

## Organizational Loyalty of Human Resources Working in The Central Library of The University of Basra

[\*] Lecturer. Ali Mahir Kareem

[1] Marwa Hussein Milo

[\*], [1] Department of Information and Knowledge Technologies, College of Arts, University of Basra  
Basra, Iraq

## الولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة

م. علي محير كريم (\*)

مروة حسين ميلو (1)

(\*) (1) قسم المعلومات وتقنيات المعرفة، كلية الآداب، جامعة البصرة  
البصرة، العراق

SUBMISSION

التقديم

22/11/2023

ACCEPTED

القبول

14/01/2024

E-PUBLISHED

النشر الإلكتروني

18/08/2024

P-ISSN: 2074-9554 | E-ISSN: 2663-8118

doi <https://doi.org/10.25130/jaa.16.57.2.14>

Vol (16) No (57) March (2024) P (214-232)

### ABSTRACT

The research aims to know the organizational loyalty of the human resources working in the central library of the University of Basra. To achieve this goal, a questionnaire was developed consisting of 4 main axes. The questions were directed to the human resources working in the central library of the University of Basra, who number (92) human resources. The research sample was 54%, and the research sample was analyzed. Resource answers in percentage.

The research reached a number of results, the most important of which are:

1. The results of the study showed the commitment of the human resources working in the Central Library of the University of Basra to working hours according to the intensity of supervision. The highest percentage was the percentage of respondents with (yes), which amounted to 51.2%. The second percentage was the percentage of respondents with (no) when the percentage reached 36.73%.
2. The results also showed satisfaction with the performance of human resources working in the central library of the University of Basra, with the percentage of respondents saying "yes" reaching 95.92%. The second percentage was the percentage of respondents saying "no," as their percentage reached 4.08.

In light of these results, the research recommended:

1. The library should improve or change the control system adopted in the library, and this will have an impact on organizational loyalty.
2. The library administration must explain the method of performing the work and provide them with sufficient information so that human resources can perform the work to the fullest extent.

### KEYWORDS

Central Libraries, University of Basra, Organizational Loyalty, Human Resources

### المخلص

يهدف البحث لمعرفة الولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ولتحقيق هذا الهدف تم وضع استبانة متكونة من 4 محاور رئيسية كانت الأسئلة موجّهة للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة والبالغ عددهم (92) مورداً بشرياً وكانت عينة البحث بنسبة 54٪ وتم تحليل إجابات الموارد بالنسبة المئوية. توصل البحث الى جملة من النتائج التي من أهمها:

1. وقد بينت نتائج الدراسة حول التزام الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ب مواعيت العمل بحسب شده الرقابة كانت اعلى نسبة هي نسبة المجيبين ب (نعم) إذ بلغت 51,2٪ اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين ب (لا) إذ بلغت النسبة 36,73٪.
2. كما بينت النتائج حول الرضا عن الأداء للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) 95,92٪ اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت نسبتهم 4,08.

في ضوء هذه النتائج اوصى البحث:

1. ان تقوم المكتبة بتحسين النظام الرقابي المتخذ في المكتبة أو تغييره وما لذلك من تأثير على الولاء التنظيمي.
2. على إدارة المكتبة ان توضح طريقة أداء العمل وتزويدهم بالمعلومات الكافية لكي تستطيع الموارد البشرية اداء العمل على أكمل وجه.

### الكلمات المفتاحية

المكتبات المركزية، جامعة البصرة، الولاء التنظيمي، الموارد البشرية

## ١. الإطار العام للبحث:

## ١-١. المشكلة:

تعد المكتبات العمود الفقري وأحد مقومات نجاح العملية التعليمية التي هي من أهداف الجامعة، إذ نجد الكثير من المعوقات التي تسير في نجاح عمل المكتبات وخاصة المكتبة المركزية لجامعة البصرة فهل هناك جدية في العمل المكتبي؟ وما هي العقبات التي تواجه الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة وهل هناك محاولات تحسينها من خلال القيام بترسيخ مفاهيم الولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية.

