

## مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

دراسة ميدانية بمدينة ورقلة

شافية بن حفيظ

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

Cette étude vise à explorer le niveau de loyauté organisationnelle auprès d'un échantillon d'enseignants du primaire à Ouargla, et la relation de cela avec certaines variables personnelles (sexe, l'ancienneté dans l'enseignement, la qualification scientifique ) et pour atteindre les objectifs de l'étude ont été appuyés sur échelle "Porter et ses collègues," pour mesurer le niveau de loyauté organisationnelle de l'enseignant , et a été atteint une moyenne de loyauté organisationnelle pour les enseignants du primaire Ouargla, et qu'il n'y avait pas de différence statistiquement significative dans le niveau de loyauté envers l'organisation en raison de (sexe, qualification scientifique , l'ancienneté dans l'enseignement).

Loyauté organisationnelle, l'enseignant, qualification scientifique.

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية ( الجنس، الأقدمية في التدريس، المؤهل العلمي ) و لتحقيق أهداف الدراسة تمت الإستعانة بمقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، و تم التوصل الى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى ( الجنس ، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس ).

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي ، المعلم ، المؤهل العلمي .

### مقدمة :

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة و هائلة في جميع مجالات الحياة ، و هذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث ازداد حجمها و ارتفعت أهميتها ، و مما يساعد هذه التنظيمات على الإستمرارية و تحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفأة ، فالإنسان هو عنصر التغيير و التطوير في أي مؤسسة سواء أكانت تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة .

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكية الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد.<sup>[1]</sup>

<sup>1</sup> أبو العلا، 2009 ، ص 4 .

فالولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف ، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهامه و واجباته.<sup>[2]</sup>

كما يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الإستمرار للعمل بها ، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه أثارا سلبية و تكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي و الغياب المتكرر و غيرها.<sup>[3]</sup>

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد و المؤسسة على حد سواء ، كما أن قلة الدراسات في هذا المجال على مستوى المكتبة العربية عامة و في المكتبة الجزائرية خاصة، جاءت هذه الدراسة الميدانية لتكشف مستوى الولاء التنظيمي لدى فئة المعلمين بالمرحلة الابتدائية و علاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية .

#### 1- مشكلة الدراسة :

لقد حظي مفهوم الولاء بإهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ، و لكن لم يلقى الإهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات .

فالولاء التنظيمي يعتبر المفتاح الأساسي و الهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم اللذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد و التفاني في أعمالهم، و يسعوا إلى استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم<sup>[4]</sup>.

و الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص و الاندماج و المحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، و انعكاس ذلك على تقبل الفرد للأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، و تقانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف<sup>[5]</sup>.

إن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهامه و واجباته بفاعلية .

و يتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري ، فهو حالة نفسية تصف العلاقات بين الفرد و المنظمة ، كما تؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها ، و يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها : الإيمان بقيم المنظمة

<sup>2</sup>السعود و آخرون ، 2009 ، ص 196.

<sup>3</sup>المخلافي، 2001، ص 186.

<sup>4</sup>درويش، 1999، ص 01.

<sup>5</sup>حمدان ، 2008 ، ص 08.

و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها و وجود مستوى عالي من الانخراط فيها أو الولاء لها و وجود الرغبة القوية للبقاء فيها و الميل لتقويمها بشكل ايجابي<sup>[6]</sup>.

و نظرا للأثر الذي يترتب عن الولاء التنظيمي على الفرد و المنظمة جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مستوى الولاء التنظيمي و ذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات و هي :

1- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية

حسب الجنس ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية

تعزى إلى الأقدمية ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية

تعزى إلى المؤهل العلمي ؟

2- فرضيات الدراسة :

1- يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

3- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أي التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية و ما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا لمتغير الجنس و الأقدمية في التدريس و المؤهل العلمي .

4- أهمية الدراسة :

تتعلق أهمية هذه الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي و درجة تأثيره في سلوكيات الأفراد و على سير العمل في المؤسسات ، حيث يؤثر مستوى الولاء التنظيمي على مستوى الأداء و الرضا الوظيفي، و على نسبة الغياب، و مدى تحقيق المؤسسة للأهداف، فالولاء يساهم في تحسين الإنتاجية، و الوصول الى الفعالية التنظيمية، بالإضافة الى قلة الدراسات في هذا الموضوع في الجزائر و خاصة في ميدان التربية و التعليم لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المرحلة الابتدائية، و ذلك سعيا الى الوصول الى توصيات تكون انطلاقة لبحوث مستقبلية في هذا المجال .

