوية في الفلبين "، تكونت العينة من 227 معلما متفرغا من عشرين مدرسة . واستخدم في الدراسة ثلاث استبيانات: واحدة للولاء التنظيمي، وثانية للنمط القيادي للمدير، وثالثة للمناخ المدرسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباطا وثيقا بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي. كما وجد إن الحالة الزوجية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيرا في المناخ التنظيمي. فقد أظهرت الدراسة فروقا دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

7.2.4.2. دراسة سيليب (2000)، Celep :

كانت بعنوان الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي، استعرضت الدراسة مستويات الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس الأتراك في انتمائهم لمدارسهم، والوظائف المندمجة في التعليم، ومجموعة العمل، واستخدم مقياس مؤلف من (28) فقرة تم توزيعه على (302) من أعضاء هيئة التدريس يبذلون جهدا مميزا من مصلحة مدارسهم، وظهر أن هناك علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل، فقد كان المدرسون ملتزمون جدا بجدول التعليم اليومي وبمهنة التعليم، وراعوا بان تكون علاقاتهم أكثر حميمة وقربا مع الآخرين في المدرسة كما كانت علاقاتهم بين متغيرات انتماء المدرسين ومجموعة العمل ومهنة التعليم.

8.2.4.2. دراسة بيدريت (2002) , Piderit

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تأثير المدرسة على ولاء العاملين في المدارس الإعدادية في المدينة والضواحي، من خلال إجراء تحليل ومقارنة لأدراكات المعلمين لسلوك المدير القائد في المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (510) معلما ومعلمة يعملون في (53) مدرسة إعدادية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والمهتم بالعاملين من جهة ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين. كما إن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائية بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين للتنظيم. كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج يحدد الأبعاد السلوكية للولاء التنظيمي للمعلمين.

9.2.4.2. دراسة سوميتش وبوغلر (2002) Somech & bogler :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وجمعت البيانات باستخدام استبانته وزعت على (983) معلما من 25 مدرسة إعدادية و (27) مدرسة ثانوية في تركيا وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا ايجابيا بين الولاء التنظيمي والمجال الإداري والحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ والفرق والمنظمة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ايجابي بين الولاء المهني والمجال الفني فقط.

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذه الدراسة (23) دراسة وزعت في مجالات مختلفة سواء كانت ديمغرافية أو تنظيمية مختلفة بواقع (14) دراسة عربية و(9) دراسة أجنبية، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث في كل مجال من تلك المجالات، وقد كان أحدث هذه الدراسات العربية دراسة (عطاري، وآخرون 2006) وأقدمها دراسة(العضايلة 1995) وفي الدراسات الأجنبية كانت أقدمها دراسة(Meyer and Allen 1991) وأحدثها دراسة (Somech & Bogler 2002)، وقد استخدمت تلك الدراسات مداخل بحثية مختلفة كما طبقت على قطاعات متنوعة من عينة الدراسة. حيث طبق بعض هذه الدراسات على منظمات ومؤسسات مختلفة المستويات وعلى العاملين فيها. وقد اختلف أيضا حجم العينة في تلك الدراسات فقد كان أكبر حجم للعينة في دراسة(الطعامنة وعبد الحليم، 1997). و اقل عينة في الدراسات السابقة (135) فرد في دراسة(صادق، 2000).

أما بالنسبة لنوع العينة فبعض الدراسات طبقت على الذكور والبعض الآخر طبق على الجنسين (الذكور والإناث) والقليلة منها طبق على الإناث. وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي بمختلف مداخله المتعددة، فبعضها استخدم المدخل المسحي فقط، وبعضها الآخر استخدم المدخل الوثائقي، وبعضها الآخر المنهج التحليلي بينما استخدم بعضها المنهج المقارن.

كما استخدم الباحثون السابقون أدوات مختلفة لجمع المعلومات منها الاستبانة إلى جانب المقاييس المقننة والمترجمة عن مقاييس أجنبية.

وأظهرت الدراسات وجود تباينات بدرجات مختلفة بالنسبة لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغير الولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للولاء عند بعض العوامل التنظيمية والشخصية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للولاء عند بعض العوامل التنظيمية والشخصية في دراسات أخرى.

أما أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فنتمثل في النقاط التالية:

1. إن هذه الدراسة ركزت على (8) عوامل تنظيمية فقط وهي (علاقة جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية أثناء العمل، التغذية الراجعة عن الأداء، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الانجاز، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس) وبعد الرجوع إلى أشخاص ذوي كفاءة عالية في مجال الإدارة.
2. الدراسات السابقة اختلفت في تناول تلك العوامل، فمنهم من زاد عليها ومنهم من تناولها كما هي وذلك بناء على رغبة الباحث.
3. ندرة الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة.
4. عدم وجود دراسات تطبيقية على كليات فلسطين التقنية.

هذا وقد استفاد الباحث من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري في الدراسة وفي إعداد هذه الدراسة، لذا فإن الباحث يأمل إن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وتسهم في تقديم بعض المقترحات أو الحلول للحد من الآثار والتشوهات السلبية في الكليات وتقوية الولاء التنظيمي، أو القيام بأجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متغيرات الدراسة في بيئة عربية أو في منظمات مختلفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

هذا الجزء من الدراسة يوضح المنهج العلمي المستخدم وخصائصه المرتبطة بفئة مجتمع الدراسة (العاملين في كليات فلسطين التقنية) من حيث (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الراتب، المسمى الوظيفي، طبيعية العمل). كما يوضح أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، ويوضح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة إضافة إلى توضيح الأدوات وطريقة المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها.

1.3 المنهج العلمي المستخدم

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 1989).

ونظرا لتعدد أساليب المنهج الوصفي فإن الباحث في دراسته هذه اقتصر على تطبيق أسلوبين فيها هما: (1) المنهج الوصفي (المسحي) (2) المنهج الوصفي (الارتباطي).

فالمنهج الوصفي (المسحي) يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون إن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.

أما المنهج الوصفي (الارتباطي) فيمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، 1989)

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 350 يعملون في أربع كليات.

3.3 عينة الدراسة

لتحديد حجم عينة الدراسة بحيث تمثل المجتمع الأصلي تم استخدام مدخل كيرجي ومورجان حسب المعادلة التالية: (الصياد، 1989)

$$n = \frac{x^2 NP(1-p)}{d^2(N-1) + x^2 p(1-p)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع الدراسة.

P : نسبة أفراد المجتمع وهي تساوي 0.5 حسب كيرجي ومورجان.

d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه، وأكبر قيمة له تساوي 0.05.

x^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة وتساوي 3.841 عند مستوى ثقة 0.95

وباستخدام المعادلة السابقة ولمجتمع دراسة حجمه 350 مفردة تبين أن حجم العينة المطلوب 183 مفردة .

وبناء على ذلك قام الباحث بتوزيع 183 استبانة، (الملحق 3:3) وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد (27) استبانة غير صالحة للتحليل، بسبب عدم اكتمال البيانات وبذلك أصبح عدد المشاركين في الدراسة (156) أي بنسبة 85% من العينة واعتبرت هذه العينة ممثلة للمجتمع . والجدول رقم (1.3) يوضح الاستبيانات التي وزعت على الكليات الأربع.

جدول 1:3 يبين عدد الاستبيانات التي وزعت على الكليات الأربع

| اسم الكلية | عدد العاملين | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المستبعدة والفاغرة | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل |
|-------------------------------------|--------------|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| كلية فلسطين التقنية للبنات رام الله | 99 | 54 | 9 | 45 |
| كلية فلسطين التقنية خضوري | 120 | 62 | 10 | 52 |
| كلية فلسطين التقنية العروب | 97 | 50 | 7 | 43 |
| كلية الأمة | 34 | 17 | 1 | 16 |
| المجموع | 350 | 183 | 27 | 156 |

4.3 خصائص عينة الدراسة

للتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة اشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة التي تتعلق بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والتي تظهر في الجدول (2.3) ويتبين من الجدول أن متغير الجنس لمفردات العينة كان بنسبة الثلثين من الذكور والثلث من الإناث .

أما من حيث العمر فيلاحظ أن 70.5% من عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة العمومية 25-45 سنة، كما يظهر في الجدول أن حوالي 9.6% تقل أعمارهم عن 25 سنة وحوالي 4.5% فقط تتجاوز أعمارهم 55 سنة.

كما ويشير الجدول (2.3) إلى أن نسبة 71.2% من عينة الدراسة من المتزوجين ونسبة 26.3% غير متزوجين ونسبة 2.6% لم يحددوا ذلك، أما المستوى التعليمي للعينة فيظهر من الجدول أن أكبر فئة من العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 37.2% يليها ودرجة الماجستير بنسبة

30.1%، ودرجة الدبلوم بنسبة 16% ومن الثانوية العامة فما دون بنسبة 9.6%، وكانت أقل نسبة ممن يحملون مؤهل الدكتوراه بنسبة 7.1% مما يشير إلى أن اعتماد الكليات على مؤهلات البكالوريوس والماجستير اكبر من غيرهم.

ويظهر أيضا في الجدول رقم (2.3) أن نسبة 42.3% من العينة تزيد خبراتهم عن 10 سنوات وان نسبة 23.1% من عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة من 7- 10 سنوات وتقاربت النسب في توزيع العينة على فئات سنوات الخبرة التي تقل عن 6 سنوات.

أما فيما يتعلق بالراتب الشهري فيظهر من الجدول (2.3) أن 60% من العينة يزيد رواتبهم عن 400 دينار في حين أن 14.1% من العينة يقل راتبهم عن 300 دينار. كما يظهر من الجدول أن النسب الأكبر من العينة كانت من أعضاء هيئة التدريس وبلغت النسبة 43.6% ويليهم أعضاء الهيئة الإدارية بنسبة 32.1% ورؤساء الأقسام بنسبة 12.8% وموظفو الخدمات بنسبة 10.3% وكانت النسبة متساوية بين العمداء ونوابهم حيث كانت النسبة 0.6%، وتتقاطع هذه النسب بشكل كبير مع توزيع العينة حسب المؤهل العلمي حيث أن معظم أفراد العينة ممن يحملون مؤهل بكالوريوس وأعلى وهم من أعضاء هيئة التدريس التي تتطلب شهادة البكالوريوس على الأقل في كليات فلسطين التقنية. أما من حيث طبيعة العمل فيظهر من الجدول أن توزيع العينة على فئات طبيعة العمل كانت متقاربة بين الإداريين والأكاديميين بحوالي 44% بينما كانت نسبة موظفو الخدمات 10.9%.

جدول 2.3- أ : خصائص عينة الدراسة:

| المتغير | الجنس | العمر | الحالة الاجتماعية | المؤهل العلمي | الخبرة | الراتب | المسمى الوظيفي | طبيعة العمل |
|---------------|-------|-------|-------------------|---------------|--------|--------|----------------|-------------|
| ذكر | 66.7% | | | | | | | |
| أنثى | 33.3% | | | | | | | |
| أقل من 25 سنة | | 9.6% | | | | | | |
| 25 أقل 35 سنة | | 37.2% | | | | | | |
| 35 أقل 45 | | 33.3% | | | | | | |
| 45 أقل من 55 | | 15.4% | | | | | | |
| أكثر من 55 | | 4.5% | | | | | | |

جدول 2.3- ب : خصائص عينة الدراسة:

| | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|------------------|
| | | | | | 26.2% | | | أعزب |
| | | | | | 71.2% | | | متزوج |
| | | | | | 2.6% | | | غير ذلك |
| | | | | 5.1% | | | | أقل من ثانوية |
| | | | | 4.5% | | | | ثانوية عامة |
| | | | | 16% | | | | دبلوم متوسط |
| | | | | 37.2% | | | | بكالوريوس |
| | | | | 30.1% | | | | ماجستير |
| | | | | 7.1% | | | | دكتورة |
| | | | 16.7% | | | | | أقل من 3 سنوات |
| | | | 17.9% | | | | | من 3-6 سنوات |
| | | | 23.1% | | | | | من 7-10 سنوات |
| | | | 42.3% | | | | | أكثر من 10 سنوات |
| | | 14.1% | | | | | | أقل من 300 دينار |
| | | 25.0% | | | | | | 300 - 400 |
| | | 18.6% | | | | | | 400 - 500 |
| | | 20.5% | | | | | | 501 - 600 |
| | | 21.8% | | | | | | أكثر من 600 |
| | 0.6% | | | | | | | عميد الكلية |
| | 0.6% | | | | | | | نائب عميد |
| | 12.8% | | | | | | | رئيس قسم |
| | 32.1% | | | | | | | موظف إداري |
| | 43.6% | | | | | | | عضو هيئة تدريس |

جدول 2.3- ج : خصائص عينة الدراسة:

| | | | | | | | | |
|-------|-------|--|--|--|--|--|--|------------|
| | %10.3 | | | | | | | موظف خدمات |
| %44.9 | | | | | | | | إداري |
| %44.2 | | | | | | | | أكاديمي |
| %10.9 | | | | | | | | خدمات |

5.1 وسائل جمع البيانات

وفيما يلي وسائل جمع البيانات التي تم استخدامها

1. البيانات الثانوية: لم يتوفر عدد كبير من المراجع والكتب لتغطية الجانب النظري واعتمد الباحث على عدة مراجع منها الاستعانة بالدراسات السابقة وبعض ما توفر من كتب ومراجع ودوريات.
2. البيانات الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على استبانة تم إعدادها خصيصا واشتملت على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

6.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة من أجل جمع البيانات التي ستساهم بعد تحليلها بالإجابة على تساؤلات الدراسة وبعد عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المحكمين (الملحق 3:2) وإعادة صياغة العبارات و تعديلها توصل الباحث إلى أداة الدراسة في صورتها النهائية والتي تتكون من الآتي:

- القسم الأول: ويتكون من الخصائص الديمغرافية وهي بيانات أولية عن المستجيب وتشمل متغيرات:

- (1) الجنس: وله مستويان ذكر وأنثى.
- (2) العمر: وله خمسة مستويات اقل من 25 سنة، 25 إلى أقل من 35 سنة، 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 إلى أقل من 55 سنة، أكثر من 55 سنة.

- (3) الحالة الاجتماعية: ولها ثلاثة مستويات أعزب، متزوج، غير ذلك.
- (4) المؤهل العلمي: وله ستة مستويات اقل من الثانوية، ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- (5) عدد سنوات الخبرة: ولها أربعة مستويات اقل من 3 سنوات، 3 إلى اقل من 6 سنوات، 6 إلى اقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- (6) الراتب وله خمسة مستويات اقل من 300 دينار، من 300-400، من 401-500 دينار، 501-600 دينار، أكثر من 601 دينار.
- (7) المسمى الوظيفي: وله ستة مستويات (1) عميد كلية (2) نائب عميد (3) رئيس قسم (4) موظف إداري (5) عضو هيئة تدريس (6) موظف خدمات.
- (8) طبيعة العمل: وله ثلاثة مستويات (1) إداري (2) أكاديمي (3) خدماتي

• القسم الثاني: ويتكون من فقرات الاستبانة الخاصة بالعوامل التنظيمية (جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس) حيث قسمت إلى ثماني محاور:

- المحور الأول: جماعة العمل وتشمل (6) فقرات. توضح الأسئلة من 9-14
 - المحور الثاني: تحديد المهام ويشمل (5) فقرات . توضح الأسئلة من 15-19
 - المحور الثالث: نمط الإشراف ويشمل (7) فقرات .توضح الأسئلة من 20-26
 - المحور الرابع: درجة الاستقلالية ويشمل (5) فقرات.توضح الأسئلة من 27-31
 - المحور الخامس: التغذية الراجعة وتشمل (7) فقرات.توضح الأسئلة من 32-38
 - المحور السادس: فرص العمل البديلة وتشمل (5) فقرات.توضح الأسئلة من 39-43
 - المحور السابع: الحاجة إلى الإنجاز وتشمل (5) فقرات.توضح الأسئلة من 44-48
 - المحور الثامن: علاقة الرئيس بالمرؤوس وتشمل (6) فقرات.توضح الأسئلة من 49-54.
- القسم الثالث: (الولاء التنظيمي) ويتكون من (اثنان وعشرون) فقرة تمثلت في الأسئلة من (55-76) وتقيس المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وهذه الفقرات تم صياغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين الولاء التنظيمي من أصوله النظرية والدراسات السابقة، كما تضمنتها الاستبانة التي وضعها ماير وزملائه (Meyer et.al. 1993). وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للولاء التنظيمي وهي:

- الفقرات من (55-63) و تقيس (الولاء العاطفي)
- الفقرات من (64-71) و تقيس (الولاء المستمر)
- الفقرات من (72-76) و تقيس (الولاء الأخلاقي).

