



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية  
أطروحة  
للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم  
في علم النفس عمل و تنظيم

الدافعية و الولاء التنظيمي لدى الأساتدة و علاقتهما بترتيب المؤسسة

( دراسة مقارنة بين المتوسطات ذات النتائج المرتفعة  
و المتوسطات ذات النتائج المنخفضة بمدينة سيدي بلعباس )  
مقدمة و مناقشة علنا من طرف

السيدة(ة):.....بلهوارى فاطمة.....

### أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
غياث بوفلجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02	رئيسا
بن طاهر بشير	استاذ محاضر أ	جامعة وهران 02	مقررا
بزايد نجاة	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 02	مناقشا
ربيعي محمد	استاذ محاضر أ	المركز الجامعي غليزان	مناقشا
شيخ فتيحة	أستاذة محاضرة أ	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
خلوفي محمد	استاذ محاضر أ	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا

السنة : 2018/2019



## ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن مستوى كل من الدافعية و الولاء التنظيمي لدى المدرسين باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التعليمية التي يزاولون فيها مهامهم ، ثم الكشف عن الفروق في هذين المتغيرين باختلاف الخلفية الفردية و المتمثلة في السن ، الجنس ، الإقدمية ، كما هدف إلى التعرف على الفروق الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده باختلاف مستوى الدافعية ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي كطريقة للإجابة على إشكالية الدراسة .

وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من مائة و ثمانون أستاذ وأستاذة (180) موزعين على مجموعتين متساويتين المجموعة الأولى و تظم 90 (أستاذ و أستاذة ) يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة، و المجموعة الثانية تظم 90 (أستاذ و أستاذة) يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة.

و للإجابة على فرضيات البحث قد تم تبني مقياسين ، مقياس خاص بالدافعية و مقياس خاص بالولاء التنظيمي وقد تم التأكد من تمتع المقياسين بالخصائص السيكومترية و المتمثلة في الصدق و الثبات وقد أفضت الدراسة الإحصائية للفرضيات إلى تمتع الأساتذة و باختلاف نسب النجاح المحصل عليها بمستوى عال في كل من الدافعية و الولاء التنظيمي ، و تم تسجيل فروق في مستوى المتغيرات المدروسة وبعض أبعادها لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة .

وقد سجلنا كذلك فروق تعزى لمتغير الجنس و الإقدمية في مستوى الدافعية وبعض أبعادها لصالح المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة ، كما سجلنا كذلك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و البعد العاطفي لصالح الفئة الأكثر دافعية .

**الكلمات المفتاحية:** الدافعية ، الولاء التنظيمي ، المدرسين ، نسبة النجاح.



# الإهداء

إلى رمز الوفاء و التضحية والدي أطل الله في عمره و أبقاه تاجا على رأسي.

إلى من غابت معها السعادة الحقيقية أمي رحمها الله.

إلى من سكنت روحه جسدي ، إلى من كان السند ورفيق الدرب زوجي ، رحمه الله و جمعني به في الجنة إنشاء الله.

إلى من تعلمت منهم الصبر على قضاء الله و قدره، قرّة عيني، ولداي عماد الدين و شرف الدين.

إلى سندي وعضدي إخوتي، أدام الله نعمة الأخوة بيننا.

إلى من عوض الله بها غياب الأحبة عمتي أطل الله في عمرها.

إلى كل من جمعني بهم المحبة في الله.

إلى كل من رفع يديه تضرعا لله طالبا لي العون و الشفاء.

إلى إخوة حباني بهم الله ( الأستاذ بن سعيد ، الأستاذ حموية ، الأستاذ باشرة و الأستاذ بوشلاغم ).

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع .

بلهوارى فاطمة

# كلمة شكر

الحمد لله على نعمه التي لا تعد و لا تحصى أحمده و أشكره الذي وفقني لإتمام هذا العمل ، ثم الصلاة و السلام على سيد الخلق سيدنا و نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر و العرفان للأستاذ المشرف بن طاهر بشير على نصائحه و إرشاداته لتصويب هذا العمل فألف شكر لك سيدي الأستاذ و معذرة إن كنت قد أثقلت عليك .

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ، كل باسمه على تحملهم عناء القراءة و تصويب هذا العمل .

كما أقدم شكري لزملائي مستشاري التوجيه المدرسي و المهني بسيدي بلعباس و على رأسهم السيد مدير المركز .

إلى كل موظفي مديرية التربية بمدينة سيدي بلعباس إلى رؤساء المصالح ، إلى مديري المتوسطات الذين قدموا لي كل التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية ، إلى جميع الأساتذة الذين مثلوا عينة الدراسة .

إلى جميع الأساتذة الذين قدموا يد العون و ساعدوا في تحكيم أدوات القياس.

إلى كل من قدم لي يد العون و المساعدة فألف شكر.

بلهوارى فاطمة

## قائمة المحتويات :

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
ب	الإهداء
ج	كلمة شكر و تقدير
د	قائمة محتويات البحث
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	مقدمة
<b>الفصل الأول : تقديم البحث</b>	
07	إشكالية البحث
10	أسئلة البحث
11	فرضيات البحث
12	دواعي اختيار موضوع البحث
13	أهداف البحث
14	أهمية البحث
14	حدود البحث

15	التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني : الدافعية</b>	
19	تمهيد
20	التعريف اللغوي للدافعية
21	التعريف الاصطلاحي للدافعية
26	تعريف دافعية العمل
27	التمييز بين مفهوم الدافعية و الدوافع
29	خصائص الدافعية
31	مفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الدافعية
36	تصنيفات الدافعية
38	نظريات تفسير الدافعية
56	نماذج الدافعية
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الولاء التنظيمي</b>	
63	تمهيد
64	التعريف اللغوي للولاء التنظيمي
64	التعريف الاصطلاحي
68	نماذج الولاء التنظيمي

74	خصائص الولاء التنظيمي
76	صور الولاء التنظيمي
77	تصنيف الولاء التنظيمي
77	أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي
78	العوامل التي تزيد في الولاء التنظيمي
80	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
81	سمات سلوك أصحاب الولاء التنظيمي
82	فوائد الولاء التنظيمي
83	بعض المفاهيم ذات العلاقة مع الولاء التنظيمي
86	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>	
88	الدراسات الخاصة بعلاقة الدافعية بالمتغيرات الشخصية
94	تعقيب على الدراسات السابقة
95	الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي
107	تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الخامس : الطريقة و الإجراءات المنهجية</b>	
أولا :الدراسة الاستطلاعية	
110	أهداف الدراسة الاستطلاعية



110	مجتمع الدراسة
112	طريقة وخطوات اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية
116	وصف أدوات القياس
126	الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
ثانياً: الدراسة الأساسية	
142	المنهج المعتمد عليه في الدراسة
142	مكان و زمان إجراء الدراسة
143	ظروف إجراء الدراسة الأساسية
143	عينة الدراسة الأساسية و كيفية اختيارها
145	الأوزان الخاصة بمتغيرات الدراسة
145	مواصفات عينة الدراسة الأساسية
151	الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة
<b>الفصل السادس : عرض نتائج البحث</b>	
153	فرضيات البحث
154	عرض نتائج الفرضية الأولى
159	عرض نتائج الفرضية الثانية
162	عرض نتائج الفرضية الثالثة
165	عرض نتائج الفرضية الرابعة

168	عرض نتائج الفرضية الخامسة
177	عرض نتائج الفرضية السادسة
182	عرض نتائج الفرضية السابعة
<b>الفصل السابع : مناقشة نتائج البحث</b>	
	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
	مناقشة نتائج الفرضية السابعة
	خلاصة النتائج
	الاقتراحات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	112
02	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	113
03	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	114
04	يوضح الجدول فقرات مقياس الدافعية	116
05	يوضح الجدول توزيع الفقرات السالبة حسب الأبعاد لمقياس الدافعية	118
06	يوضح أرقام الفقرات الايجابية و السلبية لفقرات أبعاد الدافعية	118
07	معامل الثبات و الصدق لمقياس الولاء التنظيمي حسب دينهام و آخرون	121
08	يوضح الجدول فقرات مقياس الولاء التنظيمي	121
09	توزيع أرقام الفقرات الايجابية و السلبية لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي	123
10	التعديلات المقترحة من طرف المحكمين لفقرات مقياس الدافعية	125
11	نسبة اتفاق المحكمين لمدى قياس الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه	126
12	نتائج معامل الارتباط بين درجات الأبعاد و الاختبار ككل وكذا مستوى الدلالة المعنوية	128
13	نتائج الصدق التمييزي لمقياس الدافعية	129
14	نتائج الثبات عن طريق ألفا كرومباخ لمقياس الدافعية	129
15	الثبات عن طريق التجزئة النصفية لمقياس الدافعية	130

131	التعديلات المقترحة من طرف المحكمين لفقرات مقياس الولاء التنظيمي	16
133	نسبة اتفاق المحكمين لمدى قياس الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه	17
134	نتائج معامل الارتباط بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي	18
135	نتائج الصدق التمييزي لمقياس الولاء التنظيمي	19
136	نتائج معامل الثبات لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي عن طريق ألفاكرونباخ	20
137	نتائج معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لأبعاد الولاء التنظيمي	21
137	نتائج معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية للاختبار ككل	22
142	الأوزان الخاصة بمتغيرات الدراسة	23
144	توزيع لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	24
145	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	25
146	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	26
147	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ترتيب المؤسسات حسب النجاح المحققة	27
152	درجات المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي الخاصة بمقياس الدافعية و أبعادها	28
154	دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي للدرجة الكلية لمقياس الدافعية و درجات أبعادها	29
157	نتائج المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي الخاصة بمقياس الولاء التنظيمي	30
159	دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي للدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي و درجات أبعاده	31

160	نتائج الفروق في مستوى الدافعية لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب النجاح	32
161	نتائج الفروق في مستوى أبعاد الدافعية لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب النجاح المحققة	33
163	نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى فئتي الأساتذة و باختلاف نسب النجاح المحققة	34
164	نتائج الفروق في مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى فئتي الأساتذة و باختلاف نسب النجاح المحققة	35
166	نتائج الفروق في مستوى الدافعية و مستويات أبعادها باختلاف الجنس	36
168	نتائج المقارنات المتعددة	37
170	نتائج الفروق في مستوى الدافعية ومستويات أبعادها باختلاف السن	38
172	نتائج الفروق في مستوى الدافعية و مستويات أبعادها باختلاف الأقدمية	39
174	نتائج المقارنات المتعددة	40
175	نتائج الفرق في مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده باختلاف الجنس	41
177	نتائج الفرق في مستوى الولاء التنظيمي ومستويات أبعاده باختلاف الأقدمية	42
178	نتائج الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي ومستويات أبعاده باختلاف السن	43
180	نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي ومستويات أبعاده باختلاف مستوى الدافعية	44

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل رقم (1) يوضح هرم ماسلو	40
02	شكل رقم (02) يوضح نموذج التوقع	49
03	شكل رقم (03) يوضح نموذج بورتر و لولر	51
04	شكل رقم (04) يوضح نظرية عدالة العائد	52
05	شكل رقم (05) يوضح نموذج دونت كريشتر	55
06	شكل رقم (06) يوضح النموذج الأولي في عملية الدافعية	55
07	شكل رقم (07) يوضح النموذج التكاملي	56
08	شكل رقم (08) يوضح نموذج متكامل للدافعية حسب صلاح الدين عبد الباقي	58
09	شكل رقم (09) يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	67

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
217	طلب رخصة ترصص ميداني	01
218	الترخيص الخاص بإجراء الدراسة الميدانية	02
219	قائمة الأساتذة المحكمين و مكان عملهم	03
219	ترتيب المؤسسات التربوية حسب النتائج المحصل عليها في شهادة التعليم المتوسط	04
221	ترتيب المؤسسات التي ستكون مجتمع الدراسة حسب النتائج المحصل عليها في شهادة التعليم المتوسط	05
222	مقياس الدافعية	06
223	التعديلات المقترحة على مقياس الولاء التنظيمي	07
224	مقياس الولاء التنظيمي	08
225	نسخة من طلب التحكيم	09
229	نسبة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه حسب المحكمين ، خاص بمقياس الدافعية	10
231	نسبة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه حسب المحكمين ، خاص بمقياس الولاء التنظيمي	11
232	نسخة من المقاييس المطبقة على عينة الدراسة	12
234	نتائج المقارنات المتعددة	13

## مقدمة :

لقد اتسم العنصر البشري بأهمية بالغة، ولا سيما في هذا القرن من حيث التعامل معه ،فالإنسان الفرد يعد محور التطورات التي استطاع المجتمع الإنساني أن يحققها في مختلف الميادين، فالتطورات التكنولوجية و ثورة المعلومات و نظم الاتصالات و متطلبات العولمة تشكل محطات ذات أهمية واسعة النطاق في إطار التطور الذي يشهده القرن الحالي، و لولا الإنسان لم تكن لتلك المحطات أن تحقق أفاق تطورها و سبل نجاحها، ويعتبر المدرس الأساس المحوري لهذه التطورات ،حيث يقع على عاتقه توفير أهم مدخلاتها وفي هذا الصدد يرى ( محمد متولي غنيمة : 1998، 9) "أن المعلم يعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمات ، و تحقيق الفعالية" ، و تجمع الدراسات التربوية و النفسية على اختلاف توجهاتها النظرية على أهمية المدرس في العملية التربوية باعتباره العنصر الحاسم في تقرير شكل العملية التربوية ومضمونها و مدى فعاليتها، فهو جوهر هذه العملية وذلك لأهمية و مكانة الدور الذي يقوم به، وفي هذا الصدد يرى (محمد أحمد كريم ،2003: 75) "أن المعلم يعتبر من أكثر القوى تأثيرا في بناء الحضارة ، فعلى عاتقه يقع نقل المعارف و الخبرات التي تؤدي إلى زيادة في النمو ومن ثم تعديل وتحسين في السلوك ،ويعتبر مدربا و مربيا للشخصية لأنه منوط به تنمية الشخصية الإنسانية في كليتها "

لقد طغى الاهتمام بالجانب المعرفي للمعلم في النظريات التقليدية، باعتباره متغير أساسي في إنجاح العملية التعليمية ، فقد كان ينظر له على أنه منظومة خبرات و قدرات و مهارات ، متغافلين دور الجوانب النفسية و الاجتماعية للمعلم في مخرجات سلوكه ،وكرد فعل لإغفال الجوانب النفسية و الاجتماعية في ميدان العمل ، جاءت نظريات سلوك التنظيمي فاهتمت بالجانب الإنساني و الاجتماعي للعامل بصفة عامة وبما يعتنقه من مبادئ و قيم ، وما يحرك سلوكه داخل المنظمة ، و ما يؤثر في مخرجات سلوكه . واستفادت التربية الحديثة من التطور الحاصل في مجال السلوك التنظيمي،فقد حصلت تغيرات و تطورات في مدخلات التعليم و عملياته ومخرجاته ، وفي هذا الصدد يرى (محسن علي عطية ،2008 : 15) "أنه



في ضوء المفهوم الحديث للتربية ، لم يعد التركيز على التربية العقلية مقبولا ، لأن لشخصية الفرد الإنسان مجالاتها المعرفية، و الوجدانية، و المهارية ، وعندما يكون المتعلم هو المستهدف في العملية التعليمية ، يجب أن يمتد هذا الاهتمام إلى جميع جوانب شخصيته " . فلم يعد معيار كفاية المعلم تقاس بمقدار ما يستوعب من مادة تخصصه ، ومقدار ما يستطيع تخزينه منها في أذهان المتعلمين الذين بحوزته ، بل أصبح معيار أدائه قدرته على الانجاز و التأثير في البنية المعرفية للمتعلم و تعديل سلوكه و تنمية شخصيته تنمية شاملة تتناول معارفه و قيمه و مهاراته . وفي هذا الصدد ترى (سهيلة الفتلاوي : 2003، 52) "أن صفات المعلم المهنية و الشخصية مع إخلاصه وحماسه يؤثر في الطلبة ، لأن التلاميذ يكتسبون القيم و الاتجاهات و الميول بمن يحيط بهم من أفراد و بخاصة المعلمين." فالنتائج التي يتحصل عليها المتعلم في مختلف الاختبارات التي تهدف تقييم الجانب المعرفي له ، ما هي إلا غاية من الغايات التي ينشدها النظام التربوي ، وفي ها الصدد ترى (سهيلة الفتلاوي : 2003، 17) "إن ما يمارسه المعلم من إجراءات و أساليب وطرائق يشكل جزءا يسيرا من عملية التدريس التي هي فن و علم، و جانب إنساني و اجتماعي و منظومة منسقة من العلاقات و التفاعلات " فما من شك في أن مقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على توفر المعلم الكفاء، إلا أن الكفاية وحدها قد لا تحدث فرقا، إن ما قد يحدث الفرق في حال توفر الكفاية، هو مستوى الدافعية و الولاء للمدرسة ، حيث تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل ، فالحماس و الرغبة التي يبديهما العامل لتأدية العمل الموكل له تتعكس على كثافة الجهد الذي يبذله ، وفي هذا الصدد يرى (محمد بالرباح 2011 : 42) "أن للدافعية الفضل في تحديد الخصائص السلوكية المتمثلة في تحريك وإثارة السلوك بتنشيط الميول الدفينة لدى الإنسان ، والمساعدة على فهم وتفسير أسباب شدة السلوك و اختلافه بين الأفراد."

و يؤكد هذا (دون هال،) (Don hell2004)حيث يرى أن الدافعية عامل مهم للوصول إلى نتائج جيدة وفي نفس الصدد يرى (هشام بركات ،2016)أن الدافعية المهنية للتدريس تعد من العناصر المؤثرة في الأداء التدريسي للمعلم ، حيث كلما ارتفع مستوى الدافعية كلما استطاع التدريس بكفاءة ومن ثم تحقيق أهداف التعلم .

ومن جهة أخرى يعد 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 الاستمرار للعمل بها.

وقد استنتج فريدريك (Frederick 1996) من خلال دراساته أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من الولاء هي التي تحقق نسب نجاح مرتفعة ،كون الولاء يمثل قوة ارتباط الفرد بمنظمتة و اندماجه فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها، وفي نفس الصدد يرى المغربي (2007) أن الولاء التنظيمي له من الآثار الإيجابية التي تنعكس على النمو الاقتصادي ،فقد تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية إنما يعود إلى الولاء التنظيمي .

إلا أن واقع الدراسات التربوية يشير إلى أن جل المنظرين التربويين قد ركزوا في تناولهم للموضوع على الجانب المعرفي و الأدائي للمعلم ، و أغفلوا الاهتمام بالجوانب الأخرى ،وهذا ما استنتجه (نغزة ،1991) من خلال إطلاعه على مجموعة من الدراسات التربوية و النفسية حيث توصل إلى أن التصور الذي يكمن وراء نظرة النظام التربوي و نظرة البحوث و الدراسات هو التصور الآلي الميكانيكي للمعلم ، فهذه النظرة الآلية و الميكانيكية للمعلم باعتباره قوام ألي وسيلي للمدرسة أغفلت الاهتمام بالجانب الوجداني حيث أصبح لا يحظى إلا باهتمام ثانوي وأكد هذا القصور (بن طاهر بشير، 2003) حيث رأى أن هذا الإغفال تسبب في كبر حجم فجوة قصور الرؤية في معالجة العملية التعليمية التربوية ، وأخر تشخيصها تشخيصا كليا.

ولهذا يعد تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع ذات أهمية بمكان و بالخصوص في الميدان التربوي حيث لم يعد يكفي الاهتمام بزيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها ولكن لابد من أن يكون مصحوبا بالاهتمام بتنمية دافعيها و ولاءها.

وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن مستوى الدافعية و الولاء التنظيمي لدى المدرسين حسب رأيهم باختلاف النتائج المحققة في شهادة التعليم المتوسط ، وكذا الكشف عن مستوى الفروق في هذين المتغيرين تبعا للمتغيرات الوسيطة و المتمثلة في الجنس ، السن ، الأقدمية ، و من أجل الإلمام و الإحاطة بكل جوانب الموضوع ، تم تقسيم هذا البحث إلى قسمين نظري و تطبيقي ، حيث شمل القسم النظري أربعة فصول ،شمل **الفصل الأول** منه مدخل إلى البحث الذي تضمن تحديد الإشكالية من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة للموضوع وكذا الدراسات النظرية، إضافة إلى التجربة الميدانية للطلبة في السلك التربوي، ثم تحديد كل من أسئلة البحث و فرضياته و أهدافه و كذا التعريف الإجرائي لمتغيراته أما **الفصل الثاني** فقد شمل مختلف التعاريف لمتغير الدافعية بالإضافة إلى التطرق إلى أهم النظريات و النماذج المفسرة للدافعية ، ثم عرض مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة مع المتغير المدروس و ختم الفصل بخلاصة .أما **الفصل الثالث** تناولت فيه الطالبة دراسة متغير الولاء التنظيمي ، وذلك من خلال العناصر التالية : التعريف اللغوي ، التعريف الاصطلاحي ، خصائص الولاء التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي نماذج الولاء التنظيمي ،صور الولاء التنظيمي بعض المفاهيم ذات العلاقة مع متغير الولاء و ختم الفصل بخلاصة تؤكد على أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة لأية مؤسسة .وقد ختم الجانب النظري **بالفصل الرابع** الذي تم التطرق فيه للدراسات السابقة ، ثم التعقيب على هذه الدراسات .

أما الجانب التطبيقي فقد بدأ **بالفصل الخامس** الذي تضمن الإجراءات المنهجية و التي تمثلت في الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية ، حيث تضمنت الدراسة الاستطلاعية مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية وكيفية اختيارها ، وصف أدوات القياس المعتمد عليها في الدراسة وإخضاعها للدراسة السيكومترية . و بعد التأكد من صلاحية أدوات القياس وقدرتها على الإجابة على فرضيات البحث تم التطرق إلى وصف عينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها، وتحديد الإطار المكاني و الزمني للدراسة ثم عرض الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.أما **الفصل السادس** فقد اقتصر على عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات التي تم اعتمادها في هذا البحث فيما تمت مناقشة هذه النتائج و تحليلها و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة في **الفصل السابع** .

و ختم الفصل بملصقة و توصيات و في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية للموضوع تم عرض مجموعة من الاقتراحات.

وفي الأخير قائمة المراجع و الملاحق.

# الفصل الأول

## مدخل إلى البحث

1 - إشكالية البحث

2 - أسئلة البحث

3 - فرضيات البحث

4 - دواعي البحث

5 - أهداف البحث

6 - أهمية البحث

7 - حدود البحث

8 - أسباب اختيار الموضوع و مجتمع الدراسة

9 - التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث

## 1 - إشكالية البحث:

ممالا يختلف فيه جل المختصين في السلوك التنظيمي أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع بيئته، حيث يرى (أنس عبد الباسط، 2001) أن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة، ما هو إلا محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص وظروف بيئة العمل في المنظمة، فالتصرفات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه فقط، ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل، وإنما هي نتاج تفاعل هذه الخصائص مع بعضها البعض، وتكون مخرجات هذا السلوك نتيجة لعمليات عقلية عليا وليست استجابة ميكانيكية، وفي هذا الصدد يرى (مزيان محمد، 1998) " أن الإنسان يتصرف وفق معطيات يتم معالجتها بطريقة معينة وتكون مخرجات السلوك تبعا لذلك هي مخرجات ناتجة عن عملية عقلية يوازن فيها الإنسان جملة من الاحتمالات والإقرارات". (مزيان محمد، 1998: 47)

وفي نفس السياق يرى (محمد بالرابح، 2011) "بأن السلوك الإنساني يخضع لعمليات نفسية تسمى التشغيل المركزي للمعلومات باستقبال الفرد لمثيرات مختلفة من العالم المحيط به ، عن طريق الحواس ليختار المناسب منها بواسطة الإدراك، وذلك لتشغيل هذه المعلومات المحددة للتصرفات ثم اتخاذ القرار الملائم و تحديد الاستجابات و طبيعة السلوك الظاهر" (محمد بالرابح، 2011: 47)

ويؤكد (مزيان، 1998) أن الاهتمام بدراسة السلوك البشري وخاصة في ميدان العمل ينطلق من قناعتنا وقناعة المهتمين بهذا الموضوع أن النهوض التنموي و الحضاري يكمن في القدرة على استغلال و تسخير كل القدرات و الطاقات الفردية بكفاءة و فعالية ولا شك أن هذا الفعل هو الذي يصنع الاختلاف كل الاختلاف بين ما هو متقدم وما هو غير ذلك حيث أنه من البديهي كما يرى (بربر كامل، 2000) "أن المعرفة و المهارة و القدرة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية بالغة في تقرير مستوى أدائه و إنجازة للوظيفة أو المهنة التي يمارسها في المؤسسة إلا أن هذه السمات ليست كافية بحد ذاتها ، ولهذا فان تفسير سلوك

الفرد و توظيفه في خدمة مستويات الأداء المرغوبة يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية". ( برير كامل، 2000: 156)

ولهذا يرى المهتمون بالسلوك التنظيمي أن المحاولات التي تستهدف الحصول على أقصى ما لدى الفرد ينبغي أن تنطلق من معرفتنا بدوافعه ،حيث تشكل الدافعية محور اهتمام جل المسيرين، فمن خلال التعرف على دافعية الفرد يمكن التنبؤ بطبيعة سلوكه،وفي هذا الصدد يرى (محمد بالرابح، 2011)"أن للدافعية الفضل في تحديد الخصائص السلوكية المتمثلة في تحريك وإثارة السلوك، بتنشيط الميول الدفينة لدى الإنسان، والمساعدة على فهم وتفسير أسباب شدة السلوك و اختلافه بين الأفراد." (محمد بالرابح، 2011: 42) ،فالدافعية تمثل التحدي الصارم للإدارة ، فأية مؤسسة مهما كان نمطها تسعى لتحقيق إنتاجية أعلى ،و تحاول الإدارة و بشتى الطرق و الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء، وإلى جانب الاهتمام بدافعية عمالها تواجه المنظمات تحدي آخر يتمثل في إيجاد والمحافظة على الموارد البشرية الملتزمة و المتشعبة بالولاء، باعتبار الولاء التنظيمي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، وفي هذا الصدد يرى (السعود و آخرون ، 2009)"أن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته ".(السعود و آخرون ، 2009 : 4)

وباعتبار المؤسسة التربوية إحدى أهم مؤسسات المجتمع فتتوقف كفاءتها على مقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها ، وحتى ترقى إلى مستوى التوقعات فهي في حاجة إلى مجموعة من المدخلات ،وتتمثل أهمها في العنصر البشري فالاهتمام بمخرجات سلوكه و التي تتمثل خاصة في دافعيته ومستوى ولائه يعتبر مفتاح نجاحها في تحقيقها ولأهدافها، إلا أن الجهات الوصية لم تولي أهمية للجانب السلوكي للمدرس ومدى تأثيره على مخرجات العملية التعليمية حيث لاحظت الطالبة في ضوء تجربتها المتواضعة

كاستشارة للتوجيه و الإرشاد المدرسي غياب هذا الاهتمام في مخططات وزارة التربية و التعليم الرامية إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية ، إذ نجد أن جل اهتمام الوزارة المعنية يركز على النتائج التي تحققها المؤسسات التربوية في الامتحانات الرسمية، حيث تعتبر هذه النتائج محكا لأداء المعلم، و مؤشرا مهما في تحديد كفاءته ، و في هذا الصدد يؤكد (بن بوزيد، 2009) "أن نتائج الامتحانات الرسمية تشكل أحد عناصر المؤشرات التي تسمح بتقدير مدى مردودية المؤسسات التعليمية التربوية في عمومها". (بن بوزيد، 2009: 285)

وفي نفس السياق يرى (عبد القادر فضيل، 2009) أن النقطة المحورية التي ينطلق منها الناس في محاكمة المدرسة هي نسبة النجاح في الامتحانات الرسمية فهم يتخذون من هذه النسب دليل على فشل المدرسة أو نجاحها، وكأنها المؤشر الوحيد الدال على كفاية المدرسة أو ضعفها.

فنجد شبه اتفاق بين الجهات ذات العلاقة ( وزارة التربية ، مديريات التربية ، مفتشيه التربية ) في قراءتها للنتائج ، حيث نجدها تركز على الدور الأدائي للمعلم لتحقيق أهداف المنظومة التربوية ،متغافلة تأثير الجوانب السلوكية في مخرجات العملية التربوية .

و من خلال إطلاعنا على الدراسات النظرية التي تناولت كل من الدافعية و الولاء التنظيمي تبين مدى أهمية هذين المتغيرين لأي منظمة، حيث أصبح من المسلمات لدى كل المسيرين على اختلاف نمط المنظمات التي يسيرونها، أن الذي يصنع الفرق بين المؤسسات في تحقيقها لأهدافها، هو مدى دافعية موظفيها وولائهم لها ، وفي هذا الصدد يرى علي السلمي "أن الأداء البشري هو محدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ."(نوري منير، 2010 : 25 )

ولكن هل يمكن تجاهل تأثير تباين المدخلات بحسب نوع التنظيم على المخرجات ؟



يشير الواقع التربوي إلى أن المعلمين يتعرضون لظروف لا يستطيعون التحكم في مخرجاتها لأسباب متعددة ، وهذا يحول دون قيامهم بدورهم بشكل فعال وفي هذا الصدد يرى (عبد القادر فضيل، 2009) أننا نغفل الارتباط العضوي عند تناولنا لقضايا المدرسة حيث أننا نتحدث عن إصلاح الأوضاع المدرسية كما لو كنا نتحدث عن إصلاح آلة صماء ،أو جهاز لا علاقة له بفكرة الإنسان و روحه .

فالخصوصية التي تتميز بها مدخلات المؤسسة التربوية ( المدرسة )لها تأثير على مخرجاتها ، حيث لا يمكن إيعاز مخرجات العملية التربوية و المتمثلة في النتائج المحصل عليها في الامتحانات لمتغير أحادي البعد و المتمثل في أداء المدرس ،وترجمته بالمعادلة الرياضية البسيطة التالية :

نتائج الامتحانات = أداء المدرس .

لأن الواقع التربوي يشير إلى أن مخرجات العملية التربوية هي نتيجة تفاعل جملة من المدخلات المركبة و المعقدة ،وهذا التعقيد في مدخلات العملية التربوية يكمن في خصائصها ، فهناك مجتمع التلاميذ و تركيبهم العمري و خصوصياتهم الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية، و مجتمع المعلمين و الإداريين و العمال، فتتفاعل هذه المتغيرات المتشعبة و شديدة التباين فيما بينها لتقضي إلى مخرجات تكون نتيجة هذا التفاعل الاجتماعي .

ومن هذا المنطلق ارتأت الطالبة الوقوف على مستوى كل من الدافعية و الولاء لدى المدرسين باختلاف النتائج المحصل عليها من جهة، ومن جهة أخرى معرفة الفرق في نتائج هذين المتغيرين و نتائج أبعادهما لدى المدرسين باختلاف النتائج المحققة في الامتحانات الرسمية (نتائج شهادة التعليم المتوسط )

**2 – ومنه جاءت التساؤلات لهذه الدراسة :**

1 - ما مستوى الدرجة الكلية للدافعية و مستويات أبعادها لدى فئتي المدرسين الذين يزاولون مهامهم في

المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط )من الرتب العليا و الدنيا على التوالي ؟

2 - ما مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي المدرسين الذين يزاولون مهامهم

في المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي ؟

3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من

أبعادهما بين فئتي المدرسين تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب

النجاح ؟

4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد

من أبعادهما بين فئتي المدرسين تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب

نسب النجاح ؟

5 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإختلاف الخلفية الفردية (الجنس، السن، الأقدمية ) لدى

المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للدافعية

وفي مستوى كل بعد من أبعاده؟

6 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإختلاف الخلفية الفردية (الجنس ، السن ، الأقدمية )

لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للولاء

التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده ؟

7 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للإختلاف في مستوى الدافعية لدى عينة الدراسة في

مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده؟

**3 - فرضيات البحث :**

سيتم الإجابة عن التساؤل الأول و الثاني دون التعبير عنهما في شكل فرضيات، لأنهما سؤالين

استكشافيين،نههدف من ورائهما الكشف عن مستوى متغيرات الدراسة :

1 - ما مستوى الدرجة الكلية للدافعية و مستويات أبعادها لدى فئتي المدرسين الذين ينتمون للمؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي.

2 - ما مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي المدرسين الذين ينتمون للمؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي.

3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها بين فئتي المدرسين تعزى للاختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح  
4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي المدرسين تعزى للاختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح.

5 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الخلفية الفردية (الجنس، السن، الأقدمية ) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها.

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإختلاف الخلفية الفردية (الجنس ، السن ، الأقدمية ) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده .

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للاختلاف في مستوى الدافعية لدى عينة الدراسة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده.

#### 4 - دواعي إختيار موضوع البحث و مجتمع الدراسة :

من جملة الأسباب و الدواعي التي دفعت الطالبة للقيام بهذا البحث ما يلي :

- 1- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية و الولاء لدى المدرس بالمؤسسات التربوية الجزائرية بصفة عامة و على مستوى ولاية سيدي بلعباس بصفة خاصة .
- 2 - اقتصار معظم الدراسات على الجانب المعرفي و التكويني للأستاذ و إهمالها للمواضيع التي تهتم بالجانب النفسي و الاجتماعي له .
- 3 - محاولة لفت الانتباه إلى أن العوامل المؤثرة في مخرجات العملية التربوية متشعبة و يأخذ البعد النفسي و الاجتماعي للأستاذ حيزا كبيرا فيها .
- 4 - أن تكون هذه الدراسة تنمة لما تم تناوله في دراسة الماجستير و الموسومة ب ضغوطات العمل و علاقتها باستراتيجيات التكيف و القيم لدى المدرسين ، حيث توصلت الطالبة من خلال دراستها إلى وجود درجات مرتفعة على مقياس قيم العمل لدى الأساتذة باختلاف المراحل التعليمية .
- 5 - خصوصية هذا المجتمع، حيث لا يجد القائم بالبحث مشاكل في تطبيق أدوات القياس على هذا المجتمع نظرا لمستواه التعليمي من جهة، ومن جهة أخرى معرفته بالبحوث التربوية و أهدافها .
- 6 - التسهيلات المتوقعة من طرف الجهات الوصية، كون الطالبة كانت مستشارة للتوجيه و الإرشاد المدرسي مما يسهل عليها التعامل مع مختلف الأطراف ( مصالح مديرية التربية ، مدراء المؤسسات التربوية، الأساتذة).

### 5 - أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى كل من الدافعية و الولاء التنظيمي لدى المدرسين و علاقته بترتيب المؤسسة التربوية حسب نسب النجاح المحققة و ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- 1 - التعرف على مستوى الدافعية الكلية و مستويات أبعادها لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحصل عليها.

2 - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحصل عليها .

3 - التعرف على مدى الاختلاف في مستوى الدافعية ومستويات أبعادها و كذا مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده باختلاف متغيرات الخلفية الفردية ( الجنس ، السن ، الأقدمية ) .

4- التعرف على الفروق في درجة الولاء التنظيمي ودرجات أبعاده باختلاف مستوى الدافعية .

### 6 - أهمية البحث

- تكمن أهمية البحث في كونها تستهدف فئة هامة من فئات المجتمع و هي الفئة الفاعلة و المحركة للمجتمع و المتمثلة في فئة المدرسين.

- أهمية دراسة كل من المتغيرين دافعية العمل و الولاء التنظيمي باعتبارهما من المؤشرات التي تساهم في جودة المخرجات ، وتحقيق فعالية المؤسسة .

- يؤمل من هذه الدراسة تقديم تغذية راجعة للجهات الوصية ، بأن العملية التربوية عملية معقدة ، وما الأستاذ إلا متغير من المتغيرات المؤثرة في مخرجات العملية التربوية .

- الوصول إلى بناء أداة لقياس دافعية العمل لدى المدرسين .

- الوصول إلى تكييف مقياس الولاء التنظيمي مع خصائص عينة البحث .

- الوقوف على مستوى كل من الدافعية و الولاء التنظيمي لدى المدرسين من وجهة نظرهم .

### 7 - حدود البحث:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2016 إلى غاية شهر جويلية 2017 ، على عينة من المدرسين الذين يزاولون مهامهم في مؤسسات التعليم المتوسط بمدينة سيدي بلعباس وقد تم

اختيار هذه المؤسسات حسب نسب النجاح المحصل عليها في شهادة التعليم المتوسط دورة جوان 2017

## 8 - التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث :

### 8 - 1- التعريف الإجرائي للدافعية و أبعادها :

تعريف إجرائي للدافعية : يقصد بها درجة الحماس و الرغبة التي يبديها الأستاذ إزاء عمله ، و في هذه الدراسة نقصد بها المستوى الذي يكون عليه الأستاذ أو الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ من خلال إجابته على مقياس الدافعية الذي صممه الطالبة و المتكون من خمسة أبعاد .

**البعد الأول : المثابرة :** تقيس عبارات هذا البعد مستوى الجهد المتواصل و الدعوب الذي يبذله الأستاذ في عمله و إصراره على التغلب على العراقيل و الصعوبات و عدم الشعور بالملل أثناء قيامه بعمله .

**البعد الثاني : أهمية الوقت :** تقيس عبارات هذا البعد مستوى شعور الأستاذ بقيمة الوقت في أداء العمل و الاستفادة منه في تنفيذ أعماله و حرصه على مواعيد العمل دون تهاون أو تأخير .

**البعد الثالث : المسؤولية :** تقيس عبارات هذا البعد مستوى تحمل المسؤولية و محاسبة النفس عند التقصير في العمل و تحمل نتائج الخطأ و الاعتراف به .

**البعد الرابع : السعي نحو التفوق :** و تقيس عبارات هذا البعد مستوى طموح الأستاذ ورغبته في التفوق و بلوغ مستوى عال من الأداء و تحقيق مكانة عالية .

**البعد الخامس: المنافسة :** تقيس عبارات هذا البعد رغبة الأستاذ في المنافسة و اتجاهه نحو العمل مع ذوي الكفاءة العالية من زملاءه و مقارنة مستوى أداءه مع مستوى أداء زملاءه .

### 8 - 2 - التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي و أبعاده :

**الولاء التنظيمي :** ويقصد به الشعور الايجابي لدى المدرس تجاه المؤسسة التي يعمل بها و الإخلاص لأهدافها والحرص على الاستمرار في العمل بها ، ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المدرس المستجيب على فقرات مقياس الولاء التنظيمي و المتكون من ثلاثة أبعاد .

**البعد الأول : الولاء العاطفي :** يشير إلى الدرجة التي يحصل عليها المدرس من خلال إجابته على فقرات هذا البعد و المتمثلة في مدى الارتباط بأهداف و قيم المؤسسة التي يعمل بها .

**البعد الثاني :الولاء المعياري أو الأخلاقي :** : يشير إلى الدرجة التي يحصل عليها المدرس من خلال إجابته على فقرات هذا البعد و المتمثلة في مدى الالتزام الأخلاقي الذي يدفعه للبقاء في المؤسسة التي عمل بها.

**البعد الثالث : الولاء المستمر :** يشير إلى الدرجة التي يحصل عليها المدرس من خلال إجابته على فقرات هذا البعد و المتمثلة في رغبة المدرس للاستمرار في خدمة مؤسسة مهما توفرت لديه فرص العمل أحسن في مؤسسات أخرى ، أي مدى حاجة المدرس للبقاء في المؤسسة التي يعمل بها ،بسبب التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة نتيجة تركه لها .

**التعريف الإجرائي الخاص بالمدرس :**

**المدرس ( الأستاذ ) التعليم المتوسط :**

ونعني به في هذه الدراسة الأستاذ الذي يزاول نشاطه التدريسي و التربوي في مؤسسات التعليم المتوسط بمدينة سيدي بلعباس والتي شملتها هذه الدراسة ، و الذي أسند له مستوى السنة الرابعة متوسط **مرحلة التعليم المتوسط :** وهي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الابتدائي و مدتها أربع سنوات وتتوج هذه المرحلة بشهادة التعليم المتوسط .

**ترتيب المؤسسة التربوية :** ونقصد به المرتبة التي حصلت عليها المؤسسة التربوية (المتوسطة) حسب نسبة النجاح المحصل عليها في شهادة العليم المتوسط دورة جوان 2017 ، وقد تم تقسيمها في هذا البحث إلى فئتين :

الفئة الأولى : و تمثل المؤسسات التربوية (المتوسطات) التي حققت نسب نجاح مرتفعة ،وهي وتظم المؤسسات التي حققت نسب نجاح تتراوح ما بين أعلى نسبة نجاح 94.87% إلى 71.31% من مجموع المؤسسات التربوية (المتوسطات) بمدينة سيدي بلعباس .

الفئة الثانية : وتمثل المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة وهي تظم المؤسسات التي كانت نسب نجاحها تتراوح ما بين 49.06% إلى 15.69% من مجموع المؤسسات التربوية ( المتوسطات ) بمدينة سيدي بلعباس .

- نسبة النجاح في هذه الدراسة : وهي نتيجة مجموع الناجحين في شهادة التعليم المتوسط مقسوم على مجموع الممتحنين جداء مئة (100).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدافعية

تمهيد

1 - تعريف الدافعية

1-1 - التعريف اللغوي للدافعية

1-1 - التعريف الاصطلاحي للدافعية

2 - تعريف دافعية العمل

3- التمييز بين مفهوم الدافعية و الدوافع

4 - خصائص الدافعية

5 - مفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الدافعية

6 - تصنيفات الدافعية

7 - نظريات تفسير الدافعية

8 - نماذج الدافعية

خلاصة الفصل

## تمهيد :

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام كبير من طرف المنظرين في السلوك التنظيمي ، إلا أن تحديد طبيعة المفهوم ما زالت تكتنفه بعض الصعوبات، هذه الصعوبات ترجع في جانب كبير منها إلى التناقض الموجود بين الباحثين و اختلافهم فيما بينهم حول تفسير طبيعة الدافعية ، بسبب تباين المنطلقات النظرية الخاصة بكل منهم وما ينتهجونه من طرق و أساليب للبحث في هذا الميدان من جهة و من جهة أخرى بسبب طبيعة عملية الدافعية من حيث التعقيد في مكوناتها و خصائصها ،ويؤكد هذا التعقيد (خضير كاظم،دت)حيث يرى : "أن الدافعية معقدة و شائكة إذ أنها ترتبط بالسلوك الإنساني وتتعامل مع العديد من المتغيرات الشعورية و اللاشعورية للذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المتنامية ".(خضير كاظم،دت، 99)

ويعزز هذا التعقيد محي الدين أحمد حيث يرى أن التعدد في المفاهيم لمفهوم الدافعية نتج عن الاعتبارات التالية :

- 1- تركيز المنظرين المختلفين على مظاهر بعينها من هذا المفهوم دون غيرها بحكم التوجهات المتميزة لهؤلاء المنظرين.
- 2- اختلاف مناحي التعامل مع مفهوم الدافعية بوصفه مكونا فرضيا ، و لذا نجد من الباحثين من يركز على محددات المفهوم، ومن العلماء من يركز على النتائج المترتبة على افتراضه.
- 3- تضمين هذا المفهوم لمفاهيم أخرى متعلقة به ، وتعامل بعض الباحثين مع هذه المفاهيم على أنها ذات معنى واحد و تعامل بعض آخر من الباحثين على أنها ذات معاني مختلفة.

(محمد حسن غانم ، 2008 :126)

وبضيف ( فيلمر Fulmer ) "أنه إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن

الكثيرون يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك ، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد ، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معدلات بسيطة . " (حريم حسين، 2009: 104).

ولإحاطة بهذا الموضوع ، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري لمتغير الدافعية من خلال العناصر التالية : التعريف اللغوي و الإصطلاحي للدافعية ، المفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الدافعية ، نظريات الدافعية ، نماذج الدافعية ، تصنيفات الدافعية .

## 1- تعريف الدافعية

### 1 - 1 المفهوم اللغوي للدافعية :

لقد لخص ( ابن منظور ، 2005: 80) مجموعة من التعاريف اللغوية لمفهوم الدافعية نجملها فيما يلي:

1 - تعريف ابن منظور : يشتق المدلول اللغوي للدافعية من الدفع الذي يعني الإزالة بقوة و جاء في لسان العرب قوله تدفع السيل واندفع : دفع بعضه بعضا . ويقال دفع الرجل أمرا إذا أولع به و انهمك فيه .

2 - ويشرح ابن شميل : الدوافع بأسافل الميث ، حيث تدفع في الأودية أسفل كل ميثاء دافعة .

3 - تعريف الأصمعي : يشرح الدوافع بمدافع الماء إلى الميث ، ومنها إلى الوادي الأعظم ودفع بمعنى إنتهى ، فيقال : هذا الطريق يدفع إلى مكان كذا ، أي ينتهي إليه ، واندفع الفرس أي أسرع في سيره ، ويقال أيضا دفع ناقته و حملها على السير .

ويرى (يوسف محمود قطامي ، 2009: 177) أن الدافعية لغة " تعني المنبه ، المثير ، المنشط،

المحرك " .

وفي نفس الصدد يرى (محمد محمود بني يونس ، 2006 : 14) "على أنه يشار للدافعية في اللغة

الإنجليزية بكلمة Motivation و تعني محفز ، منشط ، محرك ."

وعرفها (أنطوان نعمة، 2001: 472) على أن الدافعية تعني عكف بحماسة على ، اندفع إلى العمل ، تحمس لشيء، أثار شيء اهتمامه .

## 1 - 2 التعريف الاصطلاحي للدافعية :

من خلال ما تم تقديمه في التمهيد والذي أبرز التعقيد الذي يكتنف مفهوم الدافعية ، ستحاول الطالبة تصنيف تعريف الدافعية حسب اتفاق المنظرين حول تعريفهم للموضوع .

### المفهوم الأول :الدافعية كمفهوم فرضي :

يتفق مجموعة من الباحثين على أن مفهوم الدافعية كغيره من المفاهيم السيكلوجية هو مفهوم فرضي نستدل عليه من خلال السلوك الذي يبديه الفرد، فيرى ( محمد حسن غانم، 2008: 126) "أن مفهوم الدافعية مفهوم فرضي أي نفترض وجوده خلف كل سلوك ، أي أننا نرى نتائج السلوك ولا نرى الدافع في حد ذاته". ويؤيد هذا الاتجاه (يوسف محمود قطامي ، 2009 : 177) حيث يرى "أن الدافعية حالة يتم استنتاجها من الآثار التي يتم مشاهدتها في عمليات الملاحظة لما يقوم به الأفراد ، فالدافعية لا يتم مشاهدتها و إنما يتم الاستدلال على وجودها من عمليات الملاحظة . وفي نفس السياق يرى فالوغان و تيل (vallerand&Thill1993) " أن مفهوم الدافعية يمثل تكوين فرضي يستعمل من أجل تفسير القوى الداخلية و الخارجية مولدة بداية التوجه، القوة أو الشدة ، واستمرارية السلوك ."

(Dolan&al) (دولان وآخرون ، 2007 : 79)

### المفهوم الثاني : الدافعية كمثيرات داخلية :

أما المجموعة الثانية من الباحثين فنجدها تركز في تعريفها للدافعية على المحركات الداخلية وفي هذا السياق يعرف سبكتور (Spector, 2000) "الدافعية بأنها تلك الحالة الداخلية التي تؤدي بالفرد إلى سلوكيات و أفعال معينة ." (بغول زهير، 2007 : 189- 203) "ويتفق كل من هب (Hebb) و يونج(Young) في (عبد اللطيف محمد خليفة، 2005)، والعنبيي (2004) على أن الدافعية هي شعور

داخلي أو طاقة داخلية أو مؤثر داخلي لدى الفرد يحرك و ينشط السلوك، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف معينة له القدرة على تحقيقها أو يرغب فيها .

و يدعم هذا المنحى(محمد بني يونس ،2007) "فيرى بأن الدافعية هي جملة من الأسباب ذات الصبغة أو الطابع السيكولوجي و التي تفسر سلوك الإنسان من حيث بدايته و اتجاهه و نشاطه، و أنها قوة ذاتية تعمل على تحريك السلوك و توجيهه نحو تحقيق هدف معين ، حيث تحافظ هذه القوة الذاتية على ديمومة السلوك و استمراريته مادامت الحجة قائمة." (محمد بني يونس ،2007 : 15 ).

### المفهوم الثالث : الدافعية كمحركات داخلية و خارجية :

أما المجموعة الثالثة من الباحثين فتري أن الدافعية هي نتيجة لمزيج من المحركات الداخلية و الخارجية أو مجموعة القوى التي تدفع الفرد و توجه سلوكه لتحقيق هدف معين، حيث يعرفها لندي Lindzy "على أنها محركا ناتجا عن مجموعة من القوى الداخلية منها و الخارجية التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف من الأهداف".(محمد أحمد الرفوع ، 2015 : 22 ).

ويدعم هذا التعريف كل من (Gleuck ,1977) و زكي البدوي في (بشيرالخصرا،2009)حيث يتفقان على أن الدافعية هي حالة داخلية لدى الفرد تظهر نتيجة مثير قد يكون هذا المثير داخليا أو خارجيا، وعندما ينشط هذا المثير(الداخلي أو الخارجي ) السلوك فإنه يعمل على ضبطه ليوجهه نحو هدف معين، وبلوغ الهدف المرجو يساعد على المحافظة على السلوك نشيطا .

و يضيف( توك ،1986) "على أنها مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدوافع بهذا المفهوم تعتبر المحرك الذي يقف وراء سلوك الفرد وهي موجهة نحو أهداف معينة و تكون إما داخلية أو خارجية ." (أحمد دوقة ، 2002 : 147 - 156)"

و في نفس الصدد يعرف (عدس، 1984) الدافعية "على أنها عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان ، التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف أو غرض معين و تحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف . " ( محمد بن محمد حمادات 2008).

و يعزز هذا الاتجاه ( Maurice Thevenet 2007,41 ) (موريس تيفنت) "حيث يعرف الدافعية على أنها القوة و المحرك الداخلي أو الخارجي الذي يدفع الفرد للفعل، فهي بعد أو خاصية فردية." وفي نفس السياق يرى Jean Francois 1999 (جون فرونسا) " بأن علم النفس يعطي للدافعية معنى أوسع ، فهي تنظم كل ما يدفعنا للحركة ، سواء أكان بطواعية أو بدونها ، فهي تنظم الحاجات و الدوافع ، و الانفعالات، و الرغبات. " ( Jean Francois ، 1999 : 448 )

#### المفهوم الرابع : الدافعية كسيرورة من العمليات :

ومن الباحثين من يركز في تعريفه للدافعية على أنها مجموعة من العمليات المتتابعة وفي هذا السياق يرى كل من (Didier 2007) و ( Jacque Florent ، 2013 : 712 ) "أن الدافعية في علم النفس تعني الصيرورة السيكولوجية و الفسيولوجية المسؤولة على إثارة السلوك ، و متابعتها و توقيفه . " ويدعم هذا التعريف كل من جونس ( Jones 1955 ) في ( Patrice Roussel 1996 : 73 ) وروبرت ( Robert، 2001 : 16 ) حيث يريان "أن الدافعية تتعلق بكيفية دفع السلوك وتنشيطه و المحافظة عليه و توجيهه و توقيفه وكذا بطبيعة رد الفعل الذاتي . "

و يعطي porter&sters (ستيرز وبورتر) أكثر تفصيل لعناصر الدافعية فيرى " بأنها عملية مؤلفة من جوانب ثلاثة :

ففي البدء تثير الدافعية السلوك ، أي تجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة ومن جانب ثان توجه الدافعية السلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين ، أما الجانب الثالث للدافعية فهو ضمان الاستمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف. " (حلمي، 1999:228) .