<sup>6</sup> راتب ، 2009 ، ص 200 .

## 5- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

## الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة و رغبته في البقاء فيها و المحافظة على سمعتها و اعتزازه بأنه عضو فيها و يبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها كما يقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الولاء التنظيمي لـ " بورتر و زملائه".

## 6- الخلفية النظرية للمفاهيم :

## 6-1 مفهوم الولاء التنظيمي:

لتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية و الناحية الاصطلاحية. فالولاء يعني في اللغة اسم مصدر من والى يوالي و ولاء ، جاء في لسان العرب ما خلاصته : الموالاتة كما قال ابن الأعرابي أن يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون له في احدهما هوى، فيواليه أو يحابيه، و والى فلان فلانا إذا أحبه، و الولي فعيل بمعنى فاعل، و منه وليه إذا قام به كما يشير الولاء لغويا إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الإلتزام و الإرتباط [7].

أما المفهوم الاصطلاحي للولاء التنظيمي فمن أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع و ماهيته هو (ستيرز و بورتر 1974 ) حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي و هي :

- الإعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة و قيمها .
- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة [8].

إن الولاء هو شعور الفرد بالإرتباط القوي بالمنظمة التي يعمل فيها و يظهر ذلك من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها و المحافظة على استمرارها و استمرار عضويته فيها .

كما عرف بيشنان Buchanan 1974 الولاء التنظيمي بأنه انجذاب و ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية [9] .

أي أن الولاء حسب الباحث هو شعور الفرد بالإرتباط القوي بالمنظمة مع محاولة العمل بفعالية لتحقيق أهدافها كما أضاف أن هذا الشعور و الإرتباط ليس ناتج عن عوامل خارجية كالحوافز المادية و المكافآت .

كما يعرف رونالد ريجيو الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعدادة لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها [10] .

<sup>7</sup>ar.wikipedia.org/wiki.

<sup>8</sup>Gosslin,2009 , p9.

<sup>9</sup>Mik,2002 , p78 .

<sup>10</sup> ريجيو ، 1999 ، ص 276 .

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الولاء عبارة عن شعور الفرد بالاندماج و الإنجذاب القوي للمنظمة التي يعمل بها حيث يتفاعل معها و يؤمن بقيمتها و أهدافها و تكون لديه الرغبة الشديدة في استمرار عضويته فيها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغيير الظروف .

## 6-2 أبعاد الولاء التنظيمي :

لقد ميز كل من ( مير و أولين و سميث ) المشار إليهم في (الرشيدي 2010) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي و هي :

### أ- الولاء العاطفي:

و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الانتساب و الاندماج والالتزام لها و التوحد مع هويتها ، و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله ، من حيث درجة استقلاليته و أهمية العمل، و هوية العمل، و تنوع المهارات ، و التغذية الراجعة من الإشراف ، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه .

### ب- الولاء الأخلاقي:

و يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و في غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات و انجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم .

### ج- الولاء المستمر:

و يقصد به تكريس الفرد حياته و التضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لإرتباطه بها و اعتبار نفسه جزء منها، و يمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد و التي تحكمها القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل .

## 6-3 مراحل الولاء التنظيمي :

لقد بين بوشنان<sup>[11]</sup> أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة و هي :

### أ- مرحلة ما بعد التعيين:

و هي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله و يكون خاضعا خلالها إلى التدريب و الإعداد و الاختيار و يهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم و يحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب و خبرات جديدة و يري بوشنان أيضاً أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل :

- وضوح الدور .
- تحديات العمل .
- تضارب الولاء .

<sup>11</sup>Buchanan , 1974

- فهم التوقعات .

#### ب- مرحلة العمل و الإنجاز :

و هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة و الإعداد و تتراوح بين العامين و الأربعة أعوام و يهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله و التأكد على الإنجاز الذي حققه و تتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات و التي منها:

- الأهمية الشخصية .
- الخوف من العجز .
- ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل .

#### ج- مرحلة الثقة بالتنظيم و الولاء له :

و تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل و يبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه و أن كانت قد تكونت في المراحل و السنوات السابقة و تنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>[12]</sup>.

#### 6-4 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

و نقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة و الولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة و منها :

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته .
- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار .
- مشاركة العاملين في التنظيم .
- العمل على إيجاد نظام مناسباً للحوافز .
- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي .
- تدريب الأفراد في المنظمة .
- الثقافة التنظيمية .
- نمط القيادة .