7.2 صدق أداة الدراسة

لفحص الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين) قام الباحث بعرض الأداة على عشر محكمين في مجال إدارة الأعمال والتربية (الملحقان 1:3، 2:3) وطلب إليهم مدى شمولية الأداة لمجالات العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده عند العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية وكذلك تحري الصحة العلمية للفقرات ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي أدرج تحته، وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها والصحة اللغوية للفقرات وصلاحيه المقياس للتطبيق، وبناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الأداة فأصبحت تتكون من (46) فقرة لقياس العوامل التنظيمية و (22) فقرة لقياس أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي). كما تم استخراج صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل التنظيمية، ولأبعاد الولاء التنظيمي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الأداة وبقيّة المحاور، ونتائج الجدولان (3.3 و 4.3)

جدول 3.3 - أ: معاملات الارتباط بيرسون بين محاور العوامل التنظيمية

| الرقم | المحور | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------------|----------------|---------------|
| 1 | جماعة العمل | 0.668 | 0.000 |
| 2 | تحديد المهام | 0.703 | 0.000 |
| 3 | نمط الإشراف | 0.628 | 0.000 |
| 4 | درجة الاستقلالية | 0.570 | 0.000 |
| 5 | التغذية الراجعة | 0.748 | 0.000 |
| 6 | فرص العمل البديلة | 0.643 | 0.000 |
| 7 | الحاجة إلى الإنجاز | 0.758 | 0.000 |
| 8 | علاقة الرئيس بالمرؤوس | 0.570 | 0.000 |

دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

جدول 4.3- ب :معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الولاء التنظيمي

| الرقم | المحور | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------|----------------|---------------|
| 1 | الولاء العاطفي | 0.919 | 0.000 |
| 2 | الولاء المستمر | 0.714 | 0.000 |
| 3 | الولاء الأخلاقي | 0.869 | 0.000 |

دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

وتبين لنا من الجدولان السابقان أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور جميعها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهي قيمة موجبة (0.570 و 0.758) لمحاور العوامل التنظيمية، وبين (0.714 و 0.919) لمحاور التنظيمي، مما يشير إلى الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة .

8.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معامل كرونباخ الفا (Alpha Cronboch) على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (5.3) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة المتعلقة بالعوامل التنظيمية حيث تتضح أن معامل ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.601 و 0.885) في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور (0.906). وهذا يدل على أمكانية ثبات النتائج التي يمكنه أن تسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك أمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

جدول 5.3- أ : معاملات ثبات الأداة للخصائص التنظيمية

| المحور | عدد الاستجابات | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------|----------------|-------------|--------------|
| جماعة العمل | 156 | 6 | 0.750 |
| تحديد المهام | 156 | 5 | 0.764 |
| نمط الإشراف | 156 | 7 | 0.670 |
| درجة الاستقلالية | 156 | 5 | 0.601 |
| التغذية الراجعة | 156 | 7 | 0.711 |

جدول 5.3-ب : معاملات ثبات الأداة للخصائص التنظيمية

| المحور | عدد الاستجابات | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-----------------------|----------------|-------------|--------------|
| فرص العمل البديلة | 156 | 5 | 0.733 |
| الحاجة إلى الإنجاز | 156 | 5 | 0.639 |
| علاقة الرئيس بالمرؤوس | 156 | 6 | 0.885 |
| جميع المحاور | 156 | 46 | 0.906 |

أما فيما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي فيشير الجدول (6.3) إلى معاملات الثبات لكل بعد حيث تراوحت بين (0.711، 0.885) في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد الولاء التنظيمي (0.904). وهي قيم مرتفعة مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

جدول 6.3 : معامل ثبات الأداة للولاء التنظيمي

| البعد | عدد الاستجابات | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-----------------|----------------|-------------|--------------|
| الولاء العاطفي | 156 | 9 | 0.887 |
| الولاء المستمر | 156 | 8 | 0.711 |
| الولاء الأخلاقي | 156 | 5 | 0.846 |
| جميع الأبعاد | 156 | 22 | 0.904 |

9.3 متغيرات الدراسة

وهناك نوعين من المتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي: سيتم دراسة واقع العوامل التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال المتغيرات المتغيرة الواردة أدناه ، حيث أعد لكل من المتغيرات اداة قياس خاصة بها .

1. المتغير التابع: الولاء التنظيمي بأبعاده(العاطفي، والمستمر، والأخلاقي).

2. المتغيرات المستقلة وهي:

• متغيرات ديمغرافية(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل).

• متغيرات العوامل التنظيمية وهي:-

- (1) جماعة العمل: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت التعاون، وناقشت المشاكل، وعلاقات العمل واحترام الزملاء والاجتماعات غير الرسمية و فرق العمل.
- (2) تحديد المهام: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت الوصف الوظيفي، إنجاز العمل، الفرصة الممنوحة لانجاز العمل، مهام العمل.
- (3) نمط الإشراف: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت الرقابة، أسلوب الرقابة، طبيعة العمل: زيارات الرئيس للعمل، التوجيه، التفويض، النمط الإشرافي.
- (4) درجة الاستقلالية في العمل: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت الحرية في العمل، اتخاذ القرارات، الدور، متطلبات العمل، تنفيذ الأهداف.
- (5) التغذية الراجعة: عن الأداء: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت تعزيز التغذية الراجعة من قدرة العمل، تسلم المعلومات المرتردة، حسن الأداء، نظام التقويم، مجالات التدريب، مستوى الأداء، معرفة نتائج الأعمال.
- (6) توفر فرص عمل بديلة: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت البقاء في العمل بنفس الامتيازات، ترك العمل لو توفرت فرص عمل أفضل، صعوبة إيجاد عمل بديل لو ترك العمل.
- (7) الحاجة إلى الإنجاز: تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت فرص النمو والتطور في العمل، التحدي في العمل وتحقيق المهام الصعبة، والأعمال التي تعود بالفائدة على الكلية.
- (8) علاقة الرئيس بالمرؤوس: وقد تم التعبير عنها بمجموعة من الأسئلة تناولت المعاملة الحسنة والاهتمام من قبل الرئيس، والاحترام من قبل الرئيس، والتعاون في العمل، واتخاذ القرارات في العمل.

10.3 أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز اختصاراً بالرمز SPSS وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام بها الباحث باستخدامها:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم احتساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل أهمية في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (العمر، 2002)

- من 1-1.8 يمثل درجة (قليلة جدا) من الاستجابة نحو العبارة على حسب مقياس المحور
- من 1.81 - وحتى 2.6 يمثل درجة (قليلة) من الاستجابة نحو العبارة على حسب مقياس المحور
- من 2.61 وحتى 3.4 يمثل درجة (درجة متوسطة) من الاستجابة نحو العبارة على حسب مقياس المحور
- من 3.41 وحتى 4.2 يمثل درجة (درجة كبيرة) من الاستجابة نحو العبارة على حسب مقياس المحور
- من 4.21 وحتى 5 يمثل (درجة كبيرة جدا) من الاستجابة نحو العبارة على حسب مقياس المحور.

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لمفردات الدراسة.

3. معامل ارتباط (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronboch)، لقياس ثبات أداة الدراسة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار مستوى المعنوية لتحديد مدى ملائمة المقاييس المستخدمة.

5. تم استخدام الوسط الحسابي weighted Mean، لوصف بعض المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الدراسة الأساسية العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده.

6. تم استخدام الانحراف المعياري Standard Division، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية ويلاحظ إن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

7. تم حساب معامل الارتباط الخطي بيرسون بين الخصائص التنظيمية والولاء التنظيمي لتحديد قوى واتجاه العلاقة بين المتغيرين .
8. تم استخدام (t - test) للفرق بين متوسطين لبيان مدى الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند مستوى 0.05 فأقل) (Two Sample t. test) في اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية.
9. تم استخدام أسلوب اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لبيان مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول الخصائص التنظيمية والولاء التنظيمي بإبعاده باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، الراتب، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي).
10. تم استخدام اختبار المقارنات المتعددة من خلال اختبار (اقل مربع فروق) LSD ألبعدي الذي يوضح مصادر الفروقات .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

يجري في الجزء الأول من هذا الفصل تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، ومعرفة مستوى العوامل التنظيمية (علاقة جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الانجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس) ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل فيجري اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج وتحديد مدى تأثير المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الراتب، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل) على الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية .

2.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

حيث أن احد شروط إجراء تحليل التباين هو التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار كولماجوروف - سمير نوف (K-S) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وتنص فرضيات هذا

الاختبار على H_0 : البيانات موزعة توزيعا طبيعيا H_1 : البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا
 طبيعيا، ويبين الجدول (1.4) قيم إحصائية (K-S) للاختبار ومستوى المعنوية المحسوب، وتشير إلى أن توزيع البيانات في بعض المتغيرات غير موزعة توزيعا طبيعيا في المحاور (تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل، علاقة الرئيس بالمرؤوس، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي) وبعضها موزعة توزيعا طبيعيا كما في المحاور (جماعة العمل، نمط الإشراف، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، الولاء المستمر) ألا أن كبر حجم العينة (156) مشاهدة يمكننا من اعتماد نتائج تحليل التباين ، وهذا ما اشر إليه جدول (1.4)

جدول 1.4 : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| النتيجة | الدلالة الإحصائية | قيمة k-S | المتغير |
|----------------------------------|-------------------|----------|------------------------------|
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.508 | 0.823 | جماعة العمل |
| البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا | 0.010 | 1.629 | تحديد المهام |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.566 | 0.786 | نمط الإشراف |
| البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا | 0.050 | 1.357 | درجة الاستقلالية أثناء العمل |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.226 | 1.044 | التغذية الراجعة |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.205 | 1.067 | فرص العمل البديلة |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.459 | 0.854 | الحاجة إلى الإنجاز |
| البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا | 0.010 | 1.622 | علاقة الرئيس بالمرؤوس |
| البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا | 0.026 | 1.472 | الولاء العاطفي |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.228 | 1.042 | الولاء المستمر |
| البيانات غير موزعة توزيعا طبيعيا | 0.045 | 1.376 | الولاء الأخلاقي |
| البيانات موزعة توزيعا طبيعيا | 0.970 | 1.231 | الولاء الكلي |

3.4 مناقشة أسئلة الدراسة

شمل هذا الجزء من الفصل عرضا إحصائيا لنتائج الدراسة، مع تحليل وتفسير للنتائج ، وقد قام الباحث بعرض وتحليل إجابة كل سؤال من أسئلة الدراسة على حده على النحو التالي .

1.3.4. السؤال الأول: ما مستوى العوامل التنظيمية في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين؟.

وللإجابة على هذا السؤال تعرض الجداول من (2.4 - 9.4) مستوى العوامل التنظيمية المتعلقة بكل من (جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة وترتيبها وعلى النحو التالي:

1.1.3.4. جماعة العمل:

يبين الجدول (2.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 2.4 : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جماعة العمل عند العاملين في كليات فلسطين

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|---------------|
| 4 | مرتفع | 1.00 | 3.67 | يتسم جو العمل بالتعاون ضمن جماعة العمل التي أعمل معها | 1 | جماعة العمل |
| 1 | مرتفع | 0.74 | 4.12 | أساعد أصدقاء العمل على القيام بعملهم عند الضرورة | 2 | |
| 6 | متوسط | 1.29 | 2.80 | أناقش مشكلاتي الخاصة مع جماعة العمل الذين أعمل معهم | 3 | |
| 3 | مرتفع | 1.03 | 3.81 | أعمل جاهدا لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل | 4 | |
| 2 | مرتفع | 0.81 | 4.09 | أحظى باحترام زملائي كلما حرصت على جودة أداء عملي | 5 | |
| 5 | متوسط | 1.20 | 2.99 | نجتمع كفريق عمل بين الحين والآخر بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا العمل | 6 | |
| | مرتفع | 1.20 | 3.58 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى الاستجابة على محور (جماعة العمل) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتقعا في الفقرات (1، 2، 4، 5) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67 و 4.12) وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المجموعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهذا يدل على أن أصدقاء العمل يساعدون بعضهم البعض في إنجاز العمل، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا في الفقرات (3 و 6) وبلغت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.80 و 2.99) على التوالي حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة وفق ترتيب استجابات الباحثين وبمتوسط حسابي بلغ (2.80) وهذا يدل على أن أصدقاء العمل لا يناقشون مشاكلهم الشخصية مع بعضهم البعض بصورة قوية، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.58) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية، كانت مرتفعة. وهذا يعني أن على الإدارة تعزيز هذا الجانب فبيئة العمل التي تفتقر إلى العلاقات الجيدة وانتشار الصراعات بين أفرادها، ستلحق بها أضرار، وسوف يقل عطاء أفرادها لانهماكهم في هذه الصراعات. ومن هنا تصبح مهمة الإدارة أن تحد من هذه الخلافات وتوفر بيئة عمل تسودها الألفة والمحبة وروح الفريق. أما الفقرات (مناقشة المشكلات الخاصة للموظف مع زملائه، والاجتماعات غير الرسمية لمناقشة أمور العمل) فكانت متوسطة وهي بحاجة إلى تنمية مما يعني انه على الإدارة العمل على بناء علاقات طيبة يسودها التفاهم، وخلق جو من الترابط الاجتماعي للعاملين ليشعر العامل بالاطمئنان والثقة للتخفيف من حدة مشاكل العاملين الشخصية، وتمنحهم الأمان والاستقرار الوظيفي في لقاءاتهم غير الرسمية أثناء مناقشتهم لأمر العمل .

2.1.3.4. تحديد المهام:

يبين الجدول (3.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 3.4: استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحديد المهام عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|---------------|
| 5 | مرتفع | 1.24 | 3.76 | يوجد وصف وظيفي لمهام العمل الذي أقوم به | 1 | تحديد المهام |
| 2 | مرتفع | 0.91 | 4.19 | انسجم مع العمل المسند إلي حتى النهاية | 2 | |
| 1 | مرتفع جدا | 0.63 | 4.26 | أقوم بإنجاز جانب متكامل من العمل | 3 | |
| 3 | مرتفع | 0.85 | 3.99 | تمنح لي فرصة كافية لإنجاز العمل من بدايته حتى نهايته | 4 | |
| 4 | مرتفع | 0.99 | 3.95 | تتسم مهام عملي بالوضوح التام | 5 | |
| | مرتفع | 0.92 | 4.03 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى الاستجابة على محور (تحديد المهام) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا في الفقرات جميعها (1، 2، 3، 4، 5) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67، 4.26) حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وهذا يدل على أن الموظفين يقومون بإنجاز جانب متكامل من العمل، وقد جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة وفقد ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.76) رغم أن مستوى الاستجابة كان مرتفعا، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.03)، ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت مرتفعة. وهذا يعني أن تحديد المهام التي يؤديها العاملون في الكليات تسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود لإتمام العمل على نحو مرض ليوأكب أهداف الكلية .

3.1.3.4. نمط الإشراف:

يبين الجدول (4.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 4.4 : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لمحور نمط الإشراف عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| المحور | الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة | الترتيب |
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| نمط | 1 | يراقبني رئيسي بدقة حتى يضمن دقة أنجازي للعمل | 3.38 | 1.10 | متوسط | 4 |
| | 2 | يمارس على رئيس أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشلي بإنجاز عملي . | 2.56 | 0.81 | منخفض | 6 |
| الإشراف | 3 | اعرف طبيعة العمل الموكل إلي وأنني لست بحاجة إلى رقابة | 4.21 | 1.29 | مرتفع جدا | 1 |
| | 4 | يحرص رئيسي على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير عملي | 2.46 | 1.25 | منخفض | 7 |
| | 5 | يقوم رئيسي بتوجيهي من خلال أجراء الاتصال بي | 2.96 | 1.27 | متوسط | 5 |
| | 6 | يفوضني رئيسي بسلطة واسعة في العمل | 3.59 | 1.14 | مرتفع | 3 |
| | 7 | يظهر رئيسي نمطا إشرافيا ايجابيا | 3.81 | 1.04 | مرتفع | 2 |
| | | الدرجة الكلية | 3.28 | 1.10 | متوسط | |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى الاستجابة على محور(نمط الإشراف) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا على الفقرات (7، 6، 3) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 و 4.21) وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (4.21)، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا في الفقرات (1،5) حيث كانت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.96، 3.38) على التوالي، وكانت منخفضة في الفقرات (4، 2) حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي(2.46-2.56) وقد جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي (2.46) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.28) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت متوسطة. وباستعراض مدى الاستجابة لكل فقرة من فقرات محور نمط

الإشراف تبين أن اغلب المبحوثين يفضلون نمط الإشراف الديمقراطي . وتبين أيضا بان الإدارات لا تمارس الرقابة على العاملين في الكليات بشكل جدي مما ينعكس على الولاء التنظيمي لديهم .

