**المحور العاشر - الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين**

**أولا- مفهوم الولاء التنظيمي و خصائصه.**

لقد حظي موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك المعرفة الطرق وأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين وتقديم الأداء المتميز لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية ، وبالتالي فانه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات

**1 - تعريف الولاء:**

**لغة :** هو الملك ، القرب، القرابة ، النصرة.[[1]](#footnote-2)

**اصطلاحا:**هو حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها .[[2]](#footnote-3)

**التعريف الأول :** الولاء التنظيمي أو المؤسسي هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها ، ومن منظور أخر فان الولاء معناه رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء بها كذلك يراه آخرون بأنه انجذاب الفرد لأهداف المنظمة وتعلقه بها والمشاركة بحماسه في تحقيق أهدافها وذلك بغض النظر عما تقدمه المنظمة له من قيم مادية.[[3]](#footnote-4)

**التعريف الثاني :** يعرف ستيرز الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها ، أما ريكارد ويل فقد عرفه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.[[4]](#footnote-5)

**التعريف الثالث :** يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها ، مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية ، فالعلاقة طبعا لهذا المفهوم يجب إن تكون قوية وايجابية وديناميكية ونقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم .[[5]](#footnote-6)

**التعريف الرابع:** هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظماته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط بها والحرص المستمر على البقاء فيها.[[6]](#footnote-7)

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المنظمة و يسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم حيث انه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه و على المنظمة أيضا و ذلك طبعا لأنه يحس نفسه جزء من المنظمة.

2- خصائص الولاء التنظيمي .

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم ؛

- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا إن درجة التغيير التي تحصل فيه قد تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛

- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم لا يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض؛[[7]](#footnote-8)

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الأخرين؛

- أي منظمة مكونة من عدد فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها ، وليس بالضرورة إن تشترك هذه الفئات في هدف واحد؛

- يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها و ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .[[8]](#footnote-9)

**ثانيا- أهمية الولاء التنظيمي**

تتبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الايجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من أثارها ، إذ تبين إن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات الغياب والتهرب من أداء العمل ، كما انه يساعد في انخفاض درجات الضغط والانحراف الوظيفي ، وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي .

يشمل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيعفيه المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل و تحقيق اعلى مستوى من الانجاز؛[[9]](#footnote-10)

- إن ولاء الأفراد المنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.[[10]](#footnote-11)

وقد بين شلدون إن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية :

- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة ؛

- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني ؛

- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة؛

- كما نجد إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والإفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات[[11]](#footnote-12)

**ثالثا- مراحل الولاء التنظيمي**

لقد تناولت العديد من الدراسات مراحل تطور الولاء التنظيمي واهتمت بتحديد خصائص كل مرحلة وهنالك**من يرى انه يمكن حصر مراحل الولاء في ثلاث مراحل وهي :**

1- مرحلة الاندماج مع المؤسسة :

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم في العمل ، وتحقيق الانسجام مع الذاتوالشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة .

**2- مرحلة الهوية:**

وهي التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بان المؤسسة جزء منه وهو جزء منها وان قيمها تتناغم مع قيمتها الشخصية.

**3- مرحلة التجربة :**

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للأعداد والتدريبوالاختيار ويكون توجهه الأساسي السعي لتامين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها.

ويرى بوشتان إن المواقف التالية تظهر خلال هذه المرحلة :

- تحديدات العمل ؛

-وضوح الدور؛

-الامتثال للأوامر والتعليمات؛

- اتجاهات الفرد خلال التنظيم.

ولقد زاد بوشتان إن الولاء يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

**4- مرحلة العمل والانجاز :** وتتراوح مدتها ما بين عاميين أو أربعة أعوام وفيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من انجازات مما يكسبه أهمية ومكانة بالمؤسسة ،وتتصف هذه المرحلة بالموافقة التالية:

- بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية ؛

- التخوف من العجز؛

- وضوح الولاء بالعمل والولاء للمؤسسة .

