

دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل : دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب و
العاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية

شيلان فاضل محمود

مدرس

كلية التجارة/ جامعة السليمانية

عمر مصطفى محمد

مدرس

الجامعة التقنية /معهد دوكان التقني

محاضر في جامعة جبهان - سليمانية

المستخلص

يسعى هذا البحث الى بيان دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل ، فأن نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها يعتمد على نوعية العاملين وعلى القيم والسلوكيات التي يتصفون بها وفي مقدمة هذه القيم السلوك التنظيمي لمنظماتهم ، ولبلوغ أهداف البحث ولأجل اختبار فرضياتها، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استبانة مؤلفة من (25) سؤالاً، تم توزيعها عشوائياً على (70) من المدراء ورؤساء الشعب من العاملين بمعمل سمنت (دلتا)، وقد أمكن جمع (57) استبانة صالحة للتحليل. ولغرض تحقيق هدف البحث إذ تم استخدام مقياسين من قبل الباحثين ، أحدهما ثنائي لقياس الابداع المنظمي والآخر رباعي لقياس دوران العمل. وقد خضعت جميع الاستمارات للتحليل الإحصائي باستخدام نظام (SPSS) في الحاسوب والوصول إلى نتائج البحث التي أفضت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هناك اثر وعلاقة معنوية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء الادراكي، الولاء الشعوري ، الولاء السلوكي)، على دوران العمل ومن اهم التوصيات المقدمة إلى الجهات المستفيدة على أمل أن تجد الاهتمام من المعنيين تحقيقاً للهدف الذي توخاه البحث، وهي (لكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار لا يمكن ان يكون الا في ظل الولاء التنظيمي وان تكمن جدية في الحفاظ ببقاء الفرد في المنظمة واستمراره ودائماً ما تبقى المؤسسة التي تهمل عوامل تنمية الولاء التنظيمي قيد التهديد بهجرة العاملين منها، لأن درجة الاطمئنان بالإجراءات التي تقدمها المؤسسة غير كافية لاستقرار العاملين.

Abstract

This research deals with the role of organizational loyalty in reducing the turnover of work. The success of organizations in achieving their goals and achieving competitive advantage depends on the quality of employees and on the values and behaviors that characterize them. At the forefront of these values is the organizational behavior of their organizations. In order to achieve the research objectives, the data on the questionnaire was used as an essential tool in data collection. Two measures were used by the researchers, one for measuring organizational creativity and the other one for measuring the competitive precedence. The research objectives and to test their hypotheses, A questionnaire consisting of (25) questions, randomly distributed to (70) managers and heads of the people working in cement plant (Delta), and was able to collect (57) valid questionnaire for analysis. In order to achieve the objective of the research, All forms were subjected to statistical analysis using SPSS And the results of the research, which led to a number of conclusions, the most important of which is the impact and moral relationship of organizational loyalty in its dimensions (cognitive loyalty, allegiance, behavioral loyalty), on the functional rotation and the results in some of them were identical with the hypotheses of research. To the beneficiaries in the hope that it will find the interest of those concerned to achieve the goal envisaged by the research, the most important.

المقدمة

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

اذ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول و شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين ويعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشراً على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي، وتناول هذا البحث دور الولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل فقد وجد الباحثين من المناسب دراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرات مركزاً على مشكلة تتمثل في (هل هناك اثر للولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل). وهدف البحث هو اختبار علاقة و أثرالأبعاد المستخدمة للولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل، وتأسيساً على ما تقدم تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الولاء التنظيمي) في المتغير المعتمد (دوران العمل)، نتجت عنه فرضيتان رئيسيتان. وقد تم اختيار عينة من الشركات الصناعية في إقليم كردستان /العراق لإجراء البحث واختبار فرضياتها إذ شمل البحث شركة واختير (75) مدير من الشركة المبحوثة لجمع البيانات. ولجمع البيانات عن متغيرات أنموذج البحث اعتمد استمارة استبانة والملاحظات الميدانية بهدف تدعيم دقة بيانات الاستبانة وتحليل النتائج واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS).