4.1.3.4. درجة الاستقلالية:

يبين الجدول (5.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 5.4 : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة الاستقلالية في العمل عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|------------------|
| 2 | مرتفع | 1.00 | 3.78 | امتك هامشا من الحرية في أداء وظيفتي | 1 | درجة الاستقلالية |
| 4 | متوسط | 1.12 | 3.27 | تتيح لي وظيفتي أن اتخذ العديد من القرارات بمفردي | 2 | |
| 3 | مرتفع | 0.94 | 3.67 | اشعر بان لي دورا مهما بما يحدث في وظيفتي | 3 | |
| 1 | مرتفع | 0.94 | 4.10 | تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي الذاتية على الأداء | 4 | |
| 5 | متوسط | 1.22 | 2.83 | إجراءات العمل بالنسبة لي معوقة لتنفيذ الأهداف | 5 | |
| مرتفع | | 1.05 | 3.53 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى الاستجابة على محور (درجة الاستقلالية في العمل) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا في الفقرات (1، 3، 4) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67 و 4.10) وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهذا يدل على أن متطلبات العمل تتناسب مع قدرات العامل، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا على الفقرات (2، 5) حيث بلغت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.83، 3.27) على التوالي وفيما يتعلق بالدرجة

الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.53) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت مرتفعة.

وهذا يعني أن على الإدارة العمل على منح الموظف فرص لاتخاذ القرار الذي يخص مجال عمله، وتسريع إجراءات العمل.

5.1.3.4. التغذية الراجعة:

يبين الجدول (6.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 6.4 : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغذية الراجعة عن الأداء عند العاملين في كليات فلسطين التقنية.

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---|-------|---------------|
| 3 | مرتفع | 1.01 | 3.69 | تعزز التغذية الراجعة من قدراتي في إنجاز العمل المكلف بتأديته | 1 | التغذية |
| 4 | متوسط | 1.27 | 3.22 | أتسلم المعلومات أولاً بأول من رئيسي المباشر عن أدائي عملي | 2 | |
| 2 | مرتفع | 0.76 | 4.17 | اشعر بحسن أدائي أثناء تنفيذي للعمل | 3 | |
| 5 | متوسط | 1.28 | 3.06 | يساعدني نظام تقويم الأداء المطبق على معرفة قدراتي | 4 | الراجعة |
| 7 | منخفض | 1.13 | 2.28 | تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية بناء على نتائج أدائي للعمل | 5 | |
| 6 | منخفض | 1.33 | 2.57 | يناقشني رئيسي في مستوى أدائي بعد أتمام عملية التقييم | 6 | |
| 1 | مرتفع جدا | 0.92 | 4.31 | ارغب بمعرفة نتائج الأعمال التي أقوم بها | 7 | |
| متوسط | | 1.1 | 3.32 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى الاستجابة على محور (التغذية الراجعة عن الأداء) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا في الفقرات (1,3,7)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 و 4.31)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهذا يدل على أن العاملين في كليات فلسطين التقنية يرغبون بمعرفة نتائج الأعمال التي يقومون بها، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا على الفقرات (4.2) وبلغت المتوسطات الحسابية (3.06، 3.22) على التوالي، وكانت منخفضة على الفقرات (6,5) حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (2.28 و 2.57) وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي (2.28)، وهذا يدل على أن الإدارة لا تهنيء مجالات تدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.32) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت متوسطة، هذا يعني أن على الإدارة تنمية هذه الجوانب، وهذا يدل على أن التأخر في إعطاء المعلومات حول الأداء يؤثر سلبا على الولاء، وإخفاء تقييم الأداء السري وعدم مناقشته مع ذوي الشأن يقلل من الولاء

6.1.3.4. توفر فرص عمل بديلة:

يبين الجدول (7.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 7.4 - أ : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توفر فرص عمل بديلة عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| المحور | الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة | الترتيب |
|---------------|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| فرص عمل بديلة | 1 | أفضل البقاء في عملي حتى لو توفرت لي فرص عمل أخرى بنفس الامتيازات | 3.80 | 1.37 | مرتفع | 1 |

جدول 7.4 - ب : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توفر فرص عمل بديلة عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| | | | | | | |
|-------|-------|------|------|---|---|---------|
| 2 | مرتفع | 1.49 | 3.26 | احرص على البقاء في عملي حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى بامتيازات أفضل من عملي الحالي | 2 | فرص عمل |
| 4 | متوسط | 1.25 | 2.92 | يقدم لي عملي امتيازات لا تتوفر في أماكن عمل أخرى | 3 | بديلة |
| 3 | متوسط | 1.28 | 3.03 | يقدم لي عملي امتيازات لا تتوفر في كليات أخرى | 4 | |
| 5 | منخفض | 1.33 | 2.34 | أجد صعوبة في الحصول على وظيفة خارج الكلية إذا ما تركت العمل | 5 | |
| متوسط | | 1.34 | 3.07 | الدرجة الكلية | | |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى الاستجابة (توفر فرص عمل بديلة) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعاً على الفقرات (1,2) فكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.26, 3.80) حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهذا يدل على أن العاملين في كليات فلسطين التقنية يفضلون البقاء في كلياتهم إذا توفرت لهم فرص عمل بنفس الامتيازات، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطاً على الفقرات (3, 4) فتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.92, 3.03) وكانت منخفضة على الفقرة (5) حيث بلغت المتوسط الحسابي عليها (2.34) وكانت ترتيبها الأخيرة وهذا يدل على أن العاملين يجدون صعوبة في الحصول على وظيفة خارج الكلية إذا ما تركوا العمل، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت متوسطة. ومن خلال الجدول يلاحظ بان هناك سهولة في حصول العامل على وظيفة مما يعني أن فرص العمل متوفرة وهذا يدل على أن هناك ولاء لدى العاملين في الكليات يجعلهم متمسكون في علمهم حتى مع توفر فرص عمل أخرى مناسبة لهم .

7.1.3.4. الحاجة إلى الإنجاز:

يبين الجدول (8.4) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 8.4 : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحاجة إلى الإنجاز عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---|-------|--------------------|
| 5 | متوسط | 1.29 | 3.19 | اشعر بان هناك فرصا للنمو الشخصي في العمل | 1 | الحاجة إلى الإنجاز |
| 4 | متوسط | 1.25 | 3.26 | اشعر بان عملي يمنحني فرصا للتطور في العمل . | 2 | |
| 3 | مرتفع | 1.00 | 3.91 | أفضل الأعمال التي تتصف بالتحدي | 3 | |
| 2 | مرتفع جدا | 0.76 | 4.29 | ارتاح كثيرا لتحقيق المهام الصعبة | 4 | |
| 1 | مرتفع جدا | 0.77 | 4.37 | أفضل الأعمال التي تعود بالفائدة على الكلية | 5 | |
| مرتفع | | 1.01 | 3.80 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن مستوى الاستجابة على محور (الحاجة إلى الإنجاز) عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا في الفقرات (5، 4، 3) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.91 و 4.37) وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط (4.37) وهذا يدل على إن العاملين في الكلية يفضلون الأعمال التي تعود بالفائدة على الكلية، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا على الفقرات (2,1) فبلغت المتوسطات الحسابية عليها (3.19، 3.26) حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأخيرة وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وهذا يدل على أن هناك فرص متوسطة للنمو الشخصي في العمل، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة في هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن

مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت مرتفعة. مما يعني أن على المسؤولين تنمية هذه الجوانب بإعطاء فرص للنمو الشخصي والتطور والترقي في سلم الوظيفة .

8.1.3.4 علاقة الرئيس بالمرؤوس

يبين الجدول 9.4 : قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد المجتمع على فقرات هذا البعد.

جدول 9.4: استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور علاقة الرئيس بالمرؤوس عند العاملين في كليات فلسطين التقنية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | المحور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|---------------|
| 2 | مرتفع | 0.82 | 4.12 | يعاملني رئيسي المباشر معاملة حسنة | 1 | علاقة |
| 6 | مرتفع | 0.90 | 3.47 | يهتم رئيسي المباشر بالعاملين أكثر من اهتمامه بنفسه | 2 | |
| 1 | مرتفع | 0.76 | 4.18 | هناك علاقة احترام بيني وبين رئيسي المباشر | 3 | |
| 5 | مرتفع | 0.95 | 3.87 | يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل | 4 | الرئيس |
| 3 | مرتفع | 0.87 | 3.94 | اشعر بان رئيسي المباشر يعاملني بوضوح لمكانتي الوظيفية في العمل | 5 | بالمرؤوس |
| 4 | مرتفع | 0.94 | 3.88 | يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على أسس مهنية | 6 | |
| مرتفع | | 0.87 | 3.91 | | | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن مستوى الإجابة على محور(علاقة الرئيس بالمرؤوس (عند العاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعاً على الفقرات جميعها (1,2,3,4,5,6) وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 و 4.18) حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي (4.12) وهذا يدل على أن

هناك علاقة احترام بين الرئيس والمرؤوس، أما الفقرة الأخيرة وفق استجابات المبحوثين كانت الفقرة بمتوسط حسابي (3.47)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة على هذا المحور فقد كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.91) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا المحور للعاملين في كليات فلسطين التقنية كانت مرتفعة . وهذا يدل على أن الإدارات تسير بالاتجاه الصحيح ووجوب تعزيز هذه الجوانب.

ويمكن ترتيب العوامل التنظيمية بناء على النتائج المعروضة في الجداول السابقة (2.4- 9.4) على النحو الآتي :

جدول 10.4 : العوامل التنظيمية بناء على النتائج المعروضة في الجداول السابقة (4.2- 9.4)

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المحاور |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 4 | مرتفع | 1.2 | 3.58 | جماعة العمل |
| 1 | مرتفع | 0.92 | 4.03 | تحديد المهام |
| 7 | متوسط | 1.1 | 3.28 | نمط الإشراف |
| 5 | مرتفع | 1.05 | 3.53 | درجة الاستقلالية |
| 6 | متوسط | 1.1 | 3.32 | التغذية الراجعة |
| 8 | متوسط | 1.34 | 3.07 | توفر فرص عمل بديلة |
| 3 | مرتفع | 1.01 | 3.8 | الحاجة إلى الانجاز |
| 2 | مرتفع | 0.87 | 3.91 | علاقة الرئيس بالمرؤوس |

ويلاحظ من الجدول (10.4) أن ترتيب متغير تحديد المهام جاء بالمرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وبمستوى استجابة مرتفعة، وجاء ترتيب متغير علاقة الرئيس بالمرؤوس بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وبمستوى استجابة مرتفعة . وجاء متغير الحاجة إلى الإنجاز في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8) وبمستوى استجابة مرتفعة. كما وجاء بالمرتبة الرابعة جماعة العمل وبلغ المتوسط الحسابي (3.58) وبمستوى استجابة مرتفعة. وجاء بالمرتبة الخامسة درجة الاستقلالية وبلغ المتوسط الحسابي (3.53) وبمستوى استجابة مرتفعة، وجاء في المرتبة السادسة متغير التغذية الراجعة وبلغ المتوسط الحسابي (3.32) وبمستوى استجابة متوسطة، وجاء في المرتبة السابعة متغير نمط الإشراف وبلغ المتوسط الحسابي (3.28) وبمستوى

استجابة متوسطة، وجاء في المرتبة الثامنة والأخيرة عامل توفر فرص عمل بديلة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) وبمستوى استجابة متوسطة .

2.3.4 السؤال الثاني : ما مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين ؟

وللإجابة على هذا السؤال يعرض الجدول (11.4) مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية من وجهة نظر المبحوثين وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة وترتيبها وعلى النحو التالي :

جدول 11.4- أ : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي وأبعاده عند العاملين في كليات فلسطين التقنية.

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | البعد |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|----------------|
| 1 | مرتفع | 1.02 | 3.72 | اشعر بالسعادة من خلال عملي في كليتي الحالية | 1 | الولاء العاطفي |
| 3 | مرتفع | 1.04 | 3.63 | ينتابني الفخر كلما تحدثت عن كليتي أمام الآخرين | 2 | |
| 7 | مرتفع | 1.03 | 3.59 | اشعر بان المشكلات التي في كليتي كأنها مشكلتي الذاتية | 3 | |
| 2 | مرتفع | 1.17 | 3.64 | انتمائي إلى كليتي لا تعوضه كلية أخرى بديلة | 4 | |
| 8 | مرتفع | 1.10 | 3.52 | يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في كليتي | 5 | الولاء العاطفي |
| 6 | مرتفع | 1.12 | 3.60 | اشعر بان عواظي مرتبطة اتجاه الكلية التي اعمل بها حاليا | 6 | |
| 5 | مرتفع | 0.86 | 3.62 | أفاعل مع الإجراءات في كليتي كلما انعكست على عملي | 7 | |
| 4 | مرتفع | 1.10 | 3.63 | يعتبر عملي الحالي في هذه الكلية فرصة مناسبة لي | 8 | |

جدول 11.4- ب : استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي وأبعاده عند العاملين في كليات فلسطين التقنية.

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | البعد | |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|--|-------|---------|--------|
| 9 | منخفض | 1.28 | 2.56 | أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في كلية أخرى | 9 | الولاء | |
| 8 | متوسط | 1.19 | 2.94 | تقدم لي كليتي مزايا غير متوفرة في كليات أخرى | 10 | | |
| 7 | متوسط | 1.22 | 3.02 | بقائي في هذه الكلية ينبع من حاجتي المادية للعمل | 11 | | |
| 6 | متوسط | 1.24 | 3.00 | اشعر بصعوبة ترك العمل الحالي حتى مع وجود الرغبة في ذلك | 12 | | |
| 2 | مرتفع | 1.12 | 3.50 | تستحوذ المكاسب المادية على اندفاعي نحو العمل | 13 | | |
| 4 | متوسط | 1.30 | 3.19 | أسعى من خلال عملي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني ماديا | 14 | | |
| 5 | متوسط | 1.23 | 3.12 | ينعكس تركي لعملي في الكلية على حياتي الوظيفية ماديا | 15 | | |
| 3 | متوسط | 1.11 | 3.22 | هناك فضل للكلية في بناء حياتي الوظيفية | 16 | المستمر | |
| 1 | مرتفع جدا | 0.91 | 4.03 | احرص على ما يجعل كليتي تبلغ أهدافها | 17 | | |
| متوسط | | 0.46 | 3.25 | الدرجة الكلية | | | |
| 2 | مرتفع | 0.99 | 3.53 | تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في كليتي | 18 | | الولاء |
| 5 | متوسط | 1.16 | 2.99 | توفر كليتي فرصة لإظهار الطاقات لدي | 19 | | |
| 3 | مرتفع | 1.16 | 3.51 | تعتبر كليتي هي الكلية التي أفضل العمل فيها | 20 | | |
| 1 | مرتفع | 0.99 | 3.82 | يدفعني التزامي الأخلاقي للبقاء في الكلية | 21 | | |
| 4 | متوسط | 1.24 | 3.15 | احرص على بقائي في هذه الكلية حتى لو خسرت ماديا | 22 | | |
| متوسط | | 0.60 | 3.39 | الدرجة الكلية | | | |
| متوسط | | 1.10 | 3.40 | الدرجة الكلية للولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة | | | |

يلاحظ من الجدول (11.4) أن مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية كان مرتفعا في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) وتراوحت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.52-3.72) حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات المبحوثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهذا يدل على أن العاملين في كليات فلسطين التقنية يشعرون بالسعادة في عملهم في كلياتهم، أما الفقرة (9) فكان المتوسط الحسابي لها ضعيفا حيث بلغ (2.56)، وكان ترتيبها الأخيرة وهذا يدل على أن هناك صعوبة في الحصول على عمل مناسب في كلية أخرى، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة لهذا البعد فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.50) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا البعد للعاملين في كليات فلسطين التقنية كان مرتفعا. وهذا يعني أن مستوى إحساس الموظف وإدراكه لمهامه الوظيفية تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة: (العنبي والسوط، 1997) و (الحجري، 2002)، التي وجدت أن مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين كان مرتفعا.