ويضيف (773:1980 Claude levy leboyer) أن الدافعية مصطلح متعدد الأبعاد حيث أنها تتضمن الإتجاه الذي يشير إلى الهدف ،و تتضمن القوة التي تشير إلى درجة الجهد ، كما تتضمن أيضا المدة التي تشير إلى استمرارية المجهود ، بمعنى آخر أن الفرد الذي له دافعية هو الفرد الذي له هدف و قرار لبذل مجهود و الاحتفاظ على ديمومته حتى يتم بلوغ غايته.( Claude levy 773:1980).

#### المفهوم الخامس : الدافعية نتيجة لمعالجة معرفية :

ومن الباحثين من يضيف في تعريفه للدافعية الوظيفة المعرفية في توجيه السلوك ، أي أن السلوك الصادر عن الفرد ليس سلوك تلقائي إنما هو نتيجة لعملية المعالجة المعرفية. وفي هذا الصدد يعرفها هب Hebb في (عبد اللطيف محمد خليفة،2005:7) " بأنها أثر لحدثين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ، ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة." (عبد اللطيف محمد خليفة،2005:7).

و يضيف ويليام &بيردان (william&Burden)(1997) بأن الدافعية هي حالة من اليقظة المعرفية الإنفعالية تقود إلى قرار واعى لفعل شيء يتطلب جهدا عقليا و بدنيا لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقا (william&Burden، 1997: 41).

ويضيف كامبال و بريتشارد ( Campbell& Pritchard1976 ) " بأن الدافعية عادة ما تتمثل في مجموعة من المتغيرات المستقلة و التابعة و المرتبطة ببعضها البعض، حيث تكمن مهمتها في تفسير اتجاه وقوة ومثابرة السلوك الإنساني و التحكم بصفة ثابتة في اثر كل من القدرة والمهارة، و فهم المهارة و الضغوطات المتفاعلة مع المحيط." (بغول زهير: 2007 ، 189- 203).

المفهوم السادس : الدافعية كنتيجة

و من الباحثين من يركز على النتائج المترتبة على المفهوم الفرضي للدافعية ، فيرى أن الدافعية هي مستوى الحماس لدى الفرد الذي يوجه جهوده من أجل تحقيق حافز أو إشباع مجموعة من الحاجات و الرغبات ، حيث يعرف (أحمد ماهر ، 1999 ) "الدافعية بأنها درجة الحماس لدى الفرد ، و التي توجه سلوكه في اتجاه معين ، وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه " . (أحمد ماهر ، 1999 ، 142: )

خلاصة :

من خلال هذه التعاريف يتبين طبيعة التعقيد الذي يكتنف مفهوم الدافعية ، حيث أحصى (kleinginna&kleinginna 1981 ) في (محمد عودة الريماوي ، 2004 : 201) أكثر من مائة(100)تعريف أو عبارة تصف الدافعية و توصلوا إلى أن هناك اختلافات كبيرة بين علماء النفس حول هذا المفهوم الافتراضي ،ولكن رغم هذه الاختلافات فان العلماء يتفقون على قواسم مشتركة مثل خاصية الإثارة و التنشيط و التي تتمثل بشكل أساسي في حدوث السلوك الظاهر .  
فالدافعية إذا هي بمثابة قوى داخلية تحرك سلوك الفرد و تستثير حماسه ، يعني أنه لا يمكننا ملاحظتها و إنما يمكننا استنتاجها و الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهري للفرد ، ودرجة الحماس لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه و تتحدد الدافعية في ثلاث نقاط أساسية وهي :

- تنشيط السلوك

- توجيه السلوك

- تثبيت أو تعديل السلوك



و بشكل عام فالدافعية مصطلح عام يستعمل للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي و بيئته ، هي مفهوم عام أو تكوين فرضي لا يشير إلى حالة خاصة محددة بالذات بل إنها عملية استثارة السلوك وتنشيطه ، و توجيهه نحو هدف .

وفي ضوء ما سبق ترى الطالبة أن الدافعية تتمثل في مخرجات السلوك ، هذه المخرجات التي هي نتيجة تفاعل بين مجموعة من المدخلات ، منها ما هو خاص بالفرد و منها ما هو خاص بالمحيط ونتيجة تبلور هذا التفاعل تنتج الدافعية .

و نعني بها في هذه الدراسة الحالة النفسية التي يكون عليها المدرس و التي تترجم من خلال درجة الحماس التي يبديها في ميدان عمله التربوي، و التي يمكن ترجمتها من خلال مجموعة من السلوكات و المتمثلة في احترام الوقت ،المسؤولية ، المثابرة في العمل ، المنافسة و السعي نحو التفوق .

## 2 - دافعية العمل :

تكتسي دافعية العمل أهمية خاصة في مجال السلوك التنظيمي ، فهي تساعدنا على التعرف على مسببات السلوك من جهة و من جهة أخرى تساعدنا على التمكن من التنبؤ به و التحكم فيه ، لهذا كان لا بد بمكان من تحديد مفهوم دافعية العمل .

يعرفها (كشروود ،2007)" على أنها درجة وجود الرغبة لدى الفرد أو الجماعة لأداء العمل المطلوب و كيفية العمل على تعزيز هذه الرغبة." (كشروود ،2007 : 377)

"ويرى أن دوافع العمل هي مجموعة الدوافع التي تدفع الفرد إلى التحرك في العمل بغرض الانجاز و الأداء مثل الحوافز المادية و غير المادية ."

أما(levy \_Leboyer 1984) فيعرف دافعية العمل على أنها السيرورة التي تتضمن القدرة على إنجاز المهام ، و الوصول إلى الهدف ، وهي تتضمن ثلاث اختيارات ، القيام بجهد ، المحافظة على هذا الجهد

استمرارية هذا الجهد حتى بلوغ الهدف وتوفير الطاقة اللازمة . ( Patrice Roussel 1996 : 73 ) ويعرف بايندر ( 1998 pinder ) " الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية و الخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل و تحدد شكله واتجاهه و شدته ومدته "

(إبراهيم شوقي، 2014، 173: 213)

وفي نفس الصدد يرى (أنس عبد الباسط ، 2011) "أن دافعية العاملين تعني رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد". (أنس عبد الباسط ، 2011 : 167).

و يشير بينتش لدافعية العمل "بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة ما، وهي بذلك توضح كيف يبدأ سلوك الفرد و كيف ينشط و يقوى و يستمر و يوجه و يوقف، وما نوع رد الفعل الذي يحدث لدى الفرد وفق ذلك ،ومن ثم فإن توجه سلوك الفرد نحو الهدف الذي يشبع حاجاته".

(المليجي، 2011، 260)

ويلخص مصطفى نجيب (2007) دافعية العمل بأنها عبارة عن الرغبات و الحاجات وأي قوى مشابهة تسير و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة ، فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنتشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة ، ويمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد ، تثير حماسه و إصراره واندفاعه للقيام بعمل معين إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما . ( مصطفى نجيب، 2007، 44 )

### 3 - التمييز بين مفهوم الدافعية و الدوافع :

من خلال التعاريف السالفة الذكر تبين أن هناك نوع من التداخل بين مفهوم كل من الدافعية و مفهوم الدوافع ، ولكن من الباحثين من توصل إلى التمييز بين المفهومين وفي هذا الإطار يرى (محمد حافظ حجازي ، 2006) " بأنه قد تم استخدام كثير من الكتاب و الباحثين كلمتي الدافعية و الدافع بمدلول واحد

أو بتعادل لفضي واحد ، ولكن يرى الكاتب أن هناك اختلاف بينهما ، حيث أن الدافعية هي بمثابة العملية المتحركة وليست الساكنة و التي تتضمن مجموعة من العوامل المتعددة و المتفاعلة. (محمد حافظ حجازي ،2006: 164 ).

وفي نفس الصدد يوضح قاموس webster s في(محمد حافظ حجازي ،2006 : 164 ) " أن الدافعية تعني أنه قد تم إيجاد المحرك ، أما الدافع فهو الذي يحرك السلوك بطريقة معينة أو لديه النية لأن تكون الحركة بشكل معين ، فالدافعية تشير إلى عملية كلية ، أما الدافع فهو ناتج هذه العملية ."

و يرى (محمد حافظ حجازي ،2006)"أن كلمة الدافعية في اللغة العربية تعتبر مصدرا صناعيا لأنها مصاغة من الاسم (دافع) ، بطريقة قياسية ، للدلالة على الأنصاف بالخصائص الموجودة في هذا الاسم، وسمي مصدرا لأنه يصدر عن الفعل و يؤخذ منه، وهو ما دل على الحدث مجردا من الزمان ولا بد و أن يشتمل على جميع الأحرف الأصلية و الزائدة في الفعل." (محمد حافظ حجازي ،2006 : 164).

أما كلمة الدافع فهي اسم فاعل مشتق من الفعل دفع يعني حرك.

وبناء عليه فان الدافعية تشير إلى مجمل النشاطات التي تفضي إلى توليد الدافع إسم الفاعل الذي يقوم بالفعل التحريكي. "

ويرى( أنس عبد الباسط ، 2011 ) " أن الدافعية هي العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما ،أما الدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين و بقوة معينة . " ( أنس عبد الباسط ، 2011 : 167 ).

وفي نفس الصدد يرى (أحمد ماهر ، 1999 ) "أن الدافعية تعني درجة الحماس لدى الفرد ، أما الدافع فيشير إلى محتوى ونوع و مكونات الحالة الدافعية".(أحمد ماهر ، 1999 : 142)

ويُفرق (منسي) بين الدافع و الدافعية ، فيعرف الدافع " على أنه عبارة عن مثير يحرك السلوك ، سواء أكان هذا المثير داخليا أو خارجيا ، أما العملية النفسية التي تنتج عن وجود الدافع و تؤثر في السلوك فنطلق عليها عملية الدافعية . " (طارق كمال ، 2010 : 82)

ونفس الإختلاف توصل إليه أنتكسون (Atikson) حيث يرى أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين ، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة .

(محمد أحمد الرفوع، 2015 : 22 )

#### 4- خصائص الدافعية :

تتميز الدافعية كمفهوم سيكولوجي بمجموعة من الخصائص ، يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط كما وردت حسب الباحثين :

حيث يرى (مصطفى ناجي شاويش، 2007 : 47 ) "أن الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية :

- أ- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن استنباطه استنباطا .
- ب - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار و قد تتضارب معا .
- ج - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة ، مما يزيد العملية تعقيدا .
- د- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها .
- هـ - الدافعية ظاهرة متميزة ،مادامت تمثل قوة داخلية تحرك السلوك و توجهه ، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فان الدافعية تغدو متميزة .
- و - الدافعية ذات توجه قصدي أي أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما ، فإن يقوم بذلك باختياره .

ي - لا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب بل وكذلك في رغبتهم في أداء الأعمال أي في دافعيتهم ، وتختلف تلك الدافعية بدرجة قوة تلك العوامل الدافعية .

وأضاف (محمود بني يونس ، 2007 : 23- 24 ) مجموعة من الخصائص للدافعية تتمثل فيما يلي :

- 1 - عملية عقلية عليا غير معرفية .
- 2 - عملية افتراضية و ليست فرضية (أو تخمينية) .
- 3 - عملية إجرائية ، أي أنها قابلة للقياس و التجريب بأساليب و أدوات مختلفة .
- 4 - فطرية و متعلمة ، شعورية ولا شعورية .
- 5 - ثنائية العوامل ، أي ناتجة عن التفاعل بين العوامل الداخلية و الخارجية .
- 6 - واحدة من حيث نوعها عند كافة أبناء الجنس البشري ، ولكنها تختلف من شخص لأخر من حيث شدتها أو درجتها .

7 - تقوم بتفسير السلوك و ليس بوصفه .

8 - يؤدي الدافع الواحد إلى مجموعة من السلوكات تختلف باختلاف الأفراد .

ويضيف (محمد بالرابح، 2011 : 67 ) جملة أخرى من الخصائص :

- 1 - التعقيد الذي يربط محددات الدافعية للسلوك ببعضها البعض .
- 2 - خاصية التغيير التي تخضع له نتيجة النمو و التطور الفكري و الانفعالي و المهني وكذا التحصيل .
- 3 - تتميز الدوافع بالتنوع ، لاختلاف دوافع الأفراد نتيجة الخبرة الفردية .
- 4 - وتنفرد الدافعية الإنسانية لما تتميز به من تعقيد وتنوع عن باقي دوافع الكائنات الحية الأخرى لاعتمادها على تنظيمين الوجداني كمحرك ، والإدراكي كموجه للسلوك .

ويضيف ( الطائفي يوسف حجيم ، 2006 ) مجموعة أخرى من الخصائص :

1 - إن الدوافع ظاهرة مميزة و فريدة يتميز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره .

2 - إن الدوافع ذات توجه مقصود بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة و بالتالي فإن الدوافع لا تكون عن قصد مسبق .

3- إنها متعددة الأبعاد فهناك عاملان أساسيان لأي دافع هما مثيرات السلوك التي تنشط السلوك أو تنبئه والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه .

4- تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك بسبب إن دوافع العمل لا يمكن رؤيتها بل يمكن استنتاجها و للإنسان حاجات متعددة و متغيرة باستمرار .

5 - إن الدوافع ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته ، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين ، وإنها مسببات السلوك وليست السلوك . (الطائفي يوسف حجيم ، 2006، 367: 368)

#### 5 - مفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الدافعية :

ترتبط الدافعية بجملة من المفاهيم المتداخلة فيما بينها ، و المعتمدة كل منها على الأخرى وهذه المفاهيم هي: الدوافع ، الباعث ، الرغبة ، الحاجة ، الحافز

#### 5 - 1 - الدوافع :

يرى أحمد زكي بدوي في (بشير الخضرا ، 2009: 93 ) أن الدوافع هي العامل الحركي الانفعالي ، فطري أو مكتسب ، شعوري أولا شعوري ، يثير نشاط الفرد للأداء والانجاز أو تحقيق غاية وينشأ داخل الفرد كنتيجة لخبرته في الحياة .

وقد أعطى (محمود بني يونس ، 2007 : 15 ) مجموعة من التعاريف للدوافع :

الدافع هو مفهوم افتراضي وإجرائي يمكن أن نلمس آثاره في سلوكياتنا المعرفية و الانفعالية و الاجتماعية و الفسيولوجية ، ويتضمن جملة من الحاجات و الرغبات و الاهتمامات التي تعمل على استثارة الكائن الحي و تنشيط سلوكه و توجيهه نحو تحقيق أهداف معينة .

الدافع هو طاقة فسيولوجية و نفسية كامنة أو مستترة أو غير مرئية أو هو استعداد داخلي يسبب حالة من التوتر و تعمل على استثارة السلوك و توجيهه نحو تحقيق أهداف معينة .

الدافع هو حالة من التوتر النفسي ينشأ نتيجة لشعور الإنسان بهذه الحاجة و التي تدفعه لممارسة سلوك هادف لإعادته إلى وضع الاتزان الداخلي .

فالدافع هو العامل المنشط لحالة الدافعية عند الفرد ، وهو القوة المحركة التي تبتدىء بإثارة و تنتهي بإشباع و يعطي ( محي الدين توفيق ) تعريف أكثر تبسيط لمفهوم الدافع " فيرى أن الدافع يشير للحالة السيكولوجية الناجمة عن الحاجة و التي تدفع الفرد لأن يسلك سوكا في اتجاه إشباع هذه الحاجة ، لهذا فالدافع هو الجانب السيكولوجي من الحاجة . " ( طارق كمال ، 2010 : 82 )

## 5 - 2 الباعث :

يرى بلاتونوف (platonove) "أن الباعث هو دافع غريزي النزعة يصدر عن الكائن العضوي و يدفعه إلى القيام بعمل خاص دون تفكير ، كما أنه في الوقت نفسه معيار للمطالب الفسيولوجية و النفسية . " (بشير الخضرا ، 2009 : 94)

ويرى (سامي محمد ملحم ، 2009 : 200) "أن الباعث هو الموضوع الذي يهدف إليه الكائن الحي و يوجه استجاباته ."

أما (محمد بالرابح ، 2011) " فيعرف الباعث على أنه عبارة عن حالة من التوتر ، تبعث لدى الفرد إحساسا بالتوتر و عدم الاستقرار ، بفعل التغيرات الجسمية و الفيزيولوجية المحركة للنشاط العام ، وعبارة

أخرى أن الباعث موقف خارجي يثير الدافع ويعمل على إرضاءه ، فالباعث يعكس محفزات البيئة الخارجية المساعدة لتنشيط دافعية الفرد الفزيولوجية أو الاجتماعية . (محمد بالراح ، 2011 :88)"  
وفي نفس الصدد يرى (محمود بني يونس ، 2007 ) " أن البواعث هي عبارة عن المثيرات الناتجة عن المواقف و الأحداث و الظروف التي تؤثر فيها الجوانب المعرفية و الانفعالية ، فالبواعث هي المثيرات الخارجية الموجودة في المحيط الفيزيائي (المادي الاجتماعي) للإنسان ، فالباعث هو قوة موجودة خارج الإنسان . " (محمود بني يونس ، 2007 : 20 )

### 5 - 3 الرغبة:

يرى (محمد بالراح ، 2011 ) "أن الرغبة هي شعور بالميل تجاه شيء أو شخص بعينه ، أو نزوع تلقائي نحو غاية محددة أو متخيلة مصدره التفكير و التذكر ، بعكس الحاجة التي تنشأ عن نقص أو اضطراب ، و تهدف الرغبة إلى البحث عن المتعة و التخلص من المثيرات و المواقف الغير السارة ، و الرغبات هي نتاج الاحتياجات الفزيولوجية و التحولات البيوكيميائية و التفاعلات مع الأشخاص و الأشياء." (محمد بالراح ، 2011 : 89)

### 5 - 4 الحاجة:

يعرفها (محمد بالراح ، 2011 ) على أنها شعور بالنقص لشيء معين ، قد يكون نفسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا ، يولد الدافع لدى الفرد ، مما يثير سلوكا ذهنيا أو حركيا ، يوجه صاحبه نحو هدف معين .  
هي عبارة عن توتر داخلي ، يولد لدى الفرد شعورا بالنقص ، هذا النقص قد يكون فسيولوجيا،أي نقص في الوظائف الطبيعية للجسم ،أو توتر في الجهاز النفسي للفرد ،يجعل الفرد يسلك سلوكا معيناً له علاقة بهذا التوتر الجسمي أو النفسي.

ويتبنى (أحمد ماهر ،1999 : 143) نفس التعريف حيث يرى "أن الحاجة هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي حتى يتم إشباع هذه الحاجة ."



أما (محمود بني يونس ، 2007) "فيرى أن الحاجات هي عبارة عن توليفة من النقص في المتطلبات الجسمية ، و المتعلمة ، فهي تظهر مثلا حينما تحرم الخلية في الجسم من الغذاء أو الماء أو حينما يتم حرمان الشخصية الإنسانية من الأشخاص المقربين ، و تستخدم الحاجة للدلالة على الحالة الفسيولوجية للخلايا الناجمة عن الحرمان . " ( محمود بني يونس ، 2007 :17)

أما (محمود عبد القادر محمد ، 1977 ) " فيعرف الحاجة بأنها إحساس بالتوتر ، أما الرغبة فهي إدراك بمعنى التوتر و معرفة بالموضوعات التي تخفض من التوتر و فهم بأساليب الحصول على تلك الموضوعات . " (محمود عبد القادر محمد ، 1977 : 9)

أما ( محي الدين توفيق ) فيرى أن مصطلح الحاجة يستخدم للدلالة على الحالة الفزيولوجية . " ( طارق كمال ، 2010: 82 ) .

ويرى (سامي محمد ملحم ، 2009) " أن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي و تحفز طاقته و تدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها. " (سامي محمد ملحم ، 2009 :200)

ويعرف (يوسف محمود قطامي ، 2009) الحاجة على أنها حالة سواء أكانت بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية تنشأ لدى الفرد عند انحراف أحد الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة و المؤدية لحفظ حياته أو استمرار بقائه . " (يوسف محمود قطامي ، 2009 :177)

ويعرفها (إنجلش و إنجلش 1958) بأنها " شعور الكائن الحي بالافتقاد لشيء معين . " (ثائر أحمد الغباري 2008 ، 46)

ويعرفها (ثائر أحمد الغباري 2008 : ، 46)" بأنها نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي ، و التي تحفز طاقته و تدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها . "

وفي نفس الصدد يرى ( رامس كايت ) ( Rames Cayatte :2009 ,16 ) " أن حاجات الأفراد تمثل محركات الدافعية ، أو العوامل الداخلية التي تحرك الفرد . "

5 - 5 الحافز:

يتفق المختصون في السلوك التنظيمي أن الحافز هو عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد ، وفي هذا الصدد يرى (محمد بالزايح ، 2011 : 120) " أن الحافز يمثل المثير الخارجي الذي يدل على تعبئة الدوافع و تقويتها ، بل ويساهم في تحريكها و تشجيعها ."

و يعزز هذا التعريف ( ناصر دادي ، 2003 : 70 ) فيرى أن الحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها . و التحاق العامل و بقاءه فيها ، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها ."

وفي نفس السياق يرى (العتيبي صبحي ، 2004 : 42 ) " أن الحافز هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الإنسان ."

و يرى ( نوري منير ، 2014 ) " أن الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية . " ( نوري منير ، 2014 : 284)

أما ( أحمد ماهر ، 1999 : 143) فيرى "أن الحافز هو عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد ، و الذي يريد الحصول عليه ، وقد تكون الحوافز ذات آثار طيبة (إيجابية) ، وقد تكون ذات آثار غير طيبة ( سلبية) ."

وفي نفس السياق يرى ( خضير كاظم ، بدون سنة : 104)" أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة ."

ويخلص ( سامر جلدة ، 2009 : 100) مفهوم الحوافز "فيعرفها بأنها الإمكانيات المتاحة و التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد و التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع

الحاجات و الرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته و تحقيق أهدافه ."

## 6 - تصنيفات الدافعية :

لقد لخص (Petri & Govern) (بيتري وقوفرن 2004) في (محمد عودة الريماوي ، 2008 : 206 ) مجموعة من أنواع الدافعية :

### 6-1- الدافعية العامة و الدافعية الفردية :

تشير الدافعية العامة إلى القوانين و المبادئ العامة المجردة أو العالمية فيما يتعلق بالدافعية ومن الأمثلة على ذلك الدراسات التي تحاول تحديد دور البنى الدماغية (مثل الهيبتولاموس ) فقد أثبتت الدراسات أن الهيبتولاموس له دور مهم في الدافعية عند جميع الأفراد .

أما الدافعية الفردية فيركز على الاختلافات الموجودة بين الناس ، ويدرس السمات التي تجعل من الشخص إنسانا متفردا وهو أكثر في النظريات الإنسانية التي تركز على تحقيق الذات باعتباره دافعا إنسانيا .

### 6-2- الدافعية الفطرية و الدافعية المكتسبة :

في الوقت الذي نظر فيه العلماء القدامى إلى الدافعية باعتبارها محكومة بقوى داخلية فطرية أسموه الغرائز فإننا العلماء المحدثين يركزون في دراستهم على السلوك المكتسب و على دور التعلم في الدافعية

### 6-3- الدافعية الميكانيكية و الدافعية المعرفية :

يرى بعض الباحثين أن هناك دوافع تستثار بشكل ألي وميكانيكي مثل التغيرات الفسيولوجية التي تحدث في الجسم مثل مستوى السكر في الدم أو مستوى تركيز الهرمونات ، وفي مقابل ذلك ترى بعض النظريات أن عملية الدافعية ذات طبيعة معرفية وعقلانية - هذه النظرة إلى الدافعية تعتقد أن الطريقة العقلية التي نفسر بها المعلومات المتوفرة تؤثر في حالات الدافعية .

#### 6 - 4. الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية :

إن النظرة إلى الدافعية على أنها داخلية تركز على افتراض أن دوافع الإنسان تحركها حاجات وهذه الحاجات عندما تنشط تقود إلى سلوكيات من شأنها أن تخفض هذه الحاجات .

أما الدافعية الخارجية فتري أن مصدر الدافعية يكمن أساسا في الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وأن الدافعية يمكن أن تستثار عن طريق تغيير الظروف البيئية و الاجتماعية المحيطة بالفرد , ويقصد بالدافعية الداخلية إقبال الفرد على العمل ذاتيا و لأسباب و عوامل في الإنسان نفسه ، أو لأسباب وعوامل في العمل نفسه كأن يكون العمل ممتعا أو يساعد في تطوير مهارة يعتبرها مهمة لحياته ، أو أن يكون العمل هو الشيء الصحيح مما يدفعه للقيام به .

أما الدافعية الخارجية فتعني القيام بالعمل لعوامل و أسباب خارجة عن الشخص كان يسعى الشخص للحصول على مكافأة مالية أو علامات مرتفعة .

وبضيف ( درويش عبد الرحمن ، 1999) أن الدافعية الداخلية تجعل الفرد مركز التحكم على عكس الدافعية لخارجية التي ترجع مركز التحكم إلى المحيط الخارجي.

وقد استخلص من جهة أخرى التباين في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية ، فمن الدراسات من توصل إلى وجود التكامل فيما بينهما ، فالمنطق الذي تقوم عليه هذه الدراسات هو أنه بإمكاننا الجمع بين الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية لتشكيل الدافعية الكلية أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الدافعية الخارجية تتعارض مع الدافعية الداخلية أو بمعنى آخر أن جمعهما لا يؤدي بالضرورة إلى الزيادة في مستوى الدافعية الكلية .

وفي نفس الصدد يرى كلود ليفي ( Claude Levy ، 2006) أن هناك فرق بين الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية ، حيث يرى أن مصدر هذين النوعين من الدافعية ينتجان عن عملية نفسية مختلفة ، ويدعم هذا بما توصل إليه داسي ، ( deci ) حيث يرى هذا الأخير أن الاختلاف بينهما يكمن في مركز

الضبط أو التحكم ، فالدافعية تتجه أن تكون داخلية ، كلما أدرك الفرد أن كفاءته عالية و أنه في وضعية ضبط ذاتي ، وتتجه لأن تكون خارجية كلما تناقص التحكم الذاتي للنشاط ، فالدافعية الخارجية تخص السلوكات التي يقوم بها الفرد ليس من أجل النشاط في حد ذاته و إنما للمكافأة الخارجية التي يتحصل عليها .

وبضيف (أحمد يحيى الزق،2009) التباين الموجود بين الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية ، فيرى أن الدافعية الخارجية تهتم أكثر بالمكافأة التي سيتحصل عليها أكثر من اهتمامه بالنشاط في حد ذاته ، بينما الدافعية الداخلية تركز على ما يقوم به الانسان ، لأن السلوك له نتائج إيجابية داخلية .

#### 7 - نظريات تفسير الدافعية :

يرى (أحمد يحيى الزق 2009) أنه قدمت العديد من النظريات التي تفسر لنا ظاهرة الدافعية ، هذا يعني أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر لنا كل المواقف التي يكون فيها الفرد مدفوعا ، ولهذا كان من الضروري الإحاطة بمجموعة من النظريات حتى يتمكن من فهم سلوك الأفراد في المواقف المختلفة .

و في هذا الصدد يرى (علي عبد الهادي مسلم ، 2012) أنه توجد الكثير من التعقيدات في فهم محركات سلوك الفرد ، فدوافع الفرد لا يمكن ملاحظتها ، فهي أمور كامنة يمكن فقط الاستدلال على وجودها بطريقة غير مباشرة ، كما أن الحاجات الإنسانية لها طبيعة متغيرة فقد يعاني الفرد من نقص في مجموعة من الحاجات في نفس الوقت ، وهذه الحاجات قد تتعارض مع بعضها البعض ، و ترتيب الحاجات و أولوياتها تختلف من فرد لآخر ، كما أن الرغبة في الإشباع و القدرة على المحافظة عليها و الإصرار للوصول للهدف قد تتفاوت بتفاوت بين الأفراد و حاجاتهم ، فهذه التعقيدات قد أدت إلى وجود العديد من النظريات التي حاولت تفسير الدافعية لدى الأفراد في المنظمات .

و يدعم هذا التعدد في النظريات (أحمد ماهر 1999 ) فيرى أن تعدد نظريات الدافعية يرجع بحسب

التركيز في التعرف على مسببات و نشأة الدافعية ، و شرح وبيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محددة أو عوائد معينة.

فلا توجد نظرية واحدة جامعة و مانعة في تفسير عملية الدافعية ،بل توجد نظريات عديدة وذلك لاختلاف الخلفية النظرية للعلماء المهتمين بهذا الموضوع ، كما توجد كذلك تصنيفات عديدة لهذه النظريات ، فمنها من ركز على الجوانب البيولوجية للدافعية ومنها من ركز على الجوانب السيكلوجية ومنهم من قام بوصف السلوك و منهم من قام بالبحث عن أسباب السلوك .

ويمكن تصنيف هذه النظريات في مجموعتين : هما نظريات المحتوى و نظريات العمليات وسنقوم بشرح وتوضيح هذه النظريات حسب مجموعة من الباحثين ، ثم التطرق إلى الانتقادات التي وجهت لهذه النظريات .

## 7 - 1 - نظريات المحتوى:

تبحث هذه النظريات في القوى التي توجه سلوك الفرد من الداخل ، و تتمثل في القدرة على تفهم السلوك و الأداء ، حيث تحاول هذه النظريات تفسير المؤثرات أو المحركات التي تؤدي إلى دفع الأفراد للعمل ، حيث أن وراء كل سلوك دافع ، فتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى إدراك الدوافع الداخلية لهؤلاء.

وفي هذا الصدد يرى ( علي عبد الهادي مسلم ، 2012 ) " أن نظريات المحتوى تسعى إلى تفسير العوامل الداخلية لدى الفرد التي من شأنها أن تحرك و توجه أو توقف ما يقوم به الفرد من سلوك " ومن خلال إطلاعنا النظري وجدنا شبه اتفاق بين المهتمين بدافعية العمل على أن أهم نظريات المحتوى في الدافعية : هي نظرية الحاجات لماسلو ،نظرية ذات العاملين لهرزبرغ ، نظرية التوقع لألدرفر، و نظرية دافع الإنجاز لماكلياند .

وفيما يلي وصف لأهم المفاهيم و الافتراضات التي تستند إليها كل نظرية :

## 7-1-1- نظرية تدرج الحاجات :

رائد هذه النظرية هو أبراهام ماسلو A.Maslow ، حيث تعتبر هذه النظرية من المساهمات الرائدة و الجادة في فهم الدافعية ، وذلك بوضع تقسيم للحاجات الإنسانية ، باعتبارها مصدرا للدافعية وفق تدرج هرمي وخاصة الحاجات الغير المشبعة بوصفها المؤثرة والمحركة للسلوك الإنساني ، حيث يرى أن حاجات الإنسان تترتب على شكل هرم قاعدته تمثل الحاجات الأولية و قمته تمثل تحقيق الذات و تتلخص هذه النظرية حسب (احمد ماهر 1999) في مجموعة من النقاط :

- 1 - الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة ، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه ، فالحاجة الغير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك ، و العكس إن الحاجة التي تم إشباعها لا تدفع السلوك الإنساني
- 2 - يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية ثم ينتقل إلى حاجات أعلى
- 3 - إن الحاجات غير مشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى إحباط و توتر و بالتالي تؤدي بالفرد للبحث عن وسائل دفاعية يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من ها الإحباط

وهذه الحاجات هي :

حاجات الفسيولوجية

حاجات الأمن

حاجات الانتماء

حاجات الاحترام و لتقدير

حاجات تحقيق الذات

**1-الحاجات الفزيولوجية** :و تمثل مجموع الحاجات الضرورية للبقاء ، وهي عامة لجميع البشر ، إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد، وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان و تفكيره و تظغى على الحاجات الأخرى ، و بالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة

تتمثل في الأجور و الحوافز المادية ، و الواجبات الغذائية وكذا أوقات الراحة ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع رضا و قبول من طرف العاملين .

## 2 - الحاجة إلى الأمن :

وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته ومستقبله هو وأسرته ، وبالتطبيق على التنظيم يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي ، وضمان المعاش نهاية الخدمة ، وضمان الحماية من الحوادث أثناء العمل .

## 3- الحاجة إلى الانتماء :

وتنظم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة ، و الحاجة للصدقة ، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية و غير رسمية .

## 4 - الحاجة للتقدير و الاحترام :

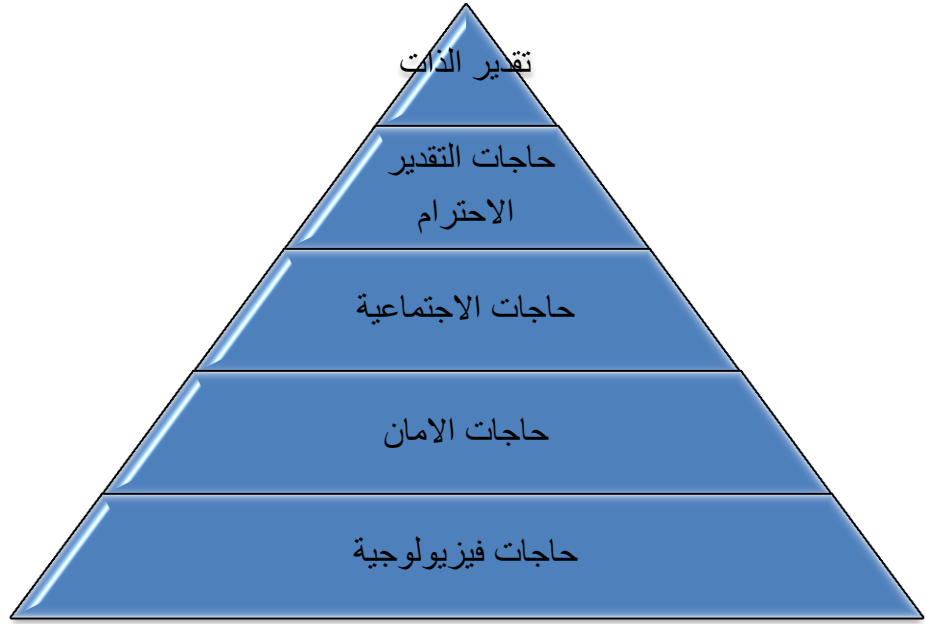
وتشمل تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة و الجدارة و الاستقلالية و التقدير و الاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين ، ومن العوامل التنظيمية التي تقابل الحاجة للاحترام وهي توفر الفرص في المنظمة للقيام بأعمال تجعله يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية ، وكذا التقدير المعنوي و الاعتراف بالكفاءة .

## 5- الحاجة إلى تقدير الذات:

وتتمثل هذه الحاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون، و تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة من إبداع و ابتكار و تحقيق أقصى الطموح ، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير فرص للخلق و الإبداع وتحقيق التقدم الشخصي .

ويمكن تلخيص هذه المعطيات في الشكل التالي :





شكل رقم ( 1 ) يوضح هرم ماسلو ( سامر جلد ، 2009 : 106 )

## 7 - 2 الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

ولكن ما يلاحظ على هذه النظرية هو الترتيب الاصطناعي للحاجات إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد.

وقد أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق هذه النظرية و الاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية و الاختلافات الثقافية .

ويضيف (احمد ماهر ، 1999:150) بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- قد يصر بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل ، وهذا خلاف ما تقترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة .

- لم تهتم النظرية بوضع تحديد لحجم الإشباع للانتقال إلى حاجة أعلى منها مباشرة .

- تقترض هذه النظرية أننا ننتقل من إشباع حاجة إلى حاجة أخرى ، ولكن في واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت .

وبضيف (صلاح الدين عبد الباقي، 2005) مجموعة من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- 1- ما تم إغفاله في هذه النظرية وهو النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي ، فحاجات الفرد متغيرة و متقلبة باستمرار و ذلك بسبب المواقف المختلفة التي يوجد فيها الأفراد.
  - 2 - يمكن أن تجتمع مجموعة من الحاجات لتؤثر في سلوك الفرد .
- وبضيف (حريم حسين 2009) مجموعة أخرى من الانتقادات :

- 1 - يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم و في القدر الذي يكفي لإشباعها .
  - 2 - بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم .
  - 3 - و يشير ( تيري Terry ) في(حريم حسين 2009) إلى التحفظات التالية :
- 1 - قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد ، ولكنها تعمل مندمجة مع بعضها البعض فحاجات الإنسان مترابطة و متشابكة.
  - 2 - إن مستوى طموحات الفرد و تطلعاته يلعب دور في التأثير على الحاجات.
  - 3 - إن عملية الدافعية تعمل دائما ضمن إطار إدراك الفرد للموقف ، أي كيفية رؤية الفرد و تفسيره للموقف الذي يكون فيه.

ويرى (محمد بالرابح، 2011) أن نظرية ماسلو تقوم على ثلاث افتراضات:

- 1 - تتميز الحاجات بالثبات و عدم التغير، و توحد طريقة الإشباع.
  - 2 - حاجات المستوى الأدنى هي أكثر الحاجات طلبا للإشباع عن التي تليها.
- ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أو القصور في هذه النظرية هي عدم قابليتها للتعميم في مختلف المجتمعات و الثقافات .

- و يذهب اعتقاد ماسلو إلى بطلان مفعول الحاجة المشبعة ، كدافع للسلوك فور إرضائها لنترك الحيز للحاجة الموائية الغير المشبعة في تحريك السلوك ، إلا أن في حقيقة الأمر الحاجة تشبع جزئيا فقط كونها لا تخفي كليا بل نسبيا، فضلا عن تداخل الحاجات فيما بينها .

- إهماله للحتمية التاريخية رغم أهميتها القصوى بالنسبة للدافعية ، فان إشباع الحاجات الخمس تتباين عبر المجتمعات المتقدمة و المتخلفة ، كما تختلف كيفية الإشباع فيما بينهم .

- يتميز تقسيم ماسلو بالتجريد و تحديد الحاجات الإنسانية ، زيادة على التركيز المبالغ فيه على العامل السيكولوجي ، غافلا بذلك تأثير الثقافة و التربية و الدين ، وبخاصة العامل الجغرافي الذي نوه إليه العالم الألماني F. Ratzel فيرى أن الحاجات الهامة في موقع جغرافي معين قد لا تكون كذلك في موقف جغرافي آخر ، فمن غير المعقول إغفال خاصية التغيير الذي تتميز به الحاجات .

ولكن ما لا يمكن أن ننكره وهو أهمية إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن وذلك لقوله تعالى في سورة قريش "فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع و أمنهم من خوف" ( الآية 3 ، 4 )

### 7 - 3 - نظرية ذات العاملين :

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هرزبرغ و جماعته بناء على دراسة أجراها و أطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعة و العوامل الوقائية ) واستطاع أن يفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة : الرضا و الاستياء و أن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما عن العوامل التي تؤدي للاستياء و بموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل : داخلية و خارجية .

### 7 - 3 - 1 عوامل دافعية :

وهي تتعلق بالعمل مباشرة ، وأطلق عليها عوامل دافعية و هي موجودة في العمل نفسه و التي تؤدي إلى تحقيق مستويات قوية من الدفع ، فتوافرها يؤدي إلى دافعية قوية و درجة عالية من الرضا ،فهذه العوامل تدفع الفرد إلى العمل و الأداء الجيد و الولاء للمؤسسة ، و تتشابه مع حاجات المستويات العليا

في هرم ماسلو ، وطبقا لهذه النظرية فان الفرد لا بد أن يكون مقتنع بمحتويات عمله بمعنى أن يتضمن العمل نوع من التحدي و الصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه ،وهي تتضمن العوامل الداخلية التالية :

- طبيعة العمل ومحتواه

- الانجاز في العمل

- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز

- المسؤولية لانجاز العمل

فوجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم يؤدي إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا .

### 7 - 3 - 2 - عوامل الصيانة أو الوقاية :

وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ماسلو للحاجات ، وهي تتمثل في الأجور والرواتب ، الأمن الوظيفي ، المركز الوظيفي ، العلاقات بين كل من المشرف و المرؤوسين و المرؤوسين فيما بينهم ، ظروف العمل المادية ، فعدم وجود هذه العوامل في بيئة العمل يسبب الشعور بعدم الرضا ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا و لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل إنما يمنع حالات عدم الرضا ، وبضيف (محمد سعيد 2003 ، 137 ) "أن هذه العوامل تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري و تعتبر " حد الأمان " لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية ."

### 7- 3 - 3 الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

أن هذه النظرية قد ركزت على تذكر الأحداث المهمة سواء أكانت إيجابية أو سلبية، أي الأهداف التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، بحيث يميل معظم الناس إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة

كسبب لفشلهم ، بينما يعزرون سبب النجاح إلى انجازهم الشخصي وما حققوه من أداء .

وقد لخص (حريم حسين ، 2009 :113) مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالعمل و التي تولد

الدافعية :

لقد توصل العلماء السلوكيين بمن فيهم هرزبرغ إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا و يستثير

حماس الفرد و حافزتيه للعمل ، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد حينما يتضمن الخصائص التالية

- فرصة الشعور بأن العمل مفيد و أن النتائج ذات قيمة للمنظمة و للفرد نفسه .

- فرصة الشعور بالانجاز .

- فرصة الحصول على التغذية الراجعة حول ما تم إنجازه .

- فرصة الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذا قيمة و معنى .

أما بالنسبة للانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ، فقد لخصها ( الطائفي يوسف حليم 2006 ) في

مجموعة من النقاط :

1 - إن دراسة هرزبرغ اقتصرت على المهندسين و المحاسبين ، وهي تمثل عينة صغيرة ، و بالتالي فإن

صحة وصدق النتائج ربما تكون فقط لذوي المهارات و الأعمال العليا و ليس للأفراد العاملين في

المستويات الدنيا.

2 - تجاهلت الفروق الفردية وافتترضت أن مجموعتي العوامل الصحية و الدافعية تعلمان بذات الطريقة

لدى جميع الأفراد لكن الواقع يدل على أن ما يعد عاملا صحيا لدى البعض قد يعد عاملا دافعا لدى

البعض الأخر.

3 - استخدام مقياس واحد للاتجاه نحو العمل ، حيث استخدم المقابلة الشبه المحددة لقياس الاتجاه نحو

العمل ، كما أنه لا يكفي استخدام طريقة واحدة و ترتفع النتائج لمستوى النظرية .

4 - لا تصلح هذه النظرية كثيرا للاستخدام و التطبيق على الأعمال اليدوية و ذات الطبيعة التكرارية .

#### 7 - 4 نظرية ماك كليلاند في الحاجات : David McClelland

يرى (فارس حليني 1999) أن مفهوم الحاجة يظهر وكأنه حجر الزاوية في نظرية ماك كليلاند و تقترض نظريته وجود ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي : الانجاز ، السلطة ، ثم الدافع إلى الانتماء ، وهي ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية ، و إنما تختص بطبيعة العمل ، و يفترض صاحب هذه النظرية أن الناس تحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع ، وما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد لآخر ، وتعتمد هذه المسألة على نوع الحاجات الرئيسية لدى هذا الفرد أو ذلك وهذه الحاجات هي :

#### 7 - 4 - 1 الحاجة إلى الانجاز :

تمثل هذه الحاجة الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل ، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق و النجاح في إتمام أي عمل يقوم به .

فقد وجد مكليلاند حسب الطائفي يوسف حجيم ( 2006 ) أن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة إلى الإنجاز وقد حدد مجموعة من الخصائص للإنجاز العالي و هي كالآتي:

تحمل المسؤولية الشخصية .

الأهداف مقبولة .

الاعتماد على التغذية العكسية

#### 7 - 4 - 2 الحاجة إلى الانتماء :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات الصداقة، فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة

أثناء العمل كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، وهم يفضلون

ظروف العمل التي تتضمن التعاون أكثر من تفضيلهم للعمل الذي يقوم على أساس التنافس.

### 7 - 4 - 3 الحاجة إلى القوة :

فالأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و ممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين.

فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة و المكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ و المكانة، أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات و تعد هذه النظرية من أوائل النظريات التي اهتمت بإيجاد نوع من التوفيق بين النمط الدافعي للعاملين و حاجات أو أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، وترى هذه النظرية أن عملية الدوافع يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول و منحته العمل الذي يحمل مسؤولية مباشرة و دعمته بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد.

وتهتم هذه النظرية بالفروق الفردية ، فنحن عند ماك كليلاند نمتلك مقادير متفاوتة من هذه الحاجات وإن لكل فرد حاجة واحدة طاغية على ما عداها من الحاجات .

### 7 - 5 نظرية ألدرفر :

قدم ألدرفر نظرية أخرى للحاجات الإنسانية اتفق فيها مع ماسلو حول أن الحاجات الإنسانية تأخذ الشكل الهرمي في الظهور و الأولوية في الإشباع ، ولكنه اختلف معه في عدد و محتوى هذه الحاجات ، وقسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات ، أشتق اسم النظرية من الأحرف الأولى لهذه الحاجات ERG

#### Existence 'Relatedness' Growth

**حاجات البقاء :** وهي تشمل الحاجات الأساسية المادية من طعام وشراب و ظروف عمل

**حاجات العلاقات :** وهي تمثل حاجات بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين و المحافظة عليها

**حاجات النمو :** وهي تعني حاجة الفرد إلى البحث عن فرص للتقدم و النمو ويرى (الطائفي يوسف حجيم

، 2006) أن العالم ألدرفير قام بمعالجة مشكلتين رئيسيتين في نظرية ماسلو :

1 - السلوك الغير المتدرج لدوافع بعض الأفراد : هناك أفراد لا يتحركون دائما وفق السلم بالطريقة التي اقترحها ماسلو .

2 - وجود بعض الأفراد بيقون ضمن مرحلة معينة و لفترة طويلة رغم إشباعهم لحاجات تلك المرحلة و يضيف بعض العناصر التي اخفق فيها هرم ماسلو ، حيث يرى أن هذه المستويات الثلاث تختلف عن تلك التي تقدمت بها نظرية ماسلو ، فهو يقترح انه في حالة إخفاق شخص ما في إشباع احتياجات النمو فان احتياجاته إلى الصلة تتطور لتصبح هي الدافع للسلوك .

وتفترض نظريات الحاجات الثلاثة ما يلي :

يحصل ترتيب الحاجات و أولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة عملية التطور و التنشئة الاجتماعية تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف و أساليب إشباعها .

#### 7 - 6- التكامل بين نظريات محتوى الدافعية :

يرى (علي عبد الهادي ، 2012) أن هناك مجموعة من نقاط الاتفاق بين نظريات المحتوى وهي كالاتي تركز نظريات المحتوى في معظمها على مفهوم الحاجات و الدوافع في تفسير محركات الدافعية لدى الفرد فحاجات تحقيق الذات و حاجات التقدير في نظرية الحاجات لماسلو تشابه مع حاجات النمو مع ألدرفر وتعتمد نظرية العاملين على كلتا النظريتين في تفسير الدافعية.

قد قدمت نظريات المحتوى إطار فكري جيد لتفسير دافعية الفرد ، فإشباع الحاجات الإنسانية يعتبر عامل مهم في تحريك دافعية الفرد للقيام بالسلوك حسب نظرية ماسلو و نظرية ألدفر .

من خلال ما تضمنته نظريات المحتوى يتبين وجود العديد من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف ، فحاجات تحقيق الذات عند ماسلو تشابه مع حاجات النمو عند ألدرفر أما الاختلاف بين النظريتين يتمثل في الكيفية ، ففي هرم ماسلو للحاجات يتحرك الفرد من الأدنى إلى الأعلى حسب درجة الإشباع المحققة



لكل حاجة ،أما في هرم ألدرفر فالفرد يتحرك بين هذه الحاجات حسب درجة الإحباط و ليس حسب درجة الإشباع .

أما بالنسب لنظرية ذات العاملين ، فإن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته .

### 8 - نظريات عمليات الدافعية أو النظريات المعرفية :

ويتفق كل من (حريم حسين، 2009 ) و ( علي عبد الهادي ، 2012) أن النظريات السابقة اهتمت بالسعي نحو تعريف و تحديد أنواع الحاجات و الدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد و نشاطه ودافعيته في العمل دون الاهتمام بآلية عمل الدافعية ، وبهذا فهي لا تقدم تفسيراً شاملاً و متكاملًا للدافعية مما شجع بعض الباحثين ودفعهم إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية ، وهو كيف تعمل الدافعية لدى الإنسان ، فتتطر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة و التحليل و التقييم و الاستنتاج و الاختيار فهي بخلاف نظريات المحتوى لا تقف عند حد وصف المحرك السلوكي بل تتعداه إلى وصف الكيفية التي يتم من خلالها توجيه السلوك نحو تحقيق هدف معين .

وفي هذا الصدد يؤكد لورانت ( laurent2016 ) أن النظريات المعرفية ترى أن الدافعية ليست حالة ثابتة لكنها متغيرة حسب الموقف و حسب إدراك الفرد ، فهي تتوقف على قدرة الفرد على الإختيار من بين مجموعة من البدائل .

ويرى ( الطائفي يوسف حليم ،2006) أن النظريات المحتوى وصفية في طبيعة تفسيرها للكيفية التي يتم بها توجيه السلوك ، وهذه النظريات تركز على كيفية حصول الدافع و الوسائل التي تدفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، فنظريات المحتوى لم تنطرق إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع إلى سلوك فعلي

، في حين أن نظريات العملية تركز على كيفية حصول الدافع و الوسائل التي تدفع الأفراد إلى سلوك معين أو تصرف معين .

ومن أهم نظريات العمليات في الدافعية التي تطرق إليها مجموعة من المنظرين هي :

نظرية العدالة ، نظرية التوقع ، نظرية بورتر و لولر، ونظرية الأهداف .

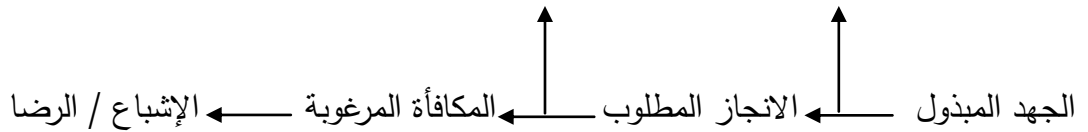
### 8 - 1 نظرية التوقع ل فروم :

طور هذه النظرية فكتور فروم و هي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، أي أنها تقوم على عملية الاختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد ، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك و إن القيام بهذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وهذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة للفرد ، وأن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد ، حيث أن التوقع الأول يتوقف على أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب

أما التوقع الثاني يتوقف على أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد

فحفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة × التوقع

توقع (1)                      توقع (2)



شكل رقم ( 2 ) يمثل نموذج التوقع منقول عن (سامر جلدة ، 2008 : 116)

ويرى (أحمد ماهر 1999) أن هذه النظرية تفترض أن دافعية الفرد محصلة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي :

**التوقع :** وهو احتمال أن يؤدي الجهد المبذول إلى تحقيق نتائج أداء مقبولة

**الوسيلة :** وهي احتمال الحصول على الحوافز كنتيجة للأداء المحقق

جاذبية الحوافز : وتعني قيمة الحافز المتوقعة بالنسبة للفرد

وتفترض هذه النظرية أن عملية القيام الفرد بالسلوك يسبقها عملية تفكير واعي من قبل الفرد فدرجة اعتقاد الفرد بان ما سيبدله من جهد سوف يسهم في تحقيق الأداء المطلوب ، فسيكون أكثر استعداد لبذل مزيد من الجهد

درجة اعتقاد الفرد أن الأداء الذي سيحققه سوف يدعم ايجابيا من طرف المنظمة ، و سوف يحصل على حوافز نتيجة لهذا الأداء ،فسوف تزداد دافعيته .

فكلما زادت درجة اتفاق الحافز المتوقع مع حاجات الفرد زادت دافعيته للقيام بالسلوك ويضيف ( الطائفي يوسف حجيم 2006) أنه يمكن تلخيص هذه النظرية في ثلاثة مبادئ رئيسية :

1 - الأداء ( الدافع×القدرة )حيث يكون الأداء هو الوظيفة المضاعفة للدافع و القدرة . ( و القدرة هي إمكان الفرد القيام بأداء العمل ).