وبهدف تغطية مضامين البحث نظرياً وتطبيقياً فقد تأطرت مكوناتها ضمن فصل واحد تحت مجموعة مباحث التي تغطت التأطيرات النظرية والإحاطة بالطروحات الفكرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والجانب العملي للبحث، وتضمن أربعة مباحث، تناول الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهمية والهدف والنموذج وفرضيات البحث وأساليب جمع البيانات ووصف مجتمع البحث وعينته. أما الثاني فتناول الجانب النظري للبحث فيما تناول الثالث الجانب العملي للبحث التي تضمنت تشخيص عينة البحث واختبار فرضياتها، وختم البحث بمبحثها الرابع الذي يتناول أهم الاستنتاجات وتقديم بعض التوصيات التي يرى الباحثين ضرورة وضعها أمام الجهات المختصة عن اتخاذ القرارات في الشركات المبحوثة لتطوير واقع العمل.

المبحث الأول/ منهجية البحث

1- مشكلة البحث

يعتبر المورد البشري هو الاساس الحقيقي لاية منظمة اعمال بالاضافة الى الموارد الاخرى فالعامل بما يملكه من مهارات ووجود الرغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وأن مشكلة الغياب عن العمل او اجازات موظفين بكافة انواعها او ترك عمل من قبل العاملين هي من المشاكل الإدارية الشائعة التي تعاني منها الكثير من المنظمات الحكومية او غير الحكومية، مما يتطلب من التنظيم الإداري الاهتمام وتسخير كافة الامكانيات ببناء الأسس والمبادئ الاخلاقية في ادارة هذه المؤسسات، وفي جانب آخر من الضروري من المنظمات أن تبنى ثقافتها التنظيمية على الولاء لتقليل دوران العمل من خلال (الولاء الادراكي، الولاء الشعوري ، الولاء السلوكي). ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث والاسئلة التي تطرح كاشكالية رئيسية:-

1. ما هي نوعية ومستوى علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي و دوران العمل لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.
2. ما طبيعة ومستوى علاقة الأثر الذي تحدثه الولاء التنظيمي و دوران العمل في المنظمات المبحوثة.
3. ما هي اهم ابعاد ولاء التنظيمي الاكثر تأثيراً على دوران العمل.

2- أهمية البحث

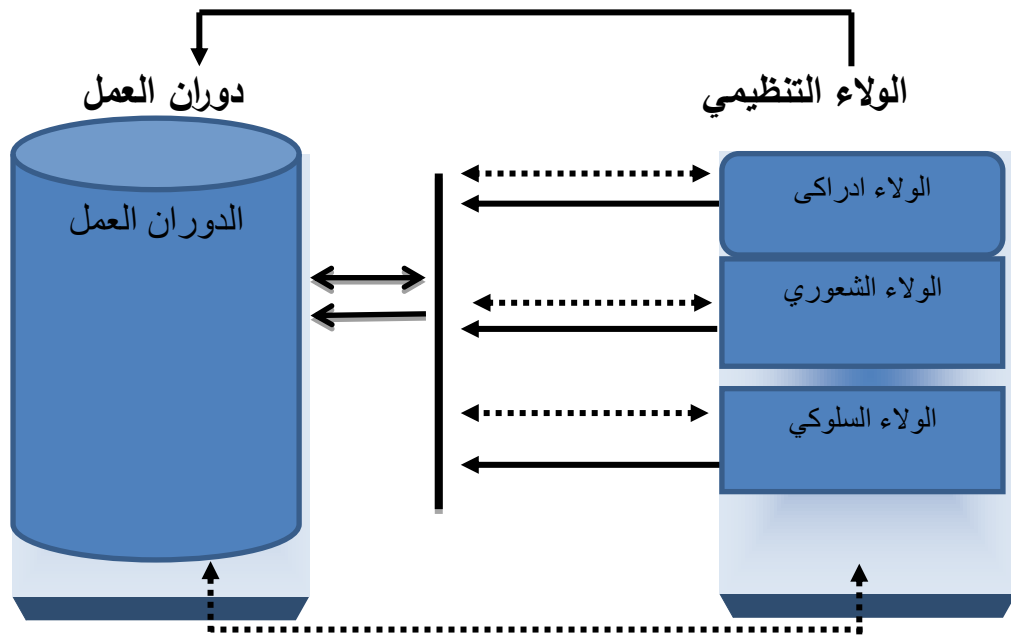
يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع الولاء التنظيمي و دوران العمل من المواضيع التي لاقت كثير من الاهتمام في أدبيات الإدارة و مدى تأثيرهم على شركات و المنظمات، كذلك أن البحث يحاول أن يوضح الولاء التنظيمي و دوران العمل بغية رسم مسار واضح للمنظمات المبحوثة في هذا المجال، عموماً تجاه بناء ولاء التنظيمي لدى القيادات و المدراء و العاملين بابعاده مختلفة (الولاء الادراكي ، الولاء الشعوري ، الولاء السلوكي) كما تبرز الأهمية النظرية هذا البحث فيما تمثله من اضافة للتراكم المعرفي في هذا المجال بالتحديد في بيئة معمل دلتا لانتاج اسمنت.

3- اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد طبيعة العلاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي و دوران العمل لدى القيادات و المدراء والعاملين في المنظمة المبحوثة.
- ب. بيان طبيعة العلاقة والاثر الذي تحدثه الولاء التنظيمي و دوران العمل لدى القيادات و المدراء والعاملين في المنظمة المبحوثة.

4- مخطط البحث:

بالاستناد إلى الإطار الفكري للولاء التنظيمي و دوران العمل وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثان بوضع مخطط فرضي وهو يجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

← علاقة
←..... تأثير

5- فرضية البحث:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي و دوران العمل في المنظمة المبحوثة"
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي و دوران العمل في المنظمة المبحوثة"
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، حول التأثير (الولاء التنظيمي) في تقليل دوران العمل.

6 - منهج البحث :

اعتمدت البحث منهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء بالإعتماد على الاستبيان، لذا فهو يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً الى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية .

7- مجتمع البحث:

يعد تحديد موقع البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار فرضيات البحث عملياً، فقد اختار الباحثان معمل دلنا لانتاج اسمنت التي هو مجال لتنمية والاستثمار البنية التحتية في اقليم كوردستان . وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين الولاء التنظيمي و دوران العمل. و اعتماد الباحثان على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع .

وفي ضوء هذا العدد تم توزيع (70) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتفريغ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (57) استبانة.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبيل، الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء (Devotion) والانتساب (Affiliation) والاخلاص (Belonging) ، وعندما نقول للانبناء ولاء لابائهم ، فإن ذلك يعني أئتمائهم وانتسابهم واخلاصهم اليهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط (Commitment) وتماسك (Cohesivevess) وجذب (Enticeement) تجاه الغير (جواد،2010،278) ، والولاء مصطلح غير محسوس ولا يمثّل واقعاً بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكية ولا يمكن الحصول جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حسيلة لتفاعلات العديّد والكثير من العوامل والمتغيّرات السلوكية (الفهداوي،2004،16، وقد عرف (stewart&Coldarick,1996,p20) الولاء التنظيمي بأنه رغبة أو ارادة الفرد في الاسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصل اداء الفرد وارتباطه او اندماجه بعمله ببعض الابعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي. كما أشار كل من (العتيبي والسواد،1997،18) الى أن الولاء هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ، والذي تتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة ، وبذل جهد كبير لتحقيق اهدافها.وعرف (حريم) الولاء بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة ، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها(حريم،1997،107). بينما عرف (الحمداني،2009،9) بأنه الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية. والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تقاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها .

وجاءت بعض الدراسات لتؤكد ان مفهوم الولاء هو مفهوم إدراكي معرفي (Construct Cognition)، وان الفرد الذي يظهر ولائه لمنظمة تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته وهذا بدوره ينعكس على سلوكياته التي يمكن ان تظهر بالشكل الاتي:- (D.russbult،52،1981)

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .

1- استعداد لبذل أقصى الجهد الممكن لمصلحة التنظيم بغية الوصول الى اهدافه .

2- الرغبة في المحافظة على الانتماء والعمل في التنظيم بشكل دائم.

نستنتج مما تقدم من مفاهيم ان هناك اتفاق واضحاً على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ويمكن القول ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم وبهذا يمكن القول إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها(دبة، وغولة،2012،28).

1- قبول أهداف المنظمة وقيمها.

2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .

3- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له .

4- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .

5- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.

ثانياً/أهمية الولاء التنظيمي

الولاء شئ من الاشياء الحاضرة دائماً مع الحياة، ممتزجة دائماً بها، ولكن غلبت عليه ألوان عدة العيش. الإنسان الفرد الذي يعيش وحده - إن جاز له العيش كذلك - هو وحده الذي يستطيع العيش بلا ولاء . الولاء يكون من شخص لشخص آخر بذاته ، أو الاشخاص بذواتهم ، او لمعان ينسبها الإنسان الى الخير حيناً، أو الى الشر حيناً، أو الى الحق حيناً والى الباطل حيناً، وهذه الاشياء كلها لا تكون إلا اذا عاش الشخص بين أشخاص آخرين (في بيت أو حي أو مجتمع أو امه)، وان فرقت الاجناس واللغات والألوان بينهم(جواد،2010:287).