ويلاحظ من الجدول (11.4) أن مستوى الولاء المستمر لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية كان مرتفعا جدا على الفقرة (17) وكان ترتيبها الأولى وكان متوسطها الحسابي (4.03) وهذا يدل على أن العاملون في الكليات حريصون على أن تبلغ الكلية أهدافها، في حين كانت مستوى الاستجابة متوسطا على الفقرات (16، 15، 10، 11، 12) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.94-3.22)، أما الفقرتين (13، 14) فكان المتوسط الحسابي لهما (3.50 و 3.19) على التوالي مما يدل على أن المكاسب المالية لا تستحوذ على اندفاع العاملين للعمل أو للترقية وتفسر ذلك أن هاتين الفقرتين سلبيتين وبالتالي ارتفاع المتوسط الحسابي يعني عدم الموافقة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة لهذا البعد بلغ (3.25) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا البعد للعاملين في كليات فلسطين التقنية كان متوسطا مما يعني أن درجة إدراك العامل بالامتياز والمنافع التي يحصل عليها نظير استمراره وولائه للكلية مقارنة لفقدانه لها عند تركه للكلية متوسطة، لذا يجب على الجهات المسؤولة العمل على:

- منح الموظفين حوافز مادية ومعنوية .
- إعطاء الموظفين فرص للتقدم والترقي في سلم الوظائف .

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج كل من (الحجري، 2002) و(العنبي والسواط، 1997)، أما الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية فقد بلغت (3.40) وهي استجابة

(متوسطة) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العضائية، 1995) و(العنبي والسواط، 1997) و (صادق، 2000) التي وجدت أن مستوى الولاء متوسط، بينما اختلفت مع دراسات كل من (المعاني، 1999)، (الأشهب، 2001) والتي تبين أن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين كانت عالية .

وكذلك يلاحظ من الجدول رقم (11.4) أن مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية كان مرتفعا على الفقرات (18، 20، 21)، وبلغت المتوسطات الحسابية بين (3.51-3.82) وجاءت الفقرة رقم (21) في المرتبة الأولى وفق ترتيب استجابات الباحثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهذا يدل على أن الالتزام الأخلاقي هو الذي يدفع العاملين للبقاء في الكلية ، في حين كان مستوى الاستجابة متوسطا على الفقرات (19، 22) فكانت المتوسطات الحسابية (2.99-3.15)، حيث جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة وفق ترتيب استجابات الباحثين وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وهذا يدل على أن الكلية توفر فرص أظهر الطاقات لدى العاملين بشكل متوسط، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمستوى الاستجابة لهذا البعد بلغ (3.40) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة لهذا البعد للعاملين في كليات فلسطين التقنية كان متوسطا .مما يعني أن الإدارة يجب عليها احترام الموظف وتقدير ولائه، رغم المردود المادي القليل الذي يحصل عليه الموظف . وتتفق هذه النتيجة مع كل من نتائج الدراسات (العنبي والسواط، 1997) التي وجدت أن مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين كان متوسطا، بينما وجد (الحجري، 2002) أن مستوى الولاء الأخلاقي لدى العاملين كان مرتفعا .أما الدرجة الكلية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة(العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) فقد بلغ (3.39) ومثل هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاستجابة للولاء التنظيمي بأبعاده كان متوسطا.

4.4 تحليل فرضيات الدراسة

لتوضيح طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

1.4.3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغيرات الخصائص التنظيمية

(جماعة العمل، تحديد المهام، نمط الإشراف، درجة الاستقلالية أثناء العمل، التغذية الراجعة عن الأداء، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الإنجاز، علاقة الرئيس بالمرؤوس)

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات المتفرعة عنها وعلى النحو الآتي :

1.1.4.4 اختبار الفرضية الأولى الفرعية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير جماعة العمل .

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير جماعة العمل وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول رقم (12.4) أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث وجماعة العمل حيث بلغ معامل الارتباط بين 15.7% لبعده الولاء المستمر وبمستوى دلالة إحصائية (0.005)، لبعده الولاء العاطفي 44.6% وبمستوى دلالة (0.000)، ولبعده الأخلاقي 38.1% وبمستوى دلالة (0.000)، ومعامل الارتباط للدرجة الكلية لبعده الولاء التنظيمي 40.7% وبمستوى دلالة (0.000) وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية. مما يعني انه " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ومتغير (جماعة العمل) وهذا يعني أن زيادة التعاون في العمل بين العاملين ومساعدة بعضهم البعض ومناقشة مشاكلهم فيما بينهم، وكذلك جو الصداقة والاحترام واللقاءات غير الرسمية سوف تزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الكايد، 1999)، (سليبي، 2000)، (الطعامنة وعبد الحليم، 1997)، (الفضلي، 1997) التي وجدت أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وجماعة العمل.

جدول 12.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير جماعة العمل

| البعده | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة |
|----------|----------------|---------------|--------------------------------|
| العاطفي | 0.446 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| المستمر | 0.157 | 0.005 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الأخلاقي | 0.381 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الكلية | 0.407 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |

2.1.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) و متغير (تحديد المهام) .

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير جماعة العمل وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول رقم (13.4) أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث وتحديد المهام حيث تراوح معامل الارتباط بلغ 60.3% لبعده الولاء العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعده الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 29% وبمستوى دلالة (0.000)، وبعده الولاء الأخلاقي 50.8% وبمستوى دلالة (0.000)، ومعامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء التنظيمي بلغ 57% وبمستوى دلالة (0.000) وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعني انه " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ومتغير تحديد المهام . وهذا يعني أن معرفة الموظف للوصف الوظيفي لطبيعة عمله وقدرته على أداء الأعمال المسندة إليه مع مراعاة الظروف المحيطة بالعمل، كل هذا يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة (العبيدي، 1998) التي لم تجد أهمية على الولاء التنظيمي في القطاع العام.

جدول 13.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير تحديد المهام

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعده |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------|
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.603 | العاطفي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.290 | المستمر |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.508 | الأخلاقي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.571 | الكلي |

3.1.4.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) و متغير (نمط الإشراف).

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير نمط الإشراف وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول (14.4) أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ونمط الإشراف حيث بلغ معامل الارتباط 33.7% لبعده العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعده الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 18.2% بمستوى دلالة إحصائية (0.023)، أما لبعده الولاء الأخلاقي فبلغ معامل الارتباط 30.6% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، و معامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء التنظيمي بلغ 33.1% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعني انه " هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ومتغير نمط الإشراف . وهذا يعني أن وجود الإشراف سواء كان هذا الإشراف لضمان دقة الانجاز في العمل، أو التوجيه أو الاتصال في حالة الفشل في انجاز العمل، سوف يزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 1998) التي وجدت أن نمط الإشراف من أكثر المتغيرات تأثيرا بالولاء التنظيمي في القطاع العام.

جدول 14.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير نمط الإشراف

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعده |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------|
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.337 | العاطفي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.023 | 0.182 | المستمر |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.306 | الأخلاقي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.331 | الكلي |

4.1.4.4. اختبار الفرضية الرابعة الفرعية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) و متغير (درجة الاستقلالية في العمل) .

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير درجة الاستقلالية في العمل وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول (15.4) أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حيث بلغ معامل الارتباط 45.3% بعد الولاء العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعد الولاء الأخلاقي بلغ معامل الارتباط 32.3% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعد الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 15.9% وبمستوى دلالة إحصائية (0.047)، ومعامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء التنظيمي بلغ 39.2% وبمستوى دلالة (0.000) وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية " مما يعني انه هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة و متغير درجة الاستقلالية .مما يعني أن إعطاء الموظف حرية في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة وفقا لقدراته، سيزيد من تعلق الموظف وانغماسه في عمله ومن ثم يزيد من ولائه لكليته، وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من (العبيدي، 1998)، (الكايد، 1999)، (الطعامنه و عبد الحليم، 1997) التي توصلت إلى أن درجة الاستقلالية من أهم المتغيرات تأثيرا بالولاء التنظيمي .

جدول 15.4: العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده و متغير درجة الاستقلالية في العمل

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعد |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------|
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.453 | العاطفي |
| ارتباط ليس ذو دلالة إحصائية | 0.047 | 0.159 | المستمر |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.323 | الأخلاقي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.392 | الكلي |

5.1.4.4. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ناتجة عن متغير (التغذية الراجعة).

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير التغذية الراجعة وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول (16.4) أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث ومتغير التغذية الراجعة حيث بلغ معامل الارتباط 57.9% لبعدها العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية 0.000، وبعدها الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 22.7% وبمستوى دلالة إحصائية 0.004، أما لبعدها الولاء الأخلاقي فبلغ معامل الارتباط 54.5% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000، وبلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية 55% بمستوى دلالة 0.000، وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعني انه " هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ومتغير التغذية الراجعة، مما يعني أن إعطاء المعلومات حول الأداء وتوفير مجالات تدريبية بناء على نتائج أداء العمل وإطلاع الموظف على نتائج أعماله ومناقشته بهذه النتائج سوف تزيد من ولائه لكليته، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (العبيدي، 1998)، التي أظهرت انه ليس هنالك ارتباطا ايجابيا بين الولاء التنظيمي والتغذية الراجعة في القطاع الحكومي، بينما اتفقت معها في القطاع الخاص .

جدول 16.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير التغذية الراجعة

| البعدها | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة |
|----------|----------------|---------------|--------------------------------|
| العاطفي | 0.579 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| المستمر | 0.227 | 0.004 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الأخلاقي | 0.540 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الكلية | 0.550 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |

6.1.4.4. اختبار الفرضية السادسة الفرعية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) و متغير (فرص العمل البديلة).

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير فرص العمل البديلة وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة حيث بلغ معامل الارتباط 67.5 % لبعدها الولاء العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعدها الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 43 % وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، أما لبعدها الولاء الأخلاقي فبلغ معامل الارتباط 58.3% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء التنظيمي 67.1% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعنى انه " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاث فرص العمل البديلة . هذا يعنى أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر والامتيازات الأخرى ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين وعلى العكس من ذلك في الكليات التي يكون ولاء العاملين لكلياتهم كبير فتراهم لا يتركون العمل حتى لو توفرت فرص عمل أفضل، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطعامنة و عبد الحليم، 1997) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطا ضعيفا بين الولاء التنظيمي وفرص العمل البديلة

جدول 17.4: العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير فرص العمل البديلة

| البعدها | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة |
|----------|----------------|---------------|------------------------------------|
| العاطفي | 0.675 | 0.000 | ارتباط ايجابي قوي ذو دلالة إحصائية |
| المستمر | 0.430 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الأخلاقي | 0.583 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |
| الكلية | 0.671 | 0.000 | ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية |

7.1.4.4. اختبار الفرضية السابعة الفرعية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) و متغير (الحاجة إلى الإنجاز).

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير الحاجة إلى الإنجاز في العمل وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية ويبين الجدول (18.4) أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة ومتغير الحاجة إلى الانجاز حيث بلغ معامل الارتباط 60.4 % لبعدها الولاء العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبعدها الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 25 % وبمستوى دلالة إحصائية (0.002)، أما لبعدها الولاء الأخلاقي فبلغ معامل الارتباط 54.8% وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وبلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء التنظيمي 57.2% وبمستوى دلالة (0.000)،

وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعني انه " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ومتغير الحاجة إلى الانجاز. وهذا يعني أن اهتمام الموظف بإتقان العمل والتنافس والسعي إلى تحسين أدائه في العمل، وتحسين ما لم يتحقق من قبل في مجال العمل كل هذا يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 1998) التي أظهرت ارتباطا سلبيا بين الولاء التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

جدول 18.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير الحاجة إلى الإنجاز

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعد |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------|
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.604 | العاطفي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.002 | 0.250 | المستمر |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.548 | الأخلاقي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.000 | 0.572 | الكلي |

8.1.4.4. اختبار الفرضية الثامنة الفرعية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) ومتغير (علاقة الرئيس بالمرؤوس).

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب معاملات الارتباط بين متغير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة ومستوى الدلالة الإحصائية وبين الجدول (19.4) أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط 27 % لبعده الولاء العاطفي وبمستوى دلالة إحصائية (0.001)، وبعده الولاء المستمر بلغ معامل الارتباط 15.9% وبمستوى دلالة إحصائية 0.047، أما لبعده الولاء الأخلاقي فبلغ معامل الارتباط 25.5% وبمستوى دلالة إحصائية (0.001)، وبلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية للولاء 27.2 % وبمستوى دلالة 0.001 وهذه النتائج تقود إلى رفض الفرضية الصفرية مما يعني انه " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ببعديه العاطفي والأخلاقي " وهناك علاقة ليست ذو دلالة إحصائية بين البعد المستمر ومتغير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. لقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع المنطق، ومع ما يشير إليه الأدب النظري المتعلق بالموضوع، من حيث أهمية وجود العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس إذ من شأن مثل هذا الاتجاه الإنساني، أن يرفع من معنويات

العاملين ويزيد من ولائهم . وبهذا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعامنة و عبد الحليم، 1997) والتي توصلت إلى أن هناك ارتباطا قويا بين الولاء التنظيمي وعلاقة الرئيس بالمرؤوس.

جدول 19.4 : العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير العلاقة بين الرئيس بالمرؤوس

| النتيجة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | البعد |
|--------------------------------|---------------|----------------|----------|
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.001 | 0.270 | العاطفي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.047 | 0.159 | المستمر |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.001 | 0.255 | الأخلاقي |
| ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية | 0.001 | 0.272 | الكلي |

2.4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية إلى انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) تبعا لاختلاف المتغيرات والشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل) وبين الولاء التنظيمي للعاملين في كليات فلسطين التقنية. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي بإبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر والأخلاقي) لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية وفقا " للمتغيرات الديمغرافية الآتية :

1.2.4.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف (الجنس) .

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية استخدم اختبار t-test لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية تبعا لاختلاف متغير الجنس كما هو موضح في الجدول (20.4) .

جدول 20.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (الجنس)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 8.667 | 1 | 8.667 | 15.237 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 87.593 | 154 | 0.569 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.0025 | 1 | 0.0024 | 0.011 | 0.915 |
| | داخل المجموعات | 33.138 | 154 | 0.215 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 2.696 | 1 | 2.696 | 3.583 | 0.060 |
| | داخل المجموعات | 115.863 | 154 | 0.752 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.546 | 1 | 2.546 | 7.262 | 0.008 |
| | داخل المجموعات | 53.985 | 154 | 0.351 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

يلاحظ من الجدول (20.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) هذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي انه تم رفض الفرضية الصفرية. كما ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.915) هذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي انه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.060) وهذه القيمة اكبر من قيمة

مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم قبول الفرضية الصفرية . أما على المستوى الكلي للولاء التنظيمي فيبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الكلي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.008) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية .

ولمعرفة مصدر الفروق في الولاء العاطفي والمستمر والكلي تبعا لاختلاف متغير الجنس تم اختبار T-Test كما هو موضح في الجدول (21.4)

جدول 21.4 : يبين نتائج اختبارات الفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف لمتغير(الجنس)

| الحالات | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | ذكر | 104 | 3.667 | 0.721 | 103 | 3.903 | 0.000 |
| | أنثى | 52 | 3.167 | 0.817 | 51 | 3.743 | 0.000 |
| الولاء المستمر | ذكر | 104 | 3.253 | 0.474 | 103 | 0.107 | 0.915 |
| | أنثى | 52 | 2.245 | 0.442 | 51 | 0.109 | 0.913 |
| الولاء الأخلاقي | ذكر | 104 | 3.490 | 0.832 | 103 | 1.893 | 0.060 |
| | أنثى | 52 | 3.211 | 0.933 | 51 | 1.822 | 0.072 |
| الدرجة الكلية | ذكر | 104 | 3.476 | 0.565 | 103 | 2.695 | 0.008 |
| | أنثى | 52 | 3.205 | 0.642 | 51 | 2.582 | 0.011 |

يتضح لنا من الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات العاملين في كليات فلسطين في الضفة الغربية في درجة الولاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل ($\alpha \leq 0.05$) وهي قيم دالة إحصائية .وقد كانت الفروق لصالح الذكور الذين كانت درجة الولاء العاطفي والولاء الكلي عندهم أعلى منها عند الإناث فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي عند الذكور (3.6667) مقابل (3.1667) عند الإناث، فيما بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء الكلي عند الذكور (3.476) مقابل (3.205) عند الإناث . وهذا يعني انه لا يوجد اتفاق بين المبحوثين حول هذا المحور حيث كانت الفروقات لصالح الذكور مقابل الإناث ويعود السبب في ذلك إلى المسؤوليات الاجتماعية والشؤون البيتية الكبيرة التي تقع على عاتق الإناث، بينما تقع مسؤولية الإنفاق وتأمين احتياجات الأسرة على عاتق الرجل الذي

يحاول الحفاظ على وظيفته . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (الطعامنة وعبد الحليم، 1997) و(المعاني، 1999) التي وجدت أن الذكور أكثر ولاء لمؤسساتهم من الإناث، واختلفت هذه النتيجة مع دراسات كل من (الفضلي، 1997) و(الحجري، 2002) و(عياد، 2005) و(Aquino , 1993).