#### 7- الإجراءات التطبيقية للدراسة :

7-1 المنهج : ان موضوع الدراسة هو الذي يتحكم في المنهج المتبع ، و بما ان الدراسة لها طبيعة الاستكشاف، فالمنهج المتبع هو المنهج الاستكشافي ، و الذي يتم فيه استكشاف الظاهرة في ظروفها الطبيعية و تحليلها ثم تفسيرها .

7-2 عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في 270 معلم و معلمة يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة بمدينة ورقلة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

7-3 الحدود الزمنية و المكانية للدراسة : أجريت الدراسة في مؤسسات تربوية بمدينة ورقلة ، في شهري أفريل و ماي 2012 .

أداة الدراسة :

<sup>12</sup>عورتاني، 2003، ص 14

## 7-4 مقياس الولاء التنظيمي لبورتر و زملائه ( Porter et Al ) :

و هو مقياس أعده بورتر و مجموعة من الباحثين سنة 1974 حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمؤسسة ، و قد ترجمه إلى اللغة العربية (القطان ، 1987 ) و قد ذكر ( Battache ,2000 ) أن هناك اتفاق بين العلماء حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي . و قد اعتمدها الكثير من الباحثين في الدول الغربية مثل Battache,2000 و Labelle,1997.... الخ ، أما في البيئة العربية فقد استخدمها العديد من الباحثين في دراساتهم من بينهم : الردايدة 1988 ، المعاني 1990 ، العتيبي 1993 ، العجمي 1998 الكايد 1999 ، و العززي 2008 . أما في البيئة الجزائرية و بالتحديد في مدينة ورقلة استخدمتها رويم 2010 ، و تتكون الأداة من خمسة عشرة (15) بند، و تصحح باستخدام مقياس " ليكارت " خماسي التدرج .

و قد بينت الدراسات ان الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق و الثبات، اما في الدراسة الحالية فقد تم التحقق من خصائصها السيكمترية على مستوى البيئة المحلية ، حيث وجدت قيمة الصدق عن طريق المقارنة الطرفية يساوي 9,97 و هي قيمة مرتفعة و أكبر من القيمة المجدولة المساوية لـ 2,75 و هذا مؤشر على صدق الأداة ، اما الثبات فتم تقديره بطريقة ألفا كرومباخ و كانت نتيجته 0,79 و هي قيمة مرتفعة تؤكد ان الأداة ثابتة .

## 7-4 الأساليب الإحصائية: تم استخدام أسلوبين من الأساليب الإحصائية للإجابة عن التساؤلات المطروحة و هما :

- النسبة المئوية .

- اختبار " ت " لتقدير الفروق بين المتوسطات .

## 8- عرض النتائج و مناقشتها :

- عرض نتائج الفرضية الأولى و مناقشتها: تنص الفرضية الأولى على ما يلي :

- يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

بعد جمع البيانات التي تساعد في اختبار هذه الفرضية تم تفريغها ثم تحليلها عن طريق التكراراتو النسبة المئوية و المتوسط الحسابي الذي تم اعتباره في هذه الدراسة محكا في تحديد مستوى الولاء التنظيمي و الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الثانية:

## جدول رقم (01) يبين مستويات الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الابتدائية.

مستوى الولاء				التكرارات
المجموع	أكثر من 60 مستوى مرتفع	من 45 إلى 60 مستوى متوسط	أقل من 44 مستوى مرتفع	
270	22	186	62	
% 100	% 8.15	% 68.89	% 22.96	النسبة المئوية
52.71				المتوسط الحسابي

تشير نتائج الجدول رقم (01) أن نسبة الولاء المتوسط هي بأعلى النسب فقد وصلت إلى 68.89% ، و يليها الولاء المرتفع بنسبة 22.96% ، و بنسبة منخفضة للولاء المنخفض و قدرت بـ 8.15% ، و قدر المتوسط الحسابي لعينة البحث بـ 52.71 و عند مقارنة هذه القيمة مع التقسيم المحدد مسبقا لمستوى الولاء التنظيمي يتضح أن مستوى

الولاء التنظيمي لدى عينة البحث هو مستوى متوسط و هذا يعني أن الفرضية المقترحة محققة و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رويم 2010) و دراسة (ردايدة 1988) ، و دراسة (الحديدي 2003) و دراسة (النوباني 2003) و تختلف هذه النتيجة مع نتيجة ( الرشيدى 2010) و دراسة (عورتان 2003) .