## ١-٢. الأهمية:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على موضوع الولاء التنظيمي في المكتبات الجامعية وبخاصة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة ولأن الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً الربط بين المكتبة والموارد البشرية العاملة في المكتبات وخصوصاً المكتبة المركزية لجامعة البصرة وكذلك اهمية الموارد البشرية وصلتها بالمكتبة ومن خلال هذه الدراسة يمكن الوصول الى جملة من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تفيد الجهات العليا من تحسين الظروف المؤاتية لكي تنهي الولاء التنظيمي لدى العاملين.

## ١-٣. أهداف البحث:

يهدف البحث للتعرف على:

١. واقع الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

٢. مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الموارد البشرية.

٣. التعرف على العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة.

٤. التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

## ١-٤. التساؤلات:

١. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة؟

٢. ما مدى المشاركة في اتخاذ القرارات؟

٣. ماهي العوامل التي تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي؟

٤. ماهي العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي؟

## ١-٥. حدود البحث:

١. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

٢. الحدود المكانية: يقتصر البحث على المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

٣. الحدود الموضوعية: يتناول البحث الولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة.

## ١-٦. المنهج:

المنهج الذي اتبع في الدراسة وللجانبي النظري هو المنهج الوثائقي باستخدام المصادر الورقية والمصادر الإلكترونية عن طريقة الإنترنت وغيره من المصادر المتاحة. وفي الجانب التطبيقي والعملية أتبع المنهج المسحي وجمع البيانات من المكتبة مجتمع الدراسة.

## ١-٧. أدوات جمع البيانات:

١. مصادر المعلومات المختلفة التقليدية والإلكترونية باستخدام المصادر المنشورة على الأنترنت.

٢. الاستبانة: تم عمل الاستبانة بصيغتها الأولية ومن ثم تم عرضها الى الخبراء وهم:

١. أ. م. د. سلمان جودي داود.

٢.أ.م. هاشم شريف حسن.

٣.م. سامر صباح مجيد.

وبعد ذلك تم تعديل الاستبانة التي قسمت الى (٣) محاور ولكل محور يتكون من (٥) سؤالاً لكل من المحور الاول والثالث اما المحور الثاني يتكون من (٦) سؤالاً فبذلك يكون مجموع اسئلة الاستبانة بلغت عددها (١٦) سؤالاً.

#### ٨-١. مجتمع وعينة البحث:

ان مجتمع البحث متمثل بالموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة والبالغ عددها (٩٢) مورداً بشرياً، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية وينسبه ٥٤٪ فقد تم توزيع (٥٠) استبانة واسترجعت (٤٩) استبانة وكانت نسبة الاسترجاع ٩٨٪.

#### ٢. الجانب النظري:

##### ١-٢. مفهوم الولاء التنظيمي:

ان مسألة تحديد تعاريف أو مفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسة ونتائج الدراسات التي تناولت لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيزاً من اهتمام الباحثين الا في نهاية الستينات واول السبعينات وهذا انعكس على قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم الصعوبة تحديد مفهومه فهناك من يرى الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد للصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم<sup>(١)</sup>.

لا بد من الاشارة الى ان مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الادارية المهمة وقد حظي هذا المفهوم بالاهتمام عديد من الباحثين ويعزي هذا الاهتمام الى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد ومنظّمته على حد سواء فيفترض ان يكون الولاء التنظيمي من اول السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة<sup>(٢)</sup>.

يمكن أن نصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة بالعمل اي هو الالتزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من المنظمة ولكن يفترض ان يكون ولاء لدى هذا الفرد حتى لو لم تكون هناك مكافأة من المنظمة<sup>(٣)</sup>.