**5- مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتفوی اتجاهات الولاء لدى الفرد التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام.

ومن خلال ما تقدم يتضح إن الولاء التنظيمي هو ناتج تطور تدريجي لمستوى انتماء الفرد للمؤسسة وثقته**بمبادئها وقيمها .**[[12]](#footnote-13)

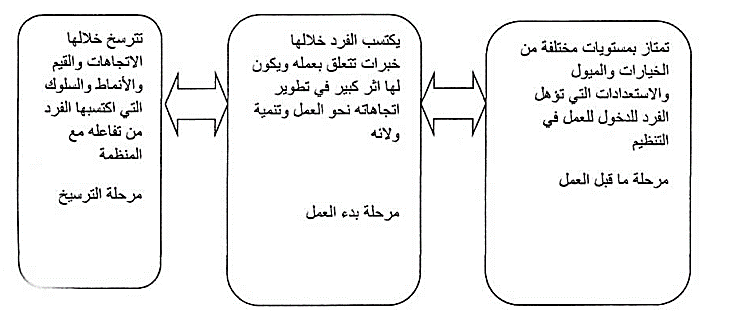
ومن جهة نظر ماوداي وبورتر فقد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم يمر في ثلاث مراحل زمنية هي:

**6- مرحلة ما قبل العمل :** وهي التي تمتاز بمستويات مختلفة في الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ، ومعرفته الظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل .

**7- مرحلة بدء العمل :** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى ، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له وانخراطه عضوا فيالتنظيم .

**8- مرحلة الترسيخ** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي وتتمثل فيها اتجاهاتهوقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. [[13]](#footnote-14)

شكل رقم 6 : مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر[[14]](#footnote-15)



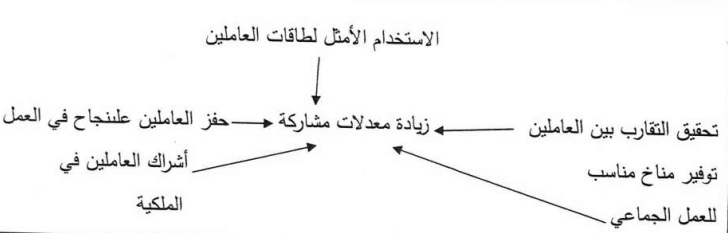
رابعا- أساسيات الولاء التنظيمي

1- طرق دعم الولاء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء ودعم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة

سيتم التطرق لها بشيء من التفاصيل كما يلي :

**1/- أسلوب الإدارة بالمشاركة:** مشاركة المرؤوسين في المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من روبرت وروس نبيل براون في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل[[15]](#footnote-16).

**شكل رقم 7: عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين .**

المصدر: كريمة حاجي ، المرجع سبق ذكره .

ب- تطبيق أسلوب الإدارة بالحب :

حب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل علىزيادة الإنتاج والخدمات .

- حب العاملين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المنظمة .

- حب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام واخذ رأيهم في الحسبان[[16]](#footnote-17) .

**ج- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف:**

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف والمنظمة المكشوفة لأول مرة عام 1989 ، في مقال كتبه جون كيس يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة ، وفي عام 1995 نشر جاك شاك وبروبير لنجصام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة ، ثم قام جون ليس عام 1995 بنشر كتابه عن الإدارة على المكشوف " ثروة الإعمال المقبلة "، وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه الأول للمبستر وكار بنتر عن قوة الإدارةعلى المكشوف والثاني لماك كوي تحت اسم خلق المنظمة المكشوفة وهي إن يهتم العاملون و معاونوهم شانهم شان الإدارة العليا بنجاح منظمتهم و تطوير الأداء بها و عليه لا ينتظرون أحدا ليشخص لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.