و من خلال الإطلاع على نتائج الدراسات التي تناولت نفس المتغير و التي كانت معظم النتائج المتعلقة بقياس مستوى الولاء التنظيمي، تتراوح بين مرتفع و متوسط ، و منه نستنتج أن مستوى الولاء التنظيمي في كثير من المنظمات سواء في الدول العربية أو الغربية يتراوح بين مستوى متوسط مرتفع ، و الولاء التنظيمي هو ثمرة جهود مضيئة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ، و لا شك أنها صرفت الكثير من الجهد و المال لغرض تحقيقه في انف العاملين من أجل الغاية الكبرى و هي أهداف المؤسسة [13].

فالمنظمات تسعى لكسب ولاء العاملين فيها نتیجتاً لآثار الإيجابية المترتبة عنه ، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، فارتفاع الولاء التنظيمي يقلل من دوران العمل ، و يحسن مستوى أداء العاملين ، و يقلل الغياب و التوتر و صراع الدور [14] .

و يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها إلى الجهود المبذولة من طرف الجهات المعنية و التي تسعى إلى تطوير الظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية ، حيث تم الاهتمام بنظام الحوافز و المكافآت للعاملين بقطاع التربية بالإضافة إلى توفير فرص التدريب و التكوين للمعلمين ، و إشراك المعلمين في تسيير شؤون المؤسسات التربوية و اعتبارهم طرف هام في المؤسسة ، كل هذه العوامل أدت إلى تغيير اتجاهات المعلمين نحو المؤسسة التربوية .

#### - عرض نتائج الفرضية الثانية و مناقشتها :تنص الفرضية الثانية على ما يلي :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس.

إختبار هذه الفرضية لقد تم حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمجموعتي الذكور و الإناث و تم حساب دلالة الفروق بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (02).

جدول رقم (02) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسطي الذكور و الإناث في مستوى الولاء التنظيمي .

متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) لمجدولة	دلالة الإحصائية
ذكور	118	6.53	53.88	- 1.20	1.96	غير دالة
إناث	152	7.00	54.87			

<sup>13</sup> الكردي ، 2010 ، 2012/09/05 On line .

<sup>14</sup> الرواشدة ، 2007 ، ص 93.



يبين الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للإناث كان أعلى من المتوسط الحسابي للذكور ، حيث قدر عند الإناث بـ 54.87 و بانحراف معياري بلغ 6.53 بينما قدر المتوسط الحسابي للذكور بـ 53.88 و بانحراف معياري يساوي 7.00 .

ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، فكانت قيمة (ت) المحسوبة -1.19 و هي قيمة أصغر من قيمة (ت) المجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 ، عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين ذكور و إناث في مستوى الولاء التنظيمي ، و منه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرضية الصفرية ، و التي تنص على انه لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدان 2008) و دراسة ( Chismir 1998 ) و دراسة ( لعاضالية 1995 )، لكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (علي 2003) و دراسة (تعجان 2007) و دراسة ( وجليدي و يوشدهار 2009) .

و يمكن تفسير ذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور و الإناث سواء في التوظيف و كذا في التشريعات الخاصة بالعمل و هذا في كل المؤسسات الجزائرية لاسيما في سلك التعليم ، و ما يثبت ذلك هو ان غالبية المعلمين هم إناث ، و كذلك ارتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما ينعكس على سلوكياتهم و اتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها.

#### - عرض نتائج الفرضية الثالثة و مناقشتها :تنص الفرضية الثالثة على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية . لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية و كذا الانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي للمعلمين حسب الأقدمية في التدريس ، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

المجموعات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 5 إلى 10 سنوات	99	55.10	6.57
أكثر من 10 سنوات	171	53.98	6.97

يبين الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 55.10 و بانحراف معياري 6.57، في حين جاءت مجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 53.98 و بانحراف معياري 6.97 ، و بالتالي متوسط المجموعة الأولى أكثر من المجموعة الثانية .

و لإختيار دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (04):

جدول رقم (04) يبين الفروق في الولاء التنظيمي لعينة البحث حسب الأقدمية في التدريس.

متغير الأقدمية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) المجدولة	الدلالة الإحصائية
من 5 إلى 10 سنوات	99	55.10	6.57			
أكثر من 10 سنوات	171	53.98	6.97	1.31	1.96	غير دالة

يوضح الجدول رقم (04) أن قيمة (ت) المحسوبة و المقدر بـ 1.31 أقل من قيمة (ت) المجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 عند مستوى دلالة 0.01 ، و هذا يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين في الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس ، ومنه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض الصفري و الذي ينص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( المعاني ، 1990 ) و ( الردايدة ، 1988 ) و كذلك دراسة ( الطعجان ، 2007 ) ، و اختلفت مع نتيجة ( علي ، 2003 ) و ( حنون ، 2006 ) .

و تتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات من بينها دراسة ( المخلافي 2001 ) حول أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المهني حسب متغير مدة الخدمة. [15]

و كذلك دراسة ( Aquino , 1993 ) حول تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي و المهني لمدرسي المرحلة الجامعية في الفلبين ، و أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق بمستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة [16].

كما اختلفت النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات ، فقد توصلت دراسة ( العمري ، 2002 ) و التي هدفت إلى اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، حيث أشارت نتائجها إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب مدة الخدمة [17] .

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة ( الكايد ، 1999 ) حول الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الرسمية الأردنية ، فأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 12 سنة فأكثر [18] .

<sup>15</sup>المخلافي ، 2001 ، ص 207 .

<sup>16</sup> عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 28 .

<sup>17</sup>العمري ، 2002 ، on line 06/10/2011 .

<sup>18</sup> الكايد ، 1999 ، on line 10/11/2011 .

و هذا يعني أن عامل الخبرة ليس عاملا محددًا للولاء في حد ذاته فالولاء التنظيمي كظاهرة معقدة قد يتأثر بعوامل كثيرة سواء تنظيمية أو شخصية.

- عرض نتائج الفرضية الرابعة و مناقشتها: تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمجموعة المعلمين ذوي مستوى ثلاثة ثانوي فأقلو مجموعة المعلمين ذوي مستوى باكالوريا فأكثر ، ثم تم حساب دلالة الفروق بينهما كما هو مبين في الجدول رقم (05):

جدول رقم (05) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسط مجموعتين .

متغير المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) الجدولة	الدلالة الإحصائية
ثلاثة ثانوي فأقل	91	54.39	6.42	- 0.49	1.96	غيد دلالة
مستوى البكالوريا فما أكثر	179	54.82	7.20			

يبين الجدول رقم (05) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لمجموعة المعلمين ذوي مستوى باكالوريا فأكثر كان أعلى من مجموعة المعلمين ذوي مستوى ثلاثة ثانوي فأقل ، حيث قدرت بـ 54.2 و بانحراف معياري بلغ 7.20 ، بينما قدر المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للمجموعة الثانية بـ 54.39 و بانحراف معياري 6.42 ، و لمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين ، فكانت قيمة (ت) المحسوبة - 0.49 أقل من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المجموعتين ، و منه قد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض البديل و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( المعاني، 1990 ) و دراسة ( علاونة، 2006 ) و كذلك دراسة ( الردايدة، 1988 ) ، و اختلفت مع نتيجة ( القطان، 1987 ) و ( البكري، 1990 ) و كذلك دراسة ( حنونة، 2006 ) .

إن الولاء التنظيمي كظاهرة تؤثر فيه عوامل كثيرة حيث يتأثر بمدى ارتياح العامل في المؤسسة و رضاه ، و تكيفه مع المهنة و توافقه مع قيمها و أهدافها ، و مدى تلبية هذه الأخيرة لإحتياجاته و سد رغباته ، و كذلك يتأثر بعوامل تنظيمية كالحوافز المادية ، و العلاقات الإنسانية و حتى الظروف الفيزيقية ، كما قد يتأثر بالخصائص الشخصية للفرد ذاته .

## قائمة المراجع:

- 1- أبو العلاء، محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 2- الدوسري ، سعد بن عميقان سعد ( 2005 ) ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- 3- الرواشدة ، خلف سليمان ( 2007 ) صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 4- آل سعود ، منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز ( 2009 ) الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ، اكااديمية نايف العلوم الأمنية ، السعودية .
- 5- السعود ، راتب ( 2009 ) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية " و تنس ليكر " و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس ، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية ، الأردن .
- 6- العورتاني ، مأمون عبد القادر أمير ( 2003 ) العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- 7- المخلافي ، أمل محمد سرحان ( 2008 ) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 8- السعود ، راتب ، سوزان سلطان ( 2009 ) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة 25 العدد ( 2+1 ) ، جامعة عمان ، الأردن .
- 9- عطاري ، عارف و آخرون ( 2006 ) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر .
- 10- Battache , Mustapha (2000) Les déterminants de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier québécois , Université de Montréal.
- 11- Gosslin , Eric ( 2009 ) Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québec en Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada.
- 12- MiksMutassim( 2002 ) Commitment to organization versus commitment to profession , conflict or compatibility , jurnalPengurusam.
- 1- الكايد ، جعفر أحمد محمد ( on line 05/06/2011 ) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
- 13- <http://www.veecos.net/porta/index.php?option>