نلاحظ ان مفهوم الولاء التنظيمي هو مفهوم إدراكي معرفي فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته فإن يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف بل ليرقى بها الى اعلى تقدير وأفضل موقع ويميل دائماً للبقاء في المنظمة وهذه صفة ايجابية لمن يتمتع بالولاء ويعني ذلك انه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حاله وجدانيه داخلية وتفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته وترحم لتظهر على سلوكياته<sup>(٤)</sup>.

يتضح من مفهوم الولاء بأنه مركب وله عدة أوجه اي متعدد الأبعاد فتؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد العامل وخصائص العمل كذلك الأبعاد التنظيمية ولقد ركز هذا المفهوم على حاله من التوائم والانسجام بين الفرد وعمله (بأوسع معنى كلمة العمل) تجعله راغباً بإنجازه ولقد شار هذا المفهوم ضمناً الى ولاء الفرد يكون لإدارة العمل والرؤساء وزملاء العمل ومتطلبات العمل ولقدراته الذاتية واستعداداته ولمزاجه الخاص<sup>(٥)</sup>.

##### ٢-٢. تعاريف الولاء التنظيمي:

لقد عرف بيرري (Berry) الولاء التنظيمي على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها وهنا يتضح أن الولاء التنظيمي هو حاله شعوريه تفرض طوعياً لا قسراً وان التزام الفرد في العمل في المنظمة يكون وفقاً لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا

يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال البرامج وسياسات تخص الموارد البشرية<sup>(٦)</sup>.

كما عرفه اللوزي بأنه اقتران فعال بين الفرد ومنظمه بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل.

وعرف بورتير وزملاءه الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وان الفرد الذي يظهر بمستوى عال من ولاء التنظيمي تكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة<sup>(٧)</sup>.

كما عرف محمد الطعامة الولاء التنظيمي بأنه استعداد الموظف لبذل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه وقبول بأهداف وقيم التنظيم.

وعرف لوثناس الولاء التنظيمي بأنه مصطلح يمكن تحديده من خلال ثلاثة أمور هي رغبة الفرد القوية للبقاء كعنصر فعال داخل المنظمة، والرغبة الشديدة لبذل اعلى درجات الجهد لمصلحة المنظمة، قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة<sup>(٨)</sup>.

كما عرفه عبد الباقي على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وهو يصف أداء الفرد وارتباطه واندماجه بها وان الالتزام التنظيمي اعتقاداً قوياً وميولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في هذه العضوية.

وعرف عويضة الولاء التنظيمي بأنه رغبة و ارادة الفرد الاسهام في المنظمة بنسبه أكبر مما يتضمنه التعاقد الرسمي. مع المنظمة وهو يصف أداء الفرد واندماجه ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك التنظيمية<sup>(٩)</sup>.

كما عرفه كانتو بأنه استعداد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم<sup>(١٠)</sup>.

وعرفها اورلي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه للاندماج في العمل والتفاعل مع المنظمة وتبنيها<sup>(١١)</sup>.

ويمكن أن نعرف الولاء التنظيمي على أنه انتماء الفرد لمنظمته التي يعمل بها ومدى ولاءه للمنظمة بشكل عام والرضا الوظيفي بشكل خاص لأن الرضا هو جزء من الولاء.

### ٣-٢. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل بما يأتي:

١. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها.
٢. يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
٣. ان الولاء التنظيمي حاله غير ملموسه يستدل عليها من الظواهر تنظيميه تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
٤. ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر اداريه اخرى داخل التنظيم.
٥. ان الولاء التنظيمي يفتقد خاصيه الثبات بمعنى ان مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجه تأثير العوامل الأخرى فيه.
٦. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحيه طارئه، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجيه.
٧. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعه من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل<sup>(١٢)</sup>.