والولاء التنظيمي لاقى اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها. وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة، نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء؛ فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما إنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والإستقلالية، وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار(الحمداني،2009،11).

وقد أشار (العززي،2008،22) الى أن الولاء التنظيمي للموظف يشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة ، فكلما زاد هذا مستوى ولاء الموظف للمنظمة يبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصالحها بشكل أكبر ويجهد أكبر . فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساساً لاتخاذ القرارات نابع وفقاً لافضل ما يحقق مصلحة المنظمة رقابة ذاتية من الموظف.

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم ، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي الى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل ، حيث يشعر الموظف الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي ،كما ان الولاء التنظيمي عنصر اساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، فالافراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون الى الى تأييد ودعم قيم المنظمة ، والبقاء فيها لفترة أطول إضافة الى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي ، والنتائج عن جاذبيته في العمل ، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقبته وتقديمه وظيفياً(الرواشدة،2007،93).

ثالثاً/العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

1- نظام الحوافز :- الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في أشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود الى بذل الجهد من قبل الفرد. وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الى الاشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة(العميان،2004،280)

وللحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم ، وهذه الحوافز تكون مادية ، أو معنوية فردية ، او جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له(عبوي،2006،213).

2- المناخ التنظيمي:- يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ. ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها. (بحر وأبو سويرج، 3، 2005).

3- الرضا الوظيفي

أن للرضا الوظيفي الأثر الكبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم، وقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل وكذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الافراد في المنظمات (عبد الخالق، 1982، 82). ويعتبر الولاء (Loyalty) درجة متقدمة من الرضا ذلك أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب عملهم (أكثر من راضين عنها) إضافة الى ذلك ، يعلم أرباب الأعمال أن دوران العمل يكون أكبر عندما تنخفض درجة الولاء لدى العاملين ، وهذا ما يؤكد على ضرورة رفع مستوى الولاء لدى العاملين وزيادة درجة ارتباطهم بالمنظمة. (فتوح، 2009، 101).

4- أسلوب القيادة :

انه لمن الأمور المهمة للقائد الإداري أن يكون قادراً على خلق الولاء عند العاملين، بدون الولاء يتزعزع مركز ذلك القائد ، حيث ان الولاء طريق ذو اتجاهين ، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأئهم لرئيسهم ، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمروؤسيه، أن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تبحث في قدرة القائد الإداري في تمثيل الإدارة أمام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة ، وان مثل هذا التمثيل يفرض الفرد المعني امتلاك النظرة المتساوية والعادلة تجاه مصالح وغايات الاطراف المتعاونة لتحقيق هدف معين (جواد، 2009، 281).

5- الثقافة التنظيمية

هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لانها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في المؤسسات وتركز على إيجاد قيم اهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الأهتمام بها في محاولة الوصول الى فهم ابعادها وعناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن واصبحت روح المنظمة وسمه خاصة بها (ابو جاسر، 25، 2010).

رابعاً/ ابعاد الولاء التنظيمي

نستنتج مما تقدم من مفاهيم ان هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ويمكن القول ان الولاء هو عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل باقصى ممكنة لتحقيق تلك الاهداف وتجسيد القيم. للولاء التنظيمي مقومات اساسية منها:-

1. قبول اهداف المنظمة وقيمتها.
2. بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق اهداف التنظيم.
3. ان يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
4. الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

تتمثل هذه الابعاد بالولاء الادراكي، والولاء الشعوري، والولاء السلوكي، ونظراً لأهمية هذه الابعاد في التقليل من دوران العمل فقد تم الاعتماد على تلك الابعاد في هذا البحث كأبعاد التي تعد الاساسية للولاء التنظيمي عليها دور من خلال التقليل من دوران العمل.

اذ تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وعلى العموم تشير الادبيات الى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي ، الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك ويتفق هذا مع "ستاو" و "سلانيك" (Stak&Slanick)،(حمدان، 31،2008).

- 1- المدخل الإتجاهي :- ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمتها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي ، كما ينظر المدخل الإتجاهي الى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.
- 2- المدخل السلوكي:- ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعضويتها، ووفق هذا المدخل يتم أحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا يتبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة أستمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

و يرى علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد وأنواع كما يؤكد ذلك (Allen&Meyer;1990,17) على النحو .