2 - الدافع = ( النتيجة الأولى × الترقب ) حيث يكون الدافع هو الوظيفة المضاعفة لنتيجة المستوى الأول و الترقب المنتظر

فالترقب المنتظر هو إيمان الفرد في أن جهود معينة سوف تؤدي إلى مستوى معين من الأداء

3 - نتيجة المستوى الأول = ( نتيجة المستوى الثاني × 1)

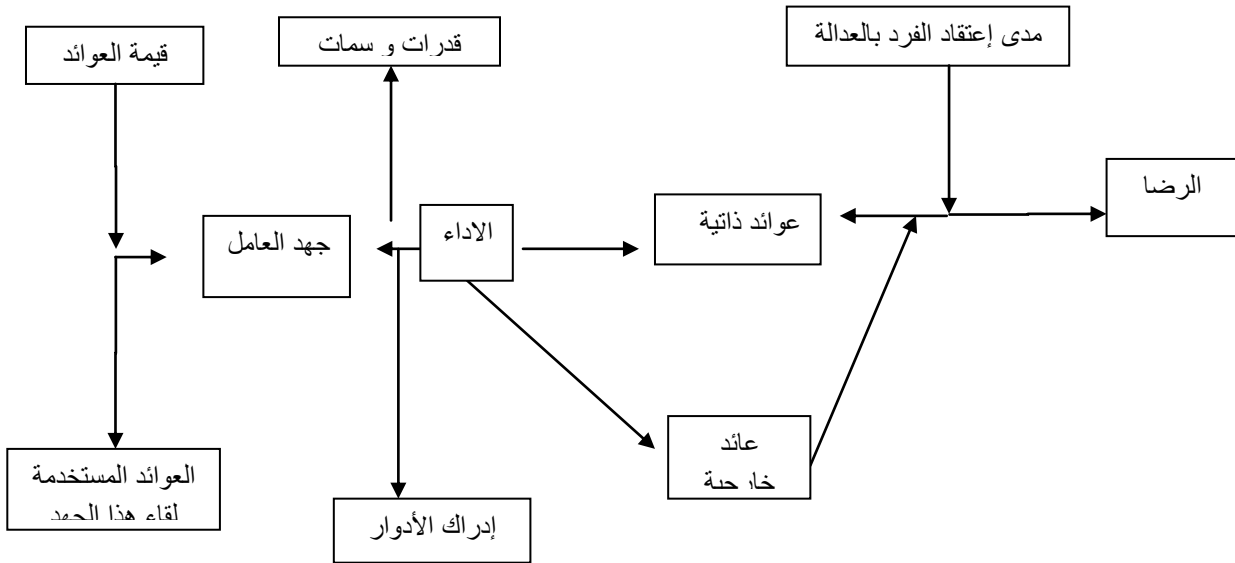
فنتيجة المستوى الأول هي الوظيفة المضاعفة لنتائج المستوى الثاني ، و الوساطة الأولى تمثل التصور الفردي الذي مفاده أن نتائج المستوى الأول ستكون ملازمة لنتائج المستوى الثاني ويرى فروم أن الفرد يحدد السلوك الذي يقوده إلى النتائج المرغوب فيها ، فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة ولا يتوقع أن هناك صعوبات تواجهه ، ففي هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه ، و يرى كذلك أن دافعية الفرد تتأثر بأكثر من نتيجة واحدة متوقعة ، لذلك فمن الضروري الحصول على معلومات تتعلق بعدد من النتائج المتوقعة إذا أريد تحديد دافعية الفرد بدقة .

## 8 - 2 نظرية بورتير و لولر : Porter & Lawler

اهتم بورتير و لولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية و الرضا بعد أن ساد اعتقاد نتيجة دراسات و تجارب هوثون بان الرضا يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية ، مما جعل الاهتمام بالدوافع الخارجية اعتقادا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء ، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد قد سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين الرضا والأداء ، فقد بين كل من بورتير و لولر أن الأداء أو الانجاز ينتج عن عوائد و مكافئات داخلية و خارجية ، فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات و أهمية ترضي رغبات الفرد ، أما العوائد الخارجية فهي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل بالأجر و الأمان و الحاجات الاجتماعية .

و إن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد ، فالفرد لا يكتفي بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل إنه يقيم أيضا مواقف الآخرين .

و الشكل التالي يوضح نموذج بورتير و لولر



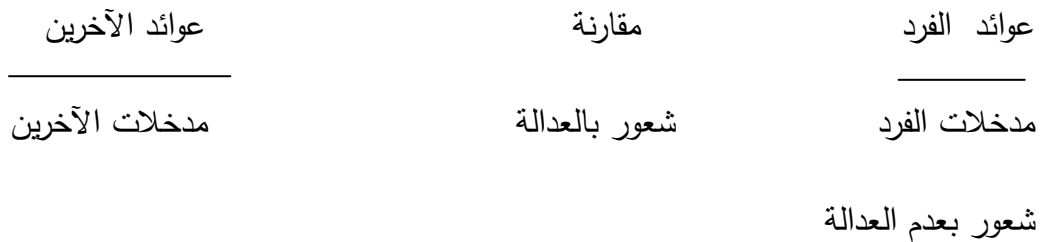
الشكل رقم (3) نموذج بورتير و لولر ( الطائفي يوسف حجيم ، 2006: 102)

8 - 3 نظرية العدالة و الأنصاف أو المساواة لأدمز Adams :

قدم آدمز نظرية للدافعية مفادها أن درجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من عائد مقابل ما يقدمه من عمل مقارنة بالآخرين تعتبر من محددات دافعية الفرد للقيام بسلوك معين ، حيث تؤكد هذه النظرية أن الأفراد العاملين يقومون بمقارنة جهودهم و المكافآت التي يتلقونها مع جهود غيرهم و مكافأاتهم من الأفراد الذين يعملون في ظروف مماثلة ، فإذا كانت نتائج المقارنة هو تساوي معدلات الفرد مع معدلات الآخرين فان الشعور بالعدالة يتواجد لدى الفرد و بالتالي الشعور بالرضا و إذا كان العكس أي عدم تساوي معدلات الفرد مع معدلات الآخرين فان هذا يؤدي بالفرد إلى الشعور بالتوتر و من ثم القيام بسلوك معين لإنهاء هذا التوتر .

وتفترض هذه النظرية حسب (علي عبد الهادي 2012) أن شعور الفرد بعدم العدالة يمكن أن يؤدي به إلى القيام بأحد التصرفات التالية :

- 1 - تغيير مدخلاته (تقليل الجهد الذي يبذله في العمل )
  - 2 - تغيير عوائده ( طلب زيادة في المرتب أو مكافأة )
  - 3 - تغيير صورة الذات
  - 4 - تغيير الصورة الذهنية عن الآخرين
  - 5 - تغيير الوظيفة و البحث عن عمل آخر يمنحه الإحساس بالعدالة
- و الشكل التالي يوضح نظرية عدالة العائد :



شكل رقم ( 4 ) نظرية عدالة العائد منقول عن (علي عبد الهادي مسلم ، 2012، 101)

### 8 - 3 نظرية الأهداف :

تعتبر نظرية الأهداف من النظريات التي حاولت تفسير الدوافع و التي طورت من طرف لوك Loke حيث يرى بأن الدافع و الأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم ، فحسب هذه النظرية فإن أهداف الفرد و غاياته و نواياه الواعية هي المحدد الرئيسي لسلوكه ، والتي توجه سلوكه و الاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة ، وتعتبر أهداف الأداء نتاج قيم ومعتقدات و رغبات و عواطف ، ويشترط لزيادة التأثير الدافعي للأهداف أن تكون محددة و قابلة للقياس .

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص :

1- مدى تحديد الأهداف بوضوح

2- مدى صعوبة الأهداف ، ودرجة مستوى الأداء المطلوب

3- الالتزام بالأهداف ، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف

ويضيف محمد بالرابح أن مفعول نظرية الأهداف يتجسد في قابليتها للإنجاز و التطبيق الإداري ويضيف (صلاح الدين عبد الباقي، 2005) أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل ، وبصورة أوضح ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن أهداف معمة .

### 8 - 4 التكامل بين نظريات العاملين أو المعرفية :

تتوقف هذه النظريات على مستوى العمليات الإدراكية و المعرفية لدى الفرد لإثارة دافعيته ، فقبل أن يقوم بأي سلوك يقوم بعملية تحليل الموقف الموجود فيه ، و نستنتج من النظريات المقدمة أن محركات الدافعية للفرد تتوقف على مجموعة من العوامل مجتمعة و لا تكفي نظرية واحدة من هذه النظريات لتقديم تفسير متكامل لوصف عملية الدافعية ، فتفاعل كل من الأهداف التي يرغب الفرد بلوغها بما توفره البيئة التنظيمية من عدالة في الإجراءات التي سوف يتم على أساسها توزيع العوائد ، إضافة إلى تطابق بين

كل من الأهداف التي يسعى الفرد بلوغها مع الحوافز التي يحصل عليها، فهذه العوامل مجتمعة تساهم في إثارة دافعية الفرد .

### خلاصة :

رغم الاختلافات التي سجلناها في النظريات التي تم عرضها ، فجميعها تحاول أن تحدد و ترسخ بطريقة منسقة و منظمة المتغيرات السببية وذات العلاقة بشرح الدوافع في موقع العمل ، وهذه النظريات سواء أكانت موجهة نحو الفرد (نظريات المحتوى ) أو كانت موجهة نحو ما ينشط سلوك الفرد ( نظريات العمليات ) ، فإن هذه النظريات تكمل بعضها البعض لأنه لا يكفي معرفة الحاجات لدفع سلوك الفرد رغم أهميتها ولكن يلعب إدراك الفرد للموقف الذي يكون فيه دور كبير في اختيار السلوك المناسب .

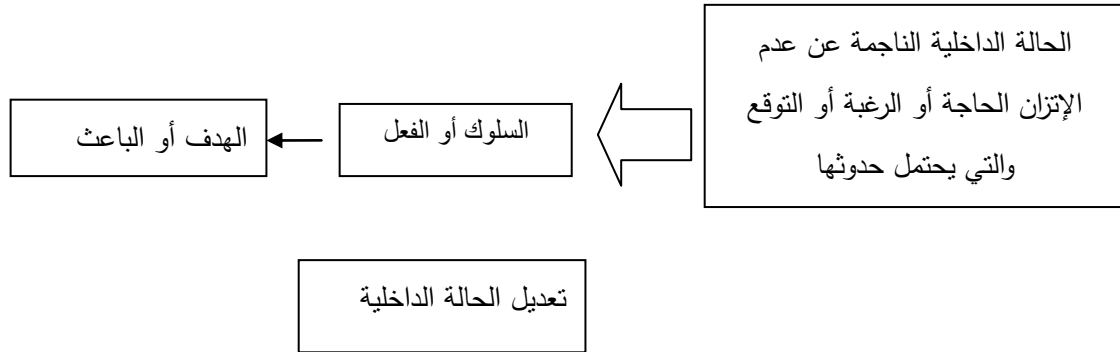
تقوم هذه النظريات رغم اختلاف منطلقاتها النظرية على أهمية الدافعية في العمل ، فالقدرات التي يمتلكها الفرد ليست المؤشر الوحيد على كفاءة و فعالية أدائه، ولكن للمتغيرات السيكولوجية دورها في هذه الكفاءة و الفعالية .

### 9 - نماذج الدافعية :

إن النماذج تساعدنا على تحديد العلاقة بين مجموعة العناصر التي تكون عملية الدافعية ،وقد ذكر بغول مجموعة من النماذج للدافعية :

#### 9-1 نموذج دونت و كريشنر : وهو من النماذج البسيطة و القاعدية ، تكمن مهمته في تفسير العوامل

المتفاعلة و المتداخلة في مثل هذه العملية و الشكل التالي يوضح مضمون هذا النموذج

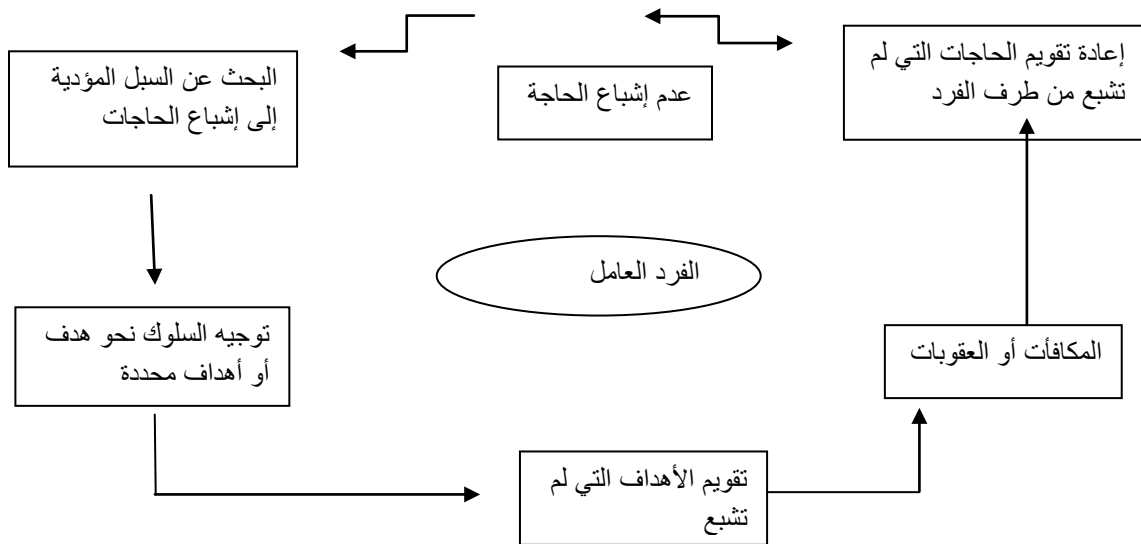


شكل رقم (5) يوضح نموذج دونت وكريشنر في عملية الدافعية (زهير بغول ، 2007 ، 193)

رغم أهمية هذا النموذج في تفسير عملية الدافعية ، إلا أنه توجد عدة تعقيدات تسهم جميعها في تعقيد أكثر لبساطة هذا الأخير ، حيث يشير مصطفى نجيب شاويش إلى أن الدافعية في الواقع عملية معقدة التركيب وهذا نتيجة لعدة أسباب .

## 9-2- النموذج الاولي (Gibson et Al 1994)

لقد تم تطويره كمرحلة أولية بهدف توضيح عملية الدافعية من خلال القيام بربط المتغيرات المؤثرة تدريجيا في هذه الأخيرة ، و الشكل التالي يوضح هذا النموذج :

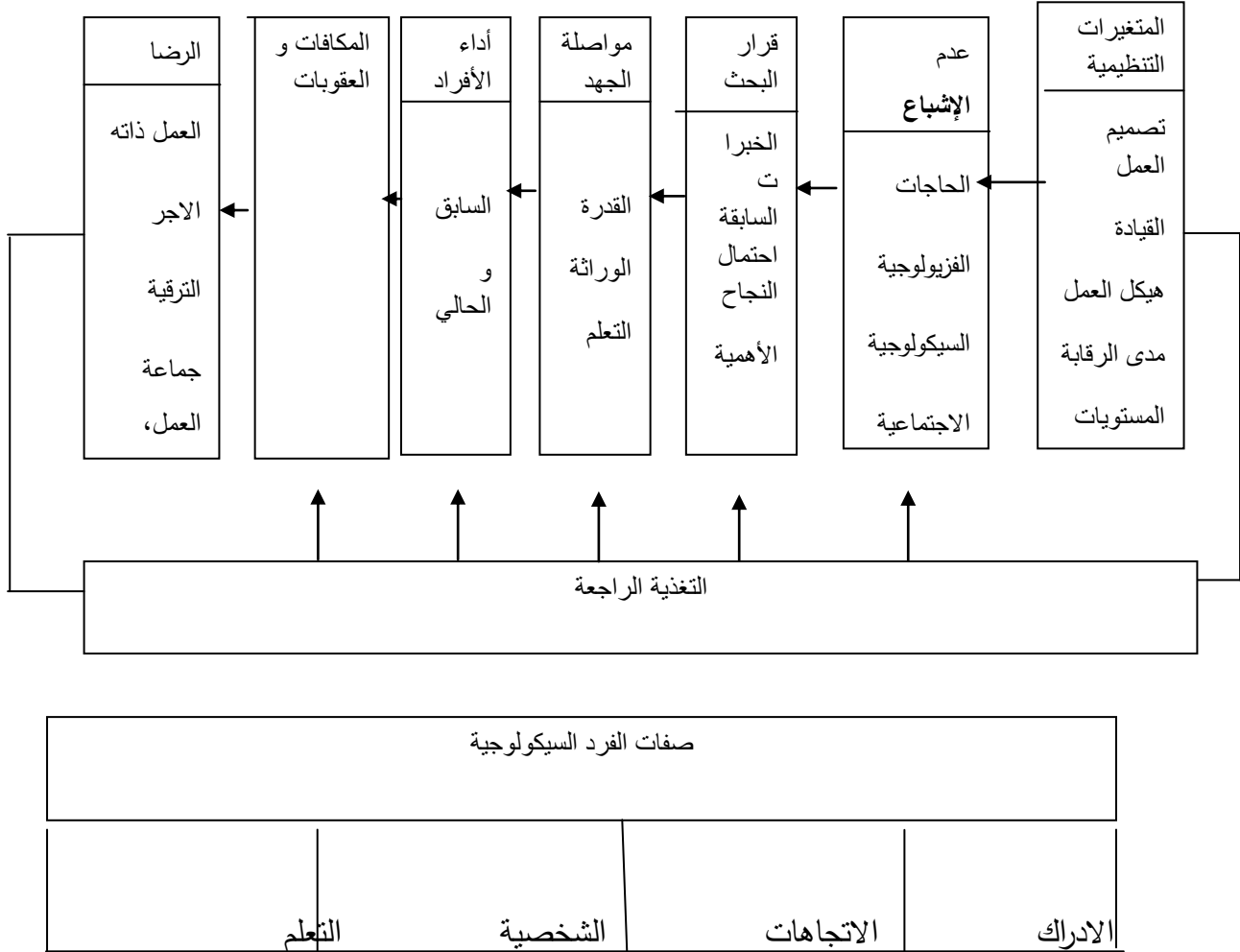


شكل رقم (6) يوضح النموذج الأولي في عملية الدافعية (زهير بغول ، 2007 ، 195)



وفق هذا النموذج فإن عدم إشباع الفرد للحاجات التي يرغب فيها يؤدي به إلى البحث عن بعض السبل للتقليل من التوتر الناجم عن الحرمان ،وعليه قد يلجأ الفرد العامل إلى انتقاء سيرورة ما ثم توجيهها نحو هدف أو أهداف معينة .

### 9 - 3 النموذج التكاملي:



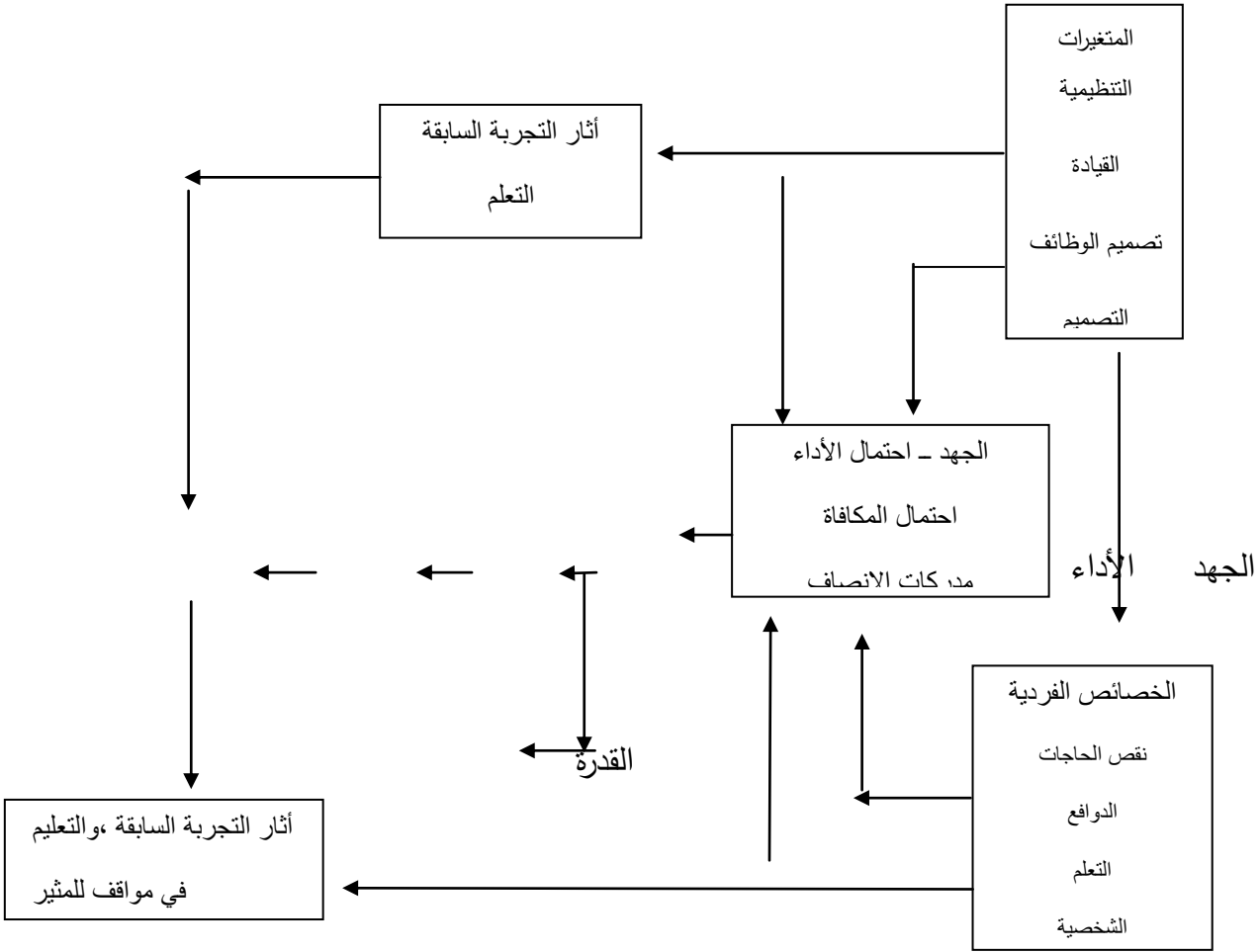
شكل رقم (7) يوضح النموذج التكاملي في عملية الدافعية (زهير بغول ، 2007 ، 196)

إن أهمية هذا النموذج تكمن في توضيح كيفية ارتباط مختلف العوامل التي يمكنها أن تؤثر في دافعية الأفراد إلى العمل ، وهذا لأنها قد تؤثر في حاجات الأفراد و التي تؤدي بدورها إلى تنشيط عملية الدافعية

ويشير الشكل كذلك إلى أن جميع المتغيرات تتأثر بدورها بالمتغيرات السيكولوجية والمتمثلة في كل من الإدراك ، الاتجاهات، و الشخصية ، و التعلم التي قد تتشكل لدى الفرد وهذا قبل أو بعد التحاقه بالمنظمة فمن خلال هذه المعطيات يتضح جليا أن عملية الدافعية هي هدف موجه ، و يتبين أن تحقيق الهدف بالنسبة للفرد العامل لا يكمن إلا من خلال توافق المتغيرات التنظيمية مع إدراكاته و حاجاته و قيمه و جميع هذه العوامل تؤدي إلى عدم التوازن و العكس صحيح .

وفي نفس الصدد يضيف (صلاح الدين عبد الباقي :2005 ) نموذجا متكاملا للدافعية ، حيث يوضح أنه توصل إليه بعد استعراضه للنظريات المعاصرة للدافعية ، ويتضمن هذا النموذج عددا من العوامل ، مثل الجهد و القدرة ، و الرضا ، و التعزيز التي اتضح أنها ضرورية لفهم عملية الدافعية .  
وتتمثل نقطة الارتكاز في هذا النموذج في الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية و المتغيرات التنظيمية والطبيعة الدائرية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة و التعلم .

والشكل التالي يوضح النموذج المتكامل للدافعية :



شكل رقم ( 8 ) يوضح نموذج متكامل للدافعية حسب (صلاح الدين عبد الباقي 2005، 162)

ويضيف جان فرونسوا (jean François) ترجمة (جورج كتورة ، 2009 : 333) أهمية الأخذ بالنموذج التفاعلي عند دراسة الدافعية ، و يستشهد بما توصل إليه كلود ليفي و هو أخصائي في حوافز العمل الذي يرى أنه لا وجود لنموذج يمكن أن يزعم وحده أنه بإمكانه توليف كل أبعاد سيرورة الحوافز حتى ولو أضاء كل بعد منها جانبا معينا .

الخلاصة :

إن هذا الزخم من النظريات و النماذج لدليل على أهمية الدافعية ، حيث أصبحت تحظى باهتمام متزايد من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي و كذلك الممارسين الإداريين و ذلك راجع إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية و مواكبة التطورات السريعة،ولذا أصبح من الضروري إعادة النظر في الإجراءات و الطرق التي تستخدم في دراسة السلوك في مجال العمل .وتعتبر الدافعية من المواضيع الذي ينصب اهتمامها في تفسير السلوك في مجال العمل ، ولكن ما يمكن استنتاجه من خلال ما تقدم أن العوامل التي تؤثر على الدافعية متعددة ومتغيرة باستمرار و هي ترتبط بسمات الشخص و المحيط و المجتمع الموجود فيه ، و انطلاقا من ذلك ، علينا أن لا نركن إلى صفات جاهزة ناتجة عن تطبيق نموذج بسيط وواحد ، بل علينا الأخذ بتنوع المقاربات حتى يساعدنا في الوصول إلى مقاربة مرنة تساعدنا على الوصول لتحليل كل حالة بمفردها .

## الفصل الثالث

### الإطار النظري للولاء التنظيمي

#### تمهيد

- 1 - تعريف الولاء التنظيمي
- 2 - نماذج الولاء التنظيمي
- 3 - خصائص الولاء التنظيمي
- 4 - صور الولاء التنظيمي
- 5 - تصنيف الولاء التنظيمي
- 6 - أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة
- 7 - أهم العوامل التي تزيد في الولاء
- 8 - سمات سلوك أصحاب الولاء
- 9 - سمات أصحاب الولاء التنظيمي
- 10 - فوائد الولاء التنظيمي
- 11 - بعض المفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الولاء التنظيمي

## الولاء التنظيمي:

تمهيد :

إن نجاح المنظمة و وصولها لتحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على الجهد المبذول من طرف مواردها البشرية ، ولكنه مرتبط كذلك وبشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف و قناعتهم بها و شعورهم بتطابقها أو على الأقل قريبا من أهدافهم الشخصية أو الذاتية و الذي يعكس ولاءهم لمنظمتهم . و الولاء التنظيمي كأى ظاهرة سلوكية لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها، أو تجسيدها بل هو ظاهرة افتراضية غير ملموسة يستدل عليها من خلال سلوك و تصرف الأفراد العاملين و التي تجسد مدى ولاءهم .

ونتيجة لصعوبة تحديد أبعاد هذه الظاهرة السيكولوجية المتمثلة في الولاء التنظيمي، فقد تعددت المنطلقات النظرية التي تناولته بالدراسة .

ويؤكد هذه الصعوبة (كيري و آخرون 1986) (Cury&al) حيث يرى "أن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة ، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين نظرا لتعدد العوامل و المتغيرات المؤثرة فيه ، و الناتجة عنه واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سلوكية ". ( غنام، 2005 :31)، ولإلمام بهذا الموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر ذات العلاقة بمتغير الولاء التنظيمي ، التعريف اللغوي و الإصطلاحي للولاء التنظيمي ، نماذج الولاء ، خصائص الولاء التنظيمي ، تصنيف الولاء التنظيمي ، بعض المفاهيم ذات العلاقة بالولاء التنظيمي .

**1 - تعريف الولاء التنظيمي:****1.1 - 1 تعريف لغوي للولاء :**

يعرفه (ابن منظور، 2005 : 826) في لسان العرب على أن الولي تعني الصديق و النصير ويعني الولي كذلك : القرب و الدنو .

ويعرفه لغويا ( عصام حداد، 2011: 1578 ) :بالقرب و النصر، عرف هذا الشخص بولائه لجماعة: المحبة، التتابع .

ويعرفه (نور الدين، 2005 : 1119) الولي : المحب ،النصير ، الحليف .

ويعرفه ( عبد القادر بلعيد ، د .ت : 824 ) الولاء : هو الإخلاص للنظام ، وفاء بالعهد.

وبضيف ( مدحت م أبو النصر، 2005 : 38 ) يشير مصطلح الولاء لغويا إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصر .

ويعرفه (أنطوان نعمة، 2001 : 1559)، على أنه الوفاء و الإخلاص ، المناصرة ، الصداقة ، المودة

**1 - 2 التعريف الاصطلاحي لمفهوم الولاء :**

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي ، و يأتي هذا التباين في التعريف نتيجة لاختلاف الأطر النظرية للباحثين فنجد من الدراسات من تبنت المدخل الاتجائي حيث ترى أن الولاء التنظيمي هو إستعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة القوية في البقاء فيها و قبوله لأهدافها و قيمها، و يتفق في هذا كل من (ستيرز 1977 Streers ) و( عطية، 2003 ) على أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها أو هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها. ( صالح خليفات، 2009 ).

و يعزز هذا الاتجاه ألن و ماير في تعريفهم للولاء التنظيمي حيث يؤكدان على أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، ويدعم هذا التعريف حريم فيعرف

الولاء التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة و هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها .

( صالح خليفات 2009 ) .

وفي نفس السياق يذهب كل من ( القحطاني ، 2008) و ( نجم عبد الله العزاوي، 2010) في تعريف الولاء التنظيمي على أنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم .ويضيف باكنان (Buchanan ;1974) أن الولاء هو ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و قيمها ، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها . " (راتب السعود، 2009 : 191 - 277 )

وقد أشار (برنارد Barnard ) " أن الولاء يمثل رغبة الأفراد في التعاون مع التنظيم ، وأقترح أن كلمة ولاء loyalty غالبا ما تستخدم تحت مفهوم رغبة الفرد في العمل ، وأكد أنه مكون أساسي في رغبة الأفراد في التعاون . " في( أحمد إبراهيم أحمد: 1998، 45)

ويضيف كل من (راتب سعود ، 2009) و(عبد الحميد عبد الفتاح، 2008) على أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها ، و انتماءه لها ، والمحافظة على سمعتها و مصيرها و اعتزازه انه عضو في هذه المنظمة، زيادة على حماية المنظمة و الموافقة على الأهداف التنظيمية و تحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها و حمايتها و الدفاع عنها من التهديدات الخارجية .

وجاءت دراسات أخرى تبنت المدخل التبادلي ، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن مفهوم الولاء التنظيمي يركز على العلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة ، فالولاء يعني درجة التطابق بين أهداف الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها ، فالفرد يقوم بعملية الموازنة بين أهدافه و أهداف المنظمة فيرتفع ولاءه حينما يدرك أن أهدافه ستتحقق من خلال اندماجه في هذه المنظمة ، وفي هذا الصدد يعرفه ( بلوش ) Bloch في (أحمد



إبراهيم أحمد ، 1998 :46) "على أنه مدى مواءمة اهتمامات الفرد مع اهتمامات مجموعة عمله ويمكن كذلك تحديد الولاء على أنه صورة من التقبل الاجتماعي الذي عن طريقه يرتبط المرؤوسين انفعاليا مع الرئيس". و يضيف بيكر ( Beeker ) بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للمشاركة المستمرة في أنشطة المنظمة و الولاء لها و هو يقوم على اعتبارات منفعية ، أي أن الفرد هو الذي يقر القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يجنيها من استمراره في العمل مع المنظمة .(وافية صحراوي، 2013)

ومن الباحثين من ركزوا على تحديد المفهوم وفي هذا الصدد يرى (ناصر قاسمي ،2011 :138 ) "على أن الولاء هو أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي و الوجداني بين العامل و جهات أخرى في التنظيم سواء أكانت جماعة أو قيادة أو تنظيم ككل وذلك من خلال الدور الذي يقوم به ، أو هو حالة اتساق و الاندماج و النصر و التضامن بين أعضاء التنظيم و التي تبرز من خلال التزام أعضاءها بقيم الجماعة و أهدافها في مختلف الظروف الصعبة و العادية من أجل تحقيق المصلحة العامة و الشخصية بطريقة متكافئة، عهد يقطعه أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها بالحفاظ على القرب و النصر و المحبة و الالتزام مع الجماعة في كل الظروف حتى في حالة قلة المردود ."

ويضيف (العواد ومهران بن المحسن) أن الدراسات تستخدم الولاء و الالتزام و الانتماء بنفس المعنى و جميعها تركز على بقاء الموظف في المنظمة و اقتترانه بأهدافها و قيمها . ( عبد المحسن ، 2009 :179-203).

ويرى بورتر وزملاءه في ( حلمي ،1999:276) أنه إذا كان الرضا المهني يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها ، فإن الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها "

ومن الدراسات من ركزت على الجانب السلوكي ، وفي هذا يشير (اللوزي، 1999 ) إن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة و نحو بعضهم بصورة إيجابية ،و يترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية ، كالتعاون و التماسك و الرغبة في العمل ، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء و التباعد و الفرقة و السطحية في الأداء ، كما أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الأداء و زيادته ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة .( راتب السعود ، 2009 ) .

و يضيف الأحمدى أن مفهوم الولاء يعني ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية و لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها ، بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التفاني في سبيل المصلحة العامة و نبذ الفردية أو المصلحة الشخصية ، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة ، ويرجع ذلك إلى أن الولاء يتميز بمظهرين هما : ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للمنظمة ، و ثانيا استمرارية النظام و المحافظة عليه داخل المنظمة.( مريم بنت سالم حمدان 2009 ) .

ويتفق معه (مدحت محمد أبو النصر، 2005 :45) فيرى "أن الولاء التنظيمي أو المؤسسي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة ."

فالولاء المؤسسي هو الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله و المنظمة التي يعمل بها ، وهناك من يرى أن الولاء معناه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة و البقاء بها ، ويعتبر الولاء المؤسسي مؤشرا لاستمرار العاملين .

من خلال التعاريف المقدمة تستخلص الطالبة تعريف للولاء التنظيمي الذي يعكس تصورهما للموضوع فتعرف الولاء التنظيمي على أنه ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى المدرس تجاه المؤسسة التربوية و

المتمثل في الإخلاص لها و لأهدافها و الارتباط معها و الحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يمكن من نجاحها، و تفضيلها على غيرها .

## 2- نماذج الولاء التنظيمي :

يرى ( محمود صديق ، 2015 : 11) أنه توجد العديد من الدراسات التي حاولت أن تبحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها ، أو مزيج من ذلك كله ، إلا أنها لم تستطيع الخروج بمدخل ونموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ". وهذا ما يعكسه تعدد النماذج و التي سنوردها حسب تسلسلها الزمني .

## 2 - 1 نموذج اتزيوني 1961 Etzioni :

2 - 1 - 1 الولاء المعنوي : و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم و معايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف و المعايير .

2 - 1 - 2 الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد ، حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها ، لذا فالعلاقة هنا هي علاقة نفعية متبادلة بين الفرد و المنظمة

## 2 - 2 نموذج ستيرز 1977 Setters

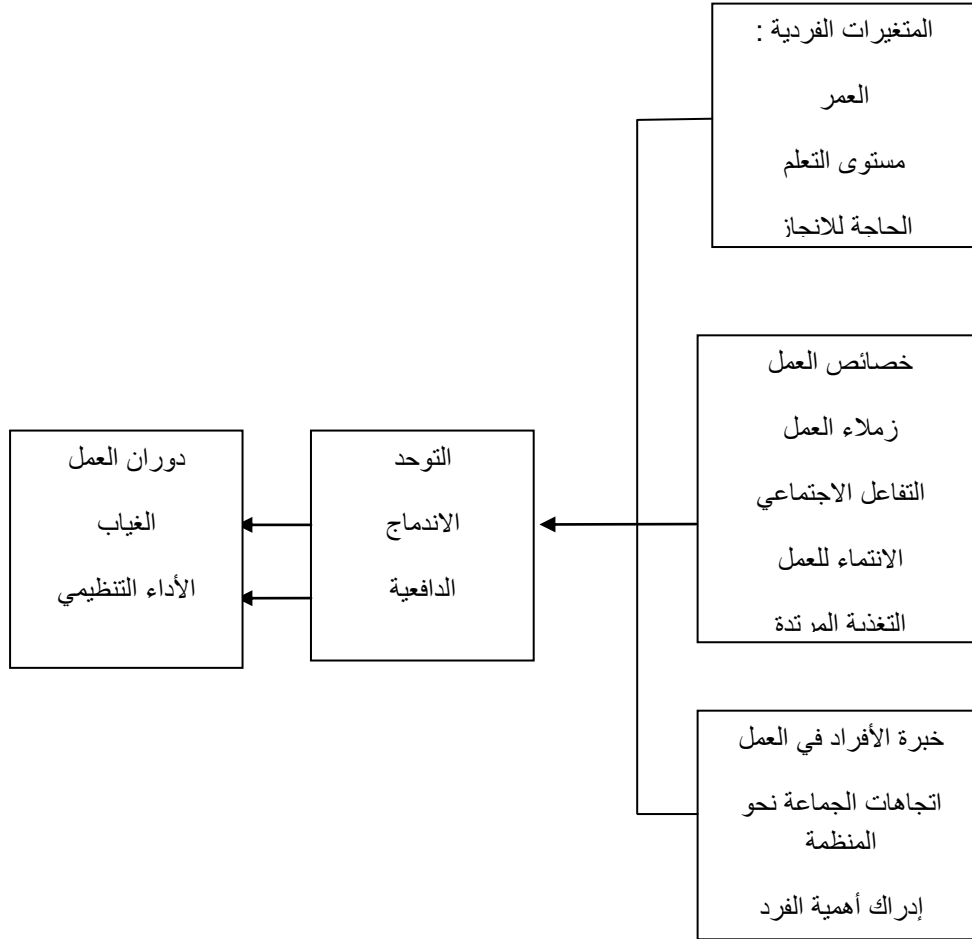
يرى ستيرز أن خصائص الشخصية و خصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج في المنظمة ، واعتقاده القوي بأهدافها و قيمها ، وقبوله هذه الأهداف و القيم و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة ، فهو ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه المدى الذي ينتمي فيه الفرد للمنظمة و هذا يظهر من خلال الاتجاهات الايجابية التي يكونها نحو المنظمة و يرى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي :

**خصائص الفرد :** و تتمثل في السن ، الحاجة للإنجاز ، و التعلم

خصائص العمل : تتمثل خصائص العمل في زملاء العمل ، التفاعل الاجتماعي ، الاندماج في المهام و

التغذية المرتدة خبرة الأفراد في العمل

والشكل التالي يلخص العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج :



شكل رقم ( 9 ) العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ( محمد أحمد درويش ، 2008 : 39)

## 2- 3 نموذج ستيفنس Steven 1978 :

يرى ستيفنس أن الولاء التنظيمي ينقسم إلى قسمين الاتجاه التبادلي ، و الاتجاه النفسي

3-2 - 1 الاتجاه التبادلي : ويركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين

المنظمة و العاملين فيها ، بحيث يزداد الولاء بازدياد مل يحصل عليه من حوافز ومزايا من خلال العملية

التبادلية بين الفرد و المنظمة .

2- 3- الاتجاه النفسي : و يعني توجه الفرد بايجابية عالية نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز واعتبره مقياسا لدرجة الولاء ، ولكن المنظور النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة ، فالأفراد الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيمانا قويا بأهدافها .

## 2- 4 نموذج صلانيك 1977 :

قدم صلانيك تصوره للولاء التنظيمي في شكل نموذج سلوكي ، ويرى أن الولاء هو ربط الفرد بتصرفات لوكية ، فيرى أن التصرفات هي التي تفرق بين الاتجاهات الالتزامية و بين الالتزام السلوكي ، فالولاء ركز على السلوك و ليس على الاتجاهات .

فالولاء السلوكي يقوم على أساس العمليات ، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمة .

ويحدد خصائص السلوك الملتزم ، حيث يرى أن السلوك يعتبر ضروريا و جوهريا ، فيمثل السلوك المؤيد للمنظمة أعلى درجات الالتزام وتوجد مجموعة من الخصائص للتصرفات السلوكية تحدد درجة الالتزام وهي : وضوح التصرف ، وهو الدرجة التي يمكن أن يقال فيها أن السلوك قد استقر كسلوك ثابت ، و بالرغم من أن بعض التصرفات غير قابلة للملاحظة ، إلا أنه يمكن الاستدلال عليها من خلال نتائجها الالتزام السلوكي : وهو من أصعب الخصائص التي يمكن الكشف عنها في السلوك الإنساني ،يعني أن هذا السلوك يكون دائما تحت إرادة الاختيار للفرد و من واقع الاستجابة للموقف ، فإدراك حرية الاختيار يتوقف على النتائج التي تترتب على التصرف .

**2 - 5 - نموذج ستاو 1979 Staw :**

قدم ستاو تصورا نظريا للالتزام السلوكي ، حيث يرى أنها العملية التي يتخذ بها الأفراد قرارات قطعية في عدم ارتدادهم عن المنظمة التي ينتمون لها .

فالفرد حسب هذا النموذج لا يفكر في ترك المنظمة و الذهاب لمكان آخر ، ونتيجة هذا الربط ينتج اندماج الأفراد في شكل معين من التدعيم السيكولوجي ، وهو بأن يحاولوا أن يرشدوا و يبرروا مواقفهم الذاتية بأي جهد للتاثير على أنفسهم بأنهم اتخذوا أفضل الاختيارات بالانضمام إلى المنظمة .

**2 - 6 - نموذج أنجل و بيرري 1983 Angle&Perry :**

2 - 6 - 1 وهو من النماذج التي تبحث في أسباب الولاء التنظيمي و يمكن تصنيفها إلى قسمين :

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي : إن جوهر الولاء التنظيمي يتوقف على خصائص الفرد و تصرفاته باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه .

فهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

**2 - 6 - 2. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :**

إن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد، و تعالج بها حاجاته تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى الالتزام أو عدمه للمنظمة ، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية حاجيات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى تشرب قيمها و بالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بين الفرد و المنظمة .

**2 - 7 - نموذج كانتر 1986 Kantar :**

ويرى هذا النموذج وجود ثلاث أنواع من الولاء :

2 - 7 - 1 الولاء المستمر : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم و طاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها .

2 - 7 - 2 الولاء ألتلاحي : ويتمثل في العلاقة التلاحمية التي تنشأ بين الفرد و المنظمة .

2 - 7 - 3 الولاء بالرقابة : ويعني ارتباط أعضاء المنظمة بقيم المنظمة و قواعدها بالشكل الذي تكون فيه طاعة السلطة و التوحد معها ضرورة أخلاقية و أدبية .

## 2 - 8 - نموذج ألين و ماير Allen & Mayer 1990:

يضم هذا النموذج ثلاث أبعاد :

2 - 8 - 1 بعد الولاء العاطفي : ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات .

2- 8 - 2 بعد الولاء المستمر : يعبر عن إدراك الفرد من خلال حساب الربح و الخسارة و الاستمرار في المنظمة .

2 - 8 - 3 بعد الولاء المعياري : يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يكون هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة و التطبيق الاجتماعي .

رغم المداخل المختلفة لهذه الأبعاد ، إلا أنها تتفق على أنها تمثل حالات سيكولوجية تتميز بالاتي :

1 - تحدد خصائص العلاقة بين الفرد و المنظمة .

2 - لهل تأثير عل اتخاذ الفرد القرار بالبقاء في المنظمة .

وطبقا لافتراضات هذا النموذج، فان كل بعد يتميز بحالة سيكولوجية خاصة به تختلف عن الحالة

السيكولوجية للبعد الأخر ، فالأفراد الذين يتميزون ببعد الولاء الوجداني يبقون في المنظمة لأنهم يرغبون

في ذلك ، ويرجع تفضيل الأفراد للبقاء في المنظمة إلى العلاقة الوجدانية بين الأفراد و المنظمة ، وعلى

النقيض من ذلك فإن الأفراد الذين يتميزون ببعد الولاء البقائي أو المستمر فإنهم يبقون في المنظمة لأنهم

يحتاجون لذلك لأنهم بذلوا الكثير من الاستثمارات فيها .

بينما الأفراد الذين لديهم ولاء معياري أو أخلاقي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أن عليهم أن يفعلوا ذلك .

### خلاصة :

من خلال استقراءنا لما تضمنته هذه النماذج نلمس التكامل فيما بينها ، حيث نجد شبه اتفاق فيما ذهب إليه كل من إيتزيوني و ستيفنس و أنجل وبيري حيث نجدهم قد ركزوا في نماذجهم على مصدرين أساسيين للولاء التنظيمي أولاً الفرد وما يحمله من خصائص وما يقوم به من تصرفات، فالولاء في هذه الحالة يغلب عليه الطابع السيكولوجي وهو يتوقف على إدراك الفرد للمنظمة و لأهدافها و اندماجه فيها .

ثانياً المنظمة وما تحققه للفرد من إشباع لحاجياته، فالولاء في هذه الحالة قائم على العلاقة التبادلية النفعية بين الفرد و المنظمة .

أما المجموعة الثانية فقد ركزت على أبعاد الولاء التنظيمي ومن هذه النماذج نموذج ألان وماير و نموذج كانتر ، فنجدهما قد ركزا على وجود ثلاث أبعاد للولاء ، الولاء المستمر و الولاء التلاحمي أو العاطفي و الولاء المعياري أو الولاء بالرقابة ، وكل بعد من هذه الأبعاد له طابع خاص ، وقد تكون هذه الأبعاد منفردة و قد تكون مجتمعة عند الأفراد .

أما المجموعة الثالثة فقد ركزت على سلوك الأفراد داخل المنظمة ومن هذه النماذج نموذج سلانيك و ستاو ، حيث ترى أن الولاء يقوم على أساس العمليات و ليس على أساس الاتجاهات ، بحيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل المنظمة .

أما المجموعة الأخيرة فترى أن الولاء هو محصلة تفاعل مجموعة من المتغيرات و المتمثلة في خصائص الفرد و خصائص العمل وتفاعل هذه الخصائص ينتج عنه تكوين ميل للإندماج في المنظمة و يظهر هذا من خلال الاتجاهات الايجابية التي يكونها نحو المنظمة .



من خلال هذا العرض نستطيع بلورت نموذج متكامل للولاء التنظيمي، فالولاء لا يقتصر على الفرد فقط أو المنظمة، أو العمل، ولكن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال تفاعل مجموعة العناصر و المتمثلة في خصائص الفرد وما يحمله من قيم من جهة، وما توفره المنظمة من مناخ صحي، وكذا قدرتها على تحقيق إشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى، وكذا إمكانية الاستدلال على الولاء من خلال العمليات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة .

### 3 - خصائص الولاء التنظيمي :

لخص ( القحطاني، 2008، :236 ) مجموعة من الخصائص للولاء التنظيمي :

- 1 - إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الإجراءات المعتمدة .
- 2 - إن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على كثير من الظواهر الإدارية ، بل يمكن القول أن جملة من الظواهر، وطبيعة تكوينها في المنظمة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم ، حيث تتجلى صورته على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم ، و مدى الالتزام بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء و الإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه .
- 3 - إن الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى .
- 4 - منح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقت ليس بالقليل لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد كذلك فإن التحلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- 5 - وجود مجموعة من المفاهيم التي تقترب من مفهوم الولاء التنظيمي ولكنها لا تساويه، فالرضا الوظيفي هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد

و يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوما أقل استقرارا و أسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي ، حيث يرتبط الرضا الوظيفي أساسا بدرجة إشباع الفرد لحجته المختلفة و من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه .

أما الروح المعنوية فهي اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل ، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يختلف عن الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، بينما تركز الروح المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل انجازه بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل .

وفي نفس السياق أضاف ( نجم عبد الله العزاوي ، 2010 : 426- 427 ) مجموعة أخرى من الخصائص هي:

- 1 - متغير سلوكي و يمثل حالة غير محسوسة و ملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- 2 - حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الإجراءات المتعددة .
- 3 - له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة .
- 4 - تصعيد حالة الولاء تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة .
- 5 - الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة
- 6 - الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة
- 7 - الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها و قيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة .
- 8 - الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون و هو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء التنظيم ، وللعادات و التقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها .

**4 - صور الولاء التنظيمي :**

لخص ( القحطاني، 2008: 237 ) ثلاث صور للولاء :

**4 - 1 الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين :**

يلجأ الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف معينة و بناء على ذلك و ضمن هذا الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة ، وعلى هذا الأساس يعتقد البعض أن تأييد الفرد لمنظمته و دعمه لها و السعي لتحقيق أهدافها و بالتالي الشعور بالولاء لها يستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغراض الأعضاء المنتمين لها أما إذا توقفت أو فشلت المنظمة في تحقيق أهداف أعضاءها لأي سبب من الأسباب فان درجة الولاء تقل بل الأكثر من ذلك إذا شعر الأعضاء أن المنظمة تضع قيود وخلق عراقيل أمام أهدافهم الذاتية فإن الولاء يتحول إلى الشعور بعدم الولاء ومن ثم مهاجمة المنظمة .

**4 - 2 الولاء كقيمة في حد ذاته :**

تتجسد هذه الصورة من الولاء التنظيمي، عندما تصبح أهداف المنظمة و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها و قيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم و مصالحهم الخاصة أو الذاتية ، وعلى هذا الأساس تتغير نظرة الأفراد لمنظمتهم في اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم كما هي الحال في الشكل الأول من أشكال الولاء التنظيمي إلى إيمان عميق بكيانها واعتناق لأهدافها .

**5 - 3 الولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون :**

الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب ، وقد يظهر هنا تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الولاء ، كما أن للعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثيرا آخر في إلزام الفرد أو

مجموعة الأفراد بتجسيد ولاءهم للمنظمات التي ينتمون لها . بحيث يستبعد الأعضاء التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية .

### 5- تصنيف الولاء:

لقد صنف (شوقي جواد 2009 ) الولاء إلى مجموعات :

- 1 - ويرى أن أول صنوف الولاء هو ولاء الفرد لنفسه، ويكون هذا الولاء عندما يريد الفرد السعي لرجاء النفع و إبعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير، و بالتالي لابد من وجود الغير حتى يكون هناك ولاء .
- 2 - الولاء لمعنى من معاني الإنسانية السامية وكذا الولاء للفرد لأهله ونوع آخر من الولاء هو ولاء الفرد لوطنه وهذا الولاء ينطوي على ولائتين ، الولاء الأول ولاء عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع و الثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة و الحكم ، فالولاء الأول مطبوع وهو ولاء الفطرة وهو ولاء الأرض و الأهل و الوطن ، والولاء الثاني هو ولاء مصنوع ، وهو ولاء السياسة و الحكم وهو ولاء يتغير بتغير الأحوال و الأزمات .
- 3 - ثم ولاء العمل ، فهو يرى بأنه من العناصر المهمة و المعززة للجبهة الداخلية للمنظمة هي قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل .

### 6 - أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة :

يعود ضعف الولاء في المنظمات لجملة من الأسباب(حسب شوقي ،2010 : 282)

- 1 - تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم و كونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع
- 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي لا تتناسب و قدراته و ميوله واتجاهاته و مؤهلاته ينعكس على درجة ولائه .
- 3 - الشعور بالقلق و عدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها و لا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق .

4 - وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم و الترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين يولد نقص في الولاء للمنظمة .