## ٤-٢. العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين:

من اهم الأسباب وعناصر والنجاح لاي تنظيم ومؤسسه هو شعور أبنائها بالولاء لها لان الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل اقصى ما يملك من جهد وإمكانيات متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهدافه مؤسسته ويرى عدد من الباحثين ان العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين فيما يلي:

١. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: يسعى الفرد حين يلتحق بأي مؤسسة ليعمل بها لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها ام البيولوجية فإذا قامت المؤسسة بمحاوله لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته. وهذا ما تؤكدته دراسة سيمث حيث ذكر فيها ان هناك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

٢. زيادة اشتراك العاملين في المؤسسة: قامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المؤسسة على الولاء التنظيمي وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد على أن اشتراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها يؤدي الى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم سواء كانت مشاركته عقليه ام وجدانيه.

٣. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: على المنظمة (المؤسسة) ان توفر الحوافر المادية أو المعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر على ألا يكون حكرًا لفئة ما أو فرد معين.

٤. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل يجعل العاملين أكثر قدره على فهم الأهداف وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار وبذلك تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو منظمته.

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وظهرت الدراسات في هذا المجال ان التنظيمات ذات البيئة الايجابية والمشجعة للعامل، والتي تتصف بدرجة عالية من الاحساس بالمسؤولية نحو العاملين وتعمل خلق مناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان وهي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى افرادها.

٦. العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي: اي خلق جو أسري ودي في داخل المؤسسة فيشعر الفرد انه يعمل لأسرته ومؤسسه من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على اشباعها وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته اي نوع من القصور يعجزه التميز.

٧. الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة: تشير الدراسة الى ان الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي<sup>(١٣)</sup>.

## ٥-٢. الاتجاه نحو العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية:

ان الفكر الإداري والتنظيمي الذي ارتبط بإغفال مفهوم الرضا الوظيفي في الدراسات التطبيقية في تلك المرحلة التي كانت تعتبر ذهبية في الدراسات الادارية وممارسة والحقائق التاريخية تعكس ان ظهور الرضا الوظيفي جاء مبكراً الا انه أصبح من الموضوعات المنسية لاحقاً بسبب توجه البحوث الميدانية نحو ولاء الزبون ورضاه وملل العاملين وثقافتهم وبيئة العمل الملائمة في بداية القرن العشرين اخذ توجه الباحثون ينصب على موضوع الاتجاه نحو العمل ولكن عند الثلاثينات وبداية الأربعينات منه حل محله موضوع الرضا الوظيفي واعتبر من قبل المعنيين بأنه مقياس واسع الاستخدام لقياس الهناء والسعادة في بحوث العمالة المنتجة السعيدة.

لا يخفى على أحد المتخصص والممارسين بان الهدف المركزي لإدارة الموارد البشرية يتمحور نحو رفع الروح المعنوية وتحسين اتجاهات العاملين نحو العمل في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. فلقد نالت الجهود البحثية المتعلقة بهذه الموضوعات اهتماما كبيرا في علم الإدارة والسلوك التنظيمي منذ ما يقارب لأكثر من (٧٥) عام ومضى ومما لا شك فيه ان تلك الأهمية تجلت بوضوح في كثرة انتشار البحوث التنظيمية المعنية بالرضا الوظيفي على مدار أعوام طويلة بحيث اختبرت علمياً بطرق عديدة مختلفة ولقد عدت بعضها بأنه اتجاه نحو العمل وفي محاولات ابعاد للباحثين مرموقين أعطوا مفهومه الحقيقي كرضا الوظيفي.

قد أشار المتخصصون في السلوك الى وجوب التميز بين الرضا الوظيفي كاعتقد أو إدراك معرفي وكونه شعوراً أو مؤثر عاطفي ويوضح الباحثون المتحدثين ان الرضا الوظيفي يعتمد من جهة على ما يشعر به الفرد. وعلى ما يعتقدوه أو يفكر به من جهة في بحوث علم السلوك. اذ نشر حوله أكثر من (١٠٠٠٠) دراسة لحد عام ١٩٩٧ وذلك بحسب تأكيدات ولعل واحداً من أهم الأسباب التي دعت الى هنا الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي هو دوره المتميز في التنبؤ بكفاءة الفرد العامل<sup>(١٤)</sup>.