1- الولاء العاطفي (التلاحمي):- وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها ، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز ، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

2- الولاء المستمر : وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء ، والعكس صحيح . وهو كذلك يرتبط

بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته ، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل .

3- **الولاء الأخلاقي (المعياري) :** (وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها . فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح .

• دوران العمل

أولاً: مفهوم دوران العمل.

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي ، إذ يقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الافراد المنتمين الى منظمات معينة وتحديداً اولئك الافراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم (السالم،209،2000).

ويشير (صالح،2006،30) الى ان دوران العمل يعد ظاهرة تنظيمية على قدر كبير من الأهمية ضمن أدبيات السلوك التنظيمي كمؤشر لقياس فاعلية المنظمات ومدى أستفادتها من عناصرها البشرية، وبموجب ذلك يتوجب على المنظمات كافة الأهتمام بهذه الظاهرة والوقوف عندها بهدف التعرف على العوامل التي تدفع الفرد للتفكير بترك عمله خلال فترة قادمة بهدف التمكن من الاستعداد له ومنعه بعد معالجة اسبابه او التحسب لذلك وسد النقص الحاصل أجراه ، إذ ان ارتفاع معدلات دوران العمل له انعكاساته على المنظمة من خلال الباهضة في العملية الانتاجية بصورة فاعلة او القيام بالعمل المكلف به أياً كان وبصورة مرضية، وفي كل الاحوال فإن الإدارة تتحمل تكاليف جراء التاهيل وخسائر جراء هبوط الإنتاجية لحين تأهيل العاملين الجدد.

ووجدت العديد من المنظمات في دوران العمل مسألة باهضة التكاليف ، وهذا أكدته مجموعة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، حيث بينت إحدى تلك الدراسات أن تكلفة دوران العمل في 45% من المنظمات التي شملها المسح تفوق 10.000 دولار سنوياً لكل فرد يترك المنظمة (فتوح، 2009،105).

وعرف (العامري واخرون،2007،607) الدوران الوظيفي انه يمثل خروج العاملين من منشأة الاعمال أو دخولهم اليها بسبب الترقية ، أو النقل ، أو الفصل ، أو التقاعد، أو لاي سبب آخر.

ثانياً/ سلبيات دوران العمل:

يعد الكثير من الباحثين وذوي الاختصاص تسرب العاملين أو تركهم لإعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات وتمنع تقدمها وبترتب على هذا التسرب او ترك العمل آثار سلبية عديدة منها:- (اللوزي،2003،135).

أ- تعطيل الاداء الوظيفي في مجالين:-

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- التعطيل الناشئ عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلاً عن التعطيل نتيجة عملية البحث عن بدائل مناسبة منها خاصة اذا كان الافراد التاركون لعمالهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

ب- الارتباك في الانماط الاجتماعية والاتصالات عندما يكون تاركو العمل يملكون مهارات من حيث الاداء والاتصال والمشاركة فغن تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك افراد المجموعة وثقتهم في منظماتهم وانخفاض انتاجيتهم.

ت- انخفاض الروح المعنوية للعاملين :- عند ترك الافراد العاملين للمنظمة قد يؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية للأخرين المستمرين بالعمل فمن ثم انخفاض إنتاجيتهم وارتفاع التكاليف وتراجع الباء التنظيمي.

ث- ارتفاع التكاليف المرتبطة على اشغال وظائف المتسربين كتكاليف الاعلان عن الوظائف الشاغرة والمقابلة والاختيار وتدريب العاملين الجدد فضلاً عن تكاليف التكيف والتاقلم مع بيئة العمل الجيدة.

ج- زيادة أعباء العمل وتبرز هذه السلبية بشكل أكبر عند البحث عن البدائل ولحين ايجادهم ، فأن الاعباء الإضافية ستزداد على الافرد المستمرين الأمر الذي ينعكس على ارهاقهم واجهادهم واستنزاف قدراتهم وطاقتهم مما قد يولد ضغوطات قد تدفعهم التفكير بترك عملهم والبحث عن فرص عمل في منظمات أخرى.

المبحث الثالث/ الجانب العملي

1- وصف وتشخيص عينة البحث.

1. الجنس: - يوضح الجدول (1) ان نسبة استجابة الذكور اعلى من نسبة استجابة الاناث حيث حصل الذكور اعلى نسبة مما يدل على ان اكثرية العاملين في الشركة من الذكور.