ومن نتائج ضعف الولاء التنظيمي مايلي :

- ضعف الميل للعمل و الشعور باللامبالاة

- ضعف الشعور بالاستقرار و الاطمئنان

ازدياد ظاهرة الغياب و التمارض و عدم احترام مواعيد العمل و كثرة حوادثه ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين و ظهور حالات الاستياء و التذمر و كثرة الشكاوي ،ويضيف (مدحت محمد أبو النصر ،2005:45) بعض المظاهر التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي و قمنا بتلخيصها في النقاط التالية :

- القضاء على الولاء التنظيمي هو النظر إلى تكلفة الموظف/العمل و إغفال قيمته المضافة إلى المنظمة  
- العمل الممل

- الاستهانة بجهود العاملين

ويضيف (محمود صديق ، 2015 : 21) أن من مصادر ضعف الولاء التنظيمي النظرة السلبية للفرد العامل من طرف المنظمة و المتمثل في إغفال قيمته الحقيقية ، و الاستهانة بجهوده .

7 - أهم العوامل التي تزيد في الولاء التنظيمي :

يلخصها (راتب السعود 2009) في مجموعة من النقاط :

1 - المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين .

2 - توضيح الأهداف و تحديد الأدوار : يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي يسعها التنظيم إلى تحقيقها واضحة .

3 - وجود نظام حوافز مناسب

4 - زيادة مشاركة العاملين

5 - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي .

وبضيف ( زيد منير عبوي ، 2013 : 121 ) مجموعة من العوامل التي تزيد في الولاء التنظيمي :

1- المكانة الاجتماعية : يسعى العاملون للمحافظة على بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة على مكانتهم الاجتماعية .

2 - الرضا الجماعي : وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الجماعة وما يجب عليها تقديمه له ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا و بالتالي تدعم الولاء .

3 - بناء الثقة : بناء توقعات الأفراد و انسجام سلوكهم بما يحقق مصالح الجماعة ، و الثقة هي توقع الفرد بتحقيق الوعود سواء أكانت مكتوبة أو شفوية ، فان لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و تنمية الولاء .

4 - التطبيع الاجتماعي : ونعني به العمليات التي يكتسب بها الفرد القيم و الاتجاهات و المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح الجماعة .

5 - شعور الأفراد بروح معنوية عالية : الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ الفرد مشاطرة أصدقائهم بحماس ، فالولاء له دور مهم في رفع الروح المعنوية ، فيجعلهم يحبون عملهم و الجماعة التي ينتمون لها ، وأن الروح المعنوية تتحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف الجماعة .

6 - وضوح الأهداف و تحديد الأدوار : إن الولاء يزداد عندما تكون الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثيلها و السعي لتحقيقها ، فكلما كانت الأهداف واضحة و الأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة الغموض .

7 - نظام الحوافز : للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين الأفراد و الجماعة ، فهي التي تحفز الفرد بغية تحقيق أهداف الجماعة .

8 - إشباع حاجات العاملين الإنسانية : من المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و الشعور بالأمان و أن يكونوا مقدرين و يسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم .

### 8 - العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كما يراها(العبيدي : 1989 ) :

1- **العوامل الشخصية** : يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصيتهم و بالتالي تتباين مستويات الولاء لديهم، ومن هذه العوامل نذكر .

العمر :العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم .

الجنس : النساء أكثر ولاء من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم .

المؤهل : العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا مدة الخدمة : العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة .

المسؤولية الاجتماعية : العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون هذه لمسؤولية . (نجم عبد الله العزاوي 2010)

### 2 - العوامل التنظيمية:

تتباين المنظمات فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية فتؤثر هذه العوامل التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي ونذكر منها :

الأجور: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء .

**نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني و الإدراك الواضح لمشاعر العاملين و الاهتمام بهم و معاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية ، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** المنظمات التي تسمح للعاملين باتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

**خصائص العمل :** لقد أثبتت دراسات الهيبي 1987 في نجم عبد الله العزاوي أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي و كل من درجة تحديد المهام للعاملين و درجة الاستقلالية أثناء العمل ، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة و موصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل و أدت إلى زيادة الولاء التنظيمي

**العوامل الخارجية :** إن البيئة الخارجية بما تمثله من متغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي ، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ، فإذا كان في مرحلة التكوين فيكون من السهل على العاملين ترك منظماتهم ، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل و انسجمت مشاعرهم و أهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية يكون أقل تأثير في ولائهم للمنظمة .

### 9- سمات سلوك أصحاب الولاء :

يشير فورتوينقلمر ووليام Furtwengler & william في (أحمد إبراهيم أحمد، 1998 : 49) أن أصحاب الولاء هم العاملون المتعاونون ، ويعكسون احتياجا أوليا وقويا للانتماء ، وقد يكون لديهم حاجة إلى التقبل من قبل الآخرين أو حاجة إلى العناية بالآخرين ، كما أنهم يؤمنون بوجوبية المساهمة عن طريق العمل كوسيلة لإظهار انتماءهم إلى المجموعة ، ويقدررون كذلك العضوية التي تكتسب عن طريق الخدمة التعاونية التي يؤدونها ، كما يبحثون عما يجب عليهم القيام به مؤمنين بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم المكانة و الاستمرارية في المنظمة ، وتوجد مميزات أخرى نذكر منها ما يلي :

- يميلون للقيام بالأدوار في الجماعة .



- يهتمون بالمكانة الاجتماعية بين أقرانهم

- يؤمنون بالمبادئ

- يمكن الاعتماد عليهم و الثقة بهم

- يستمتعون بالمسؤولية

و يرى ( راتب السعود 2009 ) أن الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بصفات متعددة أهمها :

- الإيمان بقيم المنظمة

- بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها

- وجود مستوى عال من الانخراط فيها

- وجود رغبة قوية للبقاء فيها

- الميل لتقويمها بشكل إيجابي ( شافية بن حفيظ ، 2014 : 193 - 204 )

#### 10 - فوائد الولاء التنظيمي :

لخص (الفهداوي و آخرون 2004 ) مجموعة من الفوائد للولاء التنظيمي :

1 - يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية و المؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة .

2 - يسهم في تحقيق الأداء المتميز .

3 - يولد الرغبة و الميل للبقاء في المؤسسة

و يؤكد (الدوسري 2005 ) أنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ، استطاعت هذه المنظمات القيام

بدورها و تحقيق أهدافها .

## 11 - بعض المفاهيم ذات العلاقة مع الولاء التنظيمي :

توجد مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة مع مفهوم الولاء التنظيمي ، و أكثرها تداولاً هي الانتماء ، الالتزام ، العقد النفسي .

## الانتماء :

يعرف الانتماء على أنه التبعية و هو شحنة وجدانية كامنة داخل الفرد ، حيث يرى ( غنام ، 2005 :

32) أنه يشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها .

و يضيف (إبراهيم كشت 2014) أن هناك ثمة اختلاف بين الانتماء و الولاء رغم الخلط القائم بينهما ، الانتماء يفيد في اللغة الانتساب و يشير في الغالب إلى تلك العلاقة الواقعية أو الفعلية أو القانونية التي تربط الفرد بفئة أو جهة ، فهو ينتمي إلى أسرة برابطة الدم أو الدولة برابطة الجنسية أو المؤسسة بسبب واقعي وهو العمل ، أما الولاء فيعني القرب و المحبة و الصداقة و النصر و هو يشير إلى العلاقة العاطفية أو الرابطة العاطفية التي تربط الفرد بجهة أو مؤسسة أو فكرة ، و بما أنها رابطة عاطفية تكون عن رضا و اختيار و لا يقوم الدليل عليها إلا من خلال أثارها يعني من خلال السلوك الملاحظ ، و الولاء قيمة يتبناها الشخص لذاتها و ليس لأجل منفعة ."

ويعرف ( مجدي عزيز إبراهيم ، 2009 : 158) الانتماء على أنه كلمة تتضمن شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشمل ، و يحس بالاطمئنان المتبادل بينه و بين المجموعة ، فيؤمن بأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة ."

و يعرفه ( جرجس ، 2005 ) " أن الانتماء هو الانتساب ، بحيث يصبح المرء جزءاً فعالاً في هذه المنظمة ، يعمل بموجب تعليماتها و يتقيد بأعرافها و تقاليدھا و يسعى إلى تحقيق أهدافها بكل ما يملك من طاقات و قدرات و مؤهلات . " ( جرجس ، 2005 : 108)

ويرى موريس تيفانت (Maurice thvenet 2007 ,41) أن الانتماء يؤكد على العلاقة التي تتسج بين الفرد و عمله ، فنقول أن الفرد منتمي لعمله أي أنه وجد شيء فيه ، ويضيف أن الانتماء لا يأتي إلا بعد التجربة."

#### الالتزام :

يرى ( بن شافي ، 2012: 188) " أنه يوجد خلط بشكل واضح لا سيما على مستوى الأدبيات الادارية العربية في ترجمة كلمة الالتزام لتشير إلى الولاء ، وأحيانا يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الالتزام في حين أن ترجمة مصطلح loyalty إلى الولاء ،تعني الوفاء ، أو الإخلاص و يمثل الولاء المنظمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص .

و الالتزام المنظمي أوسع من الولاء المنظمي و أشمل و يستوعبه و ليكون احدى مكوناته و إن استعمال الولاء مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين ، فالولاء يعبر عن قوة الالتزام . و تؤكد (غنام 2005 )إنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا ، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة ، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير و العديد من العوامل و المتغيرات .

و يعرفه (فاروق عبده فيله ، 2009: 285) " أن الالتزام هو الشعور بالضغط الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة ."

ويرى كذلك أن الالتزام يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء . "

أما (Buchanan) بيكانان فيري" أن الالتزام يعني الاستثمار السيكولوجي في الأنشطة المطلوبة في العمل ". (Maurice thvenet 2007 ,44)

يشير مصطلح الالتزام إلى نتيجة لاحقة ، فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة للولاء التنظيمي ، وقد لا يكون بينهما علاقة ، كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا ، فالالتزام يتضمن إجبارية القيام ، أما الولاء فيتحكم فيه الجانب السيكولوجي ، أي الرقابة الذاتية .

#### الإخلاص :

يرى ( جرجس ، 2005 : 40 ) " أن الإخلاص في اللغة يعني الصفاء و خلوص الشيء من الشوائب ، وإتيان أي عمل يسيء إلى الآخرين ، و الإخلاص في مهنة التعليم هو أن يسعى المعلم إلى التعليم بروح المحبة و الاندفاع حتى الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و غالبا ما يتوافق الإخلاص المهني بالتضحية و نكران الذات في سبيل الآخرين."

#### العقد النفسي :

يعرفه ( مزيان محمد ، 1998 ) " على أنه يعبر عن النوايا و المواقف التي لا يفصح عنها المستخدم ، فالعقد النفسي هو ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق محاوراة داخلية للفرد يكون موضوعها المعطيات الخارجية المحيطة و مفهوم الذات . "

ويعرفه ليفانسون (levinson 1962) " على أنه منتج للتوقعات المتبادلة التي يكون فيها أطراف العلاقة أنفسهم غير مدركين بصورة واضحة من يدير علاقة كل منهم للأخر . " ( ميال حمود عامر 2015 )  
و يعرفه طولمان Tallman 2011 : " بأنه مجموعة من المعتقدات تستند على الإدراك الحسي الذي يتكون في أذهان الموظفين حول التزاماتهم نحو المنظمة و التزام المنظمة نحوهم . "

ويعرفه روسو في ( صوفي عبد الوهاب ، 2007 : 64 ) " على أنه اعتقاد الفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد و الآخرين."

و يعرفه ( ميال حمود عامر ، 2015 ) " على أنه معتقدات الأفراد التي تم تشكيلها في المنظمة فيما يتعلق بشروط وجود علاقة تبادل بين الموظف و المنظمة ، و التي أساسها تبادل الالتزامات و التوقعات

المدركة من قبل الموظفين و المنظمة ، ورياط عاطفي ضمني و غير رسمي يتضمن المساهمات و الالتزامات التي يجب أن يقدمها الموظف ، و المسؤوليات التي على المنظمة تقديمها بالمقابل .

#### خلاصة :

إن ما يمكن استخلاصه من خلال ما تم تقديمه ، يتبين أهمية الولاء التنظيمي كبعد سيكولوجي ذا أهمية بالغة في مجال السلوك التنظيمي ، حيث أصبح من المؤكد أن نجاح أي منظمة يتوقف على العلاقة التفاعلية التي ينسجها الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها ، وقد أيقنت الدول المتقدمة أهمية هذا البعد ، وجعلت من التسيير الياباني لموارده البشرية مثالا لها ، حيث أثبتت دراسات وليام أوشي أن سر نجاح و تقدم اليابان يكمن في فعالية تسييرها لمرادها البشرية .

من خلال ما تم تقديمه نلتمس أهمية الولاء التنظيمي باعتباره ظاهرة سيكولوجية ترتبط بشخصية الفرد و المحيط الذي يوجد فيه ، فالولاء لا يفرض على الفرد و لكن بإمكاننا تنميته من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية .

ولكي تستطيع المؤسسات التربوية الحفاظ على ولاء مدرسيها ، عليها توفير شروط خلق هذا الولاء التنظيمي وتنميته لديهم ، وفهم العوامل التي تساعد على ذلك ، لأن الاهتمام بالولاء التنظيمي هو بمثابة مؤشر لنجاح المؤسسة في وصولها لتحقيق أهدافها ، وذلك لعلاقته المتبادلة مع مجموعة من متغيرات السلوك التنظيمي ، فهو يؤثر و يتأثر بها مثل الرضا الوظيفي ، الدافعية ...إلخ .

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدافعية و الولاء التنظيمي :

ستحاول الطالبة في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين و علاقتهم بالمتغيرات

الشخصية، ويقصد بها المتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بالفرد و تميزه عن غيره من حيث الجنس

السن و الخبرة ، وهي المتغيرات التي تم اعتمادها في فرضيات البحث كمتغيرات مستقلة .

## 4 - 1 الدراسات التطبيقية الخاصة بعلاقة الدافعية بالمتغيرات الخلفية الفردية :

لقد أصبح موضوع الدافعية من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي، وذلك نتيجة تأثيره على مخرجات الأداء ، ولهذا إنصب اهتمام الباحثين في البحث عن المتغيرات التي لها تأثير على مستوى الدافعية ، و أكثر المتغيرات التي تم التركيز عليها وهي متغيرات الخلفية الفردية ، وقد تبيننت نتائج الدراسات التي تناولت تأثير الاختلاف في متغيرات الخلفية الفردية في مستوى الدافعية ، فمن الدراسات من توصلت نتائجها إلى وجود فروق في مستوى الدافعية تعزى لاختلاف المتغيرات الخلفية الفردية ودراسات أخرى توصلت إلى نتائج معاكسة .

وسيتم عرض نتائج هذه الدراسات حسب متغيرات الخلفية الفردية التي اعتمدها الطالبة في الدراسة و المتمثلة في الجنس، السن، الأقدمية.

## 4 - 1 . 1 علاقة الدافعية بمتغير الجنس :

يعتبر الجنس من المتغيرات المهمة في مجال السلوك التنظيمي حيث لا يمكن تجاهل تأثير نوعية الجنس على مخرجات سلوك الأفراد ، وقد توصلت الكثير من الدراسات إلى أن الإناث أكثر دافعية من الذكور ويمكن إعاز ذلك إلى حرص الأنثى على التفوق و تحقيق مكانة في المجتمع ، ومن الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية تعزى لمتغير الجنس دراسة القدومي (2000) التي هدفت إلى التعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية بدافعية معلميه، ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم. وتكونت عينة الدراسة من (427) مستجيباً، منهم (85) مديراً ومديرة لمدارس ثانوية حكومية وخاصة، في منطقة عمان الأولى، و (342) معلما ومعلمة.

واشتملت الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة. وهي، الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. واستخدمت ثلاثة مقاييس الأول للسمات ، والثاني للدافعية والثالث للضبط المدرسي. وتم تحليل البيانات باستخدام

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتحليل التباين، واختبار (ت). وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الدافعية تعزى لمتغير الجنس . ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة جاكسون (Jackson,2005) التي هدفت إلى تحديد أثر متغير الجنس على مستوى الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (226) مديرا ومديرة ورؤساء أقسام ومشرفين تربويين في المدارس الثانوية الحكومية في ميامي، وقد طورت استبانة لقياس مستوى الدافعية لديهم تكونت من أربعة مجالات واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) لتحليل البيانات إحصائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين كان متوسطاً. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

و تفند هذه النتائج دراسة ( براون Brown2007) التي هدفت إلى مقارنة تصورات المعلمين حول دوافعهم الداخلية و الخارجية في ضوء المتغيرات التالية: ( نوع العمل , الجنس , و سنوات الخبرة ) وتكونت عينة الدراسة من 793 معلم و معلمة و 90 مدير مدرسة في أمريكا و قاموا بالإجابة على مقياس الدافعية الداخلية و الخارجية ، أشارت النتائج إلى أن مستوى الدافعية لدى المعلمين و المديرين كان يتراوح ما بين المتوسط و المرتفع ، و أشارت كذلك إلى وجود أثر دال إحصائياً للجنس في مستوى الدافعية الداخلية و الخارجية للمعلمين لصالح الإناث.

أما الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية تعزى للاختلاف في متغير الجنس نذكر :دراسة سامي أبو جيدة 1986 التي تناولت دافعية المعلمين للعمل التربوي و



علاقتها ببعض متغيرات النفسية والاجتماعية و المهنية ، كان الهدف من هذه الدراسة البحث عن بعض الجوانب أو العوامل التي قد تؤثر في دافعية المعلمين للعمل التربوي ، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 1221 معلم و معلمة من معلمي المرحلة الإعدادية و الثانوية بمحافظة القليوبية ، الغربية و الشرقية حيث طبق عليهم مقياس دافعية المعلمين للعمل التربوي ، وقد أسفرت نتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج الذكور و الإناث على مقياس دافعية العمل .

و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة العموش (1995) التي هدفت التعرف على درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين، ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات في تلك المدارس نحو العمل في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة، و (620) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. واستخدمت في الدراسة استبانتان، الأولى لقياس درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات. والثانية لقياس مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل. وتم معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تُعزى للجنس.

و عززت هذه النتائج دراسة بنجتون (Pennington,1997) التي هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي لمديري المدارس على دافعية المعلمين، وبحث العلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (5) مديرين تم اختيارهم عشوائياً و(52) معلماً من خمس مدارس ثانوية في ولاية تينيسي (Tennessee State) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبانتان، إحداهما تقيس النمط القيادي لدى المدير والأخرى

تقيس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط القيادي والدافعية تعزى لمتغيري الجنس .

وتتفق نتائج دراسة كل من (أودجيرز Odgers2007) التي هدفت إلى دراسة دافعية معلمي العلوم للمرحلة الأساسية بهدف الكشف عن تصوراتهم و اتجاهاتهم و دافعيتهم على عينة مكونة من 329 , استخدمت استبانة مكونة من 32 فقرة ، ودراسة ( قرين Griffin2010 ) التي هدفت استقصاء العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية على عينة مكونة من 417 معلم ومعلمة للمرحلة الثانوية وذلك من خلال إستبانة تتعلق بالدافعية و الرضا الوظيفي ، فأظهرت نتائج دراستهما عدم وجود فروق في الدافعية تعزى لمتغير الجنس.و تفند النتائج المتوصل إليها نتائج دراسة كل من ( روبرتسون Robertson2010) التي هدفت الكشف عن مستوى الفروق في دافعية التدريس بين معلمي العلوم في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و الصين ودراسة ( توماس Thomas 2010) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية على عينة مكونة من 417 معلم و معلمة للمرحلة الثانوية وذلك من خلال استبانته تعلق بالدافعية و الرضا الوظيفي ، فأظهرت نتائج دراستها عدم وجود فروق في الدافعية تعزى لمتغير الجنس .

#### علاقة الدافعية بمتغير السن :

لقد تباينت الدراسات التي تناولت علاقة الدافعية بمتغير السن ، فمن الدراسات من توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التقدم في السن و الدافعية ، ودراسات أخرى توصلت إلى عدم وجود تأثير لعامل السن على مستوى الدافعية .

فمن الدراسات التي تؤيد الإتجاه الأول نتائج دراسة (أودجيرز 2007 Odgers) التي هدفت التعرف على دافعية معلمي العلوم للمرحلة الأساسية و الكشف عن تصوراتهم و اتجاهاتهم و دافعتهم على عينة مكونة من 329 , على وجود فروق لصالح المعلمين الأكبر سنا في جميع أبعاد الدافعية .

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة بننجتون (Pennington,1997) التي هدفت التعرف على أثر النمط القيادي لمديري المدارس على دافعية المعلمين، وبحث العلاقة بينهما.وأظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط القيادي والدافعية تعزى لمتغير العمر. أما الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الدافعية يعزى للاختلاف في متغير السن نذكر نتائج دراسة ( توماس 2010 Thomas) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية على عينة مكونة من 417 معلم و معلمة للمرحلة الثانوية وذلك من خلال استبانته تتعلق بالدافعية و الرضا الوظيفي ، فأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الدافعية تعزى لمتغير العمر ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة (قرينف 2010 Griffin) التي هدفت استقصاء العلاقة بين الرضا الوظيفي و الدافعية على عينة مكونة من 417 معلم ومعلمة للمرحلة الثانوية وذلك من خلال إستبانة تتعلق بالدافعية و الرضا الوظيفي فأظهرت النتائج عدم وجود فروق في الدافعية تعزى لمتغير العمر .

#### علاقة الدافعية بالأقدمية أو مستوى الخبرة :

يعد متغير الأقدمية من متغيرات الخلفية الفردية المهمة في مجال العمل ، ولكن تضاربت نتائج الدراسات حول تأثير الاختلاف في هذا المتغير على مستوى الدافعية،فمن الدراسات من توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الأقدمية و مستوى الدافعية و من هذه الدراسات نذكر دراسة (سامي أبو جيدة 1986)التي تناولت دافعية المعلمين للعمل التربوي و علاقتها ببعض متغيرات النفسية و الاجتماعية و المهنية، و التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين حسب متغير الخبرة على

مقياس دافعية المعلمين للأداء التربوي لصالح المعلمين الأكثر خبرة .

و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة ( هداد ياسمين 2012) في دراستها التي هدفت إلى تحديد مستوى الدافعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء متغيرات الخبرة و الحالة الاجتماعية و المشاركة في الدورات التدريبية و نوع التخصص، و تكونت عينة الدراسة من 563 معلمة اختيرت بطريقة عشوائية وقامت الباحثة بتطوير مقياس الدافعية المهنية الذي تكون من 34 فقرة موزعة على مجالين ، هما مجال الدافعية الداخلية و مجال الدافعية الخارجية و توصلت النتائج إلى تشبع المعلمات بمستوى عال من الدافعية ، وجاءت الدافعية الداخلية في المرتبة الأولى ثم الدافعية الخارجية ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ، وجاءت النتائج لصالح الأكثر خبرة .

أما الدراسات التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية تعزى لمتغير الأقدمية ، نذكر دراسة العموش (1995) التي هدفت التعرف على درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين، ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات كان متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغير الخبرة.

و أظهرت كذلك النتائج التي توصلت إليها دراسة بنجتون (Pennington,1997) التي هدفت التعرف على أثر النمط القيادي لمديري المدارس على دافعية المعلمين، وبحث العلاقة بينهم إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين النمط القيادي والدافعية تعزى لمتغير الخبرة ، و عززت هذه النتيجة نتائج دراسة كل من ( براون 2007 Brown) ، و دراسة القدومي (2000) التي هدفت التعرف على علاقة السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية بدافعية معلمهم، حيث توصلت

نتائج دراستهما إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الدافعية لدى أفراد العينة تُعزى لمتغير الخبرة .

**تعقيب على الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية و علاقته بمتغيرات الخلفية الفردية :**

لقد تباينت الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية و علاقته بمتغيرات الخلفية الفردية :

1- من حيث النتائج : لقد اتفقت دراسة كل من سامي أبو جيدة و دراسة العموش و دراسة جاكسون و كذا دراسة أديريز في عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الجنس في حين توصل القدومي من خلال دراسته إلى وجود فرق في مستوى الدافعية و نفس النتيجة توصل إليها جاكسون في دراسته . أما بالنسبة لمتغير السن فقد توصل أودجيرز إلى وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لأكبر سنا ، أما طوماس فقد توصل إلى نتيجة عكسية أي عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لاختلاف السن . أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد توصل سامي أبو جيدة إلى وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لصالح الفئة الأكبر سنا ، واتفقت معه نتائج دراسة كل من حداد ياسمين ، ودراسة بينقتون . واختلفت مع نتائج دراسة القدومي التي توصلت إلى عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الخبرة

2 - من حيث أداة القياس : جميع الدراسات تم فيها الاعتماد على بناء استبيانات لقياس مستوى الدافعية حيث سجلنا تشابه كبير في فقرات الاستبيانات ، وقد سجلنا الاختلاف في عدد الفقرات .

3 - من حيث طريقة المعاينة: كل الدراسات تم الاعتماد فيها على المعاينة العشوائية.

4 - من حيث أساليب التحليل الإحصائي: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسات على النسب المؤوية المتوسط الحسابي ، اختبار "ت" ، تحليل التباين الأحادي البعد .

5 - من حيث مجتمع الدراسة : قد أجريت معظم الدراسات التي تم التطرق إليها في المؤسسات التعليمية الثانوي ثم تليها مؤسسات التعليم الابتدائي .

#### 4 - 2 - الدراسات التطبيقية التي تناولت الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي ، حيث يرتبط به مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها ، وتباينت الدراسات في تناول هذا الموضوع فنجد من الدراسات من اهتمت بدراسة الولاء و علاقته بالمتغيرات الشخصية ،ومنها من اهتمت بدراسة الولاء و علاقته بمتغيرات سلوكية مثل القيادة ، الرضا الوظيفي ،الولاء المهني ، وسوف نتناول الطالبة في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ،حيث ستحاول الطالبة عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الخلفية الفردية التالية : السن ،الجنس ، الخبرة ، حيث دلت نتائج بعض الدراسات على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى للإختلاف في المتغيرات الشخصية، في حين دلت دراسات أخرى عدم تأثير الإختلاف في هذه المتغيرات في مستوى الولاء التنظيمي وفي ما يلي عرض هذه الدراسات حسب تسلسل المتغيرات ، الجنس ، السن ثم الاقدمية .

#### 4 - 2 - 1 الدراسات التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بمتغير الجنس :

يعد عامل الجنس من بين المتغيرات المهمة في مجال الدراسات في السلوك التنظيمي ، حيث لا يمكن تجاهل تأثير نوعية الجنس على مخرجات سلوك الأفراد وذلك لاختلاف التركيبة النفسية و الجسمية من جهة ، ومن جهة أخرى تأثير القيم و العادات . حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال و قد يعود ذلك لطبيعة المرأة و حبها للاستقرار ، بينما تعد سمة التغيير من سمات الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو وضع مهني أفضل ، وقد تباينت الدراسات حول وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .و

من الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس نذكر مايلي :

الدراسة التي قام بها الكايد (1999) و التي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعاتهم و الكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة التي تكونت عينتها من 750 فردا، وجود مستوى متوسط من الولاء للجامعة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس لصالح الإناث. (راتب سعود 2009)

و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (bayazit& al) (بيازيت و آخرون 2004) في (أسماء خالدي) التي هدفت الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين إلى وجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

و تعزز نتائج هذه الدراسات دراسة (الفصلي 1418 هـ) التي هدفت التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و مستوى الولاء التنظيمي ، حيث توصل الباحث من خلال نتائج دراسته إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى للجنس لصالح الإناث .

وتؤيد دراسة ( العطاوي 2006) التي هدفت الكشف عن الولاء التنظيمي للهيئة التدريسية و الإدارية بسلطنة عمان نتائج الدراسات السابقة ، بحيث توصلت نتائج دراسته إلى تأثر إجابات العينة على استبانته الولاء التنظيمي بالنوع لصالح الإناث .

و فندت هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة 2006) التي هدفت الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة يوسف غنيم (د.ت) التي هدفت معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر كل من الجنس و المؤهل العلمي و الرتبة الأكاديمية و سنوات الخبرة و العمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي وبلغ حجم العينة 144 فرد من أعضاء هيئة التدريس طبق عليهم مقياس الولاء التنظيمي مكون من 18 فقرة ،حيث توصلت نتائج دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

أما الدراسات التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس نذكر ما يلي :دراسة (محمد الطعمنة 1997) و التي هدفت دراسة أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي ، حيث توصلت إلى عدم وجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

واتفقت مع هذه النتائج دراسة كل من ( ردايدة 1998)التي كان موضوعها واقع الولاء التنظيمي و نتاجية أعضاء الهيئة التدريسية ،ودراسة (المعاني ،1999) حيث توصلوا إلى نفس النتيجة أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مستوى الولاء التنظيمي.

وفي الدراسة التي قام بها (المخلافي 2001 ) و التي هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء ، تكونت العينة من 143 وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي للكلية و الولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعا للجنس .

و تؤيد دراسة لوتاه (2004) التي حاولت معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين في القطاع



الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة على عينة بلغ عدد أفرادها (440)، النتائج المتوصل إليها حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس. (أبوسمرة 2007).

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة كل من ( الحراحشة 2006 ) في دراسته الموسومة ب العلاقة الإرتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي على عينة تكونت من 230 معلم و معلمة ودراسة ماتيو وآخرون في (عطاري 2006) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء لتنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة ( شافية بن حفيظ 2011) التي هدفت التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة و علاقة ذلك ببعض متغيرات الشخصية ،حيث توصلت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي ،و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

وتوصلت كذلك دراسة ( منتهى إبراهيم الخميس 2013) التي هدفت إلى التعرف على مستوى إلتزام مديري المدارس الثانوية و الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية و علاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمين من وجهة نظرهم، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية تبعا لمتغير الجنس.

#### 4 - 2 - 2 الدراسات التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بمتغير السن :

لقد تضاربت نتائج الدراسات التي تناولت دراسة علاقة الولاء التنظيمي بمتغير السن ، حيث أظهرت بعض الدراسات أن هناك تناسب طردي بين عمر الفرد و الولاء التنظيمي ، فكلما زاد عمر الفرد زاد ولاءه التنظيمي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية حياته يكون هدفه منصبا على تحقيق حاجياته ،

بينما لا يعد ذلك مهما بنفس الدرجة بالنسبة للأفراد الذين وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد حيث يلاحظ أنه كلما تقدم الفرد في السن ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه ، فقضاء فترة طويلة في المنظمة تجعل الفرد أكثر ارتباطا بهاو تجعله يتمتع بولاء تنظيمي قوي، ومن الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة الطردية بين سن الفرد و ولاءه التنظيمي نذكر نتائج دراسة كل من (ستيرز 1977) و دراسة (محمد الطعامنة، 1979) و التي كانت تهدف دراسة أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي حيث توصلنا إلى أن العاملين من الفئة العمرية الأدنى أقل ولاء لمنظماتهم من العاملين ذوي الفئات العمرية الأعلى ،ونفس النتيجة توصلت إليها نتائج دراسة ( جيمس 1992) التي تناولت دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي .

و تؤيد هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (هيجان 1998) التي تناولت الولاء التنظيمي للمدير السعودي ودراسة ( الكايد 1999) التي هدفت تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعاتهم و الكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ،حيث توصلنا إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير العمر لصالح فئة 50 سنة فأكثر،و تتفق مع هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة( بيازيت وآخرون ، 2004) التي هدفت الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين إلى وجود فروق بين المعلمين في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير العمر لصالح الفئة الأكبر سنا .

كما توصلت نتائج دراسة كل من لوتاه (2004) التي حاولت فيها معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة (عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة 2006) التي تناولت الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية إلى تأثير متغير العمر على مستوى الولاء التنظيمي .

وبجانب هذا نجد مجموعة أخرى من الدراسات التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير السن ومن هذه الدراسات نذكر دراسة (العمرى 1999) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية حيث توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير السن في مستوى الولاء التنظيمي .

ونفس النتيجة توصل إليها (المعاني، 1999) في دراسته أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العمر .

و خلصت الدراسة التي قام بها (المخلافي 2001 ) التي هدفت الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء إلى نفس النتيجة ، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي للكلية و الولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير العمر. ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة (وافية صحراوي 2011 ) التي تناولت الضغط المهني و علاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر و التي وصلت إلى عدم وجود فرق في مستوى الولاء يعود لمتغير السن .

وهناك مجموعة أخرى من الدراسات توصلت نتائج دراستها إلى وجود علاقة عكسية بين التقدم في العمر ومستوى الولاء لتنظيمي ،حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أنه كلما زاد سن الفرد نقص ولاءه التنظيمي ومن هذه الدراسات نذكر دراسة (الفضلي 1977) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين العمر و الولاء التنظيمي ، حيث أشارت إلى أنه كلما تقدم الموظف في العمر تناقص مستوى ولاءه التنظيمي .

## 4 - 2 - 3 الدراسات التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بمتغير الأقدمية :

تتفق أغلب الدراسات على التناسب الطردي بين طول مدة الخدمة والولاء التنظيمي ، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في المنظمة قد يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بمفهوم المنظمة و قيمها و أهدافها ، زيادة على العلاقات التي تربط بين أفراد المنظمة ، فالتفاعل الاجتماعي بين الموظف و زملاءه في العمل تزيد من استثمار الجهد و الوقت مما يؤدي إلى تقوية الارتباط النفسي بالمنظمة . ومن جهة أخرى فالمعرفة بأهداف المنظمة و سياستها التي تم اكتسابها عن طريق الأقدمية في العمل بالمنظمة يزيد من ولاء الفرد لمنظمتة. ومن الدراسات التي تؤيد نتائجها هذا الافتراض نذكر ما توصلت إليه نتائج دراسة ( الكايد 1999) التي هدفت تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعاتهم و الكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، حيث توصلت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة 12 سنة فأكثر .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من ( bayazit& al) (بيازيت و آخرون 2004 ) في أسماء خالدي التي هدفت الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين و دراسة (عطاري 2006) التي هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية و التدريسية وكذا تحديد الارتباط بين الولاء التنظيمي و المتغيرات الشخصية و نتائج الدراسة التي قام بها (عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة 2006 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الأقدمية لصالح الأكثر أقدمية.

و أظهرت كذلك نتائج الدراسة التي قامت بها (وافية صحراوي 2011 ) و التي تناولت الضغط المهني و علاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر، نفس النتيجة أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعود لمتغير الأقدمية .

وهناك من الدراسات من خالفت نتائجها هذا الافتراض حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية ، ومن هذه الدراسات نذكر ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من ( ردايدة 1998) و دراسة ( المعاني 1999) التي هدفت الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الأقدمية .

وأيدت هذه النتيجة ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من ( المخلافي 2001) في دراسته التي هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الأقدمية و الولاء التنظيمي والمهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء ، ودراسة ( الحراشة 2006) ودراسة(غنام 2005) ودراسة يوسف غنيم التي هدفت معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، ودراسة ( شافية بن حفيظ 2011) ، حيث توصلوا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية .

#### الدراسات التي تناولت علاقة الولاء بالأداء :

يرى ( سالم رشيد عزيمة 2007) "أن بعض الباحثين يعتقدون بان الاتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولاءهم يؤثر في أدائهم ، حيث أشار ( أبرهام ، Abraham) إلى أهمية التركيز على الاتجاه السلوكي لما له من أهمية في أداء الأنشطة و مهام العاملين ، ويعتقد أن العلاقة بين الولاء و الأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي و الأداء كمتغير الأثر أو النتيجة ، وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظّمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية و اجتماعية تجعله يزيد من أداءه "وأشار ( Luthany, 1985) في ( سالم رشيد عزيمة 2007) في دراسته على العاملين اليابانيين و الكوريين و الأمريكان أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي ، أي أن الولاء الجيد

يرتبط بالولاء المرتفع و أن سبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم أكثر من العاملين الأمريكيين.

وأكد (حرحوش) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي ، فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الولاء التنظيمي يزداد حماسه للعمل و إخلاصه لمنظمتة و كمحصلة تزداد إنتاجيته ، ذلك أن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية و الاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة وترسيخها يؤدي إلى زيادة الأداء .

أما النتائج التي توصل إليها ( Steers,1977 ) (ستيرز) في دراسته فتشير إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء . وقد توصل إلى وضع عدة تفسيرات لغياب العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي متمثلة فيما يلي :

- 1- إن المنظمات تحاول أن سنتبقي كادرها المتخصص على حساب الأداء الأقل ، حيث أن الأفراد ذوو الأداء المعتدل يشعرون بالارتياح و الولاء لبيئة لا تعرضهم إلى التهديد .
- 2- أن غياب العلاقة بين الأداء و الولاء قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوم الولاء.
- 3 - إن غياب العلاقة بين الولاء و الأداء تعود إلى العوامل المؤثرة في الأداء وهي ( قدرات الفرد، وضوح الدور ، مستوى الدوافع )، فأداء العامل يتأثر بالمتغيرات الثلاثة مجتمعة مع بعضها .(سالم رشيد عزيمة 2007).

وقد لخص ( محمد أحمد درويش، 2008 ) مجموعة من الدراسات التي تناولت علاقة الالتزام ( الولاء) بالأداء لقد أشارت مراجعة MOWday 1982 إلى أن علاقة الالتزام بالأداء غير مشجعة .و أدت نتائج التحليل البعدي الذي أجرته Mathieu Zajac 1990 إلى إظهار ضعف العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي ، حيث كان معامل الارتباط 0,35 وقد تم قياس الأداء باستخدام تقديرات المشرف للأداء

و توصلت دراسة Becker ; Gilbert 1996 إلى أن الالتزام الكلي للمنظمة وقد تم قياسه باستخدام الصيغة المختصرة من OCQ لم يرتبط مع أداء العمل .

وهناك من الدراسات من حاولت دراسة كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي و علاقتها مع الأداء فتوصلت دراسة Meyer et al 1980 إلى وجود ارتباط سلبي بين الالتزام البقائي الذي تم قياسه باستخدام (08) عبارات من مقياس Meyer مع الأداء .

### الدراسات الخاصة بالعلاقة بين الدافعية و الولاء :

لقد توصل (جورج و ساباثي George&Sabapathy 2011) في دراسته التي هدفت إبراز أهمية الالتزام التنظيمي في دافعية المعلمين وذلك من خلال استبانته طبقت على عينة مكونة من 450 معلم ومعلمة في مدينة البنغال الهندية ، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى الدافعية للعمل و الالتزام التنظيمي للمعلمين سواء أكان إلتزاما وجدانيا أو مستمرا ، أو معياريا.

### دراسات تناولت دراسة متغير الولاء التنظيمي مع متغيرات أخرى:

وزيادة على الدراسات التي تم التطرق إليها، هناك دراسات أخرى تناولت دراسة متغير الولاء التنظيمي مع متغيرات أخرى، ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي :

قام العتيبي و السواط 1997 بدراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز ، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي ،ومعرفة العلاقات بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي ، على عينة مكونة من 291 موظفا ، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة ( العاطفي ، و المستمر ، و المعياري ) كما تبين أن هناك علاقة قوية متبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري، وأن للولاء الأخلاقي تأثيرا متوسطا في الولاء المستمر.(عبد الفتاح صالح خليفات 2009).

كما أجرى (العجمي، 1999) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت ، ودراسة و معرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل وقد تكونت عينة الدراسة من 500 فرد وقد توصل إلى أن هناك ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي ..(عبد الفتاح صالح خليفات 2009).

وقام الخشالي 2003 بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، و المتساهل) في الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي ، و المستمر ، و المعياري) على عينة قوامها 204 ،وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي و المعياري و أنهاك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي و المعياري ، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل و الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي و المعياري .(يوسف غنيم )

وقام (عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة 2006) بدراسة الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية على عينة قوامها 559 ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة ألين وماير و المكونة من 20 فقرة ، و أداة طورت لقياس الرضا الوظيفي المكونة من 25 فقرة وقد توصلنا إلى النتائج التالية : وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .

قام هيرن ( Hearn 1991 ) بدراسة بعنوان الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي كما يتصورها طاقم كليات المجتمع هدفت إلى تحديد المتغيرات التي تدعم الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة



من المديرين و أعضاء هيئة التدريس و طاقم العاملين 112 ، وكانت أبرز النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى المديرين و أعضاء هيئة التدريس و طاقم العاملين ، ووجود علاقة بين الأمن الوظيفي و الولاء التنظيمي .

قام الباحثان جاش وأسبورن ( 1978 Jauch and Osborn ) بدراسة بعنوان الولاء التنظيمي و الإلتزام المهني و إنتاجية البحث الأكاديمي ، على عينة تكونت من ( 84 ) أستاذ في جامعة ( Med western ) الأمريكية ، وقد أشارت النتائج إلى أن معظم الأساتذة لم يبدوا أي رغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى كما قام كنجشان ( Kingchan ، 1986 ) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ولاء أعضاء الهيئة التدريسية وبين كل من الرضا عن العمل و الرضا عن الاتصالات ، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و بين كل من الرضا عن العمل و الرضا عن الاتصالات وأجرى سيليب ( 2000 ، celep ) دراسة بعنوان الإلتزام التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي وتوزيعه على (302) معلم في المدارس الحكومية الثانوية و أشارت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيمي و اعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة و مجموعة العمل ، فقد كان المدرسون ملتزمون جدا بجدول التعليم اليومي ، و بمهنة التعليم و راعوا بأن تكون بأن تكون علاقاتهم أكثر حميمية و قريبا مع الآخرين في المدرسة .

وقد توصلت دراسة (راتب السعود، 2009) التي هدفت اكتشاف العلاقة بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأعضاء الهيئة التدريسية فيها ، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ، وشملت عينة الدراسة 450 عضو هيئة تدريس ، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدمت أداتان وهما مقياس العدالة التنظيمية و مقياس الولاء لتنظيمي الذي استخدمه بروتر و زملاءه ، و دلت نتائج أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعا .

### تقييم للدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها تبين أهمية دراسة الولاء التنظيمي كأحد المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر من المتغيرات السيكولوجية التي لها تأثير على مخرجات السلوك (العمل). وقد سجلنا اتفاق في نتائج بين بعض الدراسات وتباين في دراسات أخرى .

**من حيث مجتمع الدراسة :** نجد أن معظم الدراسات كان مجال دراستها أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية ثم تليها الموظفين الإداريين (المديرين) ودراسات قليلة تناولت المجال التربوي .

**من حيث منهجية البحث :** نجد شبه اتفاق بين الباحثين في اعتمادهم على المنهج الوصفي ، لأن معظم الدراسات كانت تهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث ، ومن جهة أخرى معرفة علاقة متغير الولاء التنظيمي بالمتغيرات الأخرى .

**من حيث طريقة المعاينة:** معظم الدراسات كان الاعتماد فيها على المعاينة العشوائية البسيطة.

**من حيث المقاييس المعتمد عليها :** أغلب الدراسات اعتمدت على مقياس بورتر ومن هذه الدراسات (دراسة وافية صحراوي ،دراسة الكايد ، راتب سعود ، شافية بن حفيظ) .

ودراسات أخرى اعتمدت على مقياس ألان و ماير ومنها (دراسة عبد الفتاح خليفات و يوسف غنيم ) ومن الدراسات من اجتهد الباحثون فيها في بناء مقياس للولاء التنظيمي ولكن من خلال قراءة فقراته نجد تشابه كبير بينها و بين فقرات المقاييس المذكورة أنفا .

### من حيث النتائج:

وقد سجلنا تباين في نتائج الدراسات السابقة حول وجود العلاقة بين المتغيرات الشخصية و الولاء التنظيمي:

الدراسات التي لم تسجل فرق في مستوى الولاء تبعا لمتغير الجنس وهي دراسة العجيمي ،المخلافي ، لوتاه ، حراشة ، شافية بن حفيظ ، منتهى إبراهيم خميس .

الدراسات التي توصلت إلى وجود الفرق في مستوى الولاء يعزى لمتغير الجنس وهي دراسة عبد الفتاح صالح خليفات ، الكايد ،يوسف غنيم .

الدراسات التي لم تسجل فرق في مستوى الولاء تبعا لمتغير السن وهي دراسة يوسف غنيم الدراسات التي سجلت فرق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير السن هي دراسة الكايد الدراسات التي توصلت إلى وجود الفرق في مستوى الولاء يعزى لمتغير الأقدمية وهي دراسة وافية صحراوي ، الكايد.

الدراسات التي لم تسجل فرق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية :وهي دراسة شافية بن حفيظ (2006)، يوسف غنيم ، حراشة(2011) .

عموما ترى الطالبة أن الإطار النظري بما يتضمنه من دراسات سابقة و تعريف للمفاهيم سلط الضوء حول الرؤية التي سنتبناها في هذه الدراسة ، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها ، حيث تعتبر نتائج الدراسات السابقة إطار مرجعي لدراسة النتائج المحصل ليها .

## الفصل الخامس

### الطريقة و الإجراءات المنهجية

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية

2 - مجتمع الدراسة

3 - مكان وزمان إجراء الدراسة الميدانية

4- عينة الدراسة الاستطلاعية

5 - وصف لأدوات القياس

6 - الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية

## - الدراسة الاستطلاعية:

### 1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية المعبر بين التصور النظري للدراسة والتحقق العملي لها، حيث تجعل الباحث أكثر ثقة في الأدوات التي يستعملها و أكثر ألفة بمجال دراسته، و تكمن أهميتها في تحقيقها جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي :

- التعرف على الميدان الذي سيجري فيه الباحث دراسته الأساسية .
- الكشف عن الصعوبات التي يمكن أن تواجهها الطالبة أثناء الشروع في الدراسة الأساسية ..
- التعرف على خصائص أفراد العينة الذين سيطبق عليهم أدوات الدراسة .
- التحقق من السهولة و السلامة اللغوية لعبارات وسائل القياس .
- التأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات المستخدمة في الدراسة .
- التعرف على الاستجابات الأولية لعينة البحث و هذا ما يسمح لنا برصد أهم الملاحظات، كالصعوبات المتوقعة، تقدير الزمن الافتراضي للإجابة على أدوات البحث و بالتالي التعرف على الزمن الكلي للدراسة الميدانية.
- تتيح لنا فرصة مراجعة فرضيات البحث .

### 2- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع أساتذة التعليم المتوسط الذين يؤدون مهامهم في المتوسطات الموجودة في مدينة سيدي بلعباس، و الذين أسند لهم مستوى السنة الرابعة متوسط و البالغ عددها أربعون ( 40 ) متوسطة .

أما مجتمع الهدف فقد تم تحديده بعد ظهور نتائج شهادة التعليم المتوسط ،حيث تم ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة (تمثل نسبة النجاح مجموع التلاميذ الحاصلين على معدل عشرة (10) في شهادة التعليم المتوسط مقسومة على مجموع التلاميذ الممتحنين ) وبعدها تم توزيع المؤسسات التعليمية إلى فئتين ، الفئة الأولى و شملت المتوسطات التي حققت نسب نجاح عالية حيث انحصرت نسب

نجاحها ما بين أعلى نسبة 94.87% و 71.13% .

أما الفئة الثانية فقد شملت المتوسطات التي حققت نسب نجاح منخفضة حيث انحصرت نسب نجاحها ما بين 49.06% و 15.69% أدنى معدل.

وفي الأخير حصلنا على تسعة (09) متوسطات مثلت المتوسطات ذات النتائج المرتفعة ، وكذا تسعة (09) متوسطات مثلت المتوسطات ذات النتائج المنخفضة وبلغ مجموع المتوسطات التي ستم الدراسة فيها ثمانية عشر (18) متوسطة .

أما المعايير التي تم اعتمادها لتوزيع المؤسسات إلى فئتين فئة عليا و فئة دنيا هي كالاتي :

الفئة العليا نسب نجاحها تفوق 50%.

- تم تكريم المؤسسات التي انحصرت نسب نجاحها ما بين 94.87% و 71.13% .

- الفئة الثانية ( المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة )شملت المؤسسات التي حققت نسب نجاح أقل من 50%.

- تأثير النسب المنخفضة على التنظيم التربوي حيث كلما قلت نسبة النجاح كانت نسبة عدد التلاميذ المعيدين مرتفعة.

### 3- طريقة اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة ، لأن من إيجابياتها إعطاء فرصة لكل أفراد أو الوحدات نفس احتمال الوقوع أو الاختيار (محمد مزيان ، 2006) و كذلك لا يحتاج الباحث عند استعماله لهذه الطريقة (المعاينة العشوائية البسيطة ) إلى معرفة مسبقة بخصائص العينة محمد شامل بهاء الدين فهمي ، 2005:103).

#### - خطوات اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية :

و لاختيار العينة الدراسة الاستطلاعية انتهجت الطالبة مجموعة من الخطوات :

- الخطوة الأولى: بعد التحديد النظري لمجتمع الدراسة، تم الاتصال بمديرية التربية للموافقة على الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، ثم الحصول على الخريطة التربوية والمتضمنة توزيع الأساتذة على مختلف المؤسسات التربوية على مستوى مدينة سيدي بلعباس ، وكذا توزيعهم على مختلف المواد التعليمية

- الخطوة الثانية : تم الاتصال بمدير مركز التوجيه والإرشاد المدرسي بمدينة سيدي بلعباس للحصول على موافقته وموافقة المستشارين لتقديم المساعدة فيما يخص تطبيق أدوات القياس ، وبعد الحصول على موافقتهم ، تم الإطلاع على مقاطعة تدخل المستشارين " المتوسطات المسندة لكل مستشار " ، و تم تحديد يوم اجتماعهم التنسيق لشرح كيفية تطبيق أدوات القياس و كيفية اختيار العينة.

- الحصة الثانية : أحضر كل مستشار الخريطة التربوية الخاصة بمقاطعته ، وقد تم التركيز في الاختيار

على الأساتذة الذين أسند لهم مستوى السنة الرابعة متوسط للدخول المدرسي 2016/2017

#### - تشكيل عينة الدراسة الاستطلاعية:

أما بالنسبة لتشكيل عينة الدراسة الاستطلاعية قد تم الاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة ، وقد مرت بمجموعة من الخطوات :

### الخطوة الأولى :

اختيار المؤسسات:

إن توفر الإطار و المتمثل في قائمة المتوسطات الموجودة بمدينة سيدي بلعباس سهل الاعتماد على هذه الطريقة وقد تمت المعاينة العشوائية البسيطة عن طريق القرعة ، حيث تم كتابة اسم المتوسطات في قصاصات من ورق و تم طيها ، ثم تم سحب ستة متوسطات عشوائيا حتى تكون مجالا للدراسة الاستطلاعية .

### الخطوة الثانية:

تمثلت الخطوة الثانية في اختيار الأساتذة من كل متوسطة ، حيث تم توزيع أساتذة كل متوسطة في مجموعات حسب المواد المسندة لهم، ثم إعطاء أرقام للأساتذة حسب كل مادة على حدا وذلك حتى نضمن التجانس في العينة، وكتبت هذه الأرقام في قصاصات وبعد عملية الخلط، تم سحب قصاصة واحدة من كل مجموعة ( مادة)، وبعد ذلك أصبح لكل مستشار قائمة الأساتذة الذين سيكونون عينة للدراسة الاستطلاعية، و البالغ عددهم عشرة (10) أساتذة لكل متوسطة حسب المواد التعليمية. أما بالنسبة للمؤسسات التي تعذر على مستشاريها إجراء الدراسة، فقد قامت بها الطالبة بنفسها متبعة نفس الخطوات .

وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية ستون (60)أستاذ و أساتذة يتوزعون على ستة (06) متوسطات.



4 - مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية :

4 - 1- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

و الجدول رقم ( 01 )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس :

المتوسطة	الجنس	التكرارات	النسبة
متوسطة بلشير الشيخ	ذكور	4	%6.66
	إناث	6	%10
متوسطة بن يخلف بدره	ذكور	3	%5
	إناث	7	%11.66
متوسطة بلعسري بومدين	ذكور	5	%8.33
	إناث	5	%8.33
متوسطة حلوش بو عمران	ذكور	4	%6.66
	إناث	6	%10
متوسطة شيخي موسى	ذكور	3	%5
	إناث	7	%11.66
متوسطة لحر الحاج	ذكور	4	%6.66
	إناث	6	%10
المجموع	إناث	37	%61,7
	ذكور	23	%38,3

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (01) يتضح أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث سجلت

نسبة %61,7 بالنسبة للإناث و نسبة %38,3 بالنسبة للذكور .