**د/- دراسة وإشباع حاجات العاملين :**

الحاجة عبارة عن نقص ينشا حينما يكون هناك عدم التوازن فسيولوجي أو النفسي وقد صنفها ما سلو إلىنوعين حاجات أساسية وأخرى ثانوية :

- **الحاجات الفسيولوجية :** وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل مسكن ، نوم .

الحاجة إلى الأمان : تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي ، فالإنسان في حاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره في وظيفته وتامين مركزهالحالي.

الحاجة إلى الانتماء : حيث يرغب الفرد بان يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها ، وان هنالك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته فهي تعتبر من الحاجات الاجتماعية للفرد.

- الحاجات الثانوية تتمثل في :

**ه/- الحاجة إلى الاحترام :** حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي وكذا يحتاج إلى إن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية والى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف في عيون الآخرين.

الحاجة إلى تقدير الذات : حيث يحتاج الإنسانإلى إن يشعر بأهميته وبوجوده ، عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته وانه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة ، أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة في الحياة .[[17]](#footnote-18)

المصدر : كريمة حاجي، المرجع سبق ذكره .

**و- تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم :** يصطلح عليها المزايا الوظيفية الإضافية وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها تمنح دون مقابل. ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية:

• زرع الولاء والانتماء لدى العاملين إتجاه المنظمة؛

• رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجابا على أدائهم؛

• وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق عمل وخاصة النادرة منها.

ز- وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل وموضوعي

التحفيز يعني "تلك المجهودات التي تبناها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية، أن مسألة الولاء والالتزام مسالة إستراتيجية فالمنظمات اليابانية عندما وصلت إلى ذلك مارست برامج متعددة فيمجال التحفيز والمزايا الوظيفية...إلخ فالأمر يحتاج إلى تخصص وخبرة عالية المستوى[[18]](#footnote-19).

**خامسا- استراتيجيات تعزيز الولاء.**

لقد حدد والتون سنة 1995م استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجية الولاء وإستراتيجية الضبطوقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المحاكاة هي :

**الجدول 1 : إستراتيجية ضبط وإستراتيجية الولاء .**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| محك ومعيار المقارنة | إستراتيجية الضبط | إستراتيجية الولاء |
| الدافعية | تقوم على افتراضات نظرية X والتي تتلخصفي أن أهداف المنظمة، الفرد يتجنب المسؤولية طموج محدود – كسول بطبيعته. | تقوم على افتراضات نظرية y والتي تتفق مع أهداف المنظمة.  - العمل شيء محبب للفرد، يتجنب المسؤولية – لديه طاقة و قدرة على ممارسة العمل بابتكار و إبداع |
| توقعات الأداء | وضع حد أدنى لمعايير الأداء | تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية |
| جودة بيئة العمل | تحديد مستوى الأجور و المرتبات ( العائد المادي). | ينظر إليها أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم |
| المتطلبات | تحديد مستوى الأجور والمرتبات ( العائد المادي) | تحديد النمو و الترقية في الوظيفة |
| التدريب والتنمية البشرية | التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومهارات أساسية | التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة والإعداد للوظيفة التي يشغلها |
| تقويم الأداء | السلوك القائم على اختلاف الأجر | الهدف كأساس للتنمية و تحسين الأداء |
| إتخاذ القرار | أوتوقراطي | المشاركة، التمكين |
| نظام الضبط | قائم على القوة، السلطة المركزية | قائد على التوقع، مشاركة، قيم |
| علاقات العمل | التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محدودة | التعاون، التخطيط، حل المشكلة، اللغة المتبادلة، إحترام التبادل |
| الصراع الإداري | استخدام السلطة و القوة | حل المشكلة من خلال المناقشة و البحث عن حلول |
| نظم الإتصال | نظام الإتصال مغلق، يحتاج الإتصال إلى تفسير و فهم | نظام إتصال مفتوح مشجع لحل مشكلات، المشركة. |

المصدر: **سامي خليل جحجوح ،** درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من جهة نظرهم ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية ، جامعة الإسلامية غزة ، قسم أصول التربية ،2014،ص 18