جدول (1) توزيع افراد عينة وفقاً للجنس

ذكور		انثى	
ث	%	ث	%
49	86.0	8	14.0
			100%

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

2. العمر: - الجدول (2) يبين توزيع الافراد عينة البحث حسب الفئات العمرية ، ومنه يتضح ان اكبر نسبة كانت من الفئة العمرية من (31-40) بنسبة 52.6% ويليه الفئة العمرية (اقل من سنة 30) بنسبة 35.1% ، اما ذوي الاعمار (41-50- سنة) فجاءت بنسبة 8.8% ، والنسبة المتبقية فكانت من ذوي الاعمار 51 سنة فاكثراً ، وهذه النسب تشير الى ان اغلب افراد العينة كانوا من الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والنشاط في العمل.

جدول (2) توزيع افراد عينة وفقاً للفئة العمرية

الفئات العمرية							
اقل من 30 سنة		من 31-40		من 41-50		51 فأكثر	
ث	%	ث	%	ث	%	ث	%
20	35.1	30	52.6	5	8.8	2	3.5

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

3. سنوات الخدمة: - الجدول (3) يبين توزيع الافراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة ، ومنه يتضح ان اغلبية افراد عينة البحث لديهم خبرة من 1-5 سنوات وكانت نسبتهم 50.9 والذي يدل على امكانية الاعتماد على ارائهم حول مواقفهم من المنظمة.

جدول (3) توزيع افراد عينة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة									
16 فأكثر		من 11-15		من 6-10		اقل 1-5		اقل من سنة	
%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث
3.5	2	12.3	7	22.8	13	50.9	29	10.5	6

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

4. الدورات التدريبية : - الجدول (4) يبين توزيع الافراد عينة البحث حسب الدورات التدريبية ، ومنه يتضح ان اغلبية افراد عينة البحث لم يشاركو في الدورات التدريبية حيث بلغ نسبتهم 38.6 والذين شاركو في الدورات التدريبية مرتين غلى الاقل نسبتهم 22.8 مما يدل ان هناك تقصير من قبل المنظمة في ارسال موظفيها لدورات تدريبية .

جدول(4) توزيع افراد عينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في المجالات الادارية فقط

عدد الدورات التدريبية									
اكثر من 5 دورة		ثلاث دورات		دورتان تدريبتان		دورة تدريبية واحدة		لم اشارك	
%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث
1.8	1	10.5	6	22.8	13	26.3	15	38.6	22

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

2- تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث.

يتناول هذا الجانب عرض نتائج تحليل اجابات افراد عينة البحث التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان والتي اعتمد فيها مقياس ليكرت الخماسي والمتضمن خمسة درجات وصفية هي (موافق بشدة، موافق ، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة) والتي تم اعطاها النقاط (من 1 الى 5) حسب الترتيب، وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب للمعالجة الاحصائية لإجابات افراد عينة البحث منها التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي الموزون. وسيتم تحديد درجة الموافقة من خلال قيمة الوسط الحسابي لمقياس ليكرت والموضحة في الجدول (5). (عبد الفتاح ، 2010، 541).

جدول (5) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المترجح	درجة الموافقة
من 1 الى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 الى 2.59	منخفضة
من 3.60 الى 3.39	متوسطة
من 3.40 الى 4.19	عالية
من 4.20 الى 5.0	عالية جداً

المصدر/ عبد الفتاح، عز، 2010/مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدالي باستخدام spss، 541
ولقد تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لاختبار فرضيات البحث، وبعد اختبار والتأكد من علمية البيانات المستحصلة ، تم استخدام الانحدار الخطي لاختبار وجود اثر معنوي من عدمه بين المتغيرات، عند مستوى معنوي (0.05)، اما فيما يتعلق بالتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات فقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) ووفق المقاييس الاتية (من 0.31- 0.49) تعتبر علاقة ارتباط ضعيفة ، ومن (0.5 - 0.69) تعتبر علاقة ارتباط متوسطة ، ومن (0.7 - 0.9) تعتبر علاقة ارتباط قوية وتم قبول معنوية العلاقة عند مستوى الدلالة (0.05) فما دون .

ا- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث نحو المتغير المستقل و المتغير التابع:

جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المتغيرات
توجد	000	13.700	11.043	1	11.043	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
			806	55	44.334	داخل المجموعات	
				56	55.377	الإجمالي	
توجد	000	19.470	14.478	1	14.478	بين المجموعات	الدوران العمل
			744	55	40.899	داخل المجموعات	
				56	55.377	الإجمالي	
توجد	005	8.590	7.481	1	7.481	بين المجموعات	الاجمالي
			871	55	47.896	داخل المجموعات	
				56	55.377	الإجمالي	
توجد	000	10.893	7.041	3	21.122	بين المجموعات	الاجمالي
			646	53	34.256	داخل المجموعات	
				56	55.377	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني.