2.2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف(العمر) .

جدول 22.4: بين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير(العمر)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 6.006 | 4 | 1.501 | 2.510 | 0.044 |
| | داخل المجموعات | 90.257 | 151 | 0.598 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.477 | 4 | 0.119 | 0.551 | 0.699 |
| | داخل المجموعات | 32.664 | 151 | 0.216 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 3.777 | 4 | 0.944 | 1.242 | 0.295 |
| | داخل المجموعات | 114.782 | 151 | 0.760 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.155 | 4 | 0.539 | 1.496 | 0.206 |
| | داخل المجموعات | 54.376 | 151 | 0.360 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

كما يلاحظ أيضا من الجدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.044) القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية. وقد كانت الفروق لصالح فئة العمر(55سنة فما فوق الذين كانت درجة

الولاء العاطفي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (3.9683) وذلك كما هو موضح في الجدول (22.4) كما ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير العمر، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.699) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.295) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية. وأخيرا على الدرجة الكلية نجد أن هناك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات العاملين في كليات فلسطين التقنية في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت (0.206) وهي غير دالة إحصائيا .

وللتعرف على مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار LSD ألبعدي وذلك كما يتضح في الجدول رقم (23.4) التالي :

جدول 23.4 : مصادر الفروق في الولاء العاطفي تبعا لاختلاف متغير (العمر)

| الرقم | فئة العمر | العدد | المتوسط الحسابي | الفرق بين | متوسط الفروق | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|-------|-----------------|-----------|--------------|---------------|
| 1 | أقل من 25 سنة | 15 | 3.600 | | | |
| 2 | 25 أقل من 35 سنة | 58 | 3.333 | 4-2 | 0.4927 | 0.010 |
| 3 | 35 أقل من 45 سنة | 52 | 3.450 | 4-3 | 0.3775 | 0.500 |
| 4 | 45 أقل من 55 سنة | 24 | 3.82 | | | |
| 5 | أكثر من 55 سنة | 7 | 3.97 | 5-2 | 0.6368 | 0.041 |

ويتضح من الجدول (23.4) إن الفروق كانت لصالح فئة العمرية (25 أقل من 35 سنة) على حساب الفئتين (45 أقل من 55 سنة) و (أكبر من 55 سنة) حيث كان متوسط الفروق 0.49 و 0.64 ومستوى الدلالة (0.01 و 0.041) على التوالي، كما أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (35 إلى أقل من 45 سنة) على حساب الفئة العمرية (45 - أقل من 55 سنة)، حيث كان متوسط الفرق 0.382 بمستوى دلالة (0.005).

مما سبق يتضح أن الفئات الأقل عمرا هي الأعلى ولاء عاطفيا من الفئات الأعلى عمر ويفسر ذلك بان تقدم العمر في كليات فلسطين التقنية يؤدي إلى انخفاض الولاء العاطفي للعاملين فيها . وقد يعود السبب في ذلك إلى رغبة الموظفين الجدد التمسك بالوظيفية والتثبيت فيها . وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (الكايد، 1999) و(الحجري، 2002) وتختلف مع هذه النتيجة مع دراسة(العتيبي والسواط، 1997)

3.2.4.4. الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف (الحالة الاجتماعية) " .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية تبعا لاختلاف متغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول (24.4)

جدول 24.4 - أ: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير(الحالة الاجتماعية)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 0.778 | 2 | 0.394 | 0.632 | 0.533 |
| | داخل المجموعات | 95.471 | 153 | 0.624 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.695 | 2 | 0.391 | 1.501 | 0.226 |
| | داخل المجموعات | 32.503 | 153 | 0.212 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 0.721 | 2 | 0.361 | 0.468 | 0.627 |
| | داخل المجموعات | 117.838 | 153 | 0.770 | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|---------|----------------|---------------|
| | | | 155 | 118.559 | المجموع | |
| 0.915 | 0.089 | 0.033 | 2 | 0.006 | بين المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | 0.369 | 153 | 56.466 | داخل المجموعات | |
| | | | 155 | 56.531 | المجموع | |

جدول 24.4 ب: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (الحالة الاجتماعية)

يلاحظ من الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.553) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية. كما ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمغير الجنس، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.226) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.627) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية . ويتضح لنا من الجدول (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي وأخيرا الدرجة الكلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت الدالة الإحصائية أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائيا، وقد يعود سبب اختفاء هذه العلاقة إلى إن الموظف غير المتزوج يهتم في بداية حياته ببناء مستقبله ويثبت جدارته في عمله الحالي ويكتسب خبرة، فهو حريص على الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما أن الموظف المتزوج يسعى للمحافظة على عمله حتى يتمكن من تلبية احتياجات عائلته وتوفير متطلباتهم والمحافظة عليها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحجري، 2002) واختلفت مع دراسة كل من (العنبي والسواط 1997) و (Aquino, 1993) و (John and Talyer , 1999)

4.2.4.4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي"

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (25.4)

جدول 25.4-أ: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (المؤهل العلمي)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 8.659 | 5 | 1.732 | 2.965 | 0.014 |
| | داخل المجموعات | 87.600 | 150 | 0.584 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 2.972 | 5 | 0.594 | 2.995 | 0.014 |
| | داخل المجموعات | 30.169 | 150 | 0.201 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 9.153 | 5 | 1.831 | 2.510 | 0.033 |
| | داخل المجموعات | 109.406 | 150 | 0.709 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 6.08 | 5 | 1.216 | 3.615 | 0.004 |
| | داخل المجموعات | 50.451 | 150 | 0.336 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

كما يلاحظ أيضا من الجدول (25.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.014) هذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية. كما ويلاحظ أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.004) هذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند

العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.033) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية .

ويتضح لنا من الجدول (26.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات العاملين في كليات فلسطين التقنية في درجة الولاء العاطفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة إحصائية، وقد كانت الفروق لصالح العاملون حملة الشهادة الثانوية العامة الذين كانت درجة الولاء التنظيمي عندهم أعلى منها عند باقي الفئات فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء العاطفي لهذه الفئة (4.3016). ويلاحظ من الجدول (26.4) أن الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى للمؤهل العلمي في بعد الولاء العاطفي كانت لصالح حملة الثانوية العامة على حساب حملة البكالوريوس والماجستير، حيث كانت متوسطات الفروق (0.9433 و 0.9304 و 0.756)، ومستويات معنوية (0.002 و 0.003 و 0.042)، مما يعني أن ارتفاع المؤهل العلمي يؤدي إلى انخفاض الولاء العاطفي. ويظهر من الجدول (26.4) أن الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في بعد الولاء المستمر كانت لصالح حملة الثانوية العامة على حساب حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، حيث كانت متوسطات الفروق (0.484، 0.483، 0.452) ومستويات معنوية (0.005، 0.005، 0.032) وكذلك يظهر من الجدول أن هناك فروق في استجابات المبحوثين لصالح حملة الدبلوم على حساب حملة البكالوريوس والماجستير، حيث كانت متوسطات الفروق (0.227، 0.228) ومستويات معنوية (0.043، 0.036) أيضا. ويظهر من الجدول رقم (26.4) أن الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى للمؤهل العلمي في بعد الولاء الأخلاقي كانت لصالح حملة الثانوية العامة على حساب حملة البكالوريوس والماجستير، حيث كانت متوسطات الفروق (0.8867 و 0.8334) ومستويات دلالة معنوية 0.010 و (0.017)، مما يعني أن ارتفاع المؤهل العلمي يؤدي إلى انخفاض الولاء الأخلاقي، وكذلك كانت لصالح حملة الدبلوم على حساب حملة البكالوريوس بمتوسط فرق (0.4364) وبمستوى دلالة معنوية 0.034

ويظهر في الجدول (26.4) إن الفروق في استجابات المبحوثين والتي تعزى للمؤهل العلمي في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي كانت لصالح حملة المؤهل العلمي اقل من ثانوية عامة على حساب حملة البكالوريوس، والماجستير حيث كانت متوسطات الفروق (0.532، 0.506) ومستويات دلالة معنوية (0.008، 0.042) وكذلك كانت هناك فروق في استجابات المبحوثين لنفس البعد، وكانت لصالح حملة الثانوية العامة على حساب حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، حيث كانت متوسطات الفروق (0.707، 0.689، 0.506) ومستويات الدلالة المعنوية (0.002، 0.000،

0.005)، وأيضاً كانت هناك فروق في استجابات المبحوثين لصالح حملة الدبلوم على حساب حملة البكالوريوس والماجستير وبلغت متوسطات الفروق (0.325، 0.575) ومستويات معنوية (0.049، 0.264). نلاحظ وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي ولكن هذه العلاقة اقرب ما تكون إلى السلبية منها إلى الايجابية فيظهر لنا أن حملة الشهادات الدنيا هم أكثر الفئات ولاء لكلياتهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة فرص العمل البديلة لهذه الفئة، بالإضافة إلى انخفاض طموح هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى، وان حملة الشهادات العليا غير منصفين مادياً، وفرص الترقى بالنسبة لهم صعبة، أسوأ بباقي زملائهم الذين يحملون في الجامعات . ويتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 1999)، وتختلف مع نتائج دراسات كل من (الكايد، 1999) و(عياد، 2005)

وللتعرف على مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار LSD أبعدي وذلك كما يتضح في الجدول رقم (26.4) التالي:

جدول 26.4- أ: مصادر الفرق في العاطفي والمستمر والأخلاقي والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير (المؤهل العلمي)

| الحالة | الرقم | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الفرق | متوسطات الفروق | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|--------------------|-------|-----------------|-------|----------------|---------------|
| الولاء العاطفي | 1 | اقل من ثانوية عامة | 8 | 3.8750 | 4-2 | 0.9433 | 0.002 |
| | 2 | ثانوية عامة | 7 | 4.3016 | 5-2 | 0.9304 | 0.003 |
| | 3 | دبلوم متوسط | 25 | 3.7067 | 6-2 | 0.7561 | 0.042 |
| | 4 | بكالوريوس | 58 | 3.3582 | | | |
| | 5 | ماجستير | 47 | 3.3712 | | | |
| | 6 | دكتوراه | 11 | 3.5455 | | | |

جدول 26.4- ب: مصادر الفرق في العاطفي والمستمر والأخلاقي والدرجة الكلية تبعاً لاختلاف متغير (المؤهل العلمي)

| الحالة | الرقم | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الفرق | متوسطات الفروق | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|------------------------|-------|-----------------|-------|----------------|---------------|
| السواء العاطفي | 1 | اقل من ثانوية عامة | 8 | 3.8750 | 4-2 | 0.9433 | 0.002 |
| | 2 | ثانوية عامة | 7 | 4.3016 | 5-2 | 0.9304 | 0.003 |
| | 3 | دبلوم متوسط | 25 | 3.7067 | 6-2 | 0.7561 | 0.042 |
| | 4 | بكالوريوس | 58 | 3.3582 | | | |
| | 5 | ماجستير | 47 | 3.3712 | | | |
| | 6 | دكتوراه | 11 | 3.5455 | | | |
| السواء المستمر | 1 | اقل من ثانوية عامة | 8 | 3.6563 | 5-3 | 0.227 | 0.043 |
| | 2 | ثانوية عامة | 7 | 3.5000 | 4-1 | 0.484 | 0.005 |
| | 3 | دبلوم متوسط | 25 | 3.4000 | 5-1 | 0.483 | 0.005 |
| | 4 | بكالوريوس | 58 | 3.1724 | 6-1 | 0.452 | 0.032 |
| | 5 | ماجستير | 47 | 3.1729 | | | |
| | 6 | دكتوراه | 11 | 3.2045 | 4-3 | 0.228 | 0.036 |
| السواء الأخلاقي | 1 | اقل من الثانوية العامة | 8 | 3.8250 | 4-2 | 0.8867 | 0.017 |
| | 2 | ثانوية عامة | 7 | 4.1143 | 5-2 | 0.8334 | 0.017 |
| | 3 | دبلوم متوسط | 25 | 3.6640 | 4-3 | 0.4364 | 0.034 |
| | 4 | بكالوريوس | 58 | 3.2276 | | | |
| | 5 | ماجستير | 47 | 3.2809 | | | |
| | 6 | دكتوراه | 11 | 3.4182 | | | |
| السواء الكلي | 1 | اقل من ثانوية عامة | 8 | 3.7841 | 4-1 | 0.523 | 0.008 |
| | 2 | ثانوية عامة | 7 | 3.9675 | 4-2 | 0.707 | 0.002 |
| | 3 | دبلوم متوسط | 25 | 3.5855 | 5-2 | 0.689 | 0.000 |
| | 4 | بكالوريوس | 58 | 3.2610 | 4-3 | 0.325 | 0.049 |
| | 5 | ماجستير | 47 | 3.2785 | 6-2 | 0.575 | 0.264 |
| | 6 | دكتوراه | 11 | 3.3926 | 5-1 | 0.506 | 0.005 |
| | | | | | 5-3 | 0.307 | 0.034 |

5.2.4.4 . الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير (سنوات الخدمة) .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية تبعا لاختلاف متغير سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدول (27.4)

جدول 27.4: بين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (سنوات الخدمة)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 5.287 | 3 | 1.762 | 2.945 | 0.035 |
| | داخل المجموعات | 90.672 | 152 | 0.599 | | |
| | المجموع | 96259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.643 | 3 | 0.214 | 1.002 | 0.394 |
| | داخل المجموعات | 32.498 | 152 | 0.214 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 3.577 | 3 | 1.192 | 1.576 | 0.197 |
| | داخل المجموعات | 114.982 | 152 | 0.756 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.205 | 3 | 0.735 | 2.057 | 0.108 |
| | داخل المجموعات | 54.326 | 152 | 0.357 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

كما يلاحظ أيضا من الجدول (27.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.035) هذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهي دالة إحصائية أي انه تم رفض الفرضية الصفرية . كما ويلاحظ أيضا عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.394) هذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائيا أي انه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.197) وهذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائيا أي انه تم قبول الفرضية الصفرية . كما ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الكلي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فقد بلغت الدلالة (0.108) وهذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائيا أي تم قبول الفرضية الصفرية .