ومن الجدول نجد إن المنظمة التي تتبع إستراتيجية الولاء ، تتضمن ولاء جيد من طرف العاملين لها بحيث يسعون جاهدين لتحقيق أهدافها والبقاء فيها على غرار المنظمة التي تتبع إستراتيجية الضبط فيكون لديها أفراد ليس لديهم ولاء، بحيث إذا سمحت لهم الفرصة سيقومون بتغيير المنظمة . [[19]](#footnote-20)

وهناك استراتيجيات أخرى للولاء تتمثل في:

**- بلورة رؤية تفجر الطاقة الكامنة :** حيث أن اعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها فتستطيع أن تقدم هاته الموارد ارقي مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

**- التلاحم والاندماج:** وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى الغاية.

**- تحقيق الاستقرار العائلي :** إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي ، السكن ، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته ، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

**- تعزيز التعلم والتدريب :** لتعزيز التدريب والتعلم يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر ، إن المؤسسة الناجحة هي مؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يتحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وتوفير برامج تدريبية منهجية وتوفير منح الدراسة للراغبين في الدراسة.[[20]](#footnote-21)

1. - علي بن هادية وآخرون ، القاموس الجديد الطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،ط7، الجزائر ، 1991 ،ص 319 [↑](#footnote-ref-2)
2. - نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ،2011 ، ص 240 [↑](#footnote-ref-3)
3. - مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، اتراك للطباعة والنشر ، مصر الجديدة ، ط1 ،2015 ، ص 45. [↑](#footnote-ref-4)
4. - منير زيد عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ، ص 28 [↑](#footnote-ref-5)
5. - سليمان خلف وراشد ، صناعة القرار المدرسي وشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ، ص 87. [↑](#footnote-ref-6)
6. - مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء وهيئة التدريس في جامعة دنقلا، العدد 9، 2015، ص 217. [↑](#footnote-ref-7)
7. - بركة بلا غماس ، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية ، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ، العدد7، جامعة الجزائر 3، ص 48. [↑](#footnote-ref-8)
8. - العزاوي نجم عبد الله، عباس حسین جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار الباسوري العلمية للنشر و التوزيعالأردن ،2010 ص427، 426. [↑](#footnote-ref-9)
9. - السواط والشريف طلال ، الإدارة العامة ، ( المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة )، جدة ، دار الحافظ للنشر والتوربع ، 2002 ، ط2 ،ص 41. [↑](#footnote-ref-10)
10. - مرتضی جبار النوري ومديحة عباس خلف ، اثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي ، مجلة الأدارة والاقتصاد سنة 36 (96)الرصافة ، العراق ، 2013 ، ص 115. [↑](#footnote-ref-11)
11. - شريبط شريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونية ، شعبة علوم النفس ، عمل وتنظيم ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص ص 77-78. [↑](#footnote-ref-12)
12. - محمد حميدات ، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرينوالمعلمين في المدارس ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 80 . [↑](#footnote-ref-13)
13. - فريدة زنيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، أطروحة مقدمة ضمن الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2012-2013 ، ص14-15. [↑](#footnote-ref-14)
14. - المرجع نفسه، ص ص 14-15. [↑](#footnote-ref-15)
15. - حاجي كريمة ، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزيون ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2011-2012 ، ص ص 15-16 [↑](#footnote-ref-16)
16. - مرجع نفسه ، ص.17 [↑](#footnote-ref-17)
17. - حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 18. [↑](#footnote-ref-18)
18. - حاجي كريمة، مرجع سابق، ص 19. [↑](#footnote-ref-19)
19. - اسامي خليل جحجوح ، درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات من جهة نظرهم ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية ، جامعة الإسلامية غزة ، قسم أصول التربية ،2014،ص 18. [↑](#footnote-ref-20)
20. - شريبط شريف محمد، المرجع السابق، ص 80. [↑](#footnote-ref-21)