- أن متغير (الولاء الادراكي) بلغ القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، حول التأثير الولاء الادراكي للمتغير الرئيسي (الولاء التنظيمي) في تقليل دوران العمل.
- أن متغير (الولاء الشعوري) بلغ القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، حول التأثير المعنوي للقيم الولاء الشعوري للمتغير الرئيسي (الولاء التنظيمي) في تقليل دوران العمل.
- أن متغير الفرعي (الولاء السلوكي) لمتغير الرئيسي ولاء التنظيمي بلغ القيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، حول التأثير المعنوي للقيم الولاء الشعوري للمتغير الرئيسي (الولاء التنظيمي) في تقليل دوران العمل.

- إذن يمكن القول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل.

ب- علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

جدول (7) علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي و دوران العمل

4- يوضح الجدول (7) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بقيمة***(0.618) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.01$). مايدل على وجود علاقة الارتباط وقبول الفرضية الاولى بانه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي و دوران العمل في المنظمة المبحوثة"

1- اختبار تأثير الولاء التنظيمي في دوران العمل باستخدام تحليل الانحدار البسيط:

جدول (8) أثر الولاء التنظيمي في دوران العمل

معامل التحديد R^2	اختبار F		اختبار T		ميل الانحدار B_1	القاطع B_0	المتغير المستقل
	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.618	0.000	10.893	0.000	0.467	0.238	6.267	الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني

يظهر من خلال الجدول (8) اختبار تأثير الولاء التنظيمي على دوران العمل باستخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الثانية، يفسر الجدول ارتفاع قيمة (F) المحسوب (10.893) بمستوى الدلالة قيمتها (0.000) عند المستوى المعنوي (0.05) وذلك يعني وجود أثر معنوي للولاء الولاء التنظيمي و دوران العمل، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يشير الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ على دوران العمل بنحو (37%)، ويدعم ذلك قيمة معامل انحدار (Beta) وهي (6.267) وهذا يدل على أن التغير في الولاء التنظيمي بسبب الاختلاف في القيم والاعراف بنسبة (32%). ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت

(0.467) وبمستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى معنوي (0.05) وهذا يشير الى وجود التأثير المعنوي الولاء التنظيمي و دوران العمل، هذا يتوافق مع الفرضية الثانية، لذا يتم قبول الفرضية الثانية.

المبحث الرابع/الاستنتاجات و التوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. هناك اثر معنوي للولاء التنظيمي ببعده (الولاء السلوكي ، والولاء الشعوري، والولاء الادراكي)، على تقليل دوران العمل.
2. هناك علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي ببعده (الولاء السلوكي ، والولاء الشعوري، والولاء الادراكي) على تقليل دوران العمل.
3. من خلال تحليل الاحصائي للبيانات وصل البحث بان هناك تأثير المعنوي للمتغير (الولاء التنظيمي) بمتغيراتها الفرعية في تقليل دوران العمل .
4. من خلال التحليل الاحصائي للبيانات ، يتضح بان هناك علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي و معدل دوران العمل في المنظمة المبحوثة .
5. هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي (الولاء الشعوري) عبرت عن آراء العينة من خلال الموافقة على سياسة الشركة التي يعملون بها ، وبذلك يدل ان الشركة تبذل جهود حقيقية بيان اهدافها وسياساتها واجراءاتها للعاملين .
6. هناك مستوى عال من الولاء التنظيمي (الولاء السلوكي) عبرت عن آراء العينة، وبذلك يدل على وجود دافعية وتزعة وولاء وانتماء عند العامل اتجاه شركتهم، ومستوى عال من الولاء والانتماء حتى بعد مغادرتها حيث عبرو عن الآتي(هناك انسجام قوي بين اداء السلوكي مع اهداف المنظمة).
7. هناك مستوى جيد من الولاء التنظيمي (الولاء الادراكي) عبرت عن آراء العينة من خلال الاهتمام بمصير الشركة التي يعملون بها، حيث اغلبية العاملين في الشركة اندمجوا في العمل واصبح لديهم رضاء وولاء لها واصبحت هذه الاعمال جزء من حياتهم.