وللتعرف على مصادر هذه الفروق تم إجراء اختبار LSD ألبعدي وذلك كما تتضح في الجدول (28.4) التالي:

جدول 28.4: مصادر الفرق في الولاء التنظيمي الكلي والولاء العاطفي تبعا لاختلاف متغير (سنوات الخدمة)

| الحالة | الرقم | سنوات الخدمة | العدد | المتوسط الحسابي | الفرق بين | متوسطات الفروق | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|------------------|-------|-----------------|-----------|----------------|---------------|
| الولاء الكلي | 1 | اقل من 3 سنوات | 26 | 0.9060 | 3-1 | 0.3294 | 0.047 |
| | 2 | من 3-6 سنوات | 28 | 0.7998 | | | |
| | 3 | 7-10 سنوات | 36 | 0.8087 | 4-3 | -0.3035 | 0.024 |
| | 4 | أكثر من 10 سنوات | 66 | 0.6827 | | | |
| الولاء العاطفي | 1 | اقل من 3 سنوات | 26 | 0.7474 | | | |
| | 2 | من 3-6 سنوات | 28 | 0.5881 | | | |
| | 3 | 7-10 سنوات | 36 | 0.6900 | 4-3 | -0.4747 | 0.004 |
| | 4 | أكثر من 10 سنوات | 66 | 0.5993 | | | |

يتضح من الجدول (28.4) أن الفروق كانت لصالح الفئة اقل من ثلاث سنوات على حساب الفئة من 7-10 سنوات. في الولاء الكلي، ويتضح أيضا أن الفروق كانت لصالح الفئة الذين سنوات

خدمتهم (7-10 سنوات) على حساب الفئة الذين سنوات خدمتهم أكثر من (10 سنوات) بمتوسط حسابي (0.4747) ومستوى دلالة (0.004) في الولاء العاطفي، مما يعنى أن العاملين الأقل سنوات خدمة لديهم ولاء أكثر من سواهم ويعزى السبب أن العاملين الجدد لديهم رغبة في التثبيت في الوظيفة لان فرص عملهم اقل، وان الموظفون الذين امضوا سنوات خدمة طويلة يكونون قادرين على الانتقال إلى عمل آخر هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أنهم لا يريدون أن يخسروا المزايا الوظيفية التي حققوها، وان طول مدة الخدمة في منصب معين قد يجعل العمل روتينيا كما أن قد يحرمه من الانتقال إلى منصب آخر أفضل. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من(العتيبي والسواط، 1997) و(الكايد، 1999) و(المعاني، 1999) و(Aquino, 1993) والتي توصلت إلى وجود فروق بين الولاء التنظيمي وسنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة كل من(الحجري، 2002)

6.2.4.4. الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير (الراتب) .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار(ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية وفقا لمتغير الراتب كما هو موضح في الجدول (29.4)

جدول 29.4 -أ: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (الراتب)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 0.969 | 4 | 0.424 | 0.384 | 0.820 |
| | داخل المجموعات | 32.744 | 151 | 0.631 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.397 | 4 | 0.099 | 0.457 | 0.767 |
| | داخل المجموعات | 66.746 | 151 | 0.217 | | |
| | المجموع | 70.096 | 155 | | | |

جدول 29.4 ب: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (الراتب)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 0.844 | 4 | 0.211 | 0.271 | 0.896 |
| | داخل المجموعات | 117.715 | 151 | 0.780 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 0.346 | 4 | 0.087 | 0.233 | 0.920 |
| | داخل المجموعات | 56.185 | 151 | 0.372 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

كما يلاحظ أيضاً من الجدول (29.4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الراتب، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.820) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية. كما ويلاحظ أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الراتب، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.767) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير الراتب، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.896) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية . كما ويلاحظ أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.920) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أنه يوجد اتفاق بين الباحثين حول هذا المحور وهذا يؤكد أن الموظف في ظل الظروف الاقتصادية الحالية يعتبر دخله أحسن من بعض المؤسسات الأخرى هذا من جانب ومن جانب آخر قد يكون السبب قلة فرص العمل المتوفرة .

7.2.4.4. الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) تبعا لاختلاف متغير (المسمى الوظيفي) .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية وفقا لمتغير "المسمى الوظيفي" كما هو موضح في الجدول (30.4)

جدول 30.4-أ: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (المسمى الوظيفي)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 3.621 | 5 | 0.742 | 1.173 | 0.325 |
| | داخل المجموعات | 92.638 | 150 | 0.618 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 1.588 | 5 | 0.318 | 1.510 | 0.019 |
| | داخل المجموعات | 31.552 | 150 | 0.210 | | |
| | المجموع | 33.141 | 155 | | | |
| الولاء الأخلاقي | بين المجموعات | 3.118 | 5 | 0.624 | 0.810 | 0.019 |
| | داخل المجموعات | 115.441 | 150 | 0.770 | | |
| | المجموع | 118.559 | 155 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.638 | 5 | 0.528 | 1.468 | 0.203 |
| | داخل المجموعات | 53.893 | 150 | 0.359 | | |
| | المجموع | 56.531 | 155 | | | |

كما يلاحظ أيضا من الجدول (30.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.352) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) غير دالة إحصائيا أي انه تم قبول الفرضية الصفرية. كما ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) غير دالة إحصائيا في

مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.19) هذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي غير دالة إحصائياً أي انه تم قبول الفرضية الصفرية .

ويلاحظ أيضا عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.19) غير دالة إحصائياً وهذه القيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم قبول الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضا لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الدرجة الكلية للولاء عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.203) وهي قيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) غير دالة إحصائياً أي تم قبول الفرضية الصفرية، وهذا يعني وجود اتفاق بين الباحثين حول المحور وهذا أيضا يؤكد على وضوح الوصف والمواصفات الوظيفية التي تطرحها الوزارة عند تعيين الموظفين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 1999).

8.2.4.4. الفرضية الفرعية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي تبعا لاختلاف متغير (طبيعة العمل)).

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار (ANOVA) لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية.

جدول 31.4- أ: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير (طبيعة العمل)

| الحالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الولاء العاطفي | بين المجموعات | 0.994 | 2 | 0.497 | 0.798 | 0.452 |
| | داخل المجموعات | 95.265 | 153 | 0.623 | | |
| | المجموع | 96.259 | 155 | | | |
| الولاء المستمر | بين المجموعات | 0.532 | 2 | 0.266 | 1.247 | 0.290 |
| | داخل المجموعات | 32.609 | 153 | 0.213 | | |
| | المجموع | 33141 | 155 | | | |

جدول 31.4 ب: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (طبيعة العمل)

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الحالات |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|
| 0.235 | 1.460 | 1.110 | 2 | 2.220 | بين المجموعات | الولاء الأخلاقي |
| | | 0.760 | 153 | 116.339 | داخل المجموعات | |
| | | | 155 | 118.559 | المجموع | |
| 0.254 | 1.384 | 0.502 | 2 | 1.005 | بين المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | 0.363 | 153 | 55.526 | داخل المجموعات | |
| | | | 155 | 56.531 | المجموع | |

كما يلاحظ أيضاً من الجدول (31.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء العاطفي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير طبيعة العمل ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.452) غير دالة إحصائياً هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية.

كما ويلاحظ أيضاً في الجدول (30.4) لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء المستمر عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير طبيعة العمل ، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.290) هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية . ويلاحظ أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء الأخلاقي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.235) وهذه القيمة أقل من قيمة أقل مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم قبول الفرضية الصفرية .

كما ويلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي عند العاملين في كليات فلسطين التقنية تعزى لمتغير طبيعة العمل، فقد بلغت مستوى الدلالة (0.254) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي انه تم رفض الفرضية الصفرية . وهذا يعني انه يوجد اتفاق بين المبحوثين حول المحور مما يؤكد على أن كل وظيفة لها تخصصها وشاغلها ومواصفاته الوظيفية .

أما بخصوص الأسئلة المفتوحة والتي تمثلت بالسؤال الأول " ما العقبات التي يواجهها العامل في كليات المجتمع والتي تقلل من ولائه التنظيمي؟"

فقد قدم العاملون في كليات فلسطين التقنية الذين أجابوا على أسئلة الاستبانة مجموعة من العقبات التي تواجههم وتقلل من ولائهم التنظيمي والتي تمحورت حول :

- كثرة التقارير الصادرة عن إدارة الكلية والوزارة
- التأخير في إصدار الوثائق والمراسلات
- عدم وجود خطة تطويرية للكادر الوظيفي
- عدم توفر بنى تحتية لتحسين الأداء
- كبر العبء الوظيفي وقلة الموارد المالية
- غياب نظام الحوافز
- عدم الشعور بالأمن الوظيفي
- عدم اتخاذ القرارات الحاسمة بحق الطلبة المخالفين
- قلة فرص الترقى في الوظيفة
- الغرف التدريسية غير المؤهلة
- احترام العاملين ذوي المؤهلات الصغيرة .

أما السؤال الثاني المفتوح فكان: هل لدى العامل مقترحات أو عوامل تساعد في تنمية الولاء التنظيمي؟

تمحورت الإجابات على النحو التالي :

- 1 (تقديم الحوافز المادية والمعنوية
- 2 (تأهيل العاملين
- 3 (ابتعاث العاملين لنيل درجات علمية أعلى
- 4 (تحديد شخص واحد مسؤول عن العامل
- 5 (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيدا عن العوامل السياسية
- 6 (ربط الراتب بمستوى غلاء المعيشة .
- 7 (تطبيق نظام الجودة بشقيه الإداري والأكاديمي

- 8 (تصويب وضع الدرجات
- 9 (تقصير ساعات الدوام للسيدات العاملات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

في نهاية هذه الدراسة خلص الباحث إلى أهم الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال البحث والتحليل، كما يقدم مجموعة من المقترحات والتوصيات الهادفة إلى المساهمة في إيجاد السبل لتنمية العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية .

1.5 الاستنتاجات

قطعت كليات فلسطين التقنية شوطا كبيرا في المجالات الإدارية والأكاديمية، وهي مستمرة في جهودها نحو تعزيز وتطوير العملية التعليمية والكادر الوظيفي، على الرغم من العوائق والصعوبات التي تعيق هذه الجهود، مثل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.....الخ.

ومما لا شك فيها أن دراسة العوامل التنظيمية تؤثر على الولاء التنظيمي في الكليات وتساعد في تنمية الولاء التنظيمي فيها وهذا يتطلب المزيد من الاهتمام بهذه العوامل فقد أشارت أكثر الدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية إلى أن لهذه العوامل التنظيمية أهمية كبيرة في تلك المؤسسات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي :

- أن مستوى العوامل التنظيمية في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية سائدة بدرجة (مرتفعة نسبيا) وذلك وفق إجابات العاملين، وقد كانت قيم العوامل التنظيمية على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية، (تحديد المهام، علاقة الرئيس بالمرؤوس، الحاجة إلى الانجاز،

جماعة العمل، درجة الاستقلالية) كانت مرتفعة. ثم تلاها (التغذية الراجعة، نمط الإشراف، توفر فرصة عمل بديلة) بدرجة متوسطة .

- أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية كان متوسطاً، وذلك وفق إجابات العاملين فقد كانت قيم الولاء التنظيمي حسب متوسطاته الحسابية (الولاء العاطفي كان مرتفعاً) و (الولاء المستمر والأخلاقي كانا متوسطين).
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (تحديد المهام، نمط الإشراف، التغذية الراجعة، فرص العمل البديلة، الحاجة إلى الانجاز، جماعة العمل، ودرجة الاستقلالية، علاقة الرئيس بالمرؤوس)، والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الراتب، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل) والولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي والمستم، والأخلاقي) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (الجنس) والولاء التنظيمي الكلي والعاطفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (العمر) والولاء العاطفي ولكن لم يثبت في الولاء (المستم والأخلاقي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (المؤهل العلمي) والولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (سنوات الخدمة) في الولاء العاطفي ولم تثبت في الولاء (المستم والأخلاقي).

2.5 التوصيات

أن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مفيدة للعمداء والمدراء ووزارة التربية والتعليم العالي واصحاب الشأن في ايضاح كلا من الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية وتحديد علاقة الولاء التنظيمي بالعوامل التنظيمية لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية .

في ضوء ذلك فان الباحث يتقدم بالتوصيات التالية :

أولاً : توصيات خاصة برفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الكليات .

(1) مشاركة العاملين في وضع أهداف الكليات .

- (2) مكافأة الأداء المتميز للعاملين في الكليات .
- (3) إظهار روح الصداقة بالعمل حتى يشعر الموظف أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته ويقدر أدائه.
- (4) توجيه العاملين وإرشادهم وتدريبهم بحيث يشعر الموظف انه ينمو في العمل مما يجعله يقبل على عمله بأمان وبروح معنوية مرتفعة .
- (5) تحديد مهام ومسؤوليات كل موظف حيث أن عدم وضوح ذلك يؤدي إلى توتر الموظف وتحقيق نوع من الفوضى في العمل وهذا يؤثر سلبا على الإنتاجية والولاء لديه .
- (6) عدالة الرئيس في معاملة الموظفين فمحابة الموظفين تضعف من ثقة الآخرين.
- (7) إعطاء الفرص للتقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل .
- (8) إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل .

ثانيا : توصيات خاصة بتحسين جاهزية الكليات لرفع مستوى ولاء العاملين فيها :

- ضرورة الاهتمام بوسائل اختيار العاملين للتوظيف مع مراعاة العوامل الديمغرافية المؤثرة على درجة الولاء التنظيمي .
- العمل على تهيئة المناخات النفسية والاجتماعية للعاملين في الكليات وإيجاد مناخ تنظيمي جيد واتصال مفتوح ومشجع على التطوير تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين .
- العمل على تطوير الأنظمة والتعليمات المطبقة في كليات فلسطين التقنية بحيث تكون مرنة لتقبل التغيير مستقبلا.
- الإسراع في وضع النظام الأساس للكليات في الوطن .
- بما أن النتائج أظهرت أن درجة الولاء لدى الذكور أكثر من الإناث، فلا بد من الاهتمام بالإناث بتقليل ساعات الدوام، والعمل على استحداث نصف الوظيفة .
- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وتوضيح الأسس والمعايير التي تعتمد عليها الكلية في تقييم أعمال الموظف وتحديد جوانب الضعف وأوجه القوة في الأداء من أجل علاج القصور وتعزيز جوانبه، بالإضافة إلى المحاذير التي قد تؤدي إلى فصله أو الاستغناء عن خدماته.
- على الرؤساء التعامل مع موظفيهم بجدية وحزم أثناء الإشراف عليهم وعدم استخدام نمط الإشراف المتساهل لان ذلك من شأنه أن يضعف ولائهم للكلية .
- تشجيع تكوين فرق العمل الغير رسمية من اجل تحسين كفاءة الأداء في العمل.

- إطلاع عمداء الكليات والجهات المختصة على نتائج الدراسة والعمل على رفع مستوى الولاء وتنميته والتي جاءت بدرجة متوسطة من خلال العمل على ما ورد من النقاط الواردة أعلاه.
- وضع برامج تدريبية وعقد جلسات وندوات علمية للعاملين للتعرف على وجهات نظر العاملين فيها وللتعرف على واقع الولاء التنظيمي فيها وسبل تنميته.
- إجراء دراسات أخرى مشابهة على مستوى الجامعات للتعرف على واقع الولاء التنظيمي فيها وسبل تنميته.
- إجراء دراسة مقارنة بين كليات فلسطين التقنية وكليات المجتمع الخاصة حول الولاء التنظيمي وبعض الخصائص التنظيمية الأخرى والعلاقة بينهما.

المراجع .

المراجع باللغة العربية

القران الكريم

الحديث النبوي الشريف

1. ابن منظور، ج (1990)، لسان العرب المحيط، الجزء السادس، بيروت: دار الجيل.
2. أل مشبط، ج. (1994) فاعلية وحدات المتابعة الإدارية في الأجهزة الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض.
3. الأشهب، ع. (2001) درجة مشاركة الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم جامعة القدس(رسالة ماجستير غير منشورة) القدس .
4. الحجري، س.(2002) واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السلطان قابوس، عمان .
<http://www.moe.gov.com/tosd/files/aa/4.htm>
5. الحرفة، ح.(1980) موسوعة الإدارة الحديثة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ص 112.
6. الدقس، م، عليان، خ . (1991) تقييم المناخ التنظيم لشركة مناجم الفوسفات الأردنية : دراسة ميدانية في منجم الحساء، مجلة دراسات، سلسلة أ، مجلد 18، عدد 1، 1991 ص 104.
7. الدلبي، س. (1997) اثر العوامل الفردية والوظيفية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف الأمنية ، الرياض.
8. الرواشده، خ.(2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .

9. السيحاني، ج. (2004) علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، جامعة نافي للعلوم الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض .
10. الشنواني، ع. (2000) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرف الأوسط، الرياض.
11. الصباح، ع. (2000) مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن .
12. الصياد، ع (1989) جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي، رابطة التربية الحديثة، القاهرة العدد الأول يناير .
13. الصيرفي، م. (2005) السلوك التنظيمي، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الجزء الأول، الكتاب السادس عشر.
14. الطخيس، أ. (1986) العلاقات الإنسانية والعمل، مؤسسة الممتاز للطباعة، الرياض.
15. الطعمنة، م. عبدا لحليم، أ. (1997)، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن، أبحاث مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، اربد، ص 105-159. الأردن.
16. الظاهري، ح. (2007) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب، جامعة نايف الأمنية، الرياض السعودية .
17. العبيدي، ر. (1998) دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع العام والخاص حول الولاء التنظيمي واثره على اداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة المستنصرية العراق.
18. العتيبي، أ. (1993)، اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للإدارة، المجلد(1) العدد(1) المنظمة العربية لتنمية الإدارية، ص 109-134. عمان.
19. العتيبي، م . السوط، ط. (1997) الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " مجلة الإداري، العدد (70) ص 13-67، مسقط
20. العجمي، ر. (1998) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وأحاسيس العاملين بالعدالة التنظيمية مجلة الإداري، السنة (20) العدد (72) ص 71-98 .
21. العجمي، ر. (1999) الولاء التنظيمي والرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد (13) العدد (1) ص 49-70.