كما سجلنا كذلك تفوق عدد الإناث على عدد الذكور في جميع المتوسطات ، وهذه النتيجة يعكسها كذلك

الواقع التربوي ، حيث أن جميع المؤسسات التربوية يتفوق فيها عدد الإناث على عدد الذكور .

4 - 2- توزيع العينة حسب متغير السن :

الجدول رقم ( 02 )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن :

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	10	16,7%
02	30	50%
03	11	18,33%
04	09	13,3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم ( 02 ) يتضح أن أعلى نسبة مؤوية مسجلة كانت لصالح الفئة الثانية ، حيث سجلنا نسبة 50 % وهي تظم الفئة العمرية الواقعة ما بين سنة 31 - 36 ، ثم تليها الفئات العمرية الأخرى بنسب متقاربة نوعا ما وكانت كالتالي :

20% بالنسبة للفئة الثالثة و التي تضم الفئة العمرية الواقعة ما بين 37 - 45 ، ونسبة 16,7% بالنسبة لفئة العمرية الأولى و التي تظم الفئة العمرية الواقعة ما بين 25 - 30 سنة ،وفي الأخير سجلنا نسبة 13,3 % بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 45 سنة .

4 - 3 توزيع العينة حسب متغير الأقدمية : و لتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية ، إعتمدت

الطالبة تصنيف متغير الأقدمية إلى أربعة (04) فئات وطول الفئة أربعة سنوات

## جدول رقم (03)

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05	29
02	6 - 10	16
03	11 - 15	06
04	أكثر من 15	09
المجموع	60	100%

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (3) يتبين أن أعلى نسبة كانت 48,3 % و سجلت لصالح الفئة الأولى و التي تضم الفئة الأساتذة الذين لديهم أقدمية الأقل من خمس سنوات ، ثم تليها الفئة الثانية و التي تضم فئة الأساتذة الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 6 – 10 سنوات بنسبة 26,7 % .

و تأتي في المرتبة الثالثة الفئة الرابعة بنسبة 15 % و التي تضم فئة الأساتذة و الذين لديهم مستوى الأقدمية يفوق 15 سنة ، وفي الأخير الفئة الثالثة و التي تضم فئة المدرسين الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 11 - 15 سنة بنسبة 10%.

## 5 - وصف لأدوات القياس:

وللإجابة على أسئلة البحث تبنت الطالبة مقياسين ، تمثل المقياس الأول في مقياس الدافعية للعمل المقياس الثاني في مقياس الولاء التنظيمي.

### 5 - 1 - مقياس الدافعية للعمل :

مراحل إعداد مقياس الدافعية للعمل :

لقد مر إعداد مقياس الدافعية للعمل بمجموعة من المراحل :

#### المرحلة الأولى :

1- الجانب النظري: لقد تمكنت الطالبة من خلال الاطلاع النظري من اشتقاق بعض المؤشرات التي تدل على دافعية المدرسين ، حيث تم الاستفادة من مجموعة التعاريف التي قدمت من طرف مجموعة من الباحثين الذين تطرقوا لتعريف الدافعية على سبيل المثال لا الحصر ( أحمد ماهر 1999 ) ، ( محمد حسن غانم 2008 ) ( محمد عودة الريماوي 2008 ) و( بشير الخضرا 2009 ) .(بغول زهير 2007 ) ( عبد الفتاح بوخمخ 2001 )

2- الاطلاع على ما جاء في الجريدة الرسمية الخاص بالجانب التربوي ، و خاصة المرسوم التنفيذي رقم 93/ بتاريخ 02/06 / 1993 و الخاص بتحديد كيفية تقييم منحة تحسين الأداء التربوي ، والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات : المواظبة، المشاركة في الندوات و النشاط التربوي ، استعمال وسائل الإيضاح استعمال المبادرة أثناء إلقاء الدروس مثل إثراء و تنويع التحضير .

3 . الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي تناولت كل من الدافعية و كذا دافعية الانجاز ومن المقاييس التي أمكن الاستفادة منها :

استبيان الدافعية للانجاز من إعداد عبد اللطيف محمد خليف (2006) ،استخبار لقياس الدافع إلى لانجاز لدى الراشدين من إعداد هارمنز (Hermans) (1970) ، استبيان الدافع إلى الانجاز لمحمود عبد القادر محمد 1977 ، استبيان لقياس الدافع إلى الإنجاز لنظام سبع النابلسي (1993) . ومقياس محمد درويش لقياس دافعية العمل ، ومقياس دافعية الإنجاز للمعلم لعبد الرحمان صالح الأزرق .

المرحلة الثانية:

من خلال هذا الاطلاع استطاعت الطالبة أن تبلور فكرة أو تبني تصور أولي لأداة القياس ، بحيث خرجت بثلاث أبعاد وهي :بعد المتابعة ، بعد المسؤولية ،بعد احترام الوقت.

وقد تم عرضها على مجموعة من المختصين في الميدان التربوي و المتمثلين في عدد من الأساتذة ومدراء مؤسسات تربوية ( متوسطات و ثانويات ) و مفتش التربية و التكوين ، إضافة إلى الأستاذ المشرف، وأساتذة جامعيين من قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بسيدي بلعباس ، تلمسان ،شلف وبعد الحصول على اقتراحاتهم و توجيهاتهم ، توصلت الطالبة لوضع استبيان من خمسة أبعاد و المتمثلة في كل من بعد المسؤولية ، بعد المتابعة ،بعد أهمية الوقت ، بعد المنافسة وبعد السعي نحو التفوق .

وبناء على ما تقدم تم التوصل إلى استبيان مكون من خمسة وعشرين ( 25 ) فقرة موزعة على خمسة أبعاد .

الجدول رقم ( 04 )

يبين فقرات مقياس الدافعية :

الرقم	العبارة	البعد
1	إن الصعوبات التي تواجهني في عملي تزيدني إصراراً على أداءه	المتابعة
2	نجاحي في عملي هو نتيجة مثابرتي	المتابعة
3	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية التدريس	المتابعة
4	أحرص على إتقان عملي حتى ولو تطلب مني مجهودات إضافية	المتابعة
5	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها	المتابعة
1	أحرص على تنفيذ عملي المدرسي في وقته المحدد له	أهمية الوقت
2	أحرص على القيام بعمل المدرسي حسب الجدول الزمني المحدد من طرف المؤسسة	أهمية الوقت
3	أحرص على احترام رزنامة المجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها	أهمية الوقت
4	أتجنب التغيب حتى لا أحدث خللاً في سير العادي للدروس	أهمية الوقت

5	اشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي المرتبطة بالمادة التي أدرسها	أهمية الوقت
1	أقوم بالتقييم الذاتي لما قدمته من دروس لتلاميذي	المسؤولية
2	أعتبر نفسي مسئولاً عن النتائج التي يحققها تلاميذي	المسؤولية
3	ألتزم بالدقة في أدائي لعملي المدرسي	المسؤولية
4	أعطي تركيزاً و اهتماماً للأعمال المدرسية التي أقوم بها	المسؤولية
5	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها دروسي	المسؤولية
1	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي بالمؤسسة التربوية	السعي نحو التفوق
2	تفوقي في عملي المدرسي هدف أساسي أسعى إلى تحقيقه	السعي نحو التفوق
3	لا أسعى للتفوق في عملي كمدرس بالمؤسسة التربوية	السعي نحو التفوق
4	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي	السعي نحو التفوق
5	مستعد لأبذل ما في وسعي حتى أكون الأحسن في أدائي لعملي	السعي نحو التفوق
1	أحب منافسة زملائي الذين هم أكثر كفاءة مني في المؤسسة التربوية التي أعمل بها	بعد المنافسة
2	لا أميل كثيراً للمنافسة مع زملائي الذين يدرسون نفس المادة	بعد المنافسة
3	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي	بعد المنافسة
4	أفضل العمل مع زملاء يتشبعون بروح المنافسة	بعد المنافسة
5	أحرص دائماً على مقارنة النتائج التي يحققها تلاميذي مع نتائج تلاميذ زملائي	بعد المنافسة

يتكون الاستبيان من خمسة وعشرون فقرة (25) موزعة على خمسة (5) أبعاد، وهي بعد المثابرة ، بعد احترام الوقت ، بعد المسؤولية ، بعد السعي نحو التفوق و بعد المنافسة وقد توزعت الفقرات بالتساوي على مجموع الأبعاد بواقع خمسة فقرات لكل بعد .

و للإجابة على فقرات المقياس فقد تم الاعتماد على خمس بدائل وهي دائماً ، غالباً ، أحياناً، نادراً ، لا وتتوزع درجات الإجابة حسب بدائل الإجابة ( 5-1) و تعكس في البنود السالبة .

الجدول رقم (05)

يتضمن الجدول الفقرات السالبة حسب الأبعاد لمقياس الدافعية :

رقم الفقرة	العبارات	البعد
11	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية التدريس	بعد المثابرة
21	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها	
23	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها دروسي	بعد المسؤولية
14	لا أسعى للتفوق في عملي المدرسي	بعد السعي نحو التفوق
19	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي	
10	لا أميل كثيرا للمنافسة مع زملائي في العمل	بعد المنافسة
15	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي	

ويمكن أن نلخص المعطيات في الجدول التالي :

الجدول رقم (06)

يبين أرقام الفقرات الايجابية و السلبية لمقياس الدافعية حسب الأبعاد :

رقم الفقرات السلبية	رقم الفقرات الإيجابية	البعد
21 - 11	16 - 6 - 1	بعد المثابرة
/	22 - 17 - 12 - 7 - 2	بعد احترام الوقت
23	18 - 13 - 8 - 3	بعد المسؤولية
19 - 14	24 - 9 - 4	بعد السعي نحو التفوق
15 - 10	25 - 20 - 5	بعد المنافسة

### كيفية التصحيح:

تتوزع الدرجات حسب بدائل الإجابة ( 5 - 1 ) وتعكس في البنود السلبية ، و يتم التصحيح بالجمع

البسيط للدرجات التي يعطيها المستجيب على البنود و التي تتراوح درجاتها من 5 - 1

### تفسير الدرجات :

تتراوح درجات المقياس بين 25 و 125 و تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض مستوى الدافعية و

تقابلها الدرجة المرتفعة لتشير إلى المستوى المرتفع للدافعية .

أما بالنسبة للأبعاد الدافعية فتتراوح درجاتها بين 5 و 25 ، فتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى

البعد ، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض مستوى البعد .

### تعليمات التطبيق :

يبين للمستجيب أن القائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تصف جوانب من السلوك ، ويطلب

منه أن يكون صادقاً و أن يصف ما هو عليه لا ما يجب أن يكون عليه .

### كيفية التطبيق :

بعد قراءة التعليمات يمكن أن يكون التطبيق فردي أو جماعي و الوقت غير محدد للإجابة .

## 5 - 2- المقياس الثاني و الخاص بالولاء التنظيمي :

لقياس الولاء التنظيمي لقد تم الاعتماد على مقياس الولاء التنظيمي الذي طور نسخته الأصلية ألان و

ماير Allen & Meyer 1990، إذ تكونت من 24 فقرة تتوزع على ثلاثة أبعاد ، بمعدل ثماني (8) فقرات

لكل منها ، ثم تمت مراجعة هذه النسخة من قبل ألان و ماير و سميث Allen &

Meyer&Smith1993، حيث أصبحت تتكون من ثمانية عشرة(18) فقرة تتوزع على ثلاثة أبعاد ، بمعدل



سته (6) فقرات لكل منها، و قام بترجمت النسخة المعدلة من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية ديري و روسل (Durrieu&Rousel، 2002) ، و قام بترجمته إلى اللغة العربية (محمد أحمد درويش 2008)

## 5 - 2 - 1 وصف المقياس :

إن نموذج الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي وضع على مرحلتين، المرحلة الأولى تم فيها صياغة بعد الالتزام التنظيمي الوجداني أو العاطفي و الالتزام التنظيمي البقائي أو المستمر، ثم أضاف ألان و ماير MeyerAllen & إلى نموذجهم ثنائي البعد ، البعد الثالث للالتزام و هو الالتزام المعياري أو الأخلاقي، وتم بعد ذلك اختبار المقياس و تقييمه، وأظهرت هذه المرحلة من تقييم المقياس أن بعض العبارات في المقياس ذات تشبع ضعيف بالعامل الذي تقيسه ، و بناء على الدراسات الميدانية، قام صاحب المقياس بإعادة صياغة و تطوير لمقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، و لصياغة عبارات المقياس تم توزيع استمارة الاستقصاء على مجموعتين من المبحوثين ، وكان احتواء الاستمارة على عدد أكبر من العبارات وذلك لتوفير قدر من المرونة لإجراء تحليل العبارة و تم اختيار أفضل العبارات المتضمنة في مقياس الالتزام التي تم تشكيلها من ثمانية عشرة عبارة (18) ، و تقيس كل ستة (06) عبارات بعد معين من أبعاد الالتزام التنظيمي ، و يعتبر مقياس الالتزام التنظيمي ذو الثماني عشر عبارة هو المقياس الذي تم تعديله عن النسخة الأولى ذات الأربعة و عشرون عبارة .

فحصت دراسة Dunham & al مدى توافر الخصائص السيكمترية لمقياس الالتزام التنظيمي و المتمثلة في الثبات و تكوين العامل ، وقد تم حساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ و الصدق عن طريق معامل الارتباط بين أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي و مقياس قائمة الاستقصاء الالتزام التنظيمي OCQ الذي قدمه بورتر و آخرون Porter&al 1974 وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم ( 07 )

يوضح درجة معامل الثبات و الصدق لمقياس الولاء التنظيمي لدينهام و آخرون Dunham&al:

درجة معامل الثبات	درجة الصدق
0,73	0.81
0,54	0,75
0,67	0,78

وقد تم الإعتماد على نفس المقياس (ألان و مايرلقيامس الولاء التنظيمي) في دراسة كل من عبد الفتاح صالح خليفات 2009 و سعيدي عربية 2017، حيث أكدوا على تمتع المقياس بالصدق و الثبات .  
 إن تمتع المقياس بالخصائص السيكومترية و المتمثلة في كل من الصدق و الثبات ساعد الطالبة على تبني هذا المقياس في الدراسة الحالية ، مع إضافة بعض التعديلات على بعض الفقرات حتى تتناسب مع موضوع الدراسة ،قد تم إدراج التعديلات في الملحق رقم 07.

الجدول رقم ( 08 )

يبين فقرات مقياس الولاء التنظيمي بعد تعديلها لتتناسب مع موضوع الدراسة :

الرقم	العبارات	البعد
1	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
2	أعيش مشاكل المؤسسة التربوية التي أعمل بها و كأنها مشاكلها الخاصة	البعد العاطفي
3	لا اشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
4	تمثل المؤسسة التربوية معنى كبير بالنسبة لي	البعد العاطفي
5	أشعر بالإنتماء الضعيف لهذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
6	أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
7	سوف يكون من الصعب التنقل إلى المؤسسة تربوية أخرى بالنظر إلى ما تمثله لي هذه المؤسسة	البعد المستمر

البعد المستمر	أشياء كثيرة سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة أخرى	8
البعد المستمر	صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني للبقاء في هذه المؤسسة	9
البعد المستمر	إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها	10
البعد المستمر	بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة كذلك	11
البعد المستمر	إستثماراتي في هذه المؤسسة التربوية تجعلني أكثر إرتباطا بها	12
البعد الأخلاقي	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي و إخلاصي	13
البعد الأخلاقي	لا أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة	14
البعد الأخلاقي	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى بدون مبرر يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي	15
البعد الأخلاقي	أشعر أنني مدين بالكثير لهذه المؤسسة التربوية التي أعمل بها	16
البعد الأخلاقي	سوف اشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية بدون مبرر	17
البعد الأخلاقي	اشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى	18

## 5 - 2 - 2 وصف المقياس في الدراسة الحالية :

يتكون المقياس من ثمانية عشرة (18) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد ، وهي البعد العاطفي للولاء التنظيمي ، البعد المستمر للولاء التنظيمي ، و البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي ،وقد توزعت الفقرات بالتساوي على مجموع الأبعاد بواقع ستة (06) فقرات لكل بعد .

وتكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم ليكارت الخماسي موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

وتتوزع درجات الإجابة حسب بدائل الإجابة ( 5 - 1) و تعكس في البنود السالبة .

الجدول رقم ( 09 )

يبين توزيع أرقام الفقرات الايجابية و السلبية حسب الأبعاد لمقياس الولاء التنظيمي :

رقم الفقرات السلبية	رقم الفقرات الإيجابية	البعد
13 - 7	16 - 10 - 4 - 1	بعد الولاء العاطفي
8	17 - 14 - 11 - 5 - 2	بعد الولاء المستمر
- 6	18 - 15 - 12 - 9 - 3	بعد الولاء الأخلاقي

5 - 2 - 3 كيفية التصحيح :

تتوزع الدرجات حسب بدائل الإجابة ( 5 - 1 ) وتعكس في البنود السلبية ، و يتم التصحيح بالجمع

البسيط للدرجات التي يعطيها المستجيب على البنود و التي تتراوح درجاتها من 5 - 1

5 - 2 - 4 تفسير الدرجات :

تتراوح درجات المقياس بين 18 و 90 و تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي

و تقابلها الدرجة المرتفعة لتشير إلى المستوى المرتفع للولاء التنظيمي .

أما بالنسبة للأبعاد الولاء التنظيمي فتتراوح درجاتها بين 6 و 30 ، فتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع

مستوى البعد ، أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى انخفاض مستوى البعد .

أما بالنسبة لتعليمات التطبيق وكيفية التطبيق فهي نفسها بالنسبة لمقياس الدافعية

6 - الخصائص السيكومترية لأدوات القياس :

5 - 1 الخصائص السيكومترية الخاصة بمقياس الدافعية :

- الصدق :

لاستخراج دلالات صدق هذا المقياس ، اتبعت الطالبة الطرق التالية :

الصدق الظاهري أو صدق المحتوى :

للقوف على الصدق الظاهري تم الاعتماد على صدق المحكمين ، حيث تم التحقق من دلالات صدق نتائج الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة و الاختصاص في علم النفس التربوي، القياس النفسي ، مفتشي التربية ، مديري مؤسسات تربوية ، أساتذة في علم النفس في مختلف التخصصات، أنظر الملحق رقم (03) وذلك بهدف الوقوف على دلالات الصدق الظاهري للأداة، لتتناسب مع أغراض البحث، حيث طلب منهم إبداء رأيهم في مدى ملائمة الفقرات لقياس البعد الذي تنتمي إليه، و سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ، حيث يؤكد (محمود علام، 2006) على أن هذا النوع من الصدق دون غيره من أنواع الصدق الأخرى يتطلب أدلة منطقية و ليست إحصائية ، فهي تعتمد على أحكام تقييمية للخبراء ، وتتعلق هذه الأحكام بمدى التناظر بين مفردات الاختبار و النطاق السلوكي الذي تمثله هذه المفردات .

وقد أسفرت نتائج التحكيم على النتائج التالية :

- من حيث الوضوح : لقد اتفق معظم المحكمين على أن جل عبارات الاستبيانات كانت واضحة، ما

عدا بعض العبارات التي كانت تحتاج إلى إعادة الصياغة.

- التعديلات المقترحة :

الجدول رقم ( 10 )

يبين الجدول التعديلات المقترحة من طرف المحكمين الخاص باستبيان الدافعية

الفقرة	الصيغة الأولى	الصيغة المعدلة
1	إن الصعوبات التي تواجهني في عملي تزيدني إصرارا على أداءه	
2	نجاحي في عملي هو نتيجة مثابرتي	
3	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية التدريس	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية عملي بالمؤسسة التربوية
4	أحرص على إتقان عملي حتى ولو تطلب مني مجهادات إضافية	
5	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها	
1	أحرص على تنفيذ عملي المدرسي في وقته المحدد له	
2	أحرص على القيام بعملي المدرسي حسب الجدول الزمني المحدد من طرف المؤسسة	
3	أحرص على احترام الرزنامة الخاصة بالمجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها	أحرص على احترام رزنامة المجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها
4	أتجنب التغيب حتى لا أحدث خللا في سير العادي للدروس	
5	اشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي المرتبطة بالمادة التي أدرسها	اشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي و مهاراتي التدريسية
1	أقوم بالتقييم الذاتي لما قدمته من دروس لتلاميذي	
2	أعتبر نفسي مسؤولا عن النتائج التي يحققها تلاميذي	
3	ألتزم بالدقة في أدائي لعملي المدرسي	ألتزم بالإتقان في أدائي لعملي المدرسي
4	أعطي تركيزا و اهتماما للأعمال المدرسية التي أقوم بها	أركز جهدي و اهتمامي لأداء مهامتي المدرسية
5	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها دروسي	
1	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي المدرسي	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي بالمؤسسة التربوية

2	تفوق في عملي المدرسي هدف أساسي أسعى إلى تحقيقه	
3	لا أسعى للتفوق في عملي المدرسي	لا أسعى للتفوق في عملي كمدرس بالمؤسسة التربوية
4	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي	
5	مستعد لأبذل ما في وسعي حتى أكون الأحسن في أدائي لعملي	
1	أحب منافسة زملائي الذين هم أكثر كفاءة مني في المؤسسة التربوية التي أعمل بها	
2	لا أميل كثيرا لمنافسة مع زملائي في العمل	لا أميل كثيرا لمنافسة زملائي في العمل
3	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي	
4	أفضل العمل مع زملاء يتشبعون بروح المنافسة	
5	أحرص دائما على مقارنة النتائج التي أحققها في عملي المدرسي مع نتائج زملائي	أحرص دائما على مقارنة النتائج التي يحققها تلاميذي مع نتائج التي يحققها تلاميذ زملائي

- أما بالنسبة لمدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه حسب المحكمين، فقد حددت الطالبة النسبة

المؤوية المقبولة ب 75% ، فكانت النتائج التي أسفر عنها التحكيم كالتالي:

### جدول رقم ( 11 )

يبين الجدول نسبة أ اتفاق المحكمين على مدى قياس الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه

الفقرة \ البعد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
1	%100	%100	%100	%100	%76
2	%100	%100	%92.30	%100	%100
3	%84,61	%92.30	%92.30	%92.30	%92.30
4	%100	%92.30	%84.61	%92.30	%84.61
5	%100	%100	%100	%92.30	%84.61
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100

و بالنظر إلى نتائج التحكيم كما هي موضحة في الجدول رقم (11) فقد سجلنا وجود اتفاق شبه تام في

قدير المحكمين لمدى علاقة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث كانت الدرجات تتراوح بين 100% و

75% ، حيث يبين الجدول(11) أن أربعة فقرات للبعد الأول حصلت على نسبة اتفاق 100% ، و الفقرة الثالثة حصلت على نسبة اتفاق 84.61%، البعد الثاني ثلاث فقرات حصلت على نسبة اتفاق 100% أما الفقرات الثالثة و الرابعة حصلت على نسبة اتفاق 92.30%، البعد الثالث سجلت الفقرة الأولى و الخامسة نسبة اتفاق 100% ، أما الفقرة الثانية و الثالثة فقد سجلت نسبة اتفاق 92.30% و أدنى نسبة سجلتها الفقرة الرابعة ب 84.61، أما البعد الرابع فقد سجلنا فيه النسب التالية 100% و 92.30% ، و البعد الخامس فقد سجلت فيه أقل نسبة اتفاق مقارنة مع الأبعاد السالفة الذكر، حيث جلت الفقرة الأولى نسبة اتفاق 76% ، الفقرة الرابعة و الخامسة تساوت فيها نسبة الاتفاق 84.61 % ونتيجة لما تم التوصل إليه ، فقد تم الإبقاء على جميع فقرات المقياس المقدر ب 25 فقرة و الموزعة بالتساوي على خمسة أبعاد .

#### الصدق عن طريق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من الصدق الداخلي للمقياس عن طريق دراسة الارتباط بين درجات كل بعد ودرجات المقياس كل ، وكانت النتائج كالآتي:جدول رقم ( 12 ) يوضح نتائج العلاقة الارتباطية بين درجة كل بعد و رجة المقياس ككل :



الجدول رقم 12

يوضح درجات معامل الارتباط بين الأبعاد و الاختبار ككل وكذا مستوى الدلالة المعنوية

الاختبار البعـد	درجة معامل الارتباط مع الاختبار	مستوى الدلالة 0,01
بعد المثابرة	0,67	دال
أهمية الوقت	0,6	دال
المسؤولية	0,61	دال
السعي نحو التفوق	0,71	دال
المنافسة	0,61	دال

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق ، حيث كانت كل درجات معامل الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0,01 و كلها تفوق 0,05 ، حيث كانت أكبر قيمة لمعامل الارتباط للبعد الخاص بالسعي نحو التفوق بدرجة 0,71، القيمة الثانية للبعد الخاص المثابرة ب0,67، و تساوى في درجة معامل الارتباط كل من بعد المسؤولية و بعد المنافسة ب 0.61

**الصدق التمييزي :**

تم التحقق من الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية بين مرتفعي و منخفضي الدرجة العامة لمقياس الدافعية باعتماد نتائج أفراد العينة المكونة من 60 فرد ، وذلك بحساب النسبة الحرجة لدرجات أعلى 27% من العينة وأدنى 27% من العينة.

و الجدول رقم (13) يوضح النتائج الصدق التمييزي و المتمثلة في كل من المتوسط الحسابي و قيمة "ت" إضافة إلى تبيان قيمة الدلالة المعنوية .

جدول رقم ( 13 )

يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياس الدافعية في العمل

مستوى الدافعية	التكرار	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة - ت -	مستوى الدلالة
مستوى منخفض	16	94,25	6,21	30	11,16	دال عند 0.01
مستوى مرتفع	16	119,25	6,45			

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (13) اتضح وجود فرق في مستوى الدافعية بين المستويين ( المرتفع و المنخفض ) ، حيث سجلنا أولاً فرق على مستوى المتوسط الحسابي حيث بلغت قيمته بالنسبة للعينة العليا 119.25 و بلغت قيمته 94.25 بالنسبة للعينة الدنيا ، أما قيمة - ت - فقد بلغت 11.16 وكان هذا الفرق دال عند مستوى الدلالة 0,01 ، وهذا يؤكد على تمتع المقياس بقدرته التمييزية .

2 - الثبات:

الثبات عن طريق ألفا كرونباخ :

لدراسة ثبات المقياس تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم ( 14 )

يوضح نتائج الثبات عن طريق ألفا كرونباخ

البعد	درجة الثبات
بعد المثابرة	0,51
أهمية الوقت	0,68
المسؤولية	0,56
السعي نحو التفوق	0,47
المنافسة	0,67

لقد تبين من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن المقياس يتمتع بمستوى مقبول من الثبات حيث كانت النتائج المسجلة تعكس الاتساق الداخلي للأبعاد المكونة للدافعية ، حيث كانت معظم القيم المحسوبة تفوق 0,5 وتعتبر هذه النتائج مقبولة لأننا اعتمدنا في حساب الثبات على معامل ألفا كرونباخ الطبعي ، أي حساب الثبات لكل بعد على حدا و تتأثر درجة معامل الثبات بعدد الفقرات ، وكان أعلى معامل ثبات بالنسبة للبعد الخاص بأهمية الوقت ب 0.68 ثم بعد المنافسة 0.67 ثم بعد المسؤولية 0.56، ثم بعد المثابرة 0.51، و في الأخير بعد السعي نحو التفوق ب 0.47 .

**الثبات عن طريق التجزئة النصفية:** لحساب ثبات المقياس تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية و الجدول رقم (15) يوضح نتائج الثبات عن طريق التجزئة النصفية

#### الجدول رقم (15)

يظهر نتائج معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية ومعامل التصحيح لسبيرمان براون

معامل الثبات الجزئي	معامل التصحيح
0.59	0.74

لقد تبين من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم ( 15 ) أن المقياس يتمتع بالثبات حيث بلغت قيمة معامل الثبات بعد تصحيح الطول 0.74 .

**خلاصة :** من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة السيكمترية و المتمثلة في الصدق و الثبات لمقياس الدافعية للمدرسين ، أكدت هذه النتائج على قدرة المقياس على أن يكون أداة لدراسة الظاهرة محل البحث

6 - 2 - الخصائص السيكومترية الخاصة بمقياس الولاء التنظيمي :

الصدق الظاهري :

التعديلات المقترحة من طرف المحكمين :

الجدول رقم ( 16 )

يبين التعديلات المقترحة من طرف المحكمين الخاصة بمقياس الولاء التنظيمي

الفقرة	الصيغة الأولى	الصيغة المعدلة
1	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية	
2	أعيش مشاكل المؤسسة التربوية التي أعمل بها و كأنها مشاكلي الخاصة	أعيش مشكلات المؤسسة التربوية التي أعمل بها وكأنها مشكلاتي الخاصة
3	لا أشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية.	
4	تمثل المؤسسة التربوية معني كبير بالنسبة لي	العمل بهذه المؤسسة التربوية له قيمة كبيرة في حياتي
5	أشعر بالانتماء الضعيف لهذه المؤسسة التربوية	أشعر بضعف الانتماء لهذه المؤسسة التربوية
6	أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية	
1	سوف يكون من الصعب التنقل إلى مؤسسة تربوية أخرى بالنظر إلى ما تمثله لي هذه المؤسسة	سوف يكون من الصعب التنقل إلى مؤسسة تربوية أخرى ، لارتباطي الكبير بهذه المؤسسة
2	أشياء كثيرة سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة أخرى	أشياء كثيرة في حياتي المهنية سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة أخرى

3	صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني عل البقاء في هذه المؤسسة التربوية
4	إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها
5	بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة كذلك بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة شخصية كذلك
6	إن استثماراتي في هذه المؤسسة التربوية تجعلني أكثر ارتباط بها إن الجهد الذي استثمرته في هذه المؤسسة التربوية يجعلني أكثر ارتباطا بها
1	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي
2	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة التربوية
3	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى بدون مبرر يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي الانتقال من هذه المؤسسة التربوية إلى مؤسسة أخرى بدون مبرر يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي
4	أشعر أنني مدين بالكثير للمؤسسة التربوية التي أعمل بها
5	سوف أشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية بدون مبرر
6	أشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة التربوية حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى

نسبة اتفاق المحكمين حول مدى ملائمة الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه :

3- أما بالنسبة لنتائج اتفاق المحكمين حول ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه فكانت النتائج كالتالي

جدول رقم ( 17 )

يبين نسبة أ اتفاق المحكمين حول مدى قياس الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه

البعد الفقرة	البعد الأول البعد العاطفي	البعد الثاني البعد المستمر	البعد الثالث البعد الأخلاقي
1	%100	%92.3	%100
2	%92.30	%100	%84.61
3	%84,61	%92.30	%100
4	%76	%92.30	%100
5	%84.61	%100	%100
6	%92.30	%100	%84.61
المجموع	%100	%100	%100

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح وجود اتفاق شبه تام في نسبة تقدير المحكمين لمدى علاقة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث كانت الدرجات تتراوح بين 100% و 76% ، حيث سجلنا في البعد الأول النسب التالية: أعلى نتيجة بالنسبة للفقرة الأولى 100% و أقل نسبة سجلت في الفقرة الرابعة 6%.  
البعد الثاني : أعلى نسبة 100% للفقرة ( الثانية و الخامسة و السادسة ) و أقل نسبة سجلت هي 92.30%  
% للفقرة ( الأولى ،الرابعة ، و الثالثة).

البعد الثالث : أعلى نسبة 100% سجلت للفقرة ( الأولى و الثالثة و الرابعة و الخامسة ) أما الفقرة ( الثانية و السادسة ) فقد سجلت نسبة موافقة 84.61%.

من خلال النسب المسجلة و التي كانت كلها تتراوح ما بين 100% و 75% ونتيجة لما تم التوصل إليه فقد تم الإبقاء على جميع فقرات المقياس المقدر بثمانية عشرة ( 18 ) فقرة و الموزعة على ثلاثة ( 03 ) أبعاد بالتساوي ، ستة (06) فقرات لكل بعد .

#### الصدق عن طريق الاتساق الداخلي :

لقد تم حساب الصدق عن طريق الاتساق الداخلي ، وذلك من خلال علاقة كل بعد بالمقياس ككل

#### الجدول رقم ( 18 )

يوضح نتائج معامل الارتباط بين درجة كل بعد و درجة المقياس ككل :

البعد	الاختبار	درجة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد العاطفي	0.84	0.0001	
البعد المستمر	0.91	0.0001	
البعد الأخلاقي	0.91	0.0001	

من خلال الجدول ( 18 ) يتضح وجود علاقة ارتباطيه جيدة بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل حيث كانت درجات معامل الارتباط مرتفعة و مستوى الدلالة المعنوية اقل من 0.01 ، فقد كانت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للبعد الأول 0.84 عند مستوى الدلالة 0,0001 و تساوت درجة معامل الارتباط بالنسبة للبعد الثاني و البعد الثالث ( 0.91 ) وهذه النتيجة تؤكد تمتع المقياس بصدق داخلي .

### الصدق التمييزي :

تم التحقق من الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية بين مرتفعي و مخفضي الدرجة العامة لمقياس الولاء التنظيمي باعتماد نتائج أفراد العينة المكونة من 60 فرد ، وذلك بحساب النسبة الحرجة لدرجات أعلى 27% من العينة وأدنى 27% من العينة .

و الجدول التالي رقم ( 19 ) يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياس الولاء التنظيمي

#### الجدول رقم 19

يوضح الجدول نتائج قيم المتوسطات الحسابية إضافة إلى قيمة "ت" مع بيان مستوى الدلالة المعنوية

مستوى الولاء	التكرار	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة - ت	مستوى الدلالة
مستوى منخفض	16	47,68	6,94	30	16,24	0,0001
مستوى مرتفع	16	79,37	3,55			

لحساب الصدق التمييزي قامت الطالبة بترتيب درجات العينة الاستطلاعية و البالغ عددها (60) فرد على مقياس الولاء التنظيمي ، ثم قامت بحساب الدرجة الحرجة لكل 27% من أعلى الدرجات و 27% من أدنى الدرجات ، ثم حساب الفرق بين العينتين عن طريق اختبار - ت -

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (19) يتبين أن المقياس يتمتع بالصدق التمييزي، حيث كانت قيمة - ت المحسوبة (16,24) ذات دلالة معنوية عند 0,0001 وهذا ما يؤكد تمتع المقياس مستوى مقبول من الصدق .



**الثبات :**

لحساب الثبات تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ الطبقية ، لأن المقياس يتكون من أبعاد ، ولهذا تم حساب ثبات كل بعد على حده ، و الجدول رقم ( 20 ) يبين درجات الثبات

**الجدول رقم ( 20 )**

يوضح درجات معامل الثبات لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي

درجة الثبات	البعد
0,66	بعد الولاء التنظيمي العاطفي
0,71	بعد الولاء التنظيمي المستمر
0,69	بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي

لقد تبين من خلال الجدول رقم (20) أن المقياس يتمتع بمستوى مقبول من الثبات حيث كانت النتائج المسجلة تعكس الاتساق الداخلي لكل أبعاد الولاء التنظيمي ، حيث كانت النتائج المسجلة تفوق 0,5 بالنسبة لكل الأبعاد ، رغم أن كل بعد كان يحتوي على ستة (06) فقرات فقط ، فقد بلغ معامل الثبات للبعد الأول 0.66 ، البعد الثاني 0.71 و البعد الثالث 0.69 .

**الثبات عن طريق التجزئة النصفية :**

لقد تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لكل بعد ، و الجدول رقم (21) يبين نتائج الثبات عن طريق التجزئة النصفية لكل بعد

جدول رقم ( 21 )

يظهر نتائج التجزئة النصفية لأبعاد الولاء التنظيمي ودرجات معامل تصحيح الطول

البعد	درجة الارتباط بين الجزئين	معامل تصحيح الطول
بعد الولاء التنظيمي العاطفي	0.44	0.61
بعد الولاء التنظيمي المستمر	0.58	0.73
بعد الولاء التنظيمي الأخلاقي	0.43	0.6

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (21) يتبين أن أبعاد الولاء التنظيمي تتميز بالثبات حيث كانت النتائج تتراوح ما بين 0.60 و 0.73 .وهي نتائج تعكس القيمة المرتفعة لمعامل الثبات .

الثبات عن طريق التجزئة النصفية للمقياس ككل :

لقد تم حساب الثبات عن طريق تجزئة المقياس إلى جزأين ، حيث تكون الجزء الأول من مجموعة الأسئلة الفردية لكل بعد وتكون الجزء الثاني من الأسئلة الزوجية لكل بعد ، وجدول رقم ( 22 ) يبين نتائج التجزئة لنصفية لمقياس الولاء التنظيمي :

الجدول رقم (22)

يبين نتائج التجزئة النصفية لمقياس الولاء التنظيمي إضافة إلى درجة معامل تصحيح الطول

معامل التصحيح	درجة الارتباط بين النصفين	مقياس الولاء التنظيمي
0.86	0.75	

إن النتائج المحصل عليها تؤكد على تمتع مقياس الولاء التنظيمي بمستوى من الثبات يرجح أنه لأن يكون

أداة للقياس ، حيث كانت قيمة الثبات المحصل عليها جد مقبولة ، حيث بلغت 0.86 .

**خلاصة :** إن ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه المرحلة من البحث ، يمكن للطالبة من القول أن

المؤشرات المتوفرة في المقياسين من صدق و ثبات تساعد على ترشيح هذه الأدوات للاستعمال في

الدراسة الأساسية لتلبية أغراض البحث.

## ثانيا : الدراسة الأساسية

- 1 - المنهج المعتمد عليه في الدراسة
- 2 - ظروف إجراء الدراسة الأساسية
- 3 - عينة الدراسة الأساسية
- 4 - الأوزان الخاصة بمتغيرات الدراسة
- 5 - مواصفات عينة الدراسة الأساسية
- 6 - الأساليب الإحصائية المعتمد عليها

## الدراسة الأساسية:

## 1 - المنهج المعتمد عليه في الدراسة:

تسعى الطالبة من خلال دراستها إلى وصف الظاهرة المدروسة ثم فهمها من خلال تحليلها الكمي و الكيفي ومن ثم الوصول إلى نتائج وتفسيرها وتعميمها على المجتمع، فالمنهج الملائم لمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، حيث يرى ( محسن علي ، 2010 : 138) " أن المنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمدا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كفييا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ، وقد تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة " .

وفي نفس السياق يرى (إبراهيم أبو زيد) في (محسن علي ، 2010 : 138) " أن المنهج الوصفي لا يقتصر على مجرد الوصف ،إنما يعني بالظروف و العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة و تفسيرها ويسعى إلى تحديد الدرجة التي توجد فيها العوامل في مواقف معينة تحت ظروف معينة و تقدير أهميتها النسبية . "ويضيف (ذوقان عبيدات ،2009) أن الأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو ، بل يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع و تطويره .

## مكان وزمان إجراء الدراسة الميدانية :

تم إجراء الدراسة الأساسية ما بين شهر مارس و جويلية من السنة الدراسية 2016-2017 ، في المؤسسات التعليمية ( المتوسطات ) التابعة لمدينة سيدي بلعباس .

## 2 - ظروف إجراء الدراسة الأساسية :

بعد النتائج التي أسفرت عنها الدراسة السيكومترية لأدوات القياس ، و التي أكدت تمتعها بمستوى مقبول من الصدق و الثبات في الدراسة الاستطلاعية، قامت الطالبة بالدراسة الأساسية، وقد كانت ظروف إجراء هذه الدراسة تشابه إلى حد ما ظروف الدراسة الاستطلاعية، والاختلاف تمثل في طول مدة الإجراء وهذا راجع لعدد المؤسسات التربوية (المتوسطات) لأنه و لضيق الوقت تحتم على الطالبة تطبيق أدوات الدراسة على جميع المؤسسات التربوية الموجودة على مستوى مدينة سيدي بلعباس و البالغ عددها أربعون متوسطة، وبعد ظهور النتائج الخاصة بشهادة التعليم المتوسط قامت باختيار المؤسسات التي ستكون مجالاً للدراسة الأساسية .

## 3 - عينة الدراسة الأساسية :

### طريقة اختيار عينة البحث:

لقد اعتمدت الطالبة في اختيارها لعينة الدراسة الأساسية على طريقة المعاينة ذاتالمرحلتين، فاتبعت في ذلك الخطوات التالية:

### الخطوة الأولى:

#### 1 - اختيار المؤسسات التعليمية المعنية بالدراسة:

لقد حدد مجتمع الدراسة بالمتوسطات الموجودة على مستوى مدينة سيدي بلعباس ، أي أنه تم استبعاد المتوسطات خارج المدينة وذلك تفادياً لتأثير بعض المتغيرات الدخيلة ،ولتحقيق ذلك تم الاستعانة بدليل المؤسسات التربوية الذي تم جلبه من مديرية التربية (مصلحة التكوين ) .

ونظراً لضيق الوقت اضطرت الطالبة تطبيق أداتي الدراسة على مجموع المؤسسات التربوية

( المتوسطات) الموجودة بالمدينة .

### الخطوة الثانية

#### كيفية اختيار الأساتذة عينة الدراسة الأساسية

##### طريقة المعاينة :

لقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية عن طريق المعاينة العشوائية العنقودية ، وذلك لجملة من الأسباب تزامن الدراسة مع مجالس الأقسام ، حيث حضر كل مستشار رزنامة المجالس الخاصة بأقسام السنة الرابعة متوسط ، و تم إختيار مجلس قسم عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة ثم اختيار جميع أساتذة القسم الذي وقع عليه الإختيار

##### الخطوة الثانية :

أما بالنسبة للمؤسسات التي كانت مجالا للدراسة ، فقد تم اختيارها بعد ظهور نتائج شهادة التعليم المتوسط دورة جوان 2017، فبعد الحصول على الدليل الخاص بترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح ، قامت الطالبة بإعادة ترتيب المؤسسات على مستوى المدينة حسب نسب النجاح المحققة و البالغ عددها وأربعون متوسطة .

أما الخطوة الموالية فتمثلت في توزيع المؤسسات التربوية (المتوسطات ) إلى فئتين ، الفئة الأولى و التي حققت نسب نجاح عالية و التي انحصرت معدلاتها ما بين أعلى نسبة نجاح 94.87% و 71.13% و الفئة الثانية التي حققت نسب نجاح منخفضة و التي انحصرت معدلاتها ما بين 49.06% و 15.69%.

##### تمرير المقياس على العينة :

لقد تم تطبيق أدوات القياس بمساعدة مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي وتم إعطاء تعليمات أن تكون العينة من الأساتذة الذين أسند لهم مستوى السنة الرابعة متوسط ، و قد تم استغلال مجالس الأقسام

الخاصة بالسنة الرابعة متوسط لتوزيع أداتي القياس على الأساتذة وذلك حتى تسهل عملية توزيع الأدوات القياس من جهة وتقديم توجيهات موحدة للمجموعة ومن جهة ثانية احترام طريقة المعاينة ( المعاينة العنقودية).

#### 4 - الأوزان الخاصة بمتغيرات الدراسة :

كما أسلفنا ذكره سابقا، فإن الطالبة اعتمدت في التحليل الإحصائي على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الطبعة 22 و تطلب هذا الإجراء ترميز متغيرات البحث :

#### جدول رقم ( 23 )

#### يوضح الأوزان الخاصة بمتغيرات الدراسة

الوزن	المتغير
	الجنس
1	أنثى م .د
2	ذكر م .د
3	أنثى م ع
4	ذكر م ع
	السن
11	من 25 - 30 سنة م .د
12	من 31 - 35 سنة م .د
13	من 36 - 45 سنة م .د
14	أكثر من 45 سنة م .د
1	من 25 - 30 سنة م.ع
2	من 31 - 35 سنة م.ع
3	من 36 - 45 سنة م.ع
4	أكثر من 45 سنة م.ع
	الأقدمية



11	أقل من 5 سنوات م.د
12	من 6 إلى 10 سنوات م.د
13	من 11 إلى 15 سنوات م.د
14	أكثر من 15 سنوات م.د
1	أقل من 5 سنوات م.ع
2	من 6 إلى 10 سنوات م.ع
3	من 11 إلى 15 سنوات م.ع
4	أكثر من 15 سنوات م.ع
مستوى الدافعية	
1	مستوى مرتفع :
2	مستوى منخفض
3	مستوى متوسط

م د : نعني بها المؤسسات ذات المراتب الدنيا

م ع : نعني بها المؤسسات ذات المراتب العليا

#### العينة الفرعية:

من خلال الفرضية المطروحة و التي تنص على وجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير مستوى الدافعية ، توجب البحث عن العينات الفرعية لمستوى الدافعية أي تقسيم الأفراد حسب درجاتهم على مقياس الدافعية إلى ثلاث مجموعات ،واعتمدت الطالبة في ذلك على أسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة الزائفة المعيارية .

فشمل المستوى المرتفع كل الأفراد الذين كانت درجاتهم المعيارية تفوق درجة المعيارية 1

وشمل المستوى المنخفض كل الأفراد الذين كانت درجاتهم المعيارية دون درجة 1 -

## 5 - مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

توزيع العينة من حيث متغير الجنس :

لقد تم توزيع العينة من حيث الجنس حسب نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التربوية (المتوسطات)

### الجدول رقم ( 24 )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	
33.3 %	60	إناث	عينة المؤسسات ذات
16.7 %	30	ذكور	المراتب العليا
31.1 %	56	إناث	عينة المؤسسات ذات
18.9 %	34	ذكور	المراتب الدنيا
100 %	180	/	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم ( 24 ) و الخاص بتوزيع العينة حسب الجنس ، نسجل تعداد الإناث يفوق تعداد الذكور ، حيث تراوحت نسب الإناث على التوالي : 33.3 % بالنسبة لمؤسسات ذات المراتب العليا، و 31.1 % بالنسبة للمؤسسات ذات المراتب الدنيا ، أما بالنسبة للذكور كانت النتائج كالتالي 16.7 % و 18.9 %، وهذه النتيجة تعكس واقع قطاع التربية ، أي تفوق تعداد الإناث على تعداد الذكور، حيث نجد أن أغلبية العاملين في سلك التعليم إناث ، إذ يرى ( عبد الحفيظ مقدم 1996 ) في (وافية صحراوي 2011 : 127-141) أن تواجد المرأة في المؤسسات الاجتماعية كالمدارس و الجامعات و المستشفيات أكثر منه في المؤسسات الاقتصادية .

توزيع العينة حسب متغير السن :

لقد تم توزيع العينة من حيث السن حسب ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح

جدول رقم ( 25 )

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	
5,6%	10	ما بين 25 - 30	المؤسسات ذات
17,12%	31	بين 31 - 36	المراتب العليا
11,7%	21	بين 37 - 45	
15,6%	28	أكثر من 45	
50%	90		المجموع
8,9%	16	ما بين 25 - 30	المؤسسات ذات
23,3%	42	بين 31 - 36	المراتب الدنيا
10%	18	بين 37 - 45	
7.8%	14	أكثر من 45	
50%	90		المجموع
100%	180		المجموع العام

من خلال الجدول رقم ( 25 ) و الخاص بتوزيع العينة حسب السن نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لصالح الفئة العمرية الواقعة ما بين 31 و 36 سنة ، حيث سجلت هذه الفئة نسبة 40,55% من مجموع لمدرسين ، وهذه النتيجة تعكس الواقع حيث أن معظم الأساتذة يوظفون في هذا السن وهذا ناتج عن قلة المناصب و العدد الكبير للمتخرجين ، ثم تليها الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 23,33% و في الأخير تأتي فئة الأقل سنا بنسبة 14,44%.

توزيع العينة حسب متغير الأقدمية : لقد تم توزيع العينة من حيث الأقدمية حسب ترتيب المؤسسات

جدول رقم (26)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	
17.2%	31	أقل من سنوات 5	المؤسسات ذات
10%	18	بين 5 - 10	المراتب العليا
5%	09	بين 11 - 15	
17.8%	32	أكثر من 15	
50%	90		المجموع
22.8%	41	أقل من سنوات 5	المؤسسات ذات
7.8%	14	بين 5 - 10	المراتب الدنيا
9.4%	17	بين 11 - 15	
10%	18	أكثر من 15	
50%	90		المجموع
100%	180		المجموع العام

من خلال الجدول رقم (26) والذي يخص توزيع العينة حسب الأقدمية ، تبين أن النسبة المرتفعة كانت لصالح الفئة الأقل من خمسة سنوات حيث سجلنا النسب التالية 17.2% بالنسبة للمؤسسات ذات المراتب العليا و 22.8% بالنسبة للمؤسسات ذات المراتب الدنيا، وهذا يعكس عملية التوظيف السنوية في هذا القطاع ، ثم تليها فئة أكثر من 15 سنة فالنسب المسجلة كانت على التوالي 17,2% بالنسبة للمؤسسات

ذات النتائج المرتفعة و 10% بالنسبة للمؤسسات ذات المراتب المنخفضة ثم تليها الفئة ذات الأقدمية ما بين 05 و 10 سنوات حيث تم تسجيل النسب التالية 10 % و 7.8%، وسجلت الفئة التي تنحصر أقدميتها ما بين 11 و15 سنة أضعف النسب .

توزيع العينة حسب تصنيف المؤسسات ( مراتب عليا و مراتب دنيا ) :

جدول رقم ( 27 )

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب ترتيب المؤسسات ( مؤسسات ذات نسب مرتفعة و مؤسسات ذات نسب منخفضة ):

النسب المئوية	التكرارات	
50%	90	مؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة
50%	90	مؤسسات ذات نسب نجاح منخفضة
100	180	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم ( 27 ) نسجل نسبة 50% بواقع 90 أستاذ بالنسبة للمؤسسات ذات المراتب العليا، ونفس النسبة بالنسبة للمؤسسات ذات النتائج المنخفضة 50 % بواقع 90 أستاذ. و تساوي المؤسسات في العدد كان عشوائيا حيث جاء بعد تحديد الحدود العليا و الدنيا لنسب النجاح بالنسبة لكل مستوى و الذي تم على أساسه تقسيم المؤسسات التربوية ، مؤسسات ذات نتائج مرتفعة و مؤسسات ذات نتائج منخفضة .

## 6 - الأساليب الإحصائية المعتمد عليها :

إن الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها للإجابة على فرضيات البحث وهي الأساليب الإحصائية البرامترية ، وهذا بناء على توفر المؤشرات التي تسمح باعتماد مثل هذا النوع من الأساليب الإحصائية و المتمثلة في التوزيع الطبيعي لنتائج العينة على المقياسين وكذا عدد أفراد عينة البحث و البالغ 180 فرد.

وهذه الأساليب هي:

المتوسط الحسابي: لمعرفة القيمة التي تتجمع حولها درجات الأفراد .

الانحراف المعياري : معرفة مدى تجانس الدرجات .

إختبار - ت - لدراسة الفرق لعينة واحدة

إختبار - ت - لدراسة الفرق بين عينتين مستقلتين بهدف الوقوف على الفرق الموجود في الدرجات بين

المتغيرات المستقلة المصنفة إلى صنفين فقط و المتغير التابع .

تحليل التباين أحادي البعد للوقوف على الفرق الموجود بين أفراد العينة عندما يكون المتغير المستقل

مصنف إلى أكثر من صنفين أو جزئين .

معامل الارتباط بيرسون : لدراسة العلاقة بين متغيرين كميين .

معادلة ألفا كرومباخ : لدراسة ثبات المقياس .

معادلة تيكاوي Tukey لدراسة المقارنات المتعددة البعدية.