ثانياً/ التوصيات :

1. نوصي الشركة على المحافظة على المستويات العليا من الولاء التنظيمي من خلال تعزيز نظام المكافآت المادية والمعنوية وجميع اشكال الحوافز لان ذلك يعمل على زيادة مستوى الولاء للعاملين في الشركة .
2. الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي وذلك من خلال ربط العاملين عاطفياً بمستقبل المنظمة ومصيرها، وخلق هوية واهداف مشتركة بحيث يشعر الفرد ان تحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها هو من نجاحه ايضاً.
3. تعزيز ثقافة عدم مغادرة العمل والولاء للشركة من خلال الاهتمام بتطوير الموظفين بمختلف الطرق الحديثة بما يدفعهم للحرص على البقاء في اعمالهم وعدم مغادرة العمل.
4. معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وفسح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الافكار الجديدة من اجل تقليل نسبة دوران العمل في الشركة.

5. مراجعة الانظمة الادرية المختلفة من اللوائح و القرارات و غيرها و دراسة مدى تاثيرها على ولاء العاملين حتى لا يضطر العاملين الى ترك العمل وخسارتهم وبالتالي ينعكس هذا سلباً على اداء الشركة.
6. الوقوف على مشكلات العمل وتحدياته لدى العاملين ، والعمل على معالجتها لتجنب تركهم للعمل.
7. دعوة شركات الاعمال في مختلف القطاعات الى اهمية دور الذي يؤديه الولاء التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية لكي ترتقي الى مستوى الذي وصلت اليها الشركات الندة.
8. اهتمام اكثر من قبل ادارة المنظمة المبحوثة بفتح الدورات التدريبية المناسبة مع وظائف العاملين لتطوير و تنمية مهاراتهم .
9. القيام ببعض دراسات حول موضوع نفسه مع تغطية مزيد من المتغيرات كالاداء الوظيفي و رضا الوظيفي.

قائمة المراجع

• المصادر العربية

أولاً: الرسائل و الأطاريح

- 1- العتيبي، سعود؛ مطلق، السواط: (1997) "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، ، 70 ع ، 19 مج.
- 2- الفهداوي ،فهمي، والقطاونة، نشأت، (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد 24، العدد2.
- 3- حمدان ، دانا لطفي، (2008)،(العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 4- العنزري ، فياض أحمد، (2008)، مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير، الرياض جامعي الملك سعود.
- 5- دبة،سمية ، غولة،سميرة، (2012)، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة أستكشافية ميدانية بمدينة ورقلة ، لنيل شهادة البيسانس في تخصص عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، - ورقلة.كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- 6- الحمداني، مريم بنت سالم ،(2009)،الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الادارة التربوية قسم الاصول والإدارة التربوية ،جامعة مؤتة،
- 7- بحر، يوسف عبد عطية، أبو سويرح، أيمن سلمان سليمان،(2005)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة غزة .
- 8- ابو جاسر،صابرين مراد نمر،(2010)، أثر ادراك العاملين للعدالة على أبعاد الأداء السياقي،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين.

ثانياً:الدوريات

- 9- اعيد الخالق،ناصر(1982)، الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل لدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية العدد(3).
- 10- صالح، ماجد محمد،(2006)،العلاقة بين دوران العمل والرضى الوظيفي، جامعة بغداد،كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 2ن العدد 3.

ثالثاً: الكتب

- 11- حريم، حسين (1997)، (السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات) ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 12- الرواشدة، خلف سليمان،(2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 13- العميان،محمود سلمان،(2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 14- عبوي، زيد منير،(2006)،التظيم الإداري " مبادئه وأساسياته، الطبعة الاولى، دار اسامة، دار المشرق العربي ،عمان - الاردن.
- 15- فتوح، محمود،(2009)،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم ،سوريا - حلب.
- 16- السالم، مؤيد سعيد، والصالح،عادل جرجوش،(2000)،إدارة الموارد البشرية،جامعة بغداد.
- 17- العامري ، صالح مهدي محسن، والغالبي،طاهر محسن منصور،(2007)، الإدارة والاعمال،الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- اللوزي،موسى ،(2003)، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن.

• English Reference

- 1- Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology. 63, p.p. 1-18
- 2- Stewart m Jim and Goldarick – M : Human Resources Development perspectives , strategies ,and practice , london , pitman publishing 1996
- 3- - Farrell,D.russbult,C.E exchange variables as predicators of Jop satisfaction, jop commitment and turnover: the impact of rewards costs alternatives, and investment, organizational behavior and Juman performance,1981,27,78-95