22. العساف، ص. (1998) المدخل إلى البحث والعلوم السلوكية، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض
23. العضايلة، ع. (1995)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (10) العدد(6)، ص 13-32. عمان .
24. العضايلة، ع، زويلف، م .(1996) إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
25. العمر، ب .(2002) مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفيات جدة من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض ، مجلة الادارة العامة ، العدد (2) المجلد (42) معهد الادارة العامة ، الرياض.
26. العميان، م. (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان
27. الفضلي، ف. (1997) "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات والديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد(33) العدد (1) ص ص75 - 120.
28. الفهداوي، ف .(2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية " المجلة العربية للإدارة، مج 24 عدد 2، 2004.
29. القبلان، ي. (1992) مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري ، شركة العبيكان للطباعة والنشر ، الرياض .
30. الكايد، ج. (1999) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، ا. جامعة اليرموك الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).
31. الكبيسي، ع.(1998) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة
32. أللوزي، م.(2003)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان.
33. المخلافي، م.(2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني .
34. المدهون، م. ، والجزراوي، ت .(1995)، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات، عمان.

35. المعاني ، أ. (1996) سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز احمد ياسين ، عمان
36. المعاني، أ. (1999) الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، س (21) عدد(78) ص 39-73.مسقط.
37. المنيف، أ.(1980) الإدارة: المفاهيم الأسس والمهام، دار العلوم. الرياض..
38. النمر، س. وآخرين، (1997) الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الطبعة (4) مطابع الفرزدق، الرياض.
39. النوباني، ط .(2003) العلاقة بين مصادر قوى القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .
40. الهواري، س .(1980) التنظيم، الهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة .
41. إلهيتي، خ (2005) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
42. اليامي، أ.(2005) مفهوم التغذية الراجعة في حقل السلوك التنظيمي : مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 12 العدد 2، جامعة الكويت .
43. اليامي، أ.(2003) دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (23) عدد (2)
44. أنيس، أ. وآخرون، (1960) المعجم الوسيط، العدد الثاني، مجمع اللغة، القاهرة.
45. بابكر، ف. (2001) الإشراف الإداري الفعال، دار قابس، بيروت
46. جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي (1998)
47. جاد الرب، س.(1997) إدارة المنظمات الصحية والطبية، دار النهضة العربية القاهرة
48. جمعة، أ.(1999) الجدارة في العمل، نماذج للأداء المتفوق، مركز البحوث والدراسات الإدارية، السعودية
49. جواد، ن.(2000) سلوك تنظيمي، الطبعة الأولى دار مكتبة الجامد للنشر، عمان.
50. حمزة، م. (1998) السلوك الإداري، دار المجتمع العلمي، جدة .
51. خضير، ن. وآخرون (1996) الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة : دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد مجلة اتحد الجامعات العربية، العدد (31) ص 74-105. عمان .
52. دليل كليات المجتمع والمعاهد العامة، مديريةية تطوير التعليم العالي 1991، عمان.

53. ديفيز، ك. (1974) السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، (ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف) دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة.
54. رشيد، م. (2004) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر العدد الأول . جامعة الكويت.
55. سالتونستال، ر. (1996) العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال (مترجم مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
56. سالم، ف. وآخرون (1985) المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان .
57. سلامة، ر. (2003) الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .
58. صادق، ح. (العلاقة بين الولاء التنظيمي والعمل، نحو العمل، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 14(2)، ص 263-293.
59. عبد العزيز، ع. (2003) بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة) الرياض.
60. عطاري، ع. وآخرون (2006) "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بمدارس وزارة سلطنة عمان" . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (18) العدد(2)، عمان .
61. عقيلي، ع . (2005) إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان .
62. عياد، م. (2005) واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس وبيت لحم، ا. جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة)، القدس .
63. هيجان، ع. (1998) ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض .
64. هيجان، ع . (1998)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
65. يوسف، د. (1999)، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد (6) العدد(1) ص 89-107.

المراجع باللغة الانجليزية

1. Abdullah, M., Show J.(1999) Personal Factors and Organizational Commitment, main and interactive effects in the United Arab Emirate, Journals of Managerial Issues, Xi (1) : pp.77-93.
2. Aquino, C. (1990) Non-monetary incentives of public tertiary level teachers and organizational and professional commitment, Unpublished Masters theses, college of education , University of the Philippines.
3. Buchanan, B. (1974) "Building Organization Commitment: The Socialization Of Mangers In Work Organization " Administration Science Quarterly, Vol.19, pp. 533-5) .
4. Cederblom, D. (1982) "The Performance Appraisal Interviews A review, Implications, and Suggestions, Academy of Management Rewiew, 7, pp219-227.
5. Celep, C. (2000) Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations. National Forum of Teacher Education Journal, Vol(10E) No (3) ERIC.
6. Cuthans McCaul, "Organization commitment of American Japanese and Korea Employees" Academy of Management Journal, pp.213-219.
7. Cuthans McCaul, Dodd, " (Organization Commitment of American . Japanese and Korea Employees", Ac academy of Management Journal , pp. 213-219.
8. Hawkins, W. (1998) Predictions of Affective Organizational Commitment Among High School Principal Doctoral dissertation, University, of Virginia.
9. Gabarro, J. (1992) (managing people and organization Harvard business school publications, Boston, Massachusetts.
10. John, M. Taylor, J. (1999) "Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teacher," International Forum, 2(1) pp. 25-57.http://www.aaias.Edu/academics/sgs/info/v2ni/john-institutional_commitment, Retrieved: 17/1/2004.
11. Krushman, J. (1992) " The Organizational Dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban and elementary and middle schools", educational Administration Quarterly, 28(1) pp.5-42.
12. Kidron, A. Work Values and Organizational Commitment, Academy of Management Journal , Vol. 21 No. 11 pp 239-247.

13. Meyer, J. Allen, N. (1991), " A three- commitment conceptualization of organizational commitment human resource management review 1 (1) pp.61-89.
14. Meyer, J., Aleen, N. and Smith, C. (1993) Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test of a ThreeComponent Conciptualization, Journal of Applied psychology, Vol, 78 No. (4) pp. 538-551.
15. O,reilly, C. &Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and psychology Attachment: The Effect of Compliance Identification, and Internationalization on pro0social behavior. Journal of Applied psychology, Vol. I , No. (1) pp 492-499.
16. Piderit, M. (2002) "The Effect of Principal Leadership on Teacher Loyalty in Urban Suburban Catholic Elementary School Dissertation Abstract International 62112-A-p.4016.
17. Porter, Le. Et al., (1974) Organizational commitment, Job Satisfaction and turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, No. 59 pp.603-609.
18. Raju, P. Srivastava, R. (1994) "Factors Contributing to Commitment to the teaching profession ". International Journal of Educational Management. 8 (5) pp. 5-13.
19. Reichers, A.E. (1985) A Review a Reconcptualization of Organizational Commitment". Academy of Management Journal No. 10 pp. 465-467.
20. Sheldon, M.E (1971) Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization Administrative Science, Quarterly 10. pp 142-150
21. Staw B.M. (1977) Tow sides & Commitment. Paper presented at the National Meeting of Academy Management, Orlando, Florida.
22. Steers, R. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" Administrations Science Quarterly Vol.22, pp. 46-56.
23. Smoech, A.T and Boggler, R.T (2002) Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment . Educational Administration Quarterly, 38 (4) p.555.
24. Vandenberg, R. Lance, c. (1992) " Satisfactions and Organizations commitment " , Journal at Management, No. 18, pp. 153-167.

ملحق 1.3 . : رسالة تحيكم استبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة / تخصص بناء مؤسسات

حضرة الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بأجراء دراسة حول واقع وأفاق تنمية العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية وعملية، يسر الباحث إن يضع بين أيديكم أداة الدراسة للمشاركة في تحكيمها والتحقق من مدى قدرتها على قياس ما وضعت من اجله، وبيان رأيكم في هذه الأداة من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة على فقراتها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

بسام محمد حسان

جامعة القدس

ملحق 2.3. : قائمة باسماء المحكمين

| الرقم | اسم المحكم | الجامعة |
|-------|-----------------------|-------------------------------------|
| 1 | الدكتور محمد أبو سمرة | جامعة القدس |
| 2 | الدكتور مروان أبو كرش | جامعة الخليل الوطنية . |
| 3 | الدكتور يوسف أبو فارة | جامعة القدس المفتوحة |
| 4 | الدكتور عطية مصلىح | جامعة القدس المفتوحة |
| 5 | الدكتور فتح الله غنيم | جامعة القدس المفتوحة |
| 6 | الدكتور سامح جابر | كلية فلسطين التقنية للبنات رام الله |
| 7 | الدكتور ماهر عبيد | جامعة القدس المفتوحة |
| 8 | الدكتور سامح جابر | كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات |
| 9 | الدكتور غسان دعاس | جامعة النجاح الوطنية |
| 10 | الدكتورة فدوى قرش | كلية الأمة |

ملحق 3.3 : أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أقدم لكم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي لرسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها وهي بعنوان " واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيميوسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية في الضفة الغربية " .

أمل التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل العبارات التي تتضمنها الاستبانة ووضع (×) في المكان المناسب الذي يتفق مع وجهة نظرك، كما أمل عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة على العبارة الواحدة، علما بان جميع الإجابات ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرا لكم حسن تعاونكم، وكريم تجاوبكم، وتقبلوا تحياتي

الباحث بسام حسان

الإشراف الدكتور مروان درويش

القسم الأول : البيانات الديمغرافية
يرجى وضع دائرة أمام الخيار الذي يتفق مع وجهة نظرك

| | | | |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | |
| 1 | الجنس | 1 ذكر | 2 أنثى |
| | | | |
| 2 | العمر | 1 اقل من 25 | 2 من 25 إلى اقل من 35 |
| | | 3 من 35 إلى اقل من 45 | 4 من 45 إلى اقل من 55 |
| | | 5 أكثر من 55 | |
| | | | |
| 3 | الحالة الاجتماعية | 1 أعزب | 2 متزوج |
| | | 3 غير ذلك | |
| | | | |
| 4 | المؤهل العلمي | 1 اقل من ثانوية | 2 ثانوية عامة |
| | | 3 دبلوم متوسط | 4 بكالوريوس |
| | | 5 ماجستير | 6 دكتوراه |
| | | | |
| 5 | عدد سنوات الخبرة | 1 اقل من 3 سنوات | 2 من 3 إلى 6 سنوات |
| | | 3 من 7 إلى 10 سنوات | 4 أكثر من 10 سنوات |
| | | | |
| 6 | الراتب | 1 اقل من 300 دينار | |

| | | | |
|---|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | | 2 | من 300 إلى 400 دينار |
| | | 3 | من 401 إلى 500 دينار |
| | | 4 | من 501 إلى 600 دينار |
| | | 5 | أكثر من 601 دينار |
| | | | |
| 7 | المسمى الوظيفي | ----- ----- | |
| 8 | طبيعة العمل | 1 <input type="checkbox"/> إداري | 2 <input type="checkbox"/> أكاديمي |
| | | 3 <input type="checkbox"/> خدماتي | |

القسم الثاني: (محور العوامل التنظيمية)

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى بيان مدى انطباق كل عبارة عليك، بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك من الإجابات الخمسة (درجة قليلة جداً، درجة قليلة، درجة متوسطة، درجة كبيرة، درجة كبيرة جداً)

| الفقرات | كبير جداً | كبير | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---------|-----------|------|--------|-------|------------|
|---------|-----------|------|--------|-------|------------|

| أولاً | الفقرات التالية توضح (جماعة العمل " التفاعل الاجتماعي"). |
|-------|--|
| 9 | 1. يتسم جو العمل بالتعاون ضمن جماعة العمل التي أعمل معها . |
| 10 | 2. أساعد أصدقاء العمل على القيام بعملهم عند الضرورة. |
| 11 | 3. أناقش مشكلاتي الخاصة مع جماعة العمل الذين أعمل معهم. |
| 12 | 4. أعمل جاهداً لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | 5. أحظى باحترام زملائي كلما حرصت على جوده أداء عملي. | 13 |
| | | | | | 6. نجتمع كفريق عمل بين الحين والآخر بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا العمل | 14 |

| الفقرات التالية توضح (تحديد المهام) | | | | | | ثانيا |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|-------|
| | | | | | 1. يوجد وصف وظيفي لمهام العمل الذي أقوم به . | 15 |
| | | | | | 2.أنسجم مع العمل المسند إلي حتى النهاية. | 16 |
| | | | | | 3. أقوم بإنجاز جانب متكامل من العمل. | 17 |
| | | | | | 4. تمنح لي فرصة كافية لانجاز العمل من بدايته حتى نهايته . | 18 |
| | | | | | 5. تتسم مهام عملي بالوضوح التام | 19 |
| الفقرات التالية توضح (نمط الإشراف). | | | | | | ثالثا |
| | | | | | 1 . يراقبني رئيسي بدقة حتى يضمن دقة أنجازي للعمل | 20 |
| | | | | | 2.يمارس علي رئيسي أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشلي بإنجاز العمل | 21 |
| | | | | | 3.اعرف طبيعة العمل الموكل اليّ وأني لست بحاجة إلى رقابة | 22 |
| | | | | | 4.يحرص رئيسي على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير عملي | 23 |
| | | | | | 5.يقوم رئيسي بتوجيهي من خلال إجراء الاتصال بي | 24 |
| | | | | | 6.يفوضني رئيسي بسلطة واسعة في العمل | 25 |
| | | | | | 7.يظهر رئيسي نمطا إشرافيا ايجابيا | 26 |

| الرقم | الفقرات | قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |
|-------|---------|------------|-------|--------|-------|------------|
|-------|---------|------------|-------|--------|-------|------------|

| الفقرات التالية توضح (درجة الاستقلالية أثناء العمل) | | | | | رابعاً |
|---|--|--|--|--|--------|
| | | | | 1. أمتك هامشاً من الحرية في أداء وظيفتي. | 27 |
| | | | | 2. تتيح لي وظيفتي أن أتخذ العديد من القرارات بمفردي. | 28 |
| | | | | 3. أشعر بأن لي دوراً مهماً بما يحدث في وظيفتي. | 29 |
| | | | | 4. تتناسب متطلبات عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء. | 30 |
| | | | | 5. إجراءات العمل بالنسبة لي معوقة لتنفيذ الأهداف | 31 |

| الفقرات التالية توضح (التغذية الراجعة عن الأداء) | | | | | خامساً |
|--|--|--|--|---|--------|
| | | | | 1. تعزز التغذية الراجعة من قدراتي في انجاز العمل المكلف بتأديته | 32 |
| | | | | 2. أتسلم المعلومات أولاً بأول من رئيسي المباشر عن أدائي لعملي. | 33 |
| | | | | 3. أشعر بحسن أدائي أثناء تنفيذي للعمل. | 34 |
| | | | | 4. يساعديني نظام تقويم الأداء المطبق على معرفه قدراتي. | 35 |
| | | | | 5. تهيئ الإدارة العليا مجالات تدريبية بناء على نتائج أدائي للعمل | 36 |
| | | | | 6. يناقشني رئيسي في مستوى أدائي بعد إتمام عملية التقييم | 37 |
| | | | | 7. أرغب بمعرفة نتائج الأعمال التي أقوم بها | 38 |
| الفقرات التالية توضح (حالة توفر فرصة عمل بديله). | | | | | سادساً |
| | | | | 1. أفضل البقاء في عملي حتى لو توفرت لي فرصه عمل أخرى بنفس الامتيازات | 39 |
| | | | | 2. أحرص على البقاء في عملي حتى لو توفرت لي فرصة عمل أخرى بامتيازات أفضل من عملي الحالي. | 40 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | 3. يقدم لي عملي امتيازات لا تتوفر في أماكن عمل أخرى . | 41 |
| | | | | | 4. يقدم لي عملي امتيازات لا تتوفر في كليات أخرى | 42 |
| | | | | | 5. أجد صعوبة في الحصول على وظيفة خارج الكلية إذا ما تركت العمل | 43 |

| الفقرات التالية توضح (الحاجة إلى الانجاز) | | | | | | سابعاً |
|---|--|--|--|--|---|--------|
| | | | | | 1. أشعر بأن هناك فرصاً للنمو الشخصي في العمل. | 44 |
| | | | | | 2. اشعر بان عملي يمنحني فرصا للتطور في العمل | 45 |
| | | | | | 3.أفضل الأعمال التي تتصف بالتحدي | 46 |
| | | | | | 4.ارتاح كثيرا لتحقيق المهام الصعبة | 47 |
| | | | | | 5. أفضل الأعمال التي تعود بالفائدة على الكلية | 48 |

| كبراً | كبيراً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً | الفقرات | رقم |
|-------|--------|-------|--------|-------|------------|---------|-----|
|-------|--------|-------|--------|-------|------------|---------|-----|

| الفقرات التالية توضح (علاقة الرئيس بالمرؤوس) | | | | | | ثامناً |
|--|--|--|--|--|---|--------|
| | | | | | 1. يعاملني رئيسي المباشر معاملة حسنة. | 49 |
| | | | | | 2. يهتم رئيسي المباشر بالعاملين أكثر من اهتمامه بنفسه | 50 |
| | | | | | 3. هناك علاقة احترام بيني وبين رئيسي المباشر. | 51 |
| | | | | | 4. يحرص رئيسي المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل. | 52 |
| | | | | | 5. اشعر بان رئيسي المباشر يعاملني بوضوح لمكاني الوظيفية في العمل. | 53 |
| | | | | | 6. يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على أسس مهنية | 54 |