وقد تم الاعتماد في المعالجات الإحصائية على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الطبعة 22

Spss22

## الفصل السادس

### عرض نتائج البحث

#### عرض النتائج :

يهدف هذا الفصل الكشف عن نتائج البحث من خلال إجراءين ، يتمثل الإجراء الأول في القياس الوصفي وفيه تم الكشف عن مستويات متغيرات البحث ، باعتماد الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

أما الإجراء الثاني فقد تمثل في القياس الاستدلالي وفيه تم اختبار فرضيات البحث ، باعتماد الأساليب إحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات البحث ، و التي تمثلت في النسبة التائية ، و تحليل التباين لأحادي البعد ، و معامل الارتباط.

## تمهيد :

يهدف هذا الفصل الكشف عن نتائج البحث من خلال إجراءين ، يتمثل الإجراء الأول في القياس الوصفي وفيه تم الكشف عن مستويات متغيرات البحث ، باعتماد الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

أما الإجراء الثاني فقد تمثل في القياس الاستدلالي وفيه تم اختبار فرضيات البحث ، باعتماد الأساليب إحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات البحث ، و التي تمثلت في النسبة التائية ، و تحليل التباين لأحادي البعد ، و معامل الارتباط.

## عرض نتائج البحث :

في ضوء التساؤلات التي تبنتها الطالبة، و بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية سيتم عرض نتائج الدراسة حسب ترتيب الفرضيات :

- 1 - ما مستوى الدرجة الكلية للدافعية و مستويات أبعادها لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي .
- 2 - ما مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي .
- 3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها بين فئتي الأساتذة تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح .
- 4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي الأساتذة تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح.



5 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الخلفية الفردية (الجنس، السن، الأقدمية ) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها.

6 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لإختلاف الخلفية الفردية (الجنس ، السن ، الأقدمية ) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده.

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للإختلاف في مستوى الدافعية لدى عينة الدراسة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده.

#### نتائج الفرضية الأولى:

ما مستوى الدرجة الكلية للدافعية ومستويات أبعادها لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي :

للكشف عن مستوى الدرجة الكلية للدافعية و مستويات أبعادها لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا ، تم إستخراج المتوسطات الحسابية ثم حساب المتوسط الفرضي لكل من مقياس الدافعية الكلية ثم حساب المتوسط الفرضي لأبعاد مقياس الدافعية .

يوضح الجدول رقم (28) نتائج الفرضية الأولى و الذي ينص على الكشف عن مستوى درجة الكلية للدافعية ومستويات أبعادها لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي :

## الجدول رقم (28)

يوضح الجدول درجات كل من المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لمقياس الدافعية و أبعادها

المتغير	نسبة النجاح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي
الدافعية الكلية	مرتفعة	107.41	10.04	75
	منخفضة	103.52	9.88	75
بعد المثابرة	مرتفعة	21.17	2.73	15
	منخفضة	20.56	2.77	15
بعد احترام الوقت	مرتفعة	22.38	2.58	15
	منخفضة	21.87	2.35	15
بعد المسؤولية	مرتفعة	22.16	2.47	15
	منخفضة	21.26	2.59	15
بعد مستوى التفوق	مرتفعة	21.46	2.45	15
	منخفضة	20.81	2.29	15
بعد المنافسة	مرتفعة	20.21	3.70	15
	منخفضة	18.97	3.98	15

من خلال نتائج الجدول رقم (28) تبين أن مستوى الدرجة الكلية للدافعية وكذا مستويات أبعادها كانت مرتفعة، حيث كانت كل المتوسطات الحسابية المحسوبة لدرجات الأساتذة و باختلاف نسب النجاح المحققة تفوق المتوسط الفرضي، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للدافعية على التوالي

107.41 بالنسبة للأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة و  
103.52 بالنسبة للأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة مقارنة  
بالمتوسط الفرضي للدرجة الكلية للدافعية الذي بلغت قيمته 75 درجة .

و نفس النتيجة سجلت بالنسبة للأبعاد بحيث كانت درجات كل المتوسطات الحسابية لدى فئتي الأساتذة  
تفوق درجة المتوسط الفرضي الذي بلغت قيمته 15 درجة، وسجل بعد احترام الوقت أعلى متوسط حسابي  
مقارنة مع الأبعاد الأخرى و بالنسبة لفئتي الأساتذة ، حيث كانت درجات متوسطاته الحسابية على التوالي  
22.38 بالنسبة لأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة  
و 21.87 بالنسبة للأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة ، وسجل  
بعد المنافسة أدنى متوسط حسابي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للدافعية وبالنسبة لفئتي الأساتذة حيث كانت  
درجات متوسطاته الحسابية على التوالي 20.21 بالنسبة للفئة الأولى و 18.97 بالنسبة للفئة الثانية .

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات  
التي يزولون فيها مهامهم حصلوا على درجات عالية بالنسبة للدافعية الكلية و كذا درجات مرتفعة على  
مستوى أبعادها مقارنة بالمتوسطات الفرضية .

و للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية و المتوسطات الفرضية اعتمدت الطالبة على  
اختبار "ت" الدراسة الفرق لعينة مرتبطة وذلك بمقارنة متوسط العينة بقيمة مفترضة للمجتمع، وكانت  
النتائج كالتالي :

و يتضمن الجدول رقم (29) قيم المتوسط الحسابي لدرجات فئتي الأساتذة على مقياس الدافعية و كذا  
أبعادها ، إضافة إلى قيمة "ت" مع بيان مستوى الدلالة .

الجدول رقم ( 29 )

يوضح الجدول نتائج قيمة " ت " لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و في مستويات أبعادها :

القيمة المقارن بها : 75							
الدلالة المعنوية	د . ح	" ت "	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		الدافعية
0,0001	89	30.62	10.04	107.41	90	نتائج مرتفعة	
0,0001	89	27.38	9.88	103.52	90	نتائج منخفضة	
القيمة المقارن بها : 15							
0,0001	89	21.43	2.73	21.17	90	نتائج مرتفعة	بعد المثابرة
0,0001	89	19.04	2.77	20.56	90	نتائج منخفضة	
0,0001	89	27.14	2.58	22.38	90	نتائج مرتفعة	بعد إحترام الوقت
0,0001	89	27.7	2.35	21.87	90	نتائج منخفضة	
0,0001	89	27.43	2.47	22.16	90	نتائج مرتفعة	بعد المسؤولية
0,0001	89	22.9	2.59	21.26	90	نتائج منخفضة	
0,0001	89	25.03	2.45	21.46	90	نتائج مرتفعة	بعد التفوق
0,0001	89	24.04	2.29	20.81	90	نتائج منخفضة	
0,0001	89	13.34	3.70	20.21	90	نتائج مرتفعة	بعد المنافسة
0,0001	89	9.46	3.98	18.97	90	نتائج منخفضة	

قد أثبتت نتائج اختبار "ت" و المسجلة في الجدول رقم (29) أن الفرق بين درجات المتوسطات الحسابية للأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم على مقياس الدافعية ودرجة المتوسط الفرضي كان فرقا جوهريا ، حيث قدرت قيمة "ت" المحسوبة على التوالي 30.62 بالنسبة للفئة الأولى و 27.38 بالنسبة للفئة الثانية وقد كانت هذه القيم دالة عند درجة الحرية 89 و بمستوى الدلالة 0.0001.

تؤكد هذه النتيجة أن الأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم قد حصلوا على درجات مرتفعة على مقياس دافعية العمل .

وقد سجلنا نفس النتيجة بالنسبة لأبعاد الدافعية ولدى فئتي الأساتذة ، حيث كانت كل قيم "ت" المحسوبة دالة إحصائيا عند درجة الحرية 89 و بمستوى الدلالة 0.0001 وهذه النتيجة تؤكد أن الأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم يتمتعون بمستوى عال في كل بعد من أبعاد الدافعية ، حيث قدرت قيمة "ت" بالنسبة لبعده المتأثرة 21.43 للفئة الأولى و 19.04 بالنسبة للفئة الثانية وكانت دالة عند درجة الحرية 89 و بمستوى الدلالة 0.0001، وكانت قيمة "ت" دالة إحصائيا بالنسبة لبعده احترام الوقت حيث قدرت قيمة "ت" على التوالي 27.14 بالنسبة للفئة الأولى و 27.7 بالنسبة للفئة الثانية وعند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة 0.0001، وكان الفرق دال كذلك بالنسبة لبعده المسؤولية حيث قدرت قيمة "ت" ب 27.43 بالنسبة للفئة الأولى و 22.9 بالنسبة للفئة الثانية وعند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة 0.0001 ، و نفس النتيجة سجلت بالنسبة لبعده التفوق حيث قدرت قيمة "ت" على التوالي 25.03 بالنسبة للفئة الأولى و 24.04 بالنسبة للفئة الثانية و عند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة 0.0001 ، و كان الفرق دال كذلك بالنسبة لبعده المنافسة حيث قدرت قيمة

"ت" على التوالي 13.34 بالنسبة للفئة الأولى و 9.46 بالنسبة للفئة الثانية عند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة 0.0001.

### الإجابة على الفرضية الثانية :

- ما مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي:  
للكشف عن مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط ) من الرتب العليا و الدنيا ، تم إستخراج المتوسطات الحسابية ثم حساب المتوسط الفرضي .

و الجدول رقم (30) يبين نتائج الفرضية الثانية و الذي ينص على الكشف عن مستوى درجة الكلية للولاء التنظيمي ومستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية ( لتعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي :

### الجدول رقم ( 30 )

نتائج المتوسط الحسابي لدرجات فئتي الأساتذة على مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده و نتائج المتوسط الفرضي :

المتغيرات	نسبة النجاح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي
الولاء التنظيمي	نتائج مرتفعة	67.34	12.09	54
	نتائج منخفضة	64	10.8	54
بعد الولاء العاطفي	نتائج مرتفعة	23.63	4.09	18
	نتائج منخفضة	22.58	4	18

18	4.71	22.28	نتائج مرتفعة	بعد الولاء المستمر
18	4.37	20.73	نتائج منخفضة	
18	5.04	21.42	نتائج مرتفعة	بعد الولاء الأخلاقي
18	4.60	20.67	نتائج منخفضة	

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (30) تبين أن مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وكذا مستويات أبعاده كانت مرتفعة بالنسبة لفئتي الأساتذة و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح حيث كانت كل المتوسطات الحسابية المحسوبة تفوق المتوسط الفرضي .

فبالنسبة لقيم المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي كانت على التوالي 67.34 و بانحراف معياري 12.09 بالنسبة للفئة الأولى ، و 64 و بانحراف معياري 10.8 بالنسبة للفئة الثانية مقارنة بالمتوسط الفرضي الذي قدر ب54 درجة بالنسبة للدرجة الكلية للولاء التنظيمي.

نستخلص من هذه النتيجة أن متغير الاختلاف في ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح لم يؤثر على تمتع فئتي الأساتذة بمستوى مرتفع في الولاء التنظيمي .

أما بالنسبة للأبعاد فقد سجلنا نفس النتيجة أي تفوق درجات المتوسط الحسابي لدى فئتي الأساتذة باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة على المتوسط الفرضي الذي قدرت قيمته ب 18 درجة بالنسبة لجميع الأبعاد، وقد تم تسجيل أعلى متوسط حسابي بالنسبة لبعده الولاء العاطفي و بالنسبة لفئتي الأساتذة حيث بلغت درجاته على التوالي 23.63 و بانحراف معياري 4.09 بالنسبة للفئة الأولى ، و 22.58 و بانحراف معياري 4 بالنسبة لفئة الثانية، وبأتي في المرتبة الثانية بعد الولاء المستمر حيث قدرت درجات متوسطاته الحسابية على التوالي 22.28 و بانحراف معياري 4.71 بالنسبة للفئة الأولى ، و

20.73 وبانحراف معياري 4.37 بالنسبة للفئة الثانية، و يأتي في الأخير بعد الولاء الأخلاقي حيث قدرت متوسطاته الحسابية على التوالي 21.42 وبانحراف معياري 5.04 بالنسبة للفئة الأولى و 20.67 بانحراف معياري 4.60 بالنسبة للفئة الثانية .

ولتأكيد هذا الفرق اعتمدت الطالبة على اختبار "ت" لدراسة الفرق لعينة مرتبطة وذلك بمقارنة متوسط العينة بقيمة مفترضة للمجتمع، وكانت النتائج كالتالي :

و يتضمن الجدول رقم (31) قيم المتوسط الحسابي لدرجات فئتي الأساتذة على مقياس الولاء التنظيمي و أبعاده ، إضافة إلى قيم "ت" مع تبيان الدلالة المعنوية .

### الجدول رقم (31)

يوضح الجدول نتائج قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده:

القيمة المقارن بها : 54							
الدلالة المعنوية	د.ح	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	نسبة النجاح	
0,0001	89	10.46	12.09	67.34	90	نتائج مرتفعة	الولاء
0,0001	89	8.78	10.8	64	90	نتائج منخفضة	
القيمة المقارن بها : 18							التنظيمي
0,0001	89	13.06	4.09	64	90	نتائج مرتفعة	بعد الولاء
0,0001	89	10.86	4	23.63	90	نتائج منخفضة	العاطفي
0,0001	89	8.63	4.71	22.58	90	نتائج مرتفعة	بعد الولاء
0,0001	89	5.92	4.37	22.28	90	نتائج منخفضة	المستمر



0,0001	89	6.43	5.04	20.73	90	نتائج مرتفعة	بعد الولاء
0.0001	89	5.51	4.60	21.42	90	نتائج منخفضة	الأخلاقي

يظهر من خلال نتائج الجدول (31) بأن الفرق بين قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للولاء التنظيمي و القيمة المتوسط الفرضي هو فرق دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة "ت" على التوالي 10.46 عند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة إحصائية 0.0001 بالنسبة للفئة الأولى، و 8.78 عند درجة الحرية 89 و بمستوى دلالة إحصائية 0.0001.

أما بالنسبة للأبعاد فقد كان الفرق بين قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد وقيمة المتوسط الفرضي فرقا دالا إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.0001 .

وما نستخلصه من هذه النتائج أن العينة تتمتع بمستوى مرتفع في الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

#### الفرضية الثالثة:

- تتص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها بين فئتي الأساتذة تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح .

للكشف عن دلالة الفروق بين فئتي الأساتذة في مستوى الدافعية وفي كل بعد من أبعادها باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح تم إستخراج المتوسطات الحسابية ثم إستخدام إختبار "ت" لعينتين مستقلتين .

الجدول رقم(32) يبين نتائج المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس الدافعية إضافة لقيمة "ت" للفرق بين المتوسطين مع بيان مستوى الدلالة .

الجدول رقم (32)

يوضح الجدول نتائج الفروق في مستوى الدافعية الكلية لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب النجاح المحققة :

الدلالة المعنوية	قيمة - ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نسبة النجاح	
0,01	2,61	178	10,04	107,41	90	مرتفعة	الدافعية العامة
			9,88	103,52	90	منخفضة	

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم ( 32 ) و الذي يظهر الفرق في مستوى الدافعية الكلية لدى الأساتذة باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التربوية التي يزاولون فيها مهامهم، تبين وجود فرق لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 107.41 مقارنة مع المتوسط الحسابي للأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي سجلت نسب نجاح منخفضة والذي قدر ب 103.52 ، و بلغت قيمة "ت" 2.61 عند مستوى الدلالة 0.01 و بالتالي نقبل الفرضية الفائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين فئتي الأساتذة في مستوى الدافعية و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح .

و الجدول رقم (33) يبين نتائج كل من المتوسطات الحسابية لدرجات فئتي الأساتذة على أبعاد الدافعية إضافة إلى قيمة "ت" مع بيان مستوى الدلالة المعنوية .

## جدول رقم (33)

يوضح نتائج الفروق في مستوى أبعاد الدافعية لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب النجاح المحققة :

الدلالة المعنوية	قيمة - ت -	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نسبة النجاح	
0,13	1,48	178	2,73	21,17	90	مرتفعة	بعد
			2,77	20,56	90	منخفضة	المثابرة
0,16	1,38	178	2,58	22,38	90	مرتفعة	بعد احترام
			2,35	21,87	90	منخفضة	الوقت
0,01	2,37	178	2,47	22,16	90	مرتفعة	بعد
			2,59	21,26	90	منخفضة	المسؤولية
0,06	1,85	178	2,45	21,46	90	مرتفعة	بعد التفوق
			2,29	20,81	90	منخفضة	
0,033	2,15	178	3,7	20,21	90	مرتفعة	بعد
			3,98	18,97	90	منخفضة	المنافسة

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (33) يتبين أن الفرق الذي تم تسجيله في مستوى الدرجة الكلية للدافعية يرجع لبعض الأبعاد المكون لها ، حيث تظهر نتائج الجدول (33) فرق في المتوسط الحسابي بين فئتي الأساتذة في بعد المسؤولية لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة ، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 22.16 مقارنة مع الفئة الثانية الذي قدر متوسطها 21.26 ، وبلغت قيمة "ت" 2.37 وكان هذا الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. و الفرق لثاني المسجل بين فئتي الأساتذة تمثل في بعد المنافسة، حيث قدر المتوسط الحسابي لفئة الأولى 20.21 و

بالمقابل قدر المتوسط الحسابي للفئة الثانية 18.97 وبلغت قيمة "ت" 2.15 وكان هذا الفرق دال عند مستوى الدلالة 0.03 .

و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين فئتي الأساتذة في مستوى كل من بعد المسؤولية و بعد المنافسة و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح . أما بالنسبة للأبعاد المتبقية و المتمثلة في بعد المثابرة، بعد احترام الوقت و بعد التفوق لم نسجل وجود فروق دالة إحصائية بين فئتي الأساتذة. ويمكن أن نفسر عدم وجود فروق في متوسطات هذه الأبعاد بين فئتي الأساتذة، لوجود عوامل خارجية تحتم بلوغ مستوى في هذه الأبعاد، حيث تخضع كيفية تقييم منحة تحسين الأداء التربوي للأساتذة على توفر مجموعة من المؤشرات حددت في الجريدة الرسمية (1993) وهي : المواظبة ، المبادرة المشاركة في الندوات و النشاط التربوي ، استعمال وسائل الإيضاح .

فمن خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن الاختلاف في مستوى الدافعية لدى الأساتذة باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم يتأثر أكثر بمستوى كل من بعد المسؤولية و بعد المنافسة . و بالتالي ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكننا القول أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً

**الفرضية الرابعة:**

- تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي الأساتذة تعزى للاختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح.

الجدول رقم (34) يبين نتائج المتوسط الحسابي لدرجات فئتي الأساتذة على مقياس الولاء التنظيمي إضافة لقيمة "ت" للفرق بين المتوسطين مع بيان مستوى الدلالة .

## الجدول رقم ( 34 )

يوضح الجدول نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب النجاح

المحققة :

الدالة المعنوية	قيمة - ت -	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نسبة النجاح	
0,05	1,95	178	12,09	67,34	90	مرتفعة	الولاء
			10,80	64	90	منخفضة	التنظيمي

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم ( 34 ) تبين أنه يوجد فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى لاختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح رغم أن قيم المتوسطات الحسابية المسجلة تظهر فرق بسيط بين فئتي الأساتذة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفئة الأولى 67,34 وقيمة المتوسط الحسابي للفئة الثانية 64 ، ولكن اختبار - ت - للفروق أظهر فروق ذات دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة - ت - تساوي 1,95 عند مستوى الدلالة المعنوية 0,05 . فالنتيجة المحصل عليها تؤدي بنا إلى القول أن المؤسسات التربوية التي حققت نسب نجاح مرتفعة يتمتع أساتذتها بمستوى ولاء مرتفع مقارنة مع الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة.

وما نستطيع أن نستنتجه أن لعامل الولاء دور في تحقيق نسب نجاح مرتفعة بالنسبة للمؤسسة . و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين فئتي الأساتذة في مستوى الولاء التنظيمي و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح .

و الجدول رقم (35) يبين قيم المتوسطات الحسابية لدرجات فئتي الأساتذة على أبعاد الولاء التنظيمي إضافة إلى قيم "ت" مع تبيان الدلالة المعنوية .

جدول رقم ( 35 )

يوضح الجدول نتائج الفرق في مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى فئتي الأساتذة باختلاف نسب

النجاح المحققة:

الدلالة المعنوية	قيمة - ت -	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نسبة النجاح	
0,085	1,73	178	4,09	23,63	90	مرتفعة	بعد الولاء
			4,00	22,58	90	منخفضة	العاطفي
0,02	2,29	178	4,71	22,28	90	مرتفعة	بعد الولاء
			4,37	20,73	90	منخفضة	المستمر
0,30	1,03	178	5,04	21,42	90	مرتفعة	بعد الولاء
			4,6	20,67	90	منخفضة	الأخلاقي

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (35) تبين أن هناك تقارب في نتائج فئتي الأساتذة في بعد الولاء العاطفي، حيث قدر المتوسط الحسابي للفئة الأولى ب 23.63 و بالمقابل قدر للفئة الثانية ب 22.58 و أفرزت نتائج اختبار ت التي قدرت ب 1.73 عن عدم وجود فروق دالة إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة معنوية 0.085، و سجلت نفس النتيجة بالنسبة لبعد الولاء الأخلاقي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفئة الأولى 21.42 و قدر المتوسط الحسابي بالنسبة للفئة الثانية 20.67 و أفرزت نتائج اختبار ت التي بلغت 1.03 عن عدم وجود فروق دالة إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية المحسوبة 0.30 .

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية فإننا نرفض فرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئتي الأساتذة في مستوى كل من بعد الولاء العاطفي وبعد الولاء الأخلاقي و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح.

أما بالنسبة لبعد الولاء المستمر فقد قدر المتوسط الحسابي لفئة الأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة 22.28 و بالمقابل قدر المتوسط الحسابي لفئة الأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة 20.73 و أفرزت نتائج اختبار ت التي بلغت 2.29 وعند مستوى الدلالة 0.02 على وجود فرق دال إحصائياً في مستوى بعد الولاء المستمر لصالح الأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة.

و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فئتي الأساتذة في بعد الولاء المستمر.

لقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فرق معنوي في كل من بعد الولاء العاطفي و بعد الولاء الأخلاقي، وتم تسجيل فرق في مستوى بعد الولاء المستمر لصالح الأساتذة الذين يزولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة، فبعد الولاء المستمر يعكس حاجة الأستاذ للبقاء في المؤسسة نتيجة لاستثماراته في هذه المؤسسة وارتباطه بها. حيث يرى الأستاذ أن نجاح المؤسسة مرهون باستمراره للعمل بها

#### الفرضية الخامسة :

- تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الخلفية الفردية (الجنس، السن، الأقدمية ) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها.

تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية حسب متغيرات الخلفية الفردية

الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في الدرجة الكلية للدافعية وفي مستويات أبعادها تعزى لمتغير الجنس لدى المدرسين وباختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح :  
و للكشف عن دلالة الفروق بين الجنسين في الدرجة الكلية للدافعية و مستويات أبعادها تم إستخراج قيم "ف" لمعرفة الفروق بين مجموعة من المتوسطات .

جدول رقم ( 36 )

يوضح الجدول نتائج الفروق في مستوى الدافعية وفي مستويات أبعادها لدى عينة الدراسة باختلاف الجنس :

الدلالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,010	3,883	379,588	3	1138,765	بين المجموعات	الدرجة الكلية للدافعية
		97,762	176	17206,035	داخل المجموعات	
			179	18344,800	المجموع	
,421	,944	7,213	3	21,638	بين المجموعات	البعد المثابرة
		7,639	176	1344,424	داخل المجموعات	
			179	1366,061	المجموع	
,039	2,856	17,003	3	51,009	بين المجموعات	البعد الوقت
		5,953	176	1047,791	داخل المجموعات	
			179	1098,800	المجموع	
,030	3,050	19,480	3	58,439	بين المجموعات	البعد المسؤولية
		6,387	176	1124,111	داخل المجموعات	
			179	1182,550	المجموع	
,083	2,266	12,662	3	37,985	بين المجموعات	البعد التفوق



		5,588	176	983,542	داخل المجموعات	
			179	1021,528	المجموع	
,064	2,459	36,277	3	108,831	بين المجموعات	البعد
		14,753	176	2596,564	داخل المجموعات	المنافسة
			179	2705,394	المجموع	

إن النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (36) و من خلال الاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد ، أظهرت النتائج أنه يوجد فروق في مستوى الدافعية الكلية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة - ف - 3,88 وهذا الفرق كان ذو دلالة معنوية عند 0,01.

أما بالنسبة للأبعاد ومن خلال النتائج التي أسفر عنها أسلوب التحليل الأحادي البعد ، فإن الأبعاد التي سجلت فرق وكان ذا دلالة معنوية هي بعد المسؤولية حيث بلغت قيمة - ف - 3,05 وكان الفرق ذو دلالة معنوية عند 0,03، أما البعد الثاني وهو بعد احترام الوقت حيث بلغت قيمة - ف - 2,85 وكان الفرق ذو دلالة معنوية عند مستوى 0,039 .

نظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وكذا بعد احترام الوقت وبعد المسؤولية ، فهذا يعني عدم تساوي متوسطي مجموعتين على الأقل ولاختبار دلالة الفرق بين كل زوج من المجموعات نلجأ إلى المقارنة المتعددة بطريقة تيكاوي (Tukey) وسنكتفي الطالبة برصد المعالجات التي أظهرت فروق ذات دلالة معنوية .

## الجدول رقم ( 37 )

يوضح الجدول نتائج المقارنات المتعددة بطريقة تيكاوي :

القيمة الدلالة المعنوية	الخطأ المعياري	الفرق في المتوسطات	متغير الجنس	مجموعة المقارنة	البعد
,028	1,83714	5,16190*	إناث مستوى منخفض	إناث مستوى مرتفع	الدافعية العامة
,028	2,12243	5,95392*	ذكور مستوى منخفض		
,147	2,21090	4,71667	ذكور مستوى مرتفع	إناث مستوى مرتفع	بعد المسؤولية
,146	,46958	1,00238	إناث مستوى منخفض		
,028	,54250	1,52549*	ذكور مستوى منخفض		
,385	,56511	,90000	ذكور مستوى مرتفع		

من خلال الجدول رقم (37) و الذي يبين نتائج المقارنات المتعددة، يظهر وجود فروق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية بين الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة و الأساتذة (إناث وذكور) الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة حيث كان الفرق لصالح الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة و كانت قيم الفروق المسجلة على التوالي: 5,16 و عند مستوى الدلالة المعنوية 0,028 بين نتائج الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة و الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة، و 5.95 و عند مستوى الدلالة المعنوية

0.028 بين نتائج الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة مقارنة مع نتائج الأساتذة ذكور و الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة من خلال النتائج المسجلة يتبين أن درجات الفروق كانت دالة إحصائياً، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية المحسوبة 0.028 وهي أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة و المقدر ب0.05

أما بالنسبة لبعء المسؤولية فقد سجلنا فرق بين مجموعة الأساتذة إناث اللواتي ينتمين للمؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة والأساتذة ذكور الذين ينتمون للمؤسسات ذات النتائج منخفضة ، حيث كانت قيمة الفرق المسجلة 1.52 عند مستوى الدلالة 0,028 .

لقد كشفت الدراسة على وجود فرق في مستوى الدافعية الكلية و في مستوى بعد المسؤولية لصالح الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة ، وهذه النتيجة تعكس دور النوع في تحديد الفرق في نسب النجاح ، يعني أن المؤسسات التي تظم ضمن فريقها التربوي أساتذة إناث يتمتعن بمستوى من الدافعية سينعكس على النتائج التي ستحققها ، وكلما كان مستوى المسؤولية مرتفعاً اثر على الدافعية العامة و بالتالي انعكست آثاره على نجاح المؤسسة .

و بالتالي ومن خلال النتائج المسجلة بإمكاننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت جزئياً من خلال النتائج المسجلة يمكننا القول أن الذي صنع الفرق هن الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة.

### الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى أبعادها تعزى لمتغير السن لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح.

للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الدافعية الكلية و في مستويات أبعادها باختلاف السن لدى عينة الدراسة تم إستخراج قيم "ف" لمعرفة الفروق بين مجموعة من المتوسطات .

جدول رقم (38)

يوضح الجدول نتائج الفروق في مستوى الدافعية وفي مستويات أبعادها باختلاف السن :

الدلالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,104	1,732	172,578	7	1208,049	بين المجموعات	الدرجة الكلية للدافعية
		99,632	172	17136,751	داخل المجموعات	
			179	18344,800	المجموع	
,210	1,396	10,489	7	73,422	بين المجموعات	البعد المتأثرة
		7,515	172	1292,639	داخل المجموعات	
			179	1366,061	المجموع	
,517	,889	5,479	7	38,354	بين المجموعات	البعد الوقت
		6,165	172	1060,446	داخل المجموعات	
			179	1098,800	المجموع	
,224	1,363	8,880	7	62,161	بين المجموعات	البعد المسؤولية
		6,514	172	1120,389	داخل المجموعات	
			179	1182,550	المجموع	
,186	1,455	8,160	7	57,117	بين المجموعات	البعد التفوق
		5,607	172	964,410	داخل	

					المجموعات	
			179	1021,528	المجموع	
,078	1,866	27,272	7	190,905	بين المجموعات	البعد المنافسة
		14,619	172	2514,489	داخل المجموعات	
			179	2705,394	المجموع	

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (38) و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد ، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و كذا في مستوى أبعادها يعزى لاختلاف السن باختلاف النتائج التي حققتها المؤسسات التعليمية ، حيث كانت كل القيم الخاصة بقيمة "ف" ضعيفة وهذا ما عكسته قيم الدلالة المعنوية ، حيث كانت كلها تفوق الدلالة المعنوية المعتمد عليها 0,05 .

و بالتالي و من خلال النتائج المسجلة بإمكاننا القول أن متغير السن لم يظهر له تأثير واضح و دال في تحديد مستوى الدافعية لدى الأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم .

و بالتالي ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق

#### الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في الدرجة الكلية للدافعية وفي مستويات أبعادها يعزى لمتغير الأقدمية لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح للكشف عن دلالة الفروق في الدرجة الكلية للدافعية و في مستويات أبعادها لدى المدرسين و باختلاف

الأقدمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي البعد ، واستخراج قيمة "ف" و بيان دلالتها المعنوية ، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (39).

الجدول رقم ( 39 )

يوضح الجدول نتائج الاختلاف في مستوى الدافعية و مستويات أبعادها باختلاف الأقدمية

الدالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,021	2,426	235,521	7	1648,646	بين المجموعات	الدرجة
		97,071	172	16696,154	داخل المجموعات	الكلية للدافعية
			179	18344,800	المجموع	
,014	2,603	18,695	7	130,863	بين المجموعات	البعد
		7,181	172	1235,198	داخل المجموعات	المثابرة
			179	1366,061	المجموع	
,638	,740	4,590	7	32,133	بين المجموعات	البعد الوقت
		6,202	172	1066,667	داخل المجموعات	
			179	1098,800	المجموع	
,035	2,213	13,956	7	97,689	بين المجموعات	البعد
		6,307	172	1084,861	داخل المجموعات	المسؤولية
			179	1182,550	المجموع	
,558	,837	4,807	7	33,648	بين المجموعات	البعد التفوق
		5,743	172	987,880	داخل المجموعات	
			179	1021,528	المجموع	
,188	1,451	21,555	7	150,888	بين المجموعات	البعد
		14,852	172	2554,507	داخل المجموعات	المنافسة
			179	2705,394	المجموع	

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (39) و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد ، أظهرت النتائج أنه توجد فروق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية يعزى لمتغير الأقدمية حيث بلغت قيمة - ف - 2,42 عند مستوى الدلالة 0,021 ، كما سجلنا كذلك وجود فروق في متوسطات المجموعات في كل من بعد المثابرة و بعد المسؤولية وكانت قيم - ف - على التوالي بالنسبة لبعد المثابرة 2,60 عند مستوى الدلالة 0,014 و بالنسبة لبعد المسؤولية 2,21 عند مستوى الدلالة 0,035 .

أما بالنسبة للأبعاد المتبقية فان قيم فروق موسطاتها - ف - لم تكن لها دلالة معنوية، بحيث كانت كل قيم دلالاتها المعنوية أكبر من 0,05 .

ونظرا لوجود فروق ذات دلالة بين متوسطات المجموعات في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وكذا بعد المثابرة و بعد المسؤولية ، فهذا يعني عدم تساوي متوسطي مجموعتين على الأقل ، ولاختبار دلالة الفرق بين كل زوج من المجموعات نلجأ إلى المقارنة المتعددة بطريقة تيكاوي (Tukey)

#### الجدول رقم (40)

يوضح الجدول نتائج المقارنات المتعددة بطريقة تيكاوي

البعد	مجموعة المقارنة	متغير الأقدمية	الفرق في المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة المعنوية
الدافعية العامة	اقل من 5سنوات مؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة	أكثر من 15سنة مؤسسات ذات نسب نجاح منخفضة	10,19534*	2,91961	,014
بعد المثابرة	اقل من 5سنوات مؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة	أكثر من 15سنة مؤسسات ذات نسب نجاح منخفضة	2,60215*	,79412	,027

من خلال الجدول رقم (40) الذي يبين نتائج المقارنات المتعددة، يظهر وجود فروق في قيم المتوسطات بين مجموعة الأساتذة من فئة أقل من خمس سنوات أقدمية و الذين ينتمون للمؤسسات ذات نسب نجاح مرتفعة و مجموعة الأساتذة من فئة أكثر من خمسة عشرة سنة أقدمية و الذين ينتمون للمؤسسات ذات نسب نجاح منخفضة وهذه الفروق سجلت بالنسبة للدافعية الكلية وكذا بعد المثابرة حيث بلغ الفرق 10,19 بالنسبة للدرجة الكلية للدافعية عند مستوى الدلالة 0,014 ، أما بالنسبة لبعء المثابرة فكانت قيمة الفرق في المتوسطات 2,60 عند مستوى الدلالة 0,027 .

لقد كشفت الدراسة الإحصائية على وجود فروق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و مستوى بعد المثابرة لصالح الأساتذة ذوي الأقدمية أقل من خمس (05) سنوات خبرة و يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة مقارنة مع الأساتذة ذوي الأقدمية تفوق خمسة عشر سنة ( 15) و يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن لمتغير الأقدمية تأثير في تحديد مستوى الدافعية ، فتفوق الأقل خبرة تبدو نتيجة طبيعية حيث يشير الواقع التربوي أن الأساتذة الأقل أقدمية يظهرون دافعية أكبر للعمل لأن مسارهم المهني محدد بمستوى مثابرتهم، فهم يحاولون إثبات قدراتهم و كفاءتهم ، ومن جهة أخرى يريدون كسب ثقة المتعاملين معهم ، لأنهم في هذه المرحلة يكونون في فترة التقييم دوري من طرف مفتش المادة و مدير المؤسسة.

وبالتالي ومن خلال النتائج المحصل يتبين أن الفرضية قد تحققت جزئياً.

#### الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي الأساتذة تعزى للاختلاف في متغيرات الخلفية الفردية تم تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية حسب متغيرات الخلفية الفردية :



## الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية السادسة على أنه يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده يعزى لمتغير الجنس لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة:

## جدول رقم (41)

يوضح الجدول نتائج الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي وفي مستويات أبعاده باختلاف الجنس:

الدالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,196	1,578	208,908	3	626,725	بين المجموعات	الولاء
		132,346	176	23292,936	داخل المجموعات	التنظيمي العام
			179	23919,661	المجموع	
,311	1,201	19,833	3	59,500	بين المجموعات	البعد
		16,513	176	2906,278	داخل المجموعات	العاطفي
			179	2965,778	المجموع	
,104	2,084	43,349	3	130,048	بين المجموعات	البعد
		20,801	176	3660,930	داخل المجموعات	المستمر
			179	3790,978	المجموع	
,381	1,030	24,035	3	72,105	بين المجموعات	البعد
		23,343	176	4108,445	داخل المجموعات	الأخلاقي
			179	4180,550	المجموع	

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (41) و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي و كذا في

مستويات أبعاده يعزى لمتغير الجنس باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات ، حيث لم تظهر نتائج القيم الخاصة بالمقارنة بين المجموعات أي فروق ذات دلالة معنوية ، حيث جاءت كل قيم المقارنات "ف" ضعيفة وهذا ما عكسته قيم دلالاتها المعنوية، حيث كانت كلها تفوق الدلالة المعنوية المحددة 0,05.

فمن خلال النتائج التي كشفتها الدراسة تبين عدم تأثير الجنس في مستوى الولاء التنظيمي ، حيث أظهر الأساتذة و باختلاف الجنس ولأنهم للمؤسسات التي يزولون فيها مهامهم بغض النظر عن نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزولون فيها مهامهم .

و بالتالي ومن خلال النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية القائلة بوجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية السادسة على أنه يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده تعزى لمتغير الأقدمية لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات :

#### الجدول رقم ( 42 )

يوضح الجدول نتائج الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي وفي مستويات أبعاده باختلاف الأقدمية

الدلالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,261	1,285	169,758	7	1188,309	بين المجموعات	الولاء التنظيمي العام
		132,159	172	22731,353	داخل المجموعات	
			179	23919,661	المجموع	
,289	1,229	20,178	7	141,246	بين المجموعات	البعد العاطفي

		16,422	172	2824,532	داخل المجموعات	
			179	2965,778	المجموع	
,252	1,303	27,274	7	190,916	بين المجموعات	البعد المستمر
		20,931	172	3600,062	داخل المجموعات	
			179	3790,978	المجموع	
,500	,910	21,339	7	149,370	بين المجموعات	البعد الأخلاقي
		23,437	172	4031,180	داخل المجموعات	
			179	4180,550	المجموع	

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (42) و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد ، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي وفي مستويات أبعاده يعزى لمتغير الأقدمية باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات ، حيث كانت كل قيم «ف» المحسوبة ضعيفة وهذا ما عكسته قيم دلالاتها المعنوية ، حيث كانت كلها تفوق الدلالة المعنوية المعتمد عليها ، و بناءا على النتائج المحصل عليها يتبين عدم تأثير متغير الأقدمية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة و باختلاف نسب النجاح التي حققتها المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده يعزى لمتغير الأقدمية .

الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية السادسة على أنه يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي في مستويات أبعاده يعزى لمتغير السن لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات :

الجدول رقم (43)

يوضح الجدول نتائج الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده باختلاف السن:

الدالة المعنوية	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,184	1,462	191,933	7	1343,529	بين المجموعات	الولاء التنظيمي العام
		131,257	172	22576,132	داخل المجموعات	
			179	23919,661	المجموع	
,099	1,757	28,270	7	197,892	بين المجموعات	البعد العاطفي
		16,092	172	2767,886	داخل المجموعات	
			179	2965,778	المجموع	
,095	1,777	36,532	7	255,726	بين المجموعات	البعد المستمر
		20,554	172	3535,252	داخل المجموعات	
			179	3790,978	المجموع	
,711	,654	15,475	7	108,324	بين المجموعات	البعد الأخلاقي
		23,676	172	4072,226	داخل المجموعات	
			179	4180,550	المجموع	

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (43) و بالاستعانة بالأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين أحادي البعد، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق في مستوى الولاء التنظيمي و كذا في مستويات أبعاده يعزى لمتغير السن باختلاف النتائج التي حققتها المؤسسات، حيث كانت كل القيم الخاصة بقيمة "ف" ضعيفة وهذا ما عكسته قيم الدلالة المعنوية ، حيث كانت كلها تفوق الدلالة المعنوية المعتمد عليها، و بالتالي و من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسة تبين عدم تأثير متغير السن على مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده ، حيث وجدنا أن كل الأساتذة و باختلاف السن يتمتعون بمستوى من الولاء التنظيمي و باختلاف نسب نجاح المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم ،وحسب النتائج المحصل عليها فإننا نرفض الفرضية القائلة بوجود فرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير السن .

#### الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للإختلاف في مستوى الدافعية لدى عينة الدراسة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده.

#### الجدول رقم ( 44 )

يوضح الجدول نتائج الفروق في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده لدى عينة الدراسة

#### باختلاف مستوى الدافعية:

المتغيرات	مستوى الدافعية	العدد "ن"	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة
الولاء التنظيمي	مرتفع	35	69,1714	11,65304	2,43	54	0,018
	منخفض	21	61,9048	9,21360			
البعد العاطفي	مرتفع	35	25,0000	3,63803	4,044	54	0.001
	منخفض	21	21,0476	3,36862			

0,36	54	0,91	4,77247	22,4000	35	مرتفع	البعد
			4,28841	21,2381	21	منخفض	المستمر
0,74	54	1,82	4,78408	21,7714	35	مرتفع	البعد
			3,23228	19,6190	21	منخفض	الأخلاقي

إن النتائج المحصل عليها في الجدول رقم ( 44 ) و التي تبين نتائج الفرق في مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده باختلاف مستوى الدرجة الكلية للدافعية (مستوى مرتفع ، ومستوى منخفض ) من خلال اختبار - ت - لدراسة الفروق بين عينتين مستقلتين، تبين وجود فرق دال إحصائيا يعزى لاختلاف مستوى الدافعية بين كل من المدرسين مرتفعي الدافعية و المدرسين منخفضي الدافعية في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة - ت - 2,43 عند مستوى الدلالة المعنوية 0,018 لصالح الأساتذة ، مرتفعي الدافعية ، وكانت المتوسطات الحسابية المسجلة على التوالي 69,17 بالنسبة للفئة الأولى و 61,90 بالنسبة للفئة الثانية ، و بالتالي ومن خلال النتائج المحصل نستطيع القول أن مستوى الدافعية له تأثير على مدى تمتع الأساتذة بالولاء التنظيمي، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود الفرق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى للاختلاف في مستوى الدافعية لدى الأساتذة .

أما بالنسبة للأبعاد، فقد سجلنا وجود فرق بين فئتي المدرسين ( مرتفعي الدافعية و منخفضي الدافعية ) في مستوى بعد العاطفي، حيث بلغت قيمة - ت - 4,044 عند مستوى الدلالة 0,0001 ، وقد سجل الفرق لصالح المدرسين ذوي الدافعية المرتفعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على التوالي 25 بالنسبة لفئة الأساتذة مرتفعي الدافعية و 21,04 بالنسبة لفئة الأساتذة منخفضي الدافعية .

أما بالنسبة للأبعاد الأخرى للولاء التنظيمي و المتمثلة في البعد المستمر و البعد الأخلاقي فلم نسجل فرق ذا دلالة معنوية ، حيث كانت المتوسطات الحسابية متقاربة ولم تصل درجة الفرق بينها إلى مستوى ذو

دلالة معنوية , و بالتالي ومن خلال النتائج المحصل نستطيع القول أن الفرضية الخامسة قد تحققت جزئياً.

# الفصل السابع

## مناقشة نتائج البحث

1- سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج البحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة ، إضافة إلى ما تم استخلاصه من الجانب النظري ، زيادة على الخبرة المتواضعة للطالبة في سلك التوجيه و الإرشاد

المدرسي

2- الاستنتاجات و الخلاصة

3- الاقتراحات



## تفسير نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على الكشف عن مستوى الدرجة الكلية للدافعية ومستويات أبعادها لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي:

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية، تبين وجود فرق بين كل من المتوسطات الحسابية و المتوسطات الفرضية لصالح المتوسطات الحسابية ، حيث تؤكد هذه النتائج أن الأساتذة يتمتعون بمستوى عال في كل من الدرجة الكلية لمقياس الدافعية و كذا الدرجة الكلية لكل بعد من أبعادها وهذه النتيجة تعكس خصوصية مهنة التعليم حيث يجد المدرس نفسه متشعبا بدرجة عالية من الدافعية وفي مستويات أبعادها ، وذلك مرده احتواء أبعاد الدافعية و المتمثلة في ( المثابرة ، احترام الوقت المسؤولية ، التفوق و المنافسة ) على قيم دينية و اجتماعية وهي نتيجة تفند ما توصلت إليه الطالبة بلهوارى (2010) في دراستها لموضوع ضغوطات العمل و علاقتها باستراتيجيات التكيف و القيم لدى الأساتذة في مرحلة الماجستير ، بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى تشعب الأساتذة باختلاف المراحل التعليمية بقيم عمل عالية ، فالتشعب بقيم العمل الذي يستمد جذوره من تعاليم الدين الحنيف تنعكس أثاره على مستوى دافعية المدرس ، زيادة على أن الأستاذ بحكم موقعه في المؤسسة يشغل مكانة لها طابعها الخاص، كما يستند على قاعدة فكرية يدرك من خلالها أهمية المهنة التي يزاولها و سمو رسالتها ، حيث يرى ( أحمد إبراهيم أحمد 1998: 47 ) أن الفرد يكون محدودا بقيمه و إدراكه للغرض الذي يؤثر عليه في اتخاذ قراراته . وتفند النتيجة التي توصلت إليها الطالبة دراسة حداد ياسمين (2016) التي هدفت إلى تحديد مستوى الدافعية لدى معلمات رياض الأطفال حيث خلصت إلى نتيجة مفادها تشعب المعلمات بمستوى عال من الدافعية ،

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة هشام بركات ( 2016) التي هدفت معرفة مستوى الدافعية المهنية للتدريس ،حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تمتع الأساتذة بمستوى متوسط إلى مرتفع للدافعية المهنية أما دراسة لبوز عبد الله ( 2011) التي هدفت التعرف على مستوى الدافعية لدى مدرسي المواد الاجتماعية بولاية ورقلة فقد توصلت إلى نتيجة مفادها تمتع عينة البحث بمستوى متوسط من الدافعية المهنية .

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة العموش ( 1995) التي هدفت التعرف على مستوى الدافعية لدى المعلمين و المعلمات حيث توصلت إلى أن مستوى الدافعية كان متوسطا.

أما نتائج الدراسات التي تمت في قطاعات و عينات مغايرة لعينة الدراسة فقد تم التوصل إلى نفس النتيجة:

ففي دراسة قام بها بدر العمر ( 2000) بالكويت على مجموعة من العاملين بمختلف الوزارات و الهيئات الحكومية و القطاع الخاص توصل إلى أن مستوى الدافعية بشكل عام كان متوسط لدى القطاعات الثلاثة .

و أظهرت دراسة جاكسون ( 2005 ) أن مستوى الدافعية لدى مديري المدارس و رؤساء الأقسام و المشرفين التربويين كان متوسطا .

إن الاختلاف في النتائج المحصل عليها بين المستوى المتوسط و المرتفع في الدافعية تعكس طريقة قياس الدافعية ، حيث تم الاعتماد في كل الدراسات بما فيها دراسة الطالبة على الاستبيانات وهي تقيس الاتجاهات نحو الموضوع أكثر ما تقيس الموضوع في حد ذاته .

## مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

ينص الفرضية الثانية على الكشف عن مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ومستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) من الرتب العليا و الدنيا على التوالي :

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية، و المتمثلة في حساب الفرق بين كل من المتوسطات الحسابية و المتوسطات الفرضية تبين أن الأساتذة يتمتعون بمستوى عال في كل من الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي و كذا الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاده، حيث جاءت نتائج كل المتوسطات الحسابية المحسوبة و لكل المتغيرات تفوق المتوسط الفرضي ،وهذه النتيجة هي انعكاس للواقع الاقتصادي الذي تعيشه البلاد ، فقد أصبح الحصول على وظيفة يشبع من خلالها حاجاته ،ويضمن فيها استقراره الوظيفي من المؤشرات التي تساعد على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ، وهي نتيجة يفسرها كذلك حجم العينة حيث سجلنا نسبة 40.55 % من حجم العينة ينحصر سنها ما بين 31 و 36 سنة ولها أقدميه أقل من خمسة ( 05 ) سنوات ، وهذا يعكس صعوبة الحصول على منصب عمل مباشرة بعد التخرج من الجامعة .

ويمكن إيعاز ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده لدى فئتي الأساتذة و باختلاف نسب النجاح المحققة إلى طبيعة مهنة التدريس ، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين خصائص الوظيفة و ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي و مستويات أبعاده ، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أنه كلما كانت المسؤولية الممنوحة للفرد على العمل الذي يقوم به كبيرة كلما كان مستوى الولاء مرتفع ، ومن جهة أخرى فإن طبيعة العمل هي التي تحدد اتجاهات و عواطف الفرد نحو المنظمة التي ينتمي إليها ، أما

بالنسبة للولاء المستمر فإنه يتوقف على العلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها ، فالعمل الذي يوفر للفرد بناء علاقات داخلية وخارجية يساعد في ارتفاع مستوى بعد الولاء المستمر .

ومن جهة أخرى فان ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى فئتي المدرسين يمكن إيعازه إلى العدالة التنظيمية على مستوى التنظيم الداخلي للمؤسسات التربوية ، إذ تعمل العدالة التنظيمية على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة من وجهة نظر الموظف ، مما يزيد من تفاني الفرد وبذله أقصى طاقته ، ورغبته في الاستمرار في العمل ، فقد توصل (راتب سعود 2009 ) إلى وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

وقد فندت هذه النتيجة دراسة كل من راتب السعود و سوزان سلطان (2009)بحيث توصلتا في دراستهما و المعنونة بدرجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي بتشعب العينة بمستوى عال من الولاء التنظيمي .

ونفس النتيجة توصل إليها العجيمي (1999) في دراسته التي هدفت قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف في دولة الكويت حيث توصل إلى تشعب عينة بحثه بمستوى عال للولاء التنظيمي و بالمقابل هناك مجموعة أخرى من الدراسات التي توصلت إلى نتائج عكسية، أي التشعب بمستوى متوسط أو ضعيف من الولاء التنظيمي ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي :

فقد توصل الكايد(1999) في دراسته التي هدفت تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية نحو جامعاتهم ، إلى وجود مستوى متوسط من الولاء للجامعة .

وتوصلت دراسة لوتاه (2004) التي أجريت على عينة من الموظفين بوزارة الصحة بتشعبهم بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي .

أما العتيبي ( 1997 ) و من خلال النتائج التي توصلت إليها دراسته التي هدفت قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز حيث أظهرت أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي .

وتفند هذه النتائج الدراسة التي قامت بها وافية صحراوي (2011) فقد توصلت نتائج دراستها إلى التشبع الضعيف بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر .

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة كل من منى خلف الملاحمة و عبد الفتاح صالح خليفات (2009) أي تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية و ترجع هذه النتيجة إلى شعور الأساتذة بعدم الثبات و الاستقرار الوظيفي و بأنهم يعملون في وظائف مؤقتة نتيجة إعتقاد الجامعات الخاصة سياسات التوظيف المعتمدة على العقود السنوية .

#### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها بين فئتي الأساتذة تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح .

فمن خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية للفرضية كما هو مبين في الجدول رقم ( 32 ) و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار "ت" لدراسة الفرق بين العينتين مستقلتين تبين أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً. حيث سجلنا فرق على مستوى الدرجة الكلية للدافعية ، وسجلنا كذلك فرق على مستوى كل من بعد المسؤولية و بعد المنافسة وكانت هذه الفروق لصاح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح عالية، ولم تسجل فروق بالنسبة للأبعاد المتبقية فمن خلال هذه النتيجة يتبين بأن أداء المدرس تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات ، حيث أن معظم المؤسسات التي

حققت نسب نجاح مرتفعة هي مؤسسات قديمة مقارنة مع المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة ، فيمكن إرجاع هذه النتيجة إلى المناخ التنظيمي الذي تتميز به هذه المؤسسات ، ويؤكد هذه النتيجة رونالد ي. ريجيو : (1999، 260) حيث يقول "يفترض الناس أن العامل المنتج هو العامل الذي تتوفر لديه دافعية عالية ولكن هذه المقولة ليست أكثر من فرضية ، وهناك عوامل كثيرة جدا مستقلة عن الدافعية ولكنها قد تؤثر في الإنتاجية و أكثر من ذلك لو توافر لدينا عمال يمتلكون دافعية عالية جدا فإن هذا قد لا يؤدي مباشرة ، وثقائية إلى زيادة كبيرة في الإنتاج فدنيا العمل أكثر تعقيد مما نضن "

ويرى ( أحمد ماهر، 1999 : 143 ) أن الأداء هو نتيجة جداء لثلاث متغيرات وهي الدافعية ، القدرة و ظروف العمل ويمكن التعبير عنها بطريقة رياضية التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل} .$$

وفي هذه المعادلة تبين أن الدافعية هي مفهوم ضروري و ليس بكافي للسلوك ،يعني وجود الدافعية ليست بكافية لتفسير السلوك أو نتيجة الأداء ، وخاصة إذا كنا بصدد تناول الموضوع في محيط متغيراته متشابهة كمحيط التدريس .

#### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي الأساتذة تعزى للإختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح.

فمن خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و الموضحة في الجدول رقم (34) و الجدول رقم (35) التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار "ت" لدراسة الفرق بين العينتين مستقلتين تبين أن الفرضية الثانية قد تحققت بالنسبة للولاء الكلي وكذا بالنسبة لبعد الولاء المستمر، حيث

سجل الفرق لصالح عينة الأساتذة الذين ينتمون للمؤسسات ذات المراتب العليا ، و لم نسجل فرق ذو دلالة معنوية على مستوى كل من بعد الولاء العاطفي و بعد الولاء الأخلاقي لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسة، و تتفق هذه النتيجة مع ما أورده سالم رشيد و آخرون (2008) عن دراسات بعض الباحثين الذين يرون أن العلاقة بين الولاء و الأداء هي علاقة سببية ، أي هناك علاقة بين الولاء كمتغير سبب و الأداء كمتغير الأثر و نتيجة ، وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولاءه لمنظمتها يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية و اجتماعية تجعله يزيد من أداءه.

وتعكس نتائج الدراسة التي توصلت إليها الطالبة دراسة ستييرز Steers 1977 التي توصل فيها إلى عدم وجود علاقة سببية بالضرورة بين الولاء و الأداء ، أي شعور العاملين بالولاء لمنظماتهم لا يؤدي بالضرورة إلى أداء مرتفع و العكس صحيح ، وقد أوعز ذلك إلى الأسباب التالية :

- 1- أن بعض المنظمات تحاول أن تستبقي كوادرها العالية المهارة على حساب الأداء الأقل ، حيث أن الأفراد ذوي الأداء المعتدل أو الضعيف يشعرون بالارتياح و الولاء لبيئة لا تعرضهم للتهديد .
- 2- التفسير الثاني : يمكن أن يرجع غياب العلاقة بين الولاء و الأداء إلى التصورات النظرية لمفهوم الولاء
- 3 - أما السبب الثالث يمكن أن يرجع لغياب أحد العوامل المؤثرة في الولاء وهي إما مستوى الدوافع أو قدرات الأفراد أو وضوح الدور ، لأن أداء العامل يتأثر بالمؤثرات الثلاث التالية مجتمعة مع بعضها البعض .

وقد لخص محمد أحمد درويش (2008) مجموعة من الدراسات التي تناولت إنعدام العلاقة بين الولاء و الأداء فقد أدت نتائج التحليل البعدي الذي أجرته Mathieu Zajac 1990 إلى إظهار ضعف العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي ، حيث كان معامل الارتباط 0,35 وقد تم قياس الأداء باستخدام تقديرات المشرف للأداء .

و توصلت دراسة Becker ; Gilbert 1996 إلى أن الالتزام الكلي للمنظمة وقد تم قياسه باستخدام الصيغة المختصرة من OCQ لم يرتبط مع أداء العمل.

وهناك من الدراسات من حاولت دراسة كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي و علاقتها مع الأداء:

فقد توصلت دراسة Meyer et al 1980 إلى وجود ارتباط سلبي بين الالتزام البقائي الذي تم قياسه باستخدام (08) عبارات من مقياس Meyer مع الأداء ،في حين توصل إلى وجود ارتباط ايجابي بين الولاء الوجداني و مقياس أداء العمل ، ونفس النتيجة بالنسب لعلاقة الولاء المعياري أو الأخلاقي و الأداء ، حيث توصل إلى ارتباط ضعيف غير معنوي مقداره 0,06.

#### نتائج الفرضية الخامسة :

- تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف الخلفية الفردية (الجنس، السن، الأقدمية) لدى المدرسين و باختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحققة في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستوى كل بعد من أبعادها.

#### 1 - نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

و التي تنص على وجود فرق في الدرجة الكلية للدافعية وفي مستويات أبعادها يعزى للاختلاف في الجنس لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة :

فمن خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و الموضحة في الجدول رقم (36) و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد ، تبين أنه يوجد فرق في الدرجة الكلية للدافعية باختلاف الجنس ،حيث كانت قيمة - ف - 3,88 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 ، وأفرزت نتائج المقارنات المتعددة أن الفرق كان لصالح الأساتذة إناث اللواتي ينتمين للمؤسسات ذات النتائج المرتفعة مقارنة مع كل من الأساتذة (إناث و ذكور) الذين ينتمون للمؤسسات ذات النتائج المنخفضة ، و



الفرق الثاني المسجل و الذي كان ذا دلالة معنوية و هو بعد المسؤولية ، حيث كانت قيمة - ف - 3,30 عند مستوى الدلالة 0,03، و أفرزت نتائج المقارنات المتعددة الجدول رقم (37) أن الفرق كان لصالح الأساتذة إناث اللواتي ينتمين للمؤسسات ذات النتائج المرتفعة مقارنة مع كل من الأساتذة (إناث و ذكور ) الذين ينتمون للمؤسسات ذات النتائج المنخفضة .أما بالنسبة للأبعاد الأخرى للدافعية فلم نسجل فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعات .ما يمكن أن نستخلصه من هذه النتائج أن الفرق لم يكن يتعلق بمتغير الجنس بقدر ما تعلق بترتيب المؤسسة أي أننا لم نسجل فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الجنس مباشرة .

و تفند هذه النتيجة مجموعة من الدراسات السابقة، حيث توصل سامي أبو جيدة (1986) في دراسته التي تناولت دافعية المعلمين للعمل التربوي و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية و الاجتماعية و المهنية ، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج الذكور و الإناث على مقياس دافعية العمل و نفس لنتيجة توصلت إليها دراسة العموش (1995) التي هدفت التعرف على مستوى دافعية المعلمين و المعلمات حيث لم يسجل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغير الجنس و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة جرفن ) (Griffin 2010) أي عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الجنس ، وقد توصلت كذلك دراسة أودجير (Odgers2007) إلى عدم وجود فرق في مستوى الدافعية بين الذكور و الإناث.

و جاءت نتائج دراسة جاكسون (2005) معاكسة لنتائج الدراسة الحالية حيث توصل في دراسته التي كان هدفها تحديد أثر متغير الجنس على مستوى الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستويات الدافعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2 - نتائج الفرضية الجزئية الثانية : و التي تنص على وجود فرق في الدرجة الكلية للدافعية وفي مستويات أبعادها يعزى للاختلاف في السن لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة :

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية والموضحة في الجدول رقم (38) التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد ، تبين أنه لا يوجد فرق في الدرجة الكلية للدافعية، و في مستويات أبعادها يعزى لمتغير السن باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية، حيث كانت كل قيم "ف" المحسوبة ليس لها دلالة معنوية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة توماس (Thomas2010) التي توصل فيها إلى عدم وجود فرق في مستوى الدافعية تعزى لمتغير السن ، وتتفق كذلك مع دراسة روبرتسون (Robertson2010) حيث أفضت النتائج المتوصل إليها عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير السن .

أما النتيجة التي توصلت إليها دراسة برون (Brown2007) فقد جاءت مخالفة لنتائج الدراسة الحالية حيث أشارت إلى وجود فرق دال إحصائيا في مستوى كل من الدافعية الداخلية و الدافعية الخارجية يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

وسجلت نتائج دراسة جاكسون وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

3 - نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : و التي تنص على وجود فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية وفي مستويات أبعادها يعزى للاختلاف في الأقدمية لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة:

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد الموضحة في الجدول رقم (39)، تبين أنه يوجد فرق ذا دلالة معنوية بين المجموعات في مستوى الدرجة الكلية للدافعية، حيث كانت قيمة - ف - المحسوبة و التي تساوي 2,42 عند مستوى الدلالة المعنوية 0,021، و سجل كذلك فرق بين المجموعات ذو دلالة معنوية بالنسبة لبعد المثابرة حيث كانت قيمة - ف - تساوي 2,60 عند مستوى الدلالة 0,014 .

و أفرزت نتائج المقارنات المتعددة كما هو موضح في الجدول رقم (40) أن الفرق كان لصالح الأساتذة الذين ينتمون للمؤسسات ذات المراتب العليا من فئة أقل من خمس سنوات مقارنة مع الأساتذة الذين ينتمون للمؤسسات ذات المراتب الدنيا من فئة أكثر من خمسة عشر سنة .

تبدو النتيجة طبيعية، لأن المسار المهني للأساتذة من فئة الأقل أقدمية مرهون بمدى كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية، ومن جهة أخرى هم في مرحلة تقييم مستمر من طرف مدير المؤسسة و مفتش المادة .

و قد جاءت نتائج دراسة براون (Brown 2007) معاكسة لنتائج الدراسة الحالية أي عدم وجود فروق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير الخبرة ، وتعزز هذه النتيجة كذلك دراسة (جرفن 2010) حيث أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فرق في مستوى الدافعية يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

أما دراسة حسن بن خالف فقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى فئة الخبرة التعليمية 6 - 10 و فئة أكثر من 11 سنة وجاءت الفروق لصالح المعلمين الأكثر خبرة وجاءت نتائج دراسة أديجيرز ( Odgers2007 ) لتظهر أن مستوى الخبرة له تأثير على مستوى الدافعية حيث ظهرت دراسته وجود فروق في مستوى الدافعية و في مستويات أبعادها لصالح المعلمين الأكثر خبرة

وأفضت دراسة سامي أبو جيدة 1986 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين حسب متغير الخبرة على مقياس دافعية المعلمين للأداء التربوي لصالح المعلمين الأكثر خبرة . إن عدم وجود فروق بين المجموعات الأخرى في مستوى الدافعية و في مستويات أبعادها لدى عينة البحث في الدراسة الحالية يعزى لتشابه ظروف عينة البحث ، ؛حيث أن كل أفراد العينة من مستوى تعليمي واحد ، ويقطنون في نفس المنطقة ، وكذلك خصوصية المهنة التي يزاولونها حيث يحاول كل مدرس باختلاف سنوات الخدمة تسخير كل قدراته وطاقاته من أجل الوصول إلى مخرجات ترضي كل المتعاملين، ومن ناحية أخرى يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى خصوصية العينة، حيث تعمل تقريبا كل المؤسسات التربوية على إسناد أقسام الامتحانات إلى أكفئ الأساتذة الموجودين لديها .

#### نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده بين فئتي الأساتذة تعزى للاختلاف في ترتيب المؤسسات التربوية (التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح.

وسيتم مناقشة كل فرضية جزئية على حدى :

#### 1 - نتائج الفرضية الجزئية الأولى: و التي تنص على وجود فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وفي

مستويات أبعاده يعزى للاختلاف في الجنس لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة :

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد و الموضحة في الجدول رقم (40)، تبين أنه لا يوجد فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ، و في مستويات أبعاده يعزى لاختلاف متغير الجنس باختلاف ترتيب المؤسسات

التربوية حسب نسب النجاح المحققة، حيث كانت كل الدلالات المعنوية لقيم الفرق بين المجموعات " ف " أكبر من الدلالة المعنوية المعتمد عليها .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج مجموعة من الدراسات ، حيث توصل (الكايد 1999) في دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

ونفس النتيجة توصل إليها ( عبد الفتاح صالح خليفات وآخرون 2006) في دراستهم أي وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

و توصل كذلك يوسف غنيم في دراسته التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

و اتفقت نتائج دراسة (العوفي 2005 ) في( وافية صحراوي 2011) مع النتائج التي توصلت إليها الطالبة و التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

كما توصلت كذلك أروى عبد الله (2015) في دراستها إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

ونفس النتيجة توصل إليها كذلك ( أحمد مداوس اليامي 2014) في دراسته أي عدم وجود قدرة تنبؤية للجنس بمستوى الولاء التنظيمي .

2 - نتائج الفرضية الجزئية الثانية: و التي تنص على وجود فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وفي مستويات أبعاده يعزى للاختلاف في متغير السن لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة :

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد، و الموضحة في الجدول رقم (41) ، تبين أنه لا يوجد فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ، و في مستويات أبعاده يعزى لمتغير السن باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة ، حيث كانت كل الدلالات المعنوية لقيم "ف" أكبر من الدلالة المعنوية المعتمد عليها.

وقد جاءت نتائج مجموعة من الدراسات مخالفة لما توصلت إليه نتائج الطالبة ، حيث توصل (لوتاه 2004) في دراسته إلى وجود تأثير لمتغير العمر على مستوى الولاء التنظيمي ، ونفس النتيجة توصل إليها (الكايد 1999) في دراسته أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لمتغير السن لصالح فئة أكثر من 50 سنة

و تتفق النتيجة التي توصلت إليها الطالبة مع ما توصل إليه يوسف غنيم في دراسته أي عدم تأثير متغير العمر على مستوى الولاء التنظيمي .

ونفس النتيجة توصلت إليها أروى عبد الله أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير السن .

و تتفق النتيجة التي توصلت إليها الطالبة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (شافية بن حفيظ ) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن .

### 1 - نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: و التي تنص على وجود فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وفي

مستويات أبعاده يعزى للاختلاف في الأقدمية لدى المدرسين باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة :

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الإحصائية و التي اعتمد فيها على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تحليل التباين الأحادي البعد، و الموضحة في الجدول رقم (42) ، تبين أنه لا يوجد فرق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ، و في مستويات أبعاده يعزى لمتغير الأقدمية باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية حسب نسب النجاح المحققة، حيث لم تصل درجات الفرق بين المجموعات إلى فرق ذا دلالة معنوية ، حيث جاءت كل الدلالات المعنوية لقيم "ف" أكبر من الدلالة المعنوية المعتمد عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( شافية بن حفيظ ) في دراستها أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية .

ونفس النتيجة توصلت إليها دراسة (أروى عبد الله 2005 ) و التي تفضي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية .

وتختلف النتائج التي توصلت إليها الطالبة مع نتائج دراسة (الكايد 1999) حيث توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعود لمتغير الاقدمية لصالح فئة 12 سنة و أكثر .

وجاءت نتائج دراسة (عبد الفتاح صالح خليفات 2009 ) متفقة مع نتائج هذه الأخيرة حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين فئة الأقدمية 5 سنوات و أقل و 11 سنة فما أكثر لصالح المعلمين الأكثر أقدمية أي لصالح فئة 11 سنة و أكثر .

إن عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده لدى عينة البحث باختلاف المتغيرات و المتمثلة في( الجنس ، الاقدمية ، السن) يرجع إلى الولاء التنظيمي باعتباره ظاهرة تؤثر فيه عوامل كثيرة، حيث يتأثر بمدى ارتياح العامل في المؤسسة و رضاه وتكيفه مع المهنة و توافقه مع قيمها أهدافها، ويتأثر بالخصائص الشخصية للفرد ذاته، فالولاء التنظيمي هو علاقة روحية بين الفرد و المنظمة يجسدها إيمانه القوي بأهدافها و قيمها الأساسية و استعداداه لبذل أقصى جهد ، فشعور المدرس بتساوي

الفرص بينه و بين زملائه من جهة ومن جهة أخرى خصوصية مهنة التدريس تجعل المدرس أكثر ولاء لمؤسسته بغض النظر عن الإختلاف في الخلفية الفردية.

### نتائج الفرضية السابعة :

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للإختلاف في مستوى الدافعية لدى عينة الدراسة في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستوى كل بعد من أبعاده.

إن النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضية عن طريق اختبار "ت" لدراسة الفرق بين عينتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول رقم (44) تبين وجود فرق ذا دلالة إحصائية بين المدرسين في مستوى الولاء التنظيمي و في مستوى بعد الولاء العاطفي لصالح الأساتذة الذين يتمتعون بمستوى دافعية مرتفع ، حيث كانت قيمة الفرق - ت - بين الفئتين بالنسبة لمستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي ذات دلالة معنوية عند 0.01 . وبالنسبة لبعد الولاء العاطفي كانت قيمة الفرق - ت - بين المجموعتين ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.001 وتفند هذه النتيجة دراسة (Sabapathy2011) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى الدافعية للعمل لدى المعلمين و الالتزام التنظيمي سواء أكان وجدانيا او مستمرا أو معياريا.

وقد توصلت دراسة (porter&all 1974) على وجود إرتباط بين بعد الولاء الوجداني بالمنظمة و الدافعية، فمن وجهة نظرهم فإن الفرد الذي لديه ولاء وجداني يتوحد مع المنظمة و يندمج فيها و يبذل أقصى جهده من أجل تحقيق أهدافها.

وقد أشار ألين و ماير في الحميدي ( 2016 ) أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يضلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك .



ويرى ماهر علي الصالح (2010) أنه يوجد تكامل بين كل من الدافعية و الولاء العاطفي ، فإذا كانت الدافعية تعكس درجة الحماس فإن الولاء العاطفي يعكس إستعداد الفرد لبذل مجهود عال .

وبضيف أحمد عوض (2010) أن بعض الدراسات الحديثة قد أشارت على أن الدافعية للعمل هي من أكثر المنبئات بالالتزام التنظيمي .

حيث يشترك المفهومان أي الدافعية و الولاء العاطفي في ميل الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة وتؤيد هذه النتيجة دراسة Mathieu&zajac في أحمد عوض (2010) حيث توصلوا أن الدافعية الداخلية نحو العمل ترتبط إرتباطا وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي الوجداني على عكس الدافعية الخارجية التي ترتبط بالالتزام المستمر .

و تعتبر هذه النتيجة منطقية فمن خلال تجربة الطالبة في الميدان التربوي فقد لاحظت أن الأساتذة الأكثر دافعية هم الذين يتمتعون بمستوى عال في الولاء التنظيمي .

على عكس بعد الولاء المستمر وبعد الولاء الأخلاقي لم نسجل فرق بين الأساتذة ذوي المستوى المرتفع في الدافعية و الأساتذة ذوي المستوى المنخفض في الدافعية في هذين البعدين ، ويمكن أن نرجع ذلك لطبيعة البعدين ،فالبعد الأول تتحكم فيه العلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة، أي أن الفرد يكون له ولاء مستمر بقدر ما تمنحه المنظمة من إمتيازات ،يعني أن الولاء المستمر هو نتيجة لجملة من الإختيارات يقوم بها الفرد ،وهنا تتساوى وجهات النظر بين فئتي الأساتذة وذلك نتيجة لتساوى الامتيازات التي يتحصل عليها الأساتذة من جهة ،ومن جهة أخرى تساوي احتياجاتهم للبقاء في المنظمة .

أما بالنسبة لبعد الولاء الأخلاقي فان عدم وجود فرق بين فئتي الأساتذة( مرتفعي الدافعية و منخفضي الدافعية ) يمكن إيعازه إلى التشابه في القيم الثقافية و الاجتماعية لعينة البحث ومن جهة أخرى التعرض لنفس مؤثرات المحيط الخارجي و المتمثلة في كل من الزملاء و التنشئة الاجتماعية للفرد .

## الخلاصة و الاستنتاجات:

بعد التناول النظري لموضوع البحث تمكنا من استخلاص أهمية كل من الدافعية و الولاء التنظيمي لأية منظمة مهما كان نمط مدخلاتها ،و يرجع ذلك للخصائص التي يتميزان بها فوجودهما في أية منظمة يساعدها على المنافسة و تحقيق الأهداف .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي و بعد القيام بتحليل نتائج الفرضيات و مناقشتها تمكنا من استخلاص ما يلي

1- يتمتع الأساتذة و باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح المحصل عليها بمستوى عال في كل من الدرجة الكلية للدافعية و كذا على مستوى كل بعد من أبعادها .

2- يتمتع الأساتذة و باختلاف ترتيب المؤسسات التربوية ( التعليم المتوسط) حسب نسب النجاح المحصل بمستوى عال في كل من الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و كذا على مستوى كل بعد من أبعاده .

3- يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و كذا في مستوى كل من بعد المسؤولية وبعدها المنافسة لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة .

4- يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وكذا في مستوى بعد الولاء المستمر لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة.

5- يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية لصالح الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة مقارنة مع الأساتذة إناث و ذكور الذين يزاولون مهامهم في

المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة.

أما بالنسبة للأبعاد فقد تم تسجيل فرق في بعد المسؤولية لصالح الأساتذة إناث اللواتي يزاولن مهامهن في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة مقارنة مع الأساتذة ذكور الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات

التي حققت نسب نجاح منخفضة .

6- لا يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و في مستويات أبعادها يعزى لمتغير السن وباختلاف ترتيب المؤسسات حسب نسب النجاح المحصل عليها .

7- تم تسجيل فرق في مستوى الدرجة الكلية للدافعية و في مستوى كل من بعد المثابرة و بعد المسؤولية لصالح الأساتذة الأقل أقدمية و الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة مقارنة مع الأساتذة الأكثر أقدمية و الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح منخفضة.

8- لا يوجد فرق بين الأساتذة و باختلاف نسب نجاح المؤسسات التي يزاولون فيها مهامهم في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي و في مستويات أبعاده يعزى لاختلاف الخلفية الفردية و المتمثلة في (الجنس، السن ، الأقدمية ) .

9- يوجد فرق في مستوى الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وكذا في مستوى بعد الولاء العاطفي لصالح الأساتذة الذين يتمتعون بمستوى دافعية مرتفع مقارنة مع الأساتذة الذين يتمتعون بمستوى دافعية منخفض وما يمكن أن نستخلصه بصفة عامة من خلال النتائج المتحصل عليها من جهة و من جهة أخرى من خلال تجربة الطالبة في السلك التربوي، أن المؤسسات التربوية تعد البيئة التنظيمية التي تتفاعل من خلالها المدخلات و ما يجري عليها من عمليات لتصل إلى المخرجات المرغوبة، و أن أي خلل يحدث لمدخلات المؤسسة ينعكس بالتالي على العمليات التي تتفاعل مع المدخلات لكي تصل إلى المخرجات فبقدر نسبة الخلل تكون نسبة مماثلة لها في المخرجات ، ولهذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند دراسة مخرجات العملية التربوية كل العوامل التي لها علاقة بمخرجاتها ، فجانبا للاهتمام بالقدرات المعرفية للأستاذ لا بد من الإهتمام بالجانب السلوكي له و خاصة تلك المؤثرة على أداءه ، حيث أفرزت نتائج الدراسة التطبيقية أنه رغم تمتع الأساتذة و باختلاف نسبة النجاح المحققة بالنسبة للمؤسسات التي

يزاولون فيها مهامهم بمستوى عال في كل من الدافعية و الولاء التنظيمي إلا أننا سجلنا فرق في هذه المتغيرات لصالح الأساتذة الذين يزاولون مهامهم في المؤسسات التي حققت نسب نجاح مرتفعة ، حيث فندت هذه النتيجة المتوصل إليها ما أجمع عليه المختصون في السلوك التنظيمي أن مستوى الدافعية و الولاء لهما تأثير على الأداء .

### الإقتراحات:

- و في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات لتالية :
- العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للأساتذة حتى نتمكن من رفع و المحافظة على مستوى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية باعتبارها أحد أهم مؤسسات المجتمع .
- الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تتفاعل في المنتج التربوي عند دراسة النتائج الخاصة الامتحانات الرسمية وأن لا يقتصر على متغير واحد و المتمثل في الأستاذ.
- زيادة دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات القياس على عينة أكبر و على مجتمع تربوي آخر - القيام بدراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة لنفس المتغيرات ( الدافعية و الولاء )
- القيام بدراسة مماثلة بمقاييس مختلفة .

### الإفادة النظرية و التطبيقية :

- حاولت الدراسة الحالية توفير نتائج و معطيات ميدانية و علمية تساعد في الاهتمام بالجانب السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية .
- توفير مؤشرات سيكومترية للمقاييس المعتمدة في الدراسة تسمح بترشيح هذه المقاييس في دراسات أخرى

### حدود تعميم نتائج الدراسة :

ترى الطالبة أن نتائج الدراسة الحالية لا بد من النظر إليها في ضوء مجموعة من الحدود :

- هذه الدراسة تقتصر على عينة من أساتذة التعليم المتوسط الذين اسند لهم مستوى السنة الرابعة متوسط
- هذه العينة لا تمثل في جميع جوانبها المجتمع الكلي .
- النظر إلى نتائج الدراسة في ضوء حدود أدوات القياس المستعملة حيث كانت نتيجة لاتجاه نحو الموضوع ، أي من وجهة نظرهم .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية :

- المصحف الشريف .
- الأبادي مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز (2007) معجم قاموس المحيط - (ط2) ، بيروت ، لبنان ، دار المعرفة .
- إبراهيم شوقي عبد الحميد (2014) - الدافعية للإنجاز و علاقتها بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية - دراسات في الموارد البشرية ، بحوث محكمة ومنتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر .
- ابن منظور (2005) - لسان العرب - (ط1) المجلد الثامن ، و - ي ، بيروت لبنان
- أبو سمرة محمود و أخرون ( 2007 ) واقع الإتصال الإداري و علاقته بالإنتماء التنظيمي - مملكة البحرين ، مجلة العلوم التربويين و النفسية ، 8(2) ص ص 40- 59 .
- أحمد إبراهيم أحمد (2007) الجوانب السلوكية في الغدارة المدرسية - القاهرة ، مصر ، دار الفكر العربي .
- أنطوان نعمة و أخرون (2001) - المنجد في اللغة العربية المعاصرة -، بيروت ، دار المشرق
- برير كامل (2000) - إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي - (ط2) لبنان ، المؤسسة الجامعية لدراسات .
- بالرابح محمد (2011) - الدافعية الإنسانية - الجزائر ، جامعة وهران ، مخبر تطبيقات علم النفس و علوم التربية .
- بغول زهير (2007، ديسمبر ) الدافعية و نماذجها الادارية ، مجلة العلوم الانسانية ، قسنطينة ، الجزائر (28) ص ص 189- 203 .
- بقال أسمي (2013) - أثر الدافعية على و تدريبات التحصين من الضغط النفسي على التوافق لدى المدمن - رسالة دكتوراه ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا ، جامعة وهران 2 . الجزائر .

- بلعيد عبد القادر ( د ت ) - *المجيب فرنسي عربي ، معجم وظيفي لغوي* - تونس ، دار اليمامة للنشر و التوزيع .
- بلهاري فاطمة (2010) - *ضغوطات العمل و علاقتها باستراتيجيات التكيف و القيم لدى المدرسين* - رسالة ماجستير . جامعة وهران ، الجزائر .
- بن بوزيد بوبكر (2009) - *إصلاح التربية في الجزائر ، رهانات و إنجازات* - الجزائر ، دار القصبية للنشر .
- بن حفيظ شافية (2014) - *مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة* - *مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، الجزائر ، ورقلة ، (17) ، ص ص 193-204*
- بن طاهر بشير (2003) - *مظاهر قصور البحث في موضوع الضغط لدى المعلم* - قدم إلى المؤتمر العلمي الثالث ، كلية التربية ، جامعة دمشق العربية السورية ، ص ص 1-7 .
- بني يونس محمد محمود ( 2007 ) - *سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات* - (ط1) ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- بوخمخ عبد الفتاح (2001، جوان ) - *مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي* - *مجلة العلوم الإنسانية ، قسنطينة ، الجزائر ، (15) ، ص ص 135-149* .
- تغزة أمحمد ((1991) - *الضغط و الإجهاد في مهنة التعليم ذلك البعد المنسي* - مساهمة نقدية و تنظيرية و بحثية ، الجزائر ، جامعة السانبا ، وهران ، ص ص 1-51 .
- ثائر أحمد غباري (2007) - *الدافعية ، النظرية و التطبيق* - عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- جان فرانسوا دورتيه (2009) - *معجم العلوم الإنسانية* - (ط1) ، (ترجمة جورج كتورة ) ، بيروت ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
- جرجس ميشال جرجس (2005) - *معجم مصطلحات التربية و التعليم* - لبنان ، بيروت ، دار النهضة العربية .



- الجريدة الرسمية (2008، 27، يناير) - إتفاقيات دولية، قوانين و مراسيم، قراءات، مقررات، مناقشير، إعلانات. (4)، الجزائر

- جواد شوقي (2009) - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - عمان، دار حامد للنشر و التوزيع .

- حداد عصام (2011) - المنبع الموسع، قاموس عربي عربي - (ط1)، بيروت، لبنان، دار الصبح .

- حداد ياسمين (2016، مارس) / الدافعية المهنية للمعلم و كيف محافظ عليها - تم إسترجاعها في

02/أفريل/2017 من <https://www.abgs.org/aportal/article/article-detail?id>

- حريم حسين (2009) - السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - عمان، الأردن، دار حامد للنشر .

- حسين هشام بركات (2016، أكتوبر) - الدافعية المهنية لدى معلمي الرياضيات - تم إسترجاعها في

تاريخ جوان 2017 من [sa/hbisher/puplication/197877](http://sa/hbisher/puplication/197877) .fac.ksu .

- حمدات محمد بن محمد (2008) - السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية -

(ط1) عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع .

- الحمداني مريم بنت سالم (2009) - الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة

بسلطنة عمان - جامعة مؤتة . أطلع عليه 05/ماي/2016. تم إسترجاعها من [elibrary .mediu](http://elibrary.mediu.my/books/2014/MEDIU4659.pdf)

[.my/books/2014/MEDIU4659.pdf](http://elibrary.mediu.my/books/2014/MEDIU4659.pdf)

- حميدي منال (2016) - التنكين الوظيفي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس،

بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم - أطلع عليه في 12/05/2017، مستخرج من

<http://platforme.Almanhal.com/files/21/100048>

خالدي أسماء (2014) - العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الإبتدائية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

للمعلمين <http://repositorio.abu.edu.jo/bistream>

- الخضرا بشير و أخرون (2009) - السلوك التنظيمي - جمهورية مصر العربية، القاهرة، الشركة

العربية المتحدة للتسويق و التوريدات .

خضير كاظم و آخرون ( د.ت) - السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة ، الاردن ، دار النشر و التوزيع .  
ص ص 289- 341 .

- دادي ناصر (2003) - إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دراسة نظرية و تطبيقية - الجزائر  
دار المحمدية العامة .

- درويش عبد الرحمان يوسف .(1999)- العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء  
الوظيفي و الخصائص الفردية - دراسة ميدانية ،الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ، 39(3) .

- درويش محمد أحمد (2008) - نظرية الالتزام التنظيمي - ط(1) ، القاهرة ، عالم الكتب .

- دوقة أحمد (2002،جوان ) الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية للعمل - مجلة العلوم الإنسانية ،  
قسنطينة ، الجزائر (17) ص ص 147 - 156

- ذوقان عبيدات ، كايد عبد الحق ، عبد الرحمان عدس (2009) - البحث العلمي ، مفهومه و أدواته و  
أساليبه - ط(11) ، عمان ، الأردن ، دار الفكر .

- الرفوع محمد أحمد (2015) - الدافعية نماذج و تطبيقات - ط(2) ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة  
للنشر و التوزيع .

- ريجيو رونالد .بي (1999) - المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي - ( فارس حلمي ، مترجم )  
ط(1) ، عمان الأردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع .

- الريماوي محمد عودة و زملائه (2008) - علم النفس العام - ط(3) ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة  
للنشر و التوزيع .

- الزق أحمد يحيى (2009) - علم النفس - ط(1) عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع .

- سالم رشيد و آخرون (2008) - علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات  
جامعة بغداد،مجلة الفتح،(31)تما لإطلاع عليها2016

[HTTPS://IASJ.NET/IASJ?FUNC=FULLTEXTOLD=17216](https://iasj.net/iasj?func=fulltextold=17216)

- السالم ماهر علي الصالح (2010) - الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار - دمشق كلية التربية . مستخرج يوم 2018/08/28 من

MoheOgouv .sy .master /20 alsalim.pdf

- سامي محمد ملحم (2005) - أساسيات في علم النفس - عمان ، الأردن ، دار الفكر .

- سعدي عربية (2017) - العلاقة بين مصادر الضغط المهني و الولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى اطباء القطاع العام - أطروحة دكتوراه ، جامعة وهران ، الجزائر .

- السعود راتب و سوزان سلطان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس - الجمهورية العربية السورية ، مجلة جامعة دمشق ، 25(1+2) ص ص 191-231.

- سهيلة محمد عباس (2003) - إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، (ط1) عمان ، الأردن ، دار وائل .

- شاويش مصطفى نجيب ( 2007 ) - إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) - (ط1) ، عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع .

- الشهري احمد عوض (2010) - نموذج سببي مقترح لمحددات الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، مستخرج يوم 2018/08/28

<http://platform.almanhal.com/files121>

- صحراوي وافية ( 2011 ) - الضغط المهني و علاقته بالولاء التنظيمي لدى اساتذة التعليم العالي بجامعة الجزائر - دراسات في العلوم الإجتماعية و النفسية ، (17)، جامعة الجزائر 02 .

- صحراوي وافية (2013) - الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - رسالة دكتوراه ، جامعة وهران ، الجزائر .

- صوفي عبد الوهاب ( 2007 ) - العقد النفسي في المؤسسة العمومية و الخاصة - رسالة ماجستير ، جامعة وهران ، الجزائر .

- صلاح الدين عبد الباقي (2005) - مبادئ السلوك التنظيمي - الإسكندرية ، دار الجامعة
- طارق كمال و أخرون ( 2010) - علم النفس التربوي - مصر ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- الطائفي يوسف حجيم ( 2006) - إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي متكامل - (ط1) ، عمان ، الأردن ، مؤسسة الوارق .
- عائض بن شافي الأكلي ، صفوان محمد المبيضين (2012) - التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية - عمان ، الاردن ، اليازوري للنشر و التوزيع .
- عادل سيد علي ( 2008) - التنمية المهنية لمعلمي التعليم الصناعي - (ط1) المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- عامر ، حمود ميال (2015) - نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية .
- عبد الباسط أنس (2001) - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - (ط1) ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- عبد الفتاح صالح خليفات و منى خلف الملاحمة (2009) - الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية - مجلة جامعة دمشق ، 25 (3 و 4) ،
- عبد اللطيف محمد خليفة (2005) - مقياس الدافعية للإنجاز - القاهرة ، دار غريب للنشر و التوزيع .
- عبوي ، زيد منير و أخرون ( 2013) الإتجاهات الحديثة في العمل الجماعي ، دار الخليج .
- العتيبي صحبي جبر (2004) - تطور الفكر و الأساليب في الإدارة - عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر .
- العرفج عبد المحسن بن حسن بن محمد (2009) - التحفيز و كسب ولاء أعضاء هيئة التدريس - الإدارة العربية و تحديات الجودة العلمية ، مصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- العزاوي نجم الدين عبد الله و آخرون (2011) - الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية - عمان ، الأردن ، اليازوري للنشر و التوزيع .
- علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن (2012) - السلوك الإنساني في المنظمات - الإسكندرية ، دار الجامعة .
- عيسوي محمد عبد الرحمان (2006) - علم النفس و التنمية الشمولية - الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- عطية محسن (2009) - البحث العلمي في التربية ، مناهجه ، أدواته ، ووسائله - عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع .
- علام صلاح الدين محمود (2006) - القياس و التقويم التربوي و النفسي ، أساسياته و تطبيقاته و توجهاته المعاصرة، القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر .
- غانم محمد حسن ( 2008 ) علم النفس العام - القاهرة ، مصر ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية .
- فضيل عبد القادر (2009) - مدرسة في الجزائر حقائق و إشكالات - (ط1) ، الجزائر ، جسور للنشر و التوزيع .
- فلة قاروق عبده و محمد عبد المجيد (2005) - السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - (ط1) ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- فهمي محمد شامل بهاء الدين (2005) - الإحصاء بلا معانات ، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS10 - مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة .
- قاسمي ناصر (2011) - دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم و العمل - الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .
- القحطاني محمد دليم (2009) - إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل - ط2 ، الرياض ، السعودية ، العبيكان للنشر .
- كريم محمد أحمد و آخرون (2003) - مهنة التعليم و أدوار المعلم فيها - مصر ، جامعة الإسكندرية .

- كشت إبراهيم (2014) - الولاء ليس كالإنتماء - صحيفة الرأي ، الأردن ، أطلع عليه 04/14/2016 مستخرج من [alrai.com/article/672924](http://alrai.com/article/672924).
- كشرود عمار الطيب (2007) - معجم المصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي في الإدارة - (ط2) ، بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية .
- ليوز عبد الله (2010) - قيم المواطنة المعبر عنها عند مدرسي المواد الاجتماعية و علاقتها باتجاهاتهم نحو المنهاج الدراسي و دافعيتهم للتدريس - رسالة دكتوراه ، جامعة وهران ، الجزائر .
- اللوزي موسى سلامة و آخرون ( د.ت) - السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة - عمان ، الأردن .
- ماهر أحمد (1999) - السلوك التنظيمي - مصر ، الدار الجامعية .
- مجدي عزيز إبراهيم (2009) - معجم مصطلحات و مفاهيم التعليم و التعلم - (ط1) ، القاهرة
- محسن هلال (2009) - مبادئ الإدارة - (ط1) ، مصر ، مكتبة الوفاء .
- محمود صديق عبد الواحد (2015) - الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرون " رؤية مستقبلية " - دمشق ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع .
- محمود عبد القادر محمد (1977) - دوافع الإنجاز ، سيكولوجية التحديث للشباب الجامعي - القاهرة ، مصر ، مكتبة الأنجلو المصرية .
- مزيان محمد (1998) - العقد النفسي ، نحو فهم العلاقة بين الأفراد و المنظمات - الجزائر ، وهران ، دار الغرب للنشر و التوزيع .
- مزيان محمد (2006) - مبادئ في البحث النفسي و التربوي - (ط2) ، الجزائر ، وهران ، دار الغرب للنشر و التوزيع .
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2008) - المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية - (ط1) ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع .

الميليجي رضا إبراهيم (2011) - معجم المصطلحات في الإدارة التربوية و المدرسية - الاسكندرية ،  
جامعة بنها ، دار الجامعة الجديدة .

منتهى إبراهيم أحمد خميس (2013) - أخلاقيات مهنة الإدارة و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من  
وجهة نظرهم - جامعة الشرق الأوسط .أطلع عليه يوم 2018/05/12 ,مستخرج من dr-  
alameri.com /wp-content/.../

- نور الدين (2005) - معجم نور الدين الوسيط - (ط1) بيروت ، لبنان ، الناشر دار الكتب العلمية .

نوري منير (2014) - تسيير الموارد البشرية - الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .

هداد فاضل ياسمين - (د.ت) - الدافعية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات  
الذاتية - تم الإطلاع عليها جوان 2016 ، تم إسترجاعها من [HTTPS://WWW.AAUN.EDU.JO/EDUCATIONAL/..THESES2012](https://www.aaun.edu.jo/educational/theses/2012).

- واحدي عبد المجيد و إسماعيل بوعمامة (2013،جوان) - دور التكوين في تعزيز الرضا المهني و  
الولاء التنظيمي - مجلة دراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر 02 (21) ، ص ص  
379\_ 393 .

- يوسف غنيم (2007) - العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في  
جامعة النجاح الوطنية-تمإسترجاعها في تاريخ أكتوبر 2011 من [WWW.ALAZHAR.EDU.PS/JOURNAL](http://WWW.ALAZHAR.EDU.PS/JOURNAL)  
123/ATTACHEDFILE ?https :www.ABEGS.org/aportal/article/article-  
detail ?id

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

.Aubert N ,(1996),Diriger et Motiver : Secrets et pratique, paris ,édition PUF .

.Claude Levy- Leboyer, (2006) La Motivation au travail ,modèles et strategies,  
paris ,édition d'organisation ,groupeEyrolles .

.DELOBBE Nathalie ,Olivier herrbach ,Delphine et KarimMiGnonac 2005, Comportement organisationnel , Contrat psychologique,emotion au travail,v1,1edition,Bruxelles,ÉditionDeBoeck universite.

Didier casalis ,(2007) Grande larousse la psychologie ,(F.....M)paris Montrparnasse.

.Don Hellriegel, JohnW.Slocum ,(2006) .Management Des Organisation ,2é, Bruxel, Édition DeBoeckUniversité.

.Frederick ,Reichheld (,1996) ,L'EFFET loyauté ,Réussir en Fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires .paris, Dunod .

.Jacques Florent (2013), le petit Larousse illustré ,paris, Direction du département Dictionnaire et encyclopedies

.Jean François Dortier , , le dictionnaire des sciences humaines , Beyroute, édition delta .

.Laurent Taskin , anne Dietrich,(2016),Management humain, 1edition, paris, Édition De Boeck Université.

.Maurice Thevenet,(2007 ),Le plaisir de travailler, paris, Edition d'organisation ,Groupe Eyrolles.

.Norbert syllamy ,(1980), dictionnaire de psychologie, paris, Bordas.

.Patrice Roussel (,1996),**Remuneration**,*Motivation* au travail, paris.

psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, volume1,Bruxelles ,Édition De Boeck Université.

.Rames Cayatte,(2009,) motiver oui mais comment, le levier de la motivation aujourd'hui ,Italie.

.Robert Francés,(1995), Motivation et efficience au travail, liège .



Roland Doron ,(1991),Dictionnaire de la psychologie ,1 édition ,paris

.SimonL.Dolan, Eric Gosselin ,et Jules Carrière (.2007).Psychologie du travail et comportement organisationnel,3edition ,canada, les Éditions de la chenetiére Inc.

.Salvatore Maugeri,(2013),Théories de la motivation au travail , 2 édition ,paris, dunod

.StevenL.McShane, Charles Benabou,(2008 ).Comportement organisationnel ,comportements humains et organisations dans un environnement complexe,5é ed, Canada, , les Éditions de la chenetiére Inc.

الملاحق

قسم علم النفس والأرطوفونيا  
مصلحة ما بعد التدرج  
المرجع: 14/1 2017

التاريخ: 2017/04/19

إلى السيد

مدير التربية بولاية سيدي بلعباس

موضوع : طلب رخصة تريض ميداني .

في إطار تحضير (ها ) أطروحة الدكتوراه في علم النفس.

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم.

موضوع الرسالة : " الدافعية والولاء لدى المدرسين وعلاقته بترتيب المؤسسة "

الأستاذ المشرف: بطاهر بشير

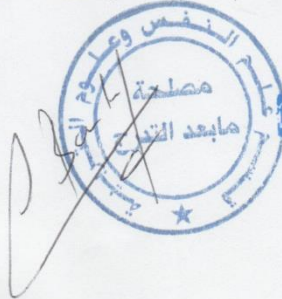
نرجو من سيادتكم السماح للطالب (ة) : بلهوارى فاطمة

إجراء دراسته (ها ) الميدانية بمؤسستكم وذلك خلال الموسم الدراسي 2016/2017.

مدة التريض: 15 يوما .

و لكم جزيل الشكر .

نائب رئيس القسم المكلف بدراسات ما بعد التدرج.



د. بلعباد عبد القادر  
نائب رئيس قسم علم النفس والأرطوفونيا  
بمصلحة ما بعد التدرج -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية سيدي بلعباس  
مصلحة التكوين و التفتيش  
مكتب التكوين

سيدي بلعباس في: 30 أفريل 2017

مديرة التربية  
إلى

الرقم: 1.7 / 43 / 2017

السيدات والسادة مديري  
مؤسسات التعليم المتوسط

الموضوع: ترخيص.  
المرجع: مراسلة السيد مدير قسم علم النفس والأرطوفونيا مصلحة ما بعد البدرج تحت  
رقم 44 / 2017 بتاريخ: 19 / 04 / 2017

يشرفني أن أنهي إلى علمكم ، أنني أرخص للطالب(ة):  
" بلهاري فاطمة "

للقيام بفترة التربص بمؤسستكم وذلك ابتداء من يوم: 30/04/2017 إلى غاية نهاية التكوين.

عن/ مديرة التربية  
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش



الملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين ومكان عملهم

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
01	الأستاذ الدكتور ماحي إبراهيم	جامعة وهران
02	الأستاذ حلوش مصطفى	جامعة سيدي بلعباس ، و مفتش التربية سابقا
03	الأستاذ مصطفى عشوي	جامعة الكويت
04	الأستاذ بن سيدي محند	جامعة سيدي بلعباس
05	الأستاذ بشلاغم يحي	جامعة تلمسان
06	الأستاذ لكحل مصطفى	جامعة سعيدة
07	الأستاذ مسلم	جامعة تلمسان
08	الأستاذة بن دهنون سامية	جامعة سعيدة
09	الأستاذ سعداوي محمد رضا	جامعة تلمسان
10	الأستاذة ناجي	أستاذة التعليم الثانوي
11	الأستاذ ميرازي	مدير متوسطة بسيدي بلعباس
12	الأستاذ لونييسي	جامعة الشلف
13	الأستاذة زروالي	جامعة وهران

الملحق رقم (04) يوضح ترتيب المؤسسات التربوية ( المتوسطات ) حسب النتائج المحصل

عليها في شهادة التعليم المتوسط الموجودة بمدينة سيدي بلعباس :

الرقم	إسم المؤسسة	النتيجة المحصل عليها
01	بلبشير الشيخ	94.87
02	غازي الجيلالي	87 .88
03	بودومة عبد القادر	83.33
04	نوار خدوجة	82.19
05	بلعسري بومدين	76.04
06	بابا أحمد فاطمة الزهراء	75.47
07	حيرش قويدر	74.16
08	بن يخلف بدره	72 .07
09	غربي عبد القادر	71 .13

69.61	زواوي قدور	10
68,94	بوعسرية بشير	11
68,00	البتاني	12
66.67	زواوي محمد	13
65.31	هوار بلعباس	14
65.05	ابن زيدون	15
65	عدل الجديدة	16
64.19	مصطفى بلخوجة	17
64,18	الواحلة خيرة	18
63,64	بلخريصات عبد القادر	19
61,45	عريف الجيلالي	20
63,30	بن سعد الجيلالي	21
61,38	طيب ابراهيم شريفة	22
61,24	الجيلالي اليابس	23
60,87	بوعمامة عمارة	24
57,48	الكاهنة	25
55,64	جلولي فارس	26
56,18	الاخوة حمزاوي	27
52,17	عيسات ادير	28
51,72	شاعة عبد القادر	29
51,68	مالك حداد	30
50.82	حي بومليك	31
49.06	متوسطة الواحلة قادة	32
48.75	متوسطة بلغربي عبد القادر	33
45.45	متوسطة لحمر الحاج	34
38.33	متوسطة غربي الحبيب	35
35.23	متوسطة الإخوة الطيبي	36
34.21	متوسطة شيخي موسى	37
34.11	متوسطة الكبير عبد القادر	38

31.60	متوسطة حلوش بو عمران	39
15.69	متوسطة سقار قويدر	40

والملحق التالي يوضح توزيع المؤسسات التربوية التي ستكون مجتمع الدراسة حسب النتائج المحصل عليها في شهادة التعليم المتوسط .

الملحق رقم ( 05 ) يوضح مجتمع الدراسة و النتائج المحصل عليها في شهادة التعليم

المتوسط

النتيجة المحصل عليها	إسم المؤسسة	الرقم
94.87	بلبشير الشيخ	01
87.88	غازي الجيلالي	02
83.33	بودومة عبد القادر	03
82.19	نوار خدوجة	04
76.04	بلعسري بومدين	05
75.47	بابا أحمد فاطمة الزهراء	06
74.16	حيرش قويدر	07
72.07	بن يخلف بدره	08
71.13	غربي عبد القادر	09
49.06	متوسطة الواحلة قادة	10
48.75	متوسطة بلعربي عبد القادر	11
45.45	متوسطة لحر الحاج	12
38.33	متوسطة غربي الحبيب	13
35.23	متوسطة الإخوة الطيبي	14
34.21	متوسطة شيخي موسى	15
34.11	متوسطة الكبير عبد القادر	16
31.60	متوسطة حلوش بو عمران	17
15.69	متوسطة سقار قويدر	18

و الملحق التالي خاص بمقياس الدافعية في صورته النهائية :  
ملحق رقم (06) خاص بمقياس الدافعية

الرقم	العبرة	البعد
1	إن الصعوبات التي تواجهني في عملي تزيدني إصرارا على أداءه	المثابرة
2	نجاحي في عملي هو نتيجة مثابرتي	المثابرة
3	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية عملي بالمؤسسة التربوية	المثابرة
4	أحرص على إتقان عملي حتى ولو تطلب مني مجهادات إضافية	المثابرة
5	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها	المثابرة
1	أحرص على تنفيذ عملي المدرسي في وقته المحدد له	أهمية الوقت
2	أحرص على القيام بعملي المدرسي حسب الجدول الزمني المحدد من طرف المؤسسة	أهمية الوقت
3	أحرص على احترام رزنامة المجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها	أهمية الوقت
4	أتجنب التغيب حتى لا أحدث خللا في السير العادي للدروس	أهمية الوقت
5	اشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي و مهاراتي التدريسية	أهمية الوقت
1	أقوم بالتقييم الذاتي لما قدمته من دروس لتلاميذي	المسؤولية
2	أعتبر نفسي مسؤولا عن النتائج التي يحققها تلاميذي	المسؤولية
3	ألتزم بالدقة في أدائي لعملي المدرسي	المسؤولية
4	أركز جهدي و اهتمامي لأداء مهامي المدرسية	المسؤولية
5	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها عملي	المسؤولية
1	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي بالمؤسسة التربوية	السعي نحو التفوق
2	تفوقي في عملي المدرسي هدف أساسي أسعى إلى تحقيقه	السعي نحو التفوق
3	لا أسعى للتفوق في عملي كمدرس بالمؤسسة التربوية	السعي نحو التفوق
4	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي	السعي نحو التفوق
5	مستعد لأبذل ما في وسعي حتى أكون الأحسن في أدائي لعملي	السعي نحو التفوق
1	أحب منافسة زملائي الذين هم أكثر كفاءة مني في المؤسسة التربوية التي أعمل بها	بعد المنافسة



2	لا أميل كثيرا لمنافسة زملائي في العمل	بعد المنافسة
3	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي	بعد المنافسة
4	أفضل العمل مع زملاء يتشبعون بروح المنافسة	بعد المنافسة
5	أحرص دائما على مقارنة النتائج التي يحققها تلاميذي مع النتائج التي يحققها تلاميذ زملائي	بعد المنافسة

ملحق رقم (07) خاص بالتعديلات المقترحة على مقياس الولاء التنظيمي لالان و ماير ترجمة (محمد أحمد درويش، 2008: 245)

الرقم	العبارة الأصلية	العبارة بعد التصحيح
01	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المنظمة	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية
02	لدي شعور حقيقي بأن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة	أعيش مشاكل المؤسسة التربوية التي أعمل بها و كأنها مشكلاتي الخاصة
03	لا أشعر بالإرتباط العاطفي الوثيق مع المنظمة	لا اشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية
04	تمثل المنظمة معنى كبير جدا بالنسبة لي	العمل في هذه المؤسسة التربوية له قيمة كبيرة في حياتي
05	لا أشعر بالإنتماء القوي لمنظمتي	أشعر بضعف الانتماء لهذه المؤسسة التربوية
06	لا أشعر بأني جزء من أسرة واحدة كما أرتبط بهذه المنظمة	أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية
01	سوف يكون من الصعب أن أترك هذه المنظمة حتى لو إحتجت لذلك	سوف يكون من الصعب التنقل إلى المؤسسة التربوية أخرى ، لإرتباطي الكبير بهذه المؤسسة
02	أشياء كثيرة جدا في صميم حياتي سوف ترتبك إذا ما قررت أني محتاج لترك المنظمة	أشياء كثيرة في حياتي المهنية سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة تربوية أخرى
03	أحد النتائج السلبية القليلة التي تترتب على ترك المنظمة سوف تكون قلة البدائل المتاحة	صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني على البقاء في هذه المؤسسة التربوية
04	أشعر أن لدي إختيارات قليلة جدا فيما يتعلق بقرار ترك المنظمة	إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها
05	البقاء في المنظمة الآن ضرورة بنفس قدر كونه رغبة لي	بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة شخصية كذلك
06	لو لم أكن بذلت الكثير من ذاتي في هذه المنظمة فعلا لكنت فكرت في العمل في مكان آخر	إن الجهد الذي استثمرته في هذه المؤسسة التربوية يجعلني أكثر ارتباطا بها
01	هذه المنظمة تستحق إخلاصي و ولائي	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي و إخلاصي

02	أنا لا أشعر بالواجب الأخلاقي يدفعني للبقاء في المنظمة التي أعمل فيها حاليا	لا أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة التربوية
03	لا أشعر أنه من الصحيح أو من العدل أن أترك هذه المنظمة	الانتقال من هذه المؤسسة التربوية إلى أخرى بدون مبرر لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي
04	أنا مدين بقدر كبير لمنظمتي	أشعر أنني مدين بالكثير للمؤسسة التربوية التي أعمل بها
05	سوف أشعر بالذنب أو الإثم إذا تركت منظمتي الآن	سوف أشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية التي أعمل بها بدون مبرر
06	لا أشعر بالواجب الأخلاقي بالبقاء في المنظمة التي أعمل أعمل فيها حاليا .	أشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى

### ملحق رقم ( 08 ) خاص بمقياس الولاء التنظيمي في صورته النهائية :

الرقم	العبارات	البعد
1	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
2	أعيش مشاكل المؤسسة التربوية التي أعمل بها و كأنها مشكلاتي الخاصة	البعد العاطفي
3	لا أشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
4	العمل في هذه المؤسسة التربوية له قيمة كبيرة في حياتي	البعد العاطفي
5	أشعر بضعف الانتماء لهذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
6	أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية	البعد العاطفي
1	سوف يكون من الصعب التنقل إلى المؤسسة التربوية الأخرى ، لإرتباطي الكبير بهذه المؤسسة	البعد المستمر
2	أشياء كثيرة في حياتي المهنية سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة تربوية أخرى	البعد المستمر
3	صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني على البقاء في هذه المؤسسة التربوية	البعد المستمر
4	إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها	البعد المستمر
5	بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة شخصية كذلك	البعد المستمر
6	إن الجهد الذي استثمرته في هذه المؤسسة التربوية يجعلني أكثر ارتباطا بها	البعد المستمر
1	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي و إخلاصي	البعد الأخلاقي
2	لا أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة التربوية	البعد الأخلاقي
3	الانتقال من هذه المؤسسة التربوية إلى أخرى بدون مبرر لا يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي	البعد الأخلاقي
4	أشعر أنني مدين بالكثير للمؤسسة التربوية التي أعمل بها	البعد الأخلاقي

5	سوف اشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية التي أعمل بها بدون مبرر	البعد الأخلاقي
6	اشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى	البعد الأخلاقي

ملحق رقم ( 09 ) يبين نسخة من طلب تحكيم المقاييس :

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

جامعة وهران 02

فضيلة الأستاذ / الأستاذة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الموضوع : طلب تحكيم الاستبيان

تقوم الطالبة بدراسة تحت عنوان الدافعية و الولاء لدى المدرسين ، دراسة مقارنة بين المؤسسات ذات المراتب الأولى و المراتب الدنيا ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم بجامعة وهران ، ولتحقيق هدف الدراسة تعرض عليكم الطالبة الأدوات التي اعتمدها لغرض الدراسة ، ولما لسيادتكم من خبرة في مجال البحث العلمي، فإنني ألتمس منكم تقييم فقرات هذه المقاييس ، من حيث اللغة وكذا من حيث مدى اتساق كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه .

العمود الأول (أ) و فيه يعطي المحكم تقديره للفقرة من حيث مدى وضوحها و فهم المستجيب لها و يكون التقدير من خلال ثلاثة بدائل وهي : (1) واضحة – (2) غير واضحة – (3) تحتاج إلى تعديل .

العمود الثاني : (ب) و فيه يقوم المحكم بتقدير نسبة اتساق و ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه وذلك بنسب 0 % ، 25 % ، 75 % ، 100 %

وستجدون تحت كل فقرة فراغ (.....) لوضع اقتراحاتكم، و التعديلات التي ترونها مناسبة.

و لكم مني أسمى عبارات الشكر و التقدير .

الطالبة : بلهاري فاطمة

مقياس الولاء التنظيمي :

(ب)	(أ)	بعد الولاء العاطفي :ويشير إلى مدى ارتباط المدرس بالمؤسسة التي يعمل بها
		01 سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية .....
		02 أعيش مشاكل المؤسسة التربوية التي أعمل بها و كأنها مشاكلي الخاصة .....
		03 لا أشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية .....
		04 تمثل المؤسسة التربوية معني كبير بالنسبة لي .....
		05 أشعر بالانتماء الضعيف لهذه المؤسسة التربوية .....
		06 أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية .....
		بعد الولاء المستمر :وهو يعكس مدى حاجة المدرس للبقاء في المؤسسة التي يعمل بها ، و التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها
		01 سوف يكون من الصعب التنقل إلى مؤسسة تربوية أخرى بالنظر إلى ما تمثله لي هذه المؤسسة .....
		02 أشياء كثيرة سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة أخرى .....
		03 صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني للبقاء في هذه المؤسسة .....
		04 إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها .....
		05 بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة كذلك .....
		06 إن استثماراتي في هذه المؤسسة التربوية تجعلني أكثر ارتباط بها

		.....	
		بعد الولاء الأخلاقي : ويعكس مدى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع المدرس للبقاء في المؤسسة التي يعمل بها	
	01	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي و إخلاصي .....	
	02	لا أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة التربوية .....	
	03	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى بدون مبرر يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي .....	
	04	أشعر أنني مدين بالكثير للمؤسسة التربوية التي أعمل بها .....	
	05	سوف أشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية بدون مبرر .....	
	06	أشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة التربوية حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى .....	

مقياس الدافعية :

(ب)	(أ)	بعد المثابرة :تعكس عبارات هذا البعد الجهد الدعوب الذي يبذله المدرس في عمله و إصراره على التغلب على العراقيل و الصعوبات و عدم الشعور بالملل أثناء قيامه بعمله	
	01	إن الصعوبات التي تواجهني في عملي تزيدني إصرارا على أداءه .....	
	02	نجاحي في عملي هو نتيجة مثابرتي .....	
	03	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية التدريس .....	
	04	أحرص على إتقان عملي حتى ولو تطلب مني مجهودات إضافية .....	
	05	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها .....	
		بعد أهمية الوقت : تقيس عبارات هذا البعد مستوى شعور الأستاذ بقيمة الوقت في أداء العمل و الاستفادة منه في تنفيذ أعماله و حرصه على مواعيد العمل دون تهاون أو تأخير	
	01	أحرص على تنفيذ عملي المدرسي في الوقت المحدد له .....	
	02	أحرص على القيام بعملتي المدرسي حسب الجدول الزمني المحدد من طرف المؤسسة .....	

03	أحرص على احترام الرزنامة الخاصة بالمجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها .....
04	أتجنب التغيب حتى لا أحدث خللا في السير العادي للدروس .....
05	أشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي المرتبطة بالمادة التي أدرسها .....
بعد المسؤولية : و تقيس عبارات هذا البعد مستوى تحمل المسؤولية و محاسبة النفس عند التقصير في العمل و تحمل نتائج الخطأ و الاعتراف به	
01	أقوم بالتقييم الذاتي لما قدمته من دروس لتلاميذي .....
02	أعتبر نفسي مسؤولا عن النتائج التي يحققها تلاميذي .....
03	ألتزم بالدقة في أدائي لعملي المدرسي .....
04	أعطي تركيزا و اهتماما للأعمال المدرسية التي أقوم بها .....
05	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها دروسي .....
بعد السعي نحو التفوق :و تقيس عبارات هذا البعد مستوى طموح الأستاذ و رغبته في التفوق و بلوغ مستوى عال من الأداء و تحقيق مكانة عالية	
01	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي المدرسي .....
02	تفوقي في عملي المدرسي هدف أساسي أسعى إلى تحقيقه .....
03	لا أسعى للتفوق في عملي المدرسي .....
04	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي .....
05	مستعد لأبذل ما في وسعي حتى أكون الأحسن في أدائي لعملي .....
بعد المنافسة : و تقيس عبارات هذا البعد رغبة المدرس في المنافسة و اتجاهه نحو العمل مع ذوي الكفاءة العالية من زملائه و مقارنة مستوى أداءه مع مستوى أداءهم	
01	أحب منافسة زملائي الذين هم أكثر كفاءة مني .....
02	لا أميل كثيرا للمنافسة مع زملائي في العمل .....
03	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي .....

		أفضل العمل مع زملاء يتشبعون بروح المنافسة .....	04
		أحرص دائما على مقارنة النتائج التي أحققها في عملي المدرسي مع نتائج زملائي .....	05

الملحق رقم ( 10 ) يبين نسبة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه حسب المحكمين

خاص بمقياس الدافعية :

المحكمين ن ال فقرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
2	100%	100%	100%	100%	100%	75%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
3	25%	100%	100%	100%	100%	75%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	50%
4	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
1	100%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%
2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
3	75%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	50%
4	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	50%
5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	75%
1	100%	100%	100%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

100%	100%	100%	%100	100%	100%	%100	100%	%100	100%	100%	100%	100%	3
100%	100%	100%	%100	100%	100%	%75	100%	%100	100%	100%	100%	%50	4
100%	100%	100%	%100	100%	%75	%100	100%	%100	100%	100%	100%	100%	5
50%	100%	100%	%100	100%	%75	%75	%100	%100	100%	100%	100%	100%	1
75%	100%	100%	%100	100%	%75	%100	%100	%100	100%	100%	100%	100%	2
25%	100%	100%	%100	100%	%75	%100	%75	%100	100%	100%	100%	100%	3
50%	100%	100%	%100	100%	%75	%75	%50	%100	100%	100%	100%	100%	4
75%	100%	100%	%100	100%	%75	%75	%75	%100	100%	100%	100%	100%	5



الملحق رقم ( 11 ) يبين نسبة اتفاق المحكمين حول ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

### خاص بمقياس الولاء التنظيمي

المحكمين ال فقرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	%100	%100	75%	%100	%100	100%	100%	%75	100%	%100	100%	100%	75
2	%100	%100	75%	%100	%100	75%	%75	100	100%	%100	%75	75%	50
3	%100	%100	75%	%100	%100	100%	%75	%100	100%	75	100%	75%	25
4	25	%100	75%	%100	%100	%75	100%	%100	75%	%100	%75	50%	50
5	%100	%100	75%	%100	%100	%75	100%	%100	75%	%100	%50	100%	25
6	%75	%100	100%	%100	%100	%75	%75	%75	75%	%100	100%	75	50
1	75	%100	100%	%100	%100	75%	100%	%75	75%	%100	%75	100%	50
2	%50	%100	100%	%100	%100	75%	100%	%75	75%	%100	100%	75%	25
3	25	%100	75%	%100	%100	75%	%75	%75	100%	%100	100%	75%	50
4	%100	%100	100%	%100	%100	75%	100%	%100	75%	%100	100%	100%	75%
5	%75	%100	100%	%100	%100	75%	100%	%100	75%	%100	100%	100%	75%
6	%75	%100	75%	%100	%100	75%	100%	%100	75%	%100	100%	100%	75%
1	%50	%100	100%	%100	%100	100%	100%	%100	75%	%100	100%	100%	50%
2	%50	%100	75%	%100	%100	100%	100%	%75	100%	%100	100%	100%	50%
3	%100	%100	75%	%100	%100	75%	100%	%75	100%	%100	100%	100%	75%
4	%100	%100	75%	%100	%100	75%	100%	%75	100%	%100	100%	100%	75%
5	%100	%100	75%	%100	%100	75%	100%	%100	100%	%100	100%	100%	75%
6	%100	%100	75%	%100	%100	75%	100%	%100	100%	%100	100%	100%	50%

ملحق رقم ( 12 ) يبين نسخة من المقاييس المطبقة على عينة الدراسة:

جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأرتوفونيا

سيدي ، سيديتي

تحية طيبة وبعد

إننا نضع بين أيديكم استبيانين يدخلان في إطار إنجاز بحث علمي حول موضوع الدافعية و الولاء التنظيمي ، نرجو من سيادتكم قراءة فقرات هذه الاستبيانات بتمعن و الاجابة عليها بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تتوافق مع رأيكم ، علما أن هذه الإجابات التي تتكرمون بها سوف لن تخرج عن الاطار الذي وضعت من أجله .

لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، و إنما لكل إجابة وزنها و قيمتها .

إن جانب البيانات الشخصية لا يشير إلى ذكر الاسم ، لأن الهدف هو الحصول على إجابات ذات مصداقية تخدم البحث.

وأخيرا لكم منا كل الاحترام و التقدير

الطالبة : السيدة بلهوارى (تومي ) فاطمة

البيانات الشخصية :

الجنس :  ذكر  أنثى

السن :  25- 30  31- 35  36- 45  أكثر من 45

الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15

## الفقرات الخاصة بمقياس الدافعية :

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا
01	إن الصعوبات التي تواجهني في عملي تزيدني إصرارا على أداءه					
02	أحرص على تنفيذ عملي المدرسي في وقته المحدد له					
03	أقوم بالتقييم الذاتي لما قدمته من دروس لتلاميذي					
04	أبذل كل ما في وسعي لأحقق أفضل النتائج في عملي بالمؤسسة التربوية					
05	أحب منافسة زملائي الذين هم أكثر كفاءة مني في المؤسسة التربوية التي أعمل بها					
06	نجاحي في عملي هو نتيجة مثابرتي					
07	أحرص على القيام بعملي المدرسي حسب الجدول الزمني المحدد من طرف المؤسسة					
08	أعتبر نفسي مسؤولا عن النتائج التي يحققها تلاميذي					
09	تفوقي في عملي المدرسي هدف أساسي أسعى إلى تحقيقه					
10	لا أميل كثيرا لمنافسة زملائي في العمل					
11	أشعر بالملل بعد فترة قصيرة من بداية عملي بالمؤسسة التربوية					
12	أحرص على احترام رزنامة المجالس التربوية الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها					
13	ألتزم بالإتقان في أدائي لعملي المدرسي					
14	لا أسعى للتفوق في عملي كمدرس بالمؤسسة التربوية					
15	لا أهتم بمعرفة مستوى أداء زملائي في العمل المدرسي					
16	أحرص على إتقان عملي حتى ولو تطلب مني مجهودات إضافية					
17	أتجنب التغيب حتى لا أحدث خللا في سير العادي للدروس					
18	أركز جهدي و اهتمامي لأداء مهامتي المدرسية					
19	أكتفي بما هو مقرر من الوزارة في أدائي لعملي المدرسي					
20	أفضل العمل مع زملاء يتشبعون بروح المنافسة					
21	لدي حماس قليل لإتمام أي عمل أقوم به بالمؤسسة التربوية التي أعمل بها					
22	أشغل وقت فراغي في تطوير معلوماتي و مهاراتي التدريسية					
23	لا تهمني الطريقة أو الكيفية التي أقدم بها دروسي					
24	مستعد لأبذل ما في وسعي حتى أكون الأحسن في أدائي لعملي					
25	أحرص دائما على مقارنة النتائج التي يحققها تلاميذي مع نتائج التي يحققها تلاميذ زملائي					

## الفقرات الخاصة بمقياس الولاء التنظيمي :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	سوف أكون سعيدا جدا بقضاء كل حياتي المهنية في هذه المؤسسة التربوية					
02	سوف يكون من الصعب التنقل إلى مؤسسة تربوية أخرى ، لارتباطي الكبير بهذه المؤسسة					
03	أجد أن هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي					
04	أعيش مشكلات المؤسسة التربوية التي أعمل بها وكأنها مشكلاتي الخاصة					
05	أشياء كثيرة في حياتي المهنية سوف تتغير إذا ما قررت الانتقال إلى مؤسسة أخرى					
06	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء بهذه المؤسسة التربوية					
07	لا أشعر بارتباط عاطفي وثيق مع هذه المؤسسة التربوية.					
08	صعوبة الحصول على منصب بديل هي التي تجبرني على البقاء في هذه المؤسسة التربوية					
09	الانتقال من هذه المؤسسة التربوية إلى مؤسسة أخرى بدون مبرر يبدو غير أخلاقي بالنسبة لي					
10	العمل بهذه المؤسسة التربوية له قيمة كبيرة في حياتي					
11	إن المزايا التي أتمتع بها في هذه المؤسسة التربوية هي التي تجعلني لا أفكر بتركها					
12	أشعر أنني مدين بالكثير للمؤسسة التربوية التي أعمل بها					
13	أشعر بضعف الانتماء لهذه المؤسسة التربوية					
14	بقائي في المؤسسة التربوية التي أعمل بها بقدر ما هو ضرورة هو رغبة شخصية كذلك					
15	سوف أشعر بالذنب إذا ما قررت ترك هذه المؤسسة التربوية بدون مبرر					
16	أشعر بجو أخوي يربطني بالفريق التربوي لهذه المؤسسة التربوية					
17	إن الجهد الذي استثمرته في هذه المؤسسة التربوية يجعلني أكثر ارتباطا بها					
18	أشعر أخلاقيا بضرورة البقاء في نفس المؤسسة التربوية حتى مع وجود فرص عمل في مؤسسة أخرى					

Comparaisons multiples

ملحق رقم (13) نتائج المقارنات المتعددة

Différence significative de Tukey

Variable dépendante	(I) sexe	(J) sexe	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
totalmotiv	femmeinf	hommeinf	,79202	2,14967	,983	-4,7837	6,3677
		femmesup	-5,16190	1,83714	,028	-9,9270	-,3968
		hommesup	-,44524	2,23707	,997	-6,2476	5,3571
	hommeinf	femmeinf	-,79202	2,14967	,983	-6,3677	4,7837
		femmesup	-5,95392	2,12243	,028	-11,4590	-,4489
		hommesup	-1,23725	2,47670	,959	-7,6612	5,1867
	femmesup	femmeinf	5,16190	1,83714	,028	,3968	9,9270
		hommeinf	5,95392	2,12243	,028	,4489	11,4590
		hommesup	4,71667	2,21090	,147	-1,0178	10,4512
	hommesup	femmeinf	,44524	2,23707	,997	-5,3571	6,2476
		hommeinf	1,23725	2,47670	,959	-5,1867	7,6612
		femmesup	-4,71667	2,21090	,147	-10,4512	1,0178
VAR00053	femmeinf	hommeinf	-,31828	,60090	,952	-1,8768	1,2403
		femmesup	-,85357	,51354	,347	-2,1856	,4784
		hommesup	-,48690	,62533	,864	-2,1088	1,1350
	hommeinf	femmeinf	,31828	,60090	,952	-1,2403	1,8768
		femmesup	-,53529	,59328	,804	-2,0741	1,0035
		hommesup	-,16863	,69231	,995	-1,9643	1,6271
	femmesup	femmeinf	,85357	,51354	,347	-,4784	2,1856
		hommeinf	,53529	,59328	,804	-1,0035	2,0741
		hommesup	,36667	,61801	,934	-1,2363	1,9696
	hommesup	femmeinf	,48690	,62533	,864	-1,1350	2,1088
		hommeinf	,16863	,69231	,995	-1,6271	1,9643
		femmesup	-,36667	,61801	,934	-1,9696	1,2363
VAR00054	femmeinf	hommeinf	,41807	,53048	,860	-,9579	1,7940
		femmesup	-,79762	,45336	,297	-1,9735	,3783
		hommesup	,53571	,55205	,766	-,8962	1,9676
	hommeinf	femmeinf	-,41807	,53048	,860	-1,7940	,9579
		femmesup	-1,21569	,52376	,097	-2,5742	,1428
		hommesup	,11765	,61118	,997	-1,4676	1,7029
	femmesup	femmeinf	,79762	,45336	,297	-,3783	1,9735
		hommeinf	1,21569	,52376	,097	-,1428	2,5742
		hommesup	1,33333	,54559	,073	-,0818	2,7485
	hommesup	femmeinf	-,53571	,55205	,766	-1,9676	,8962
		hommeinf	-,11765	,61118	,997	-1,7029	1,4676
		femmesup	-1,33333	,54559	,073	-2,7485	,0818
VAR00055	femmeinf	hommeinf	,52311	,54946	,777	-,9020	1,9483
		femmesup	-1,00238	,46958	,146	-2,2203	,2156

	hommesup		-,10238	,57180	,998	-1,5855	1,3807
hommeinf	femmeinf		-,52311	,54946	,777	-1,9483	,9020
	femmesup		-1,52549	,54250	,028	-2,9326	-,1184
	hommesup		-,62549	,63305	,756	-2,2675	1,0165
femmesup	femmeinf		1,00238	,46958	,146	-,2156	2,2203
	hommeinf		1,52549	,54250	,028	,1184	2,9326
	hommesup		,90000	,56511	,385	-,5658	2,3658
hommesup	femmeinf		,10238	,57180	,998	-1,3807	1,5855
	hommeinf		,62549	,63305	,756	-1,0165	2,2675
	femmesup		-,90000	,56511	,385	-2,3658	,5658
VAR00056	femmeinf	hommeinf	-,44538	,51396	,822	-1,7785	,8877
		femmesup	-1,10714	,43924	,060	-2,2464	,0321
		hommesup	-,25714	,53485	,963	-1,6444	1,1301
	hommeinf	femmeinf	,44538	,51396	,822	-,8877	1,7785
		femmesup	-,66176	,50745	,562	-1,9779	,6544
		hommesup	,18824	,59215	,989	-1,3476	1,7241
	femmesup	femmeinf	1,10714	,43924	,060	-,0321	2,2464
		hommeinf	,66176	,50745	,562	-,6544	1,9779
		hommesup	,85000	,52860	,377	-,5210	2,2210
	hommesup	femmeinf	,25714	,53485	,963	-1,1301	1,6444
		hommeinf	-,18824	,59215	,989	-1,7241	1,3476
		femmesup	-,85000	,52860	,377	-2,2210	,5210
VAR00057	femmeinf	hommeinf	,62605	,83509	,877	-1,5399	2,7920
		femmesup	-1,41905	,71368	,196	-3,2701	,4321
		hommesup	-,15238	,86904	,998	-2,4064	2,1017
	hommeinf	femmeinf	-,62605	,83509	,877	-2,7920	1,5399
		femmesup	-2,04510	,82450	,067	-4,1836	,0935
		hommesup	-,77843	,96213	,850	-3,2739	1,7171
	femmesup	femmeinf	1,41905	,71368	,196	-,4321	3,2701
		hommeinf	2,04510	,82450	,067	-,0935	4,1836
		hommesup	1,26667	,85887	,455	-,9610	3,4944
	hommesup	femmeinf	,15238	,86904	,998	-2,1017	2,4064
		hommeinf	,77843	,96213	,850	-1,7171	3,2739
		femmesup	-1,26667	,85887	,455	-3,4944	,9610

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**Comparaisons multiples :**

Différence significative de Tukey

Variable dépendante	(I) anciente	(J) anciente	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
totalmotiv	moinsup	entre5et10sup	3,02867	2,91961	,968	-5,9305	11,9878
		entre10et15sup	1,58423	3,73054	1,000	-9,8634	13,0318
		plusde15	4,58770	2,48290	,589	-3,0314	12,2068
		moinsinf	6,73328	2,34497	,085	-,4625	13,9291
		entre5et10	1,59217	3,17253	1,000	-8,1431	11,3274
		entre10et15	4,92410	2,97344	,715	-4,2003	14,0485
		plus15	10,19534	2,91961	,014	1,2362	19,1545
	entre5et10sup	moinsup	-3,02867	2,91961	,968	-11,9878	5,9305
		entre10et15sup	-1,44444	4,02224	1,000	-13,7872	10,8983
		plusde15	1,55903	2,90280	,999	-7,3486	10,4666
		moinsinf	3,70461	2,78575	,886	-4,8438	12,2530
		entre5et10	-1,43651	3,51090	1,000	-12,2101	9,3371
		entre10et15	1,89542	3,33209	,999	-8,3295	12,1204
	entre10et15sup	plus15	7,16667	3,28415	,368	-2,9111	17,2445
		moinsup	-1,58423	3,73054	1,000	-13,0318	9,8634
		entre5et10sup	1,44444	4,02224	1,000	-10,8983	13,7872
		plusde15	3,00347	3,71740	,992	-8,4038	14,4108
		moinsinf	5,14905	3,62673	,847	-5,9800	16,2781
		entre5et10	,00794	4,20942	1,000	-12,9092	12,9251
	plusde15	entre10et15	3,33987	4,06149	,992	-9,1233	15,8030
		plus15	8,61111	4,02224	,393	-3,7316	20,9538
moinsup		-4,58770	2,48290	,589	-12,2068	3,0314	
entre5et10sup		-1,55903	2,90280	,999	-10,4666	7,3486	
entre10et15sup		-3,00347	3,71740	,992	-14,4108	8,4038	
moinsinf		2,14558	2,32401	,983	-4,9859	9,2771	
	entre5et10	-2,99554	3,15707	,981	-12,6834	6,6923	
	entre10et15	,33640	2,95694	1,000	-8,7373	9,4101	

	plus15	5,60764	2,90280	,531	-3,3000	14,5152
moin5inf	moin5sup	-6,73328	2,34497	,085	-13,9291	,4625
	entre5et10 sup	-3,70461	2,78575	,886	-12,2530	4,8438
	entre10et1 5sup	-5,14905	3,62673	,847	-16,2781	5,9800
	plusde15	-2,14558	2,32401	,983	-9,2771	4,9859
	entre5et10	-5,14111	3,04979	,696	-14,4997	4,2175
	entre10et1 5	-1,80918	2,84211	,998	-10,5305	6,9122
	plus15	3,46206	2,78575	,918	-5,0863	12,0105
entre5et10	moin5sup	-1,59217	3,17253	1,000	-11,3274	8,1431
	entre5et10 sup	1,43651	3,51090	1,000	-9,3371	12,2101
	entre10et1 5sup	-,00794	4,20942	1,000	-12,9251	12,9092
	plusde15	2,99554	3,15707	,981	-6,6923	12,6834
	moin5inf	5,14111	3,04979	,696	-4,2175	14,4997
	entre10et1 5	3,33193	3,55579	,982	-7,5794	14,2433
	plus15	8,60317	3,51090	,224	-2,1704	19,3768
entre10et15	moin5sup	-4,92410	2,97344	,715	-14,0485	4,2003
	entre5et10 sup	-1,89542	3,33209	,999	-12,1204	8,3295
	entre10et1 5sup	-3,33987	4,06149	,992	-15,8030	9,1233
	plusde15	-,33640	2,95694	1,000	-9,4101	8,7373
	moin5inf	1,80918	2,84211	,998	-6,9122	10,5305
	entre5et10	-3,33193	3,55579	,982	-14,2433	7,5794
	plus15	5,27124	3,33209	,760	-4,9537	15,4962
plus15	moin5sup	-10,19534	2,91961	,014	-19,1545	-1,2362
	entre5et10 sup	-7,16667	3,28415	,368	-17,2445	2,9111
	entre10et1 5sup	-8,61111	4,02224	,393	-20,9538	3,7316
	plusde15	-5,60764	2,90280	,531	-14,5152	3,3000
	moin5inf	-3,46206	2,78575	,918	-12,0105	5,0863
	entre5et10	-8,60317	3,51090	,224	-19,3768	2,1704
	entre10et1 5	-5,27124	3,33209	,760	-15,4962	4,9537



VAR00053	moin5sup	entre5et10 sup	1,71326	,79412	,383	-,7236	4,1501
		entre10et1 5sup	-,39785	1,01469	1,000	-3,5115	2,7158
		plusde15	1,27923	,67533	,557	-,7931	3,3516
		moin5inf	1,35012	,63782	,408	-,6071	3,3073
		entre5et10	-,13594	,86291	1,000	-2,7839	2,5120
		entre10et1 5	1,34725	,80876	,709	-1,1345	3,8290
		plus15	2,60215	,79412	,027	,1653	5,0390
		entre5et10sup	moin5sup	-1,71326	,79412	,383	-4,1501
	entre10et15sup	entre10et1 5sup	-2,11111	1,09403	,533	-5,4683	1,2460
		plusde15	-,43403	,78955	,999	-2,8568	1,9888
		moin5inf	-,36314	,75771	1,000	-2,6883	1,9620
		entre5et10	-1,84921	,95495	,528	-4,7796	1,0812
		entre10et1 5	-,36601	,90631	1,000	-3,1471	2,4151
		plus15	,88889	,89327	,975	-1,8522	3,6300
	entre10et15sup	moin5sup	,39785	1,01469	1,000	-2,7158	3,5115
		entre5et10 sup	2,11111	1,09403	,533	-1,2460	5,4683
		plusde15	1,67708	1,01111	,714	-1,4256	4,7798
		moin5inf	1,74797	,98645	,640	-1,2791	4,7750
		entre5et10	,26190	1,14494	1,000	-3,2515	3,7753
		entre10et1 5	1,74510	1,10470	,762	-1,6448	5,1350
		plus15	3,00000	1,09403	,117	-,3572	6,3572
	plusde15	moin5sup	-1,27923	,67533	,557	-3,3516	,7931
		entre5et10 sup	,43403	,78955	,999	-1,9888	2,8568
		entre10et1 5sup	-1,67708	1,01111	,714	-4,7798	1,4256
		moin5inf	,07088	,63212	1,000	-1,8688	2,0106
		entre5et10	-1,41518	,85871	,720	-4,0502	1,2199
		entre10et1 5	,06801	,80427	1,000	-2,4000	2,5360
		plus15	1,32292	,78955	,703	-1,0999	3,7457
moin5inf	moin5sup	-1,35012	,63782	,408	-3,3073	,6071	
	entre5et10 sup	,36314	,75771	1,000	-1,9620	2,6883	
	entre10et1 5sup	-1,74797	,98645	,640	-4,7750	1,2791	
	plusde15	-,07088	,63212	1,000	-2,0106	1,8688	
	entre5et10	-1,48606	,82953	,627	-4,0316	1,0594	

		entre10et15	-,00287	,77304	1,000	-2,3750	2,3693
		plus15	1,25203	,75771	,718	-1,0731	3,5771
entre5et10		moin5sup	,13594	,86291	1,000	-2,5120	2,7839
		entre5et10sup	1,84921	,95495	,528	-1,0812	4,7796
		entre10et15sup	-,26190	1,14494	1,000	-3,7753	3,2515
		plusde15	1,41518	,85871	,720	-1,2199	4,0502
		moin5inf	1,48606	,82953	,627	-1,0594	4,0316
		entre10et15	1,48319	,96716	,788	-1,4846	4,4510
		plus15	2,73810	,95495	,086	-,1923	5,6685
		moin5sup	-1,34725	,80876	,709	-3,8290	1,1345
		entre5et10sup	,36601	,90631	1,000	-2,4151	3,1471
		entre10et15sup	-1,74510	1,10470	,762	-5,1350	1,6448
		plusde15	-,06801	,80427	1,000	-2,5360	2,4000
		moin5inf	,00287	,77304	1,000	-2,3693	2,3750
		entre5et10	-1,48319	,96716	,788	-4,4510	1,4846
		plus15	1,25490	,90631	,863	-1,5262	4,0360
plus15		moin5sup	-2,60215	,79412	,027	-5,0390	-,1653
		entre5et10sup	-,88889	,89327	,975	-3,6300	1,8522
		entre10et15sup	-3,00000	1,09403	,117	-6,3572	,3572
		plusde15	-1,32292	,78955	,703	-3,7457	1,0999
		moin5inf	-1,25203	,75771	,718	-3,5771	1,0731
		entre5et10	-2,73810	,95495	,086	-5,6685	,1923
		entre10et15	-1,25490	,90631	,863	-4,0360	1,5262
VAR00054	moin5sup	entre5et10sup	,30287	,73796	1,000	-1,9616	2,5674
		entre10et15sup	-,08602	,94293	1,000	-2,9795	2,8075
		plusde15	,39315	,62757	,998	-1,5326	2,3189
		moin5inf	,75138	,59271	,909	-1,0674	2,5702
		entre5et10	-,20507	,80188	1,000	-2,6657	2,2556
		entre10et15	,75712	,75156	,973	-1,5491	3,0634
		plus15	1,24731	,73796	,694	-1,0172	3,5118
	entre5et10sup	moin5sup	-,30287	,73796	1,000	-2,5674	1,9616
		entre10et15sup	-,38889	1,01666	1,000	-3,5086	2,7308

	plusde15	,09028	,73371	1,000	-2,1612	2,3418
	moin5inf	,44851	,70412	,998	-1,7122	2,6092
	entre5et10	-,50794	,88741	,999	-3,2311	2,2152
	entre10et15	,45425	,84222	,999	-2,1302	3,0387
	5	,94444	,83010	,948	-1,6028	3,4917
entre10et15sup	moin5sup	,08602	,94293	1,000	-2,8075	2,9795
	entre5et10	,38889	1,01666	1,000	-2,7308	3,5086
	sup	,47917	,93961	1,000	-2,4041	3,3625
	plusde15	,83740	,91669	,984	-1,9756	3,6504
	moin5inf	-,11905	1,06397	1,000	-3,3840	3,1459
	entre5et10	,84314	1,02658	,992	-2,3070	3,9933
	entre10et15	1,33333	1,01666	,893	-1,7864	4,4531
	5	-,39315	,62757	,998	-2,3189	1,5326
plusde15	moin5sup	-,09028	,73371	1,000	-2,3418	2,1612
	entre5et10	-,47917	,93961	1,000	-3,3625	2,4041
	sup	,35823	,58741	,999	-1,4443	2,1608
	entre10et15	-,59821	,79798	,995	-3,0469	1,8505
	5sup	,36397	,74739	1,000	-1,9295	2,6574
	moin5inf	,85417	,73371	,941	-1,3973	3,1056
	entre5et10	-,75138	,59271	,909	-2,5702	1,0674
moin5inf	moin5sup	-,44851	,70412	,998	-2,6092	1,7122
	entre5et10	-,83740	,91669	,984	-3,6504	1,9756
	sup	-,35823	,58741	,999	-2,1608	1,4443
	entre10et15	-,95645	,77086	,918	-3,3219	1,4090
	5sup	,00574	,71837	1,000	-2,1987	2,2101
	plusde15	,49593	,70412	,997	-1,6647	2,6566
	moin5inf	,20507	,80188	1,000	-2,2556	2,6657
entre5et10	moin5sup	,50794	,88741	,999	-2,2152	3,2311
	entre5et10	,11905	1,06397	1,000	-3,1459	3,3840
	sup	,59821	,79798	,995	-1,8505	3,0469
	entre10et15	,95645	,77086	,918	-1,4090	3,3219
	5sup	,96218	,89876	,962	-1,7958	3,7201
	plusde15	1,45238	,88741	,727	-1,2707	4,1755
	moin5inf					
	entre5et10					
	sup					
	entre10et15					
	5sup					
	plusde15					
	moin5inf					
	entre5et10					
	entre10et15					
	5					
	plus15					

	entre10et15	moin5sup	-,75712	,75156	,973	-3,0634	1,5491
		entre5et10 sup	-,45425	,84222	,999	-3,0387	2,1302
		entre10et1 5sup	-,84314	1,02658	,992	-3,9933	2,3070
		plusde15	-,36397	,74739	1,000	-2,6574	1,9295
		moin5inf	-,00574	,71837	1,000	-2,2101	2,1987
		entre5et10	-,96218	,89876	,962	-3,7201	1,7958
		plus15	,49020	,84222	,999	-2,0942	3,0746
	plus15	moin5sup	-1,24731	,73796	,694	-3,5118	1,0172
		entre5et10 sup	-,94444	,83010	,948	-3,4917	1,6028
		entre10et1 5sup	-1,33333	1,01666	,893	-4,4531	1,7864
		plusde15	-,85417	,73371	,941	-3,1056	1,3973
		moin5inf	-,49593	,70412	,997	-2,6566	1,6647
		entre5et10	-1,45238	,88741	,727	-4,1755	1,2707
		entre10et1 5	-,49020	,84222	,999	-3,0746	2,0942
VAR00055	moin5sup	entre5et10 sup	-,16487	,74422	1,000	-2,4486	2,1189
		entre10et1 5sup	,16846	,95093	1,000	-2,7496	3,0865
		plusde15	1,30040	,63290	,449	-,6417	3,2425
		moin5inf	1,53973	,59775	,172	-,2945	3,3740
		entre5et10	,39862	,80869	1,000	-2,0830	2,8802
		entre10et1 5	,96584	,75795	,907	-1,3600	3,2917
		plus15	2,00179	,74422	,133	-,2819	4,2855
	entre5et10sup	moin5sup	,16487	,74422	1,000	-2,1189	2,4486
		entre10et1 5sup	,33333	1,02529	1,000	-2,8129	3,4796
		plusde15	1,46528	,73994	,498	-,8053	3,7359
		moin5inf	1,70461	,71010	,248	-,4744	3,8836
		entre5et10	,56349	,89495	,998	-2,1828	3,3097
		entre10et1 5	1,13072	,84937	,886	-1,4757	3,7371
		plus15	2,16667	,83715	,167	-,4022	4,7356
	entre10et15sup	moin5sup	-,16846	,95093	1,000	-3,0865	2,7496
		entre5et10 sup	-,33333	1,02529	1,000	-3,4796	2,8129
		plusde15	1,13194	,94759	,933	-1,7758	4,0397
		moin5inf	1,37127	,92447	,815	-1,4656	4,2081
		entre5et10	,23016	1,07300	1,000	-3,0625	3,5228

	entre10et15	,79739	1,03529	,994	-2,3795	3,9743
	plus15	1,83333	1,02529	,629	-1,3129	4,9796
plusde15	moin5sup	-1,30040	,63290	,449	-3,2425	,6417
	entre5et10sup	-1,46528	,73994	,498	-3,7359	,8053
	entre10et15sup	-1,13194	,94759	,933	-4,0397	1,7758
	moin5inf	,23933	,59240	1,000	-1,5785	2,0572
	entre5et10	-,90179	,80475	,952	-3,3713	1,5677
	entre10et15	-,33456	,75374	1,000	-2,6475	1,9784
	plus15	,70139	,73994	,981	-1,5692	2,9720
moin5inf	moin5sup	-1,53973	,59775	,172	-3,3740	,2945
	entre5et10sup	-1,70461	,71010	,248	-3,8836	,4744
	entre10et15sup	-1,37127	,92447	,815	-4,2081	1,4656
	plusde15	-,23933	,59240	1,000	-2,0572	1,5785
	entre5et10	-1,14111	,77741	,823	-3,5267	1,2444
	entre10et15	-,57389	,72447	,993	-2,7970	1,6492
	plus15	,46206	,71010	,998	-1,7170	2,6411
entre5et10	moin5sup	-,39862	,80869	1,000	-2,8802	2,0830
	entre5et10sup	-,56349	,89495	,998	-3,3097	2,1828
	entre10et15sup	-,23016	1,07300	1,000	-3,5228	3,0625
	plusde15	,90179	,80475	,952	-1,5677	3,3713
	moin5inf	1,14111	,77741	,823	-1,2444	3,5267
	entre10et15	,56723	,90639	,998	-2,2141	3,3486
	plus15	1,60317	,89495	,627	-1,1431	4,3494
entre10et15	moin5sup	-,96584	,75795	,907	-3,2917	1,3600
	entre5et10sup	-1,13072	,84937	,886	-3,7371	1,4757
	entre10et15sup	-,79739	1,03529	,994	-3,9743	2,3795
	plusde15	,33456	,75374	1,000	-1,9784	2,6475
	moin5inf	,57389	,72447	,993	-1,6492	2,7970
	entre5et10	-,56723	,90639	,998	-3,3486	2,2141
	plus15	1,03595	,84937	,925	-1,5704	3,6423
plus15	moin5sup	-2,00179	,74422	,133	-4,2855	,2819
	entre5et10sup	-2,16667	,83715	,167	-4,7356	,4022

		entre10et15sup	-1,83333	1,02529	,629	-4,9796	1,3129
		plusde15	-,70139	,73994	,981	-2,9720	1,5692
		moin5inf	-,46206	,71010	,998	-2,6411	1,7170
		entre5et10	-1,60317	,89495	,627	-4,3494	1,1431
		entre10et15	-1,03595	,84937	,925	-3,6423	1,5704
VAR00056	moin5sup	entre5et10sup	,32079	,71018	1,000	-1,8585	2,5001
		entre10et15sup	1,15412	,90744	,908	-1,6305	3,9387
		plusde15	,17843	,60395	1,000	-1,6749	2,0317
		moin5inf	,88041	,57040	,783	-,8699	2,6308
		entre5et10	,70968	,77170	,984	-1,6584	3,0777
		entre10et15	,65085	,72327	,986	-1,5686	2,8703
		plus15	1,32079	,71018	,580	-,8585	3,5001
	entre5et10sup	moin5sup	-,32079	,71018	1,000	-2,5001	1,8585
		entre10et15sup	,83333	,97839	,990	-2,1690	3,8356
		plusde15	-,14236	,70609	1,000	-2,3091	2,0244
		moin5inf	,55962	,67762	,991	-1,5197	2,6390
		entre5et10	,38889	,85401	1,000	-2,2317	3,0095
		entre10et15	,33007	,81052	1,000	-2,1571	2,8172
		plus15	1,00000	,79885	,915	-1,4514	3,4514
	entre10et15sup	moin5sup	-1,15412	,90744	,908	-3,9387	1,6305
		entre5et10sup	-,83333	,97839	,990	-3,8356	2,1690
		plusde15	-,97569	,90424	,960	-3,7505	1,7991
		moin5inf	-,27371	,88218	1,000	-2,9808	2,4334
		entre5et10	-,44444	1,02392	1,000	-3,5865	2,6976
		entre10et15	-,50327	,98794	1,000	-3,5349	2,5283
		plus15	,16667	,97839	1,000	-2,8356	3,1690
	plusde15	moin5sup	-,17843	,60395	1,000	-2,0317	1,6749
		entre5et10sup	,14236	,70609	1,000	-2,0244	2,3091
		entre10et15sup	,97569	,90424	,960	-1,7991	3,7505
		moin5inf	,70198	,56530	,918	-1,0327	2,4367
		entre5et10	,53125	,76794	,997	-1,8253	2,8878
		entre10et15	,47243	,71926	,998	-1,7347	2,6796
		plus15	1,14236	,70609	,739	-1,0244	3,3091

moin5inf	moin5sup		-,88041	,57040	,783	-2,6308	,8699
	entre5et10		-,55962	,67762	,991	-2,6390	1,5197
	sup						
	entre10et1		,27371	,88218	1,000	-2,4334	2,9808
	5sup						
	plusde15		-,70198	,56530	,918	-2,4367	1,0327
	entre5et10		-,17073	,74185	1,000	-2,4472	2,1057
	entre10et1		-,22956	,69133	1,000	-2,3510	1,8919
5							
plus15		,44038	,67762	,998	-1,6390	2,5197	
entre5et10	moin5sup		-,70968	,77170	,984	-3,0777	1,6584
	entre5et10		-,38889	,85401	1,000	-3,0095	2,2317
	sup						
	entre10et1		,44444	1,02392	1,000	-2,6976	3,5865
	5sup						
	plusde15		-,53125	,76794	,997	-2,8878	1,8253
	moin5inf		,17073	,74185	1,000	-2,1057	2,4472
	entre10et1		-,05882	,86493	1,000	-2,7130	2,5953
5							
plus15		,61111	,85401	,996	-2,0095	3,2317	
entre10et15	moin5sup		-,65085	,72327	,986	-2,8703	1,5686
	entre5et10		-,33007	,81052	1,000	-2,8172	2,1571
	sup						
	entre10et1		,50327	,98794	1,000	-2,5283	3,5349
	5sup						
	plusde15		-,47243	,71926	,998	-2,6796	1,7347
	moin5inf		,22956	,69133	1,000	-1,8919	2,3510
	entre5et10		,05882	,86493	1,000	-2,5953	2,7130
5							
plus15		,66993	,81052	,991	-1,8172	3,1571	
plus15	moin5sup		-1,32079	,71018	,580	-3,5001	,8585
	entre5et10		-1,00000	,79885	,915	-3,4514	1,4514
	sup						
	entre10et1		-,16667	,97839	1,000	-3,1690	2,8356
	5sup						
	plusde15		-1,14236	,70609	,739	-3,3091	1,0244
	moin5inf		-,44038	,67762	,998	-2,5197	1,6390
	entre5et10		-,61111	,85401	,996	-3,2317	2,0095
5		-,66993	,81052	,991	-3,1571	1,8172	
VAR00057	moin5sup		,85663	1,14201	,995	-2,6478	4,3610
	entre5et10						
	sup						
	entre10et1		,74552	1,45921	1,000	-3,7322	5,2233
5sup							
plusde15		1,43649	,97119	,818	-1,5437	4,4167	
moin5inf		2,23603	,91724	,230	-,5786	5,0507	

	entre5et10	,82488	1,24094	,998	-2,9831	4,6329
	entre10et15	1,26186	1,16307	,959	-2,3071	4,8309
	plus15	3,02330	1,14201	,147	-,4811	6,5277
entre5et10sup	moin5sup	-,85663	1,14201	,995	-4,3610	2,6478
	entre10et15sup	-,11111	1,57331	1,000	-4,9390	4,7168
	plusde15	,57986	1,13544	1,000	-2,9044	4,0641
	moin5inf	1,37940	1,08965	,910	-1,9643	4,7231
	entre5et10	-,03175	1,37330	1,000	-4,2459	4,1824
	entre10et15	,40523	1,30335	1,000	-3,5943	4,4047
	plus15	2,16667	1,28460	,696	-1,7753	6,1086
entre10et15sup	moin5sup	-,74552	1,45921	1,000	-5,2233	3,7322
	entre5et10sup	,11111	1,57331	1,000	-4,7168	4,9390
	plusde15	,69097	1,45407	1,000	-3,7710	5,1530
	moin5inf	1,49051	1,41860	,966	-2,8626	5,8437
	entre5et10	,07937	1,64652	1,000	-4,9732	5,1319
	entre10et15	,51634	1,58866	1,000	-4,3586	5,3913
	plus15	2,27778	1,57331	,833	-2,5501	7,1057
plusde15	moin5sup	-1,43649	,97119	,818	-4,4167	1,5437
	entre5et10sup	-,57986	1,13544	1,000	-4,0641	2,9044
	entre10et15sup	-,69097	1,45407	1,000	-5,1530	3,7710
	moin5inf	,79954	,90904	,988	-1,9900	3,5890
	entre5et10	-,61161	1,23489	1,000	-4,4010	3,1778
	entre10et15	-,17463	1,15661	1,000	-3,7238	3,3746
	plus15	1,58681	1,13544	,857	-1,8974	5,0710
moin5inf	moin5sup	-2,23603	,91724	,230	-5,0507	,5786
	entre5et10sup	-1,37940	1,08965	,910	-4,7231	1,9643
	entre10et15sup	-1,49051	1,41860	,966	-5,8437	2,8626
	plusde15	-,79954	,90904	,988	-3,5890	1,9900
	entre5et10	-1,41115	1,19293	,936	-5,0718	2,2495
	entre10et15	-,97418	1,11170	,988	-4,3856	2,4372



	plus15	,78726	1,08965	,996	-2,5565	4,1310
entre5et10	moin5sup	-,82488	1,24094	,998	-4,6329	2,9831
	entre5et10 sup	,03175	1,37330	1,000	-4,1824	4,2459
	entre10et1 5sup	-,07937	1,64652	1,000	-5,1319	4,9732
	plusde15	,61161	1,23489	1,000	-3,1778	4,4010
	moin5inf	1,41115	1,19293	,936	-2,2495	5,0718
	entre10et1 5	,43697	1,39085	1,000	-3,8310	4,7050
	plus15	2,19841	1,37330	,749	-2,0157	6,4125
	entre10et15	moin5sup	-1,26186	1,16307	,959	-4,8309
entre5et10 sup		-,40523	1,30335	1,000	-4,4047	3,5943
entre10et1 5sup		-,51634	1,58866	1,000	-5,3913	4,3586
plusde15		,17463	1,15661	1,000	-3,3746	3,7238
moin5inf		,97418	1,11170	,988	-2,4372	4,3856
entre5et10		-,43697	1,39085	1,000	-4,7050	3,8310
plus15		1,76144	1,30335	,877	-2,2381	5,7609
plus15		moin5sup	-3,02330	1,14201	,147	-6,5277
	entre5et10 sup	-2,16667	1,28460	,696	-6,1086	1,7753
	entre10et1 5sup	-2,27778	1,57331	,833	-7,1057	2,5501
	plusde15	-1,58681	1,13544	,857	-5,0710	1,8974
	moin5inf	-,78726	1,08965	,996	-4,1310	2,5565
	entre5et10	-2,19841	1,37330	,749	-6,4125	2,0157
	entre10et1 5	-1,76144	1,30335	,877	-5,7609	2,2381

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## العنوان: الدافعية و الولاء التنظيمي لدى المدرسين و علاقتها بترتيب المؤسسة

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة استكشاف مستوى كل من الولاء التنظيمي و دافعية العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط و الذين أسند لهم مستوى السنة الرابعة متوسط بمدينة سيدي بلعباس ، ثم دراسة الفرق في درجة هذين المتغيرين التابعين باختلاف نسب النجاح المحققة في شهادة التعليم المتوسط من خلال المتغيرات الوسيطة و المتمثلة في كل من الجنس ، السن ، الأقدمية وللإجابة على فرضيات الدراسة تم تبني مقياسين ، مقياس خاص بالولاء التنظيمي و مقياس خاص بدافعية العمل وقد أفضت الدراسة الإحصائية للفرضيات إلى تمتع الأساتذة بمستوى عال في كلا المتغيرين ، و وجود فروق في المتغيرين باختلاف نسب النجاح يعزى للمتغيرات الشخصية .

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي ، دافعية العمل ، المدرسين ، نسب النجاح .

**intitule :** la Motivation et la loyauté organisationnelle ,chez les enseignants,et leur relation avec l'ordre de loganisation selon le pourcentage de reussite

**Resume :** Cette étude vise à explorer le niveau de la loyauté organisationnelle ainsi que de la motivation au travail chez les professeurs d' éducation du cycle moyen chargés de l' enseignement de la du quatrième année moyenne ,puis étudier la différence dans le degrés de ces deux variables dépendantes selon la différence des pourcentages de la réussite au B.E.M suivant les variables intermédiaires (sexe ;âge ;ancienneté) .

Pour répondre aux hypothèses de l' étude deux questionnaires sont adoptés ;l' un pour mesurer la loyauté organisationnelle et l' autre pour mesurer la motivation au travail .

L' étude statistique des hypothèses a abouti aux résultats suivants :

Les professeurs ont un niveau élevé dans les deux variables.

La présence de différence selon les taux de réussite dans les deux variables est justifiée par les variables personnelles.

### **Mots clés :**

Loyauté organisationnelle, motivation au travail, professeur, pourcentage de réussite

**Abstract:** the motivation and organizatinal loyalty of teachers and their relation to the organisation's order

This study aims to explore the level of organizational loyalty as well as motivation at work among middle-school education teachers who have assigned them the grade four average level, then study the difference in degrees of these two dependent variables according to the difference in the percentage of success at the BEM through the median variables (gender, age, seniority)

To answer the hypotheses of the study have adopted two questionnaires: one to measure organizational loyalty and the other to measure motivation at work

The statistical study of the hypotheses resulted in the following results:

Teachers have a high level in both variables

The presence of difference according to the success rates in the two variables is justified by the personal variables

### **Key words:**

**Organizational loyalty, motivation to work, teacher, percentage of success**