القسم الثالث : الولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات، التي تقيس الولاء التنظيمي، أرجو تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك (درجة قليلة جدا، درجة قليلة، درجة متوسطة، درجة كبيرة، درجة كبيرة جدا)

| رقم الفقرة | الفقرات | قليلة جدا | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا |
|---------------|---|--------------|-------|--------|-------|--------------|
| 55 | اشعر بالسعادة من خلال عملي في كليتي الحالية | | | | | |
| 56 | ينتابني الفخر كلما تحدثت عن كليتي أمام الآخرين | | | | | |
| 57 | اشعر بان المشكلات التي في كليتي كأنها مشكلتي الذاتية | | | | | |
| 58 | انتمائي إلى كليتي لا تعوضه كلية أخرى بديلة | | | | | |
| 59 | يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في كليتي | | | | | |
| 60 | اشعر بان عواطفى مرتبطة اتجاه الكلية التي اعمل بها حاليا | | | | | |
| 61 | أتفاعل مع الإجراءات في كليتي كلما انعكست على عملي | | | | | |
| 62 | يعتبر عملي الحالي في هذه الكلية فرصة مناسبة لي | | | | | |
| 63 | أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في كلية أخرى | | | | | |
| 64 | تقدم لي كليتي مزايا غير متوفرة في كليات أخرى | | | | | |
| 65 | بقائي في هذه الكلية ينبع من حاجتي المادية للعمل | | | | | |
| 66 | اشعر بصعوبة ترك العمل الحالي حتى مع | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | وجود الرغبة في ذلك . | |
| | | | | | تستحوذ المكاسب المادية على اندفاعي نحو العمل | 67 |
| | | | | | أسعى من خلال عملي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني ماديا | 68 |
| | | | | | ينعكس تركي لعملي في الكلية على حياتي الوظيفية ماديا | 69 |
| | | | | | هناك فضل للكلية في بناء حياتي الوظيفية | 70 |
| | | | | | أحرص على ما يجعل كليتي تبلغ أهدافها | 71 |
| | | | | | تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في كليتي | 72 |
| | | | | | توفر كليتي فرصة إظهار الطاقات لدي | 73 |
| | | | | | تعتبر كليتي هي الكلية التي أفضل العمل فيها | 74 |
| | | | | | يدفعني التزامي الأخلاقي للبقاء في الكلية | 75 |
| | | | | | أحرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو خسرت ماديا | 76 |

القسم الرابع :

1) ما العقبات والصعوبات التي تواجهها في عملك والتي تقلل من ولائك التنظيمي ؟

.....1

.....

.....

.....2

.....

.....

.....

.....3

.....

.....
.....4
.....
.....

2) هل لديك مقترحات أو عوامل تنظيمية أخرى تود إضافتها تساعد على تنمية الولاء التنظيمي؟

.....1
.....
.....
.....

.....2
.....
.....
.....

.....3
.....
.....
.....

.....4
.....
.....
.....

3) أية اقتراحات أخرى ترغب في إضافتها، من فضلك أن تكتبها؟

.....
.....
.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فهرس الملاحق

| الصفحة | بيان الملحق | رقم الملحق |
|--------|----------------------------|------------|
| 114 | رسالة تحكيم..... | 1.3 |
| 115 | قائمة بأسماء المحكمين..... | 2.3 |
| 116 | الاستبيان..... | 3.3 |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | بيان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 49 | عدد الاستبيانات التي وزعت على الكليات | 1.3 |
| 50 | خصائص عينية الدراسة | 2.3-أ |
| 51 | خصائص عينية الدراسة | 2.3-ب |
| 52 | خصائص عينية الدراسة | 2.3-ج |
| 54 | معاملات الارتباط بيرسون بين محاور العوامل التنظيمية | 3.3-أ |
| 56 | معاملات الارتباط بيرسون بين محاور العوامل التنظيمية | 3.3-ب |
| 55 | معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الولاء التنظيمي | 4.3 |
| 55 | معاملات ثبات الأداة للخصائص التنظيمية | 5.3-أ |
| 56 | معاملات ثبات الأداة للخصائص التنظيمية | 5.3-ب |
| 56 | معامل ثبات الأداة للولاء التنظيمي | 6.3 |
| 61 | اختبار التوزيع الطبيعي | 1.4 |
| 62 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جماعة العمل | 2.4 |
| 64 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحديد المهام | 3.4 |
| 65 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نمط الإشراف | 4.4 |
| 66 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة الاستقلالية | 5.4 |
| 67 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغذية الراجعة | 6.4 |
| 68 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور فرص العمل البديلة | 7.4-أ |
| 69 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور فرص العمل البديلة | 7.4-ب |

| | | |
|----|--|--------|
| 70 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحاجة إلى الانجاز. | 8.4 |
| 71 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور علاقة الرئيس بالمرؤوس..... | 9.4 |
| 72 | العوامل التنظيمية بناء على النتائج المعروضة في الجداول السابقة من (2.4 - 9.4) | 10.4 |
| 73 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث | 11.4 أ |
| 74 | استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث | 11.4 ب |
| 77 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير جماعة العمل..... | 12.4 |
| 77 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير تحديد المهام | 13.4 |
| 79 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير نمط الإشراف | 14.4 |
| 80 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير درجة الاستقلالية | 15.4 |
| 81 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير التغذية الراجعة | 16.4 |
| 82 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير فرص العمل البديلة | 17.4 |
| 85 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير الحاجة إلى الانجاز..... | 18.4 |
| 83 | العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده ومتغير علاقة الرئيس بالمرؤوس.... | 19.4 |
| 84 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده وفقا لاختلاف الجنس | 20.4 أ |
| 85 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده وفقا لاختلاف الجنس | 20.4 ب |
| 86 | نتائج اختبارات الفروق في درجة الولاء التنظيمي بإبعاده تبعا لاختلاف متغير الجنس..... | 21.4 |
| 87 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بإبعاده وفقا لاختلاف متغير العمر..... | 22.4 |
| 88 | مصادر الفروق في الولاء العاطفي تبعا لاختلاف متغير العمر..... | 23.4 |
| 89 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي | 24.4 |

| | | | |
|-----|---|-------|--|
| 90 | أ | 25.4- | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي..... |
| 91 | ب | 25.4- | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي..... |
| 93 | أ | 26.4- | مصادر الفروق في الولاء العاطفي والمستمر والأخلاقي والدرجة الكلية تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي..... |
| 94 | ب | 26.4- | مصادر الفروق في الولاء العاطفي والمستمر والأخلاقي والدرجة الكلية تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي..... |
| 94 | أ | 27.4- | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير سنوات الخدمة..... |
| 95 | ب | 27.4- | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير سنوات الخدمة..... |
| 96 | | 28.4 | مصادر الفرق في الولاء التنظيمي الكلي والولاء التعاطفي تبعا لاختلاف متغير سنوات الخدمة..... |
| 97 | | 29.4 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لاختلاف متغير الراتب |
| 98 | | 30.4 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير المسمى الوظيفي |
| 100 | | 31.4 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي بأبعاده تبعا لاختلاف متغير طبيعة العمل..... |

فهرس الأشكال

| الصفحة | بيان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 23 | مراحل تطوير الولاء التنظيمي عند بوشان | 1.2 |
| 25 | مراحل تطور الولاء عند ستيرز | 2.2 |

فهرس المحتويات

| الصفحة | المبحث | الرقم |
|--------|--------|-------------------|
| أ | | الإقرار |
| ب | | شكر وتقدير |
| ج | | مصطلحات الدراسة |
| هـ | | المخلص |
| ح | | المخلص الانجليزية |

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

| | | | |
|---|-------|--------------------------------------|-------|
| 1 | | المقدمة | 1.1 |
| 3 | | نبذة تاريخية عن كليات فلسطين التقنية | 2.1 |
| 4 | | مشكلة الدراسة | 3.1 |
| 4 | | أسئلة الدراسة | 4.1 |
| 5 | | أهداف الدراسة | 5.1 |
| 5 | | أهمية الدراسة | 6.1 |
| 6 | | الأهمية العلمية | 1.6.1 |
| 6 | | الأهمية العملية | 2.6.1 |
| 6 | | متغيرات الدراسة | 7.1 |
| 7 | | فرضيات الدراسة | 8.1 |
| 7 | | الفرضية الرئيسية الأولى | 1.8.1 |
| 8 | | الفرضية الرئيسية الثانية | 2.8.1 |
| 9 | | محددات الدراسة | 9.1 |
| 9 | | حدود الدراسة | 10.1 |

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

| | | |
|----|---|---------|
| 11 | مقدمة | 1.2 |
| 11 | العوامل التنظيمية | 2.2 |
| 12 | علاقة جماعة العمل | 1.2.2 |
| 13 | تحديد المهام | 2.2.2 |
| 14 | نمط الإشراف | 3.2.2 |
| 15 | درجة الاستقلالية أثناء العمل | 4.2.2 |
| 16 | التغذية الراجعة عن الأداء | 5.2.2 |
| 18 | فرص العمل البديلة | 6.2.2 |
| 18 | الحاجة الى الانجاز | 7.2.2 |
| 19 | العلاقة بين الرئيس والمرؤوس | 8.2.2 |
| 21 | الولاء التنظيمي | 3.2 |
| 21 | ماهية الولاء التنظيمي | 1.3.2 |
| 23 | خصائص الولاء التنظيمي | 2.3.2 |
| 23 | مراحل تطوير الولاء التنظيمي | 3.3.2 |
| 25 | العوامل المساعدة والمؤثرة في الولاء التنظيمي | 4.3.2 |
| 27 | أهمية الولاء التنظيمي | 5.3.2 |
| 28 | أبعاد الولاء التنظيمي | 6.3.2 |
| 31 | العوامل التي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي | 7.3.2 |
| 31 | صور الولاء التنظيمي | 8.3.2 |
| 32 | الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي وبعض العوامل التنظيمية | 4.2 |
| 32 | الدراسات العربية | 1.4.2 |
| 32 | دراسة العضائيلة | 1.1.4.2 |
| 33 | دراسة الطعامنة، عبد الحليم | 2.1.4.2 |
| 33 | دراسة الفضلي | 3.1.4.2 |
| 34 | دراسة العتيبي، والسواط | 4.1.4.2 |
| 35 | دراسة العبيدي | 5.1.4.2 |

| | | |
|----|------------------------------------|----------|
| 35 | دراسة الكايد | 6.1.4.2 |
| 36 | دراسة المعاني | 7.1.4.2 |
| 36 | دراسة عبد الله وشاو | 8.1.4.2 |
| 37 | دراسة صادق | 9.1.4.2 |
| 37 | دراسة الأشهب | 10.1.4.2 |
| 38 | دراسة الحجري | 11.1.4.2 |
| 38 | دراسة رشيد | 12.1.4.2 |
| 39 | دراسة عياد | 13.1.4.2 |
| 39 | دراسة عطاري وآخرين | 14.1.4.2 |
| 40 | دراسات أجنبية | 2.4.2 |
| 41 | دراسة Mayer, Allen | 1.2.4.2 |
| 41 | دراسة Krushman | 2.2.4.2 |
| 41 | دراسة Aquino | 3.2.4.2 |
| 42 | دراسة Raju and Srivastava | 4.2.4.2 |
| 42 | دراسة Hawkins | 5.2.4.2 |
| 42 | دراسة John and Tayler | 6.2.4.2 |
| 43 | دراسة Selep | 7.2.4.2 |
| 43 | دراسة Piderit | 8.2.4.2 |
| 43 | دراسة Somech and Bogler | 9.2.4.2 |
| 44 | التعقيب على الدراسات السابقة | 5.2 |

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

| | | |
|----|------------------------------|-----|
| 47 | المنهج العلمي المستخدم | 1.3 |
| 48 | مجتمع الدراسة | 2.3 |
| 48 | عينة الدراسة | 3.3 |
| 49 | خصائص عينة الدراسة | 4.3 |
| 52 | وسائل جمع البيانات | 5.3 |
| 52 | أداة الدراسة | 6.3 |

| | | |
|----|---|------|
| 54 | صدق أداة الدراسة | 7.3 |
| 55 | ثبات أداة الدراسة | 8.3 |
| 56 | متغيرات الدراسة | 9.3 |
| 57 | أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات | 10.3 |

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

| | | |
|----|---------------------------------------|---------|
| 60 | مقدمة | 1.4 |
| 60 | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 2.4 |
| 61 | مناقشة أسئلة الدراسة | 3.4 |
| 62 | مناقشة السؤال الأول | 1.3.4 |
| 62 | جماعة العمل | 1.1.3.4 |
| 63 | تحديد المهام | 2.1.3.4 |
| 64 | نمط الإشراف | 3.1.3.4 |
| 66 | درجة الاستقلالية | 4.1.3.4 |
| 67 | التغذية الراجعة | 5.1.3.4 |
| 68 | توفير فرص العمل | 6.1.3.4 |
| 70 | الحاجة الى الانجاز | 7.1.3.4 |
| 71 | علاقة الرئيس بالمرؤوس | 8.1.3.4 |
| 73 | مناقشة السؤال الثاني | 2.3.4 |
| 76 | تحليل فرضيات الدراسة | 4.4 |
| 77 | اختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 1.4.4 |
| 77 | اختبار الفرضية الفرعية الأولى | 1.1.4.4 |
| 78 | اختبار الفرضية الفرعية الثانية | 2.1.4.4 |
| 78 | اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 3.1.4.4 |
| 79 | اختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 4.1.4.4 |
| 80 | اختبار الفرضية الفرعية الخامسة | 5.1.4.4 |
| 81 | اختبار الفرضية الفرعية السادسة | 6.1.4.4 |
| 82 | اختبار الفرضية الفرعية السابعة | 7.1.4.4 |

| | | |
|----|---------------------------------------|---------|
| 83 | اختبار الفرضية الفرعية الثامنة | 8.1.4.4 |
| 83 | اختبار الفرضية الرئيسية الثانية | 2.4.4 |
| 84 | اختبار الفرضية الفرعية الأولى | 1.2.4.4 |
| 86 | اختبار الفرضية الفرعية الثانية | 2.2.4.4 |
| 88 | اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 3.2.4.4 |
| 90 | اختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 4.2.4.4 |
| 94 | اختبار الفرضية الفرعية الخامسة | 5.2.4.4 |
| 96 | اختبار الفرضية الفرعية السادسة | 6.2.4.4 |
| 98 | اختبار الفرضية الفرعية السابعة | 7.2.4.4 |
| 99 | اختبار الفرضية الفرعية الثامنة | 8.2.4.4 |

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| 103 | الاستنتاجات | 1.5 |
| 104 | التوصيات | 2.5 |
| 107 | المراجع باللغة العربية | |
| 112 | المراجع باللغة الانجليزية | |
| 125 | فهرس الملاحق | |
| 126 | فهرس الجداول | |
| 129 | فهرس الأشكال | |
| 130 | فهرس المحتويات | |