## ٦-٢. أنواع التنظيم:

١. التنظيم الرسمي: إذا ما تم التنظيم بوعي وإدراك ومعرفة مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط في المنظمة من أجل بلوغ أهداف معينة فإن هذا النوع من التنظيم يطلق عليه (تسمية التنظيم الرسمي) فالتنظيم الرسمي هو تنظيم قائم وشاخص ومحدود المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات اداريه صغيره والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات ... إلخ تتم عملية التحليل والتقسيم على اساس موضوعي بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

٢. التنظيم غير الرسمي: هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعه العاملين أثناء العمل.

والتنظيم غير الرسمي غير محدود الشكل ونطاقه يتسع أو يضيق وفقاً لبقوه تماسكه تختلف في صلابتها بيد انه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابه إذا يربط بين أعضائه برباط متين طالما تعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية الأعضاء أو العاملين او متى ضعف كيان التنظيم الرسمي او عندما ينسي المديرون تصرفاتهم الادارية<sup>(١٥)</sup>.

## ٧-٢. المعنوية ولاء التنظيمي:

عرفت المعنوية بانها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل اقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ديفنز يوضح هذا المفهوم ان الأفراد يتوجهون ويندفعون نحو العمل والتعاون الذي مصدره الإدارة الأفراد ذاتيه وهذا التوجه بعيداً عن الاكراه والقسوة ناتج عن الأهداف المتحققة لكل من الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة التي ينتمي إليها. وهي بهذا المعنى تعبير عن موقف حركي ناتج عن الأهداف المتحققة للفرد وجماعته ومنظمتة وحتى البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمة وان هذا المفهوم قد تجاهل رضا الأفراد وحاجاتهم. أما مفهوم الولاء التنظيمي هو تطابق الفرد مع منظمتة وارتباطه بها.

ويفهم من المفهوم هذا بان ركز على درجه ارتباط الفرد بالتنظيم واعتناقه بالمنظمة في حين يفهم من المعنوية على أنها رغبة الفرد لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اشباعه لحاجاته ومن هنا فإن الولاء الأفراد لمنظمتهم لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بأدائهم، في حين ان وجود المعنوية لدى الأفراد معناه بالضرورة زيادة دافعيتهم وادائهم وكذلك يرى الباحث ان التغيرات المؤثرة في المعنوية هي ليست المتغيرات السابقة للولاء التنظيمي، ولكنها قد تشترك في بعضها<sup>(١٦)</sup>.

## ٨-٢. مراحل الولاء التنظيمي:

ان الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة يمر بعدة مراحل:

١. مرحله الازعان وفيها يتقبل الفرد سلطه الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
  ٢. مرحلة التطابق والتماثل وفيها يتقبل الفرد سلطه وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشيع حاجه الانتماء.
  ٣. مرحلة التبني وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيمه مع قيمها<sup>(١٧)</sup>.
- ٩-٢. أهمية الولاء التنظيمي:

ان الولاء التنظيمي أهمية في حياه المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز فإن أهمية الولاء تتمثل بنقاط الآتية<sup>(١٨)</sup>:

١. يشمل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
٢. ان ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.
٣. ان ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً بفاعليه العمل.
٤. ان ولاء الأفراد لمنظماتهم تعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

#### ١٠-٢. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي الى المداخل الآتية<sup>(١٩)</sup>:

١. المدخل السلوكي ويعني بالعلمية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى ان الموظف يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.
٢. مدخل الاتجاهات وفقاً لمدخل الاتجاهات ينظر إلى الولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتة فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن الموظف سوف يبذل جهوداً اضافية في عمله للترقي بمنظمتة ولا يفكر في ترك منظمتة أو الانتقال إلى منظمة أخرى ويرى أصحاب هذا المدخل هناك ارتباط قوي بين الأفراد ومنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن الحصول عليها مقابل عملهم.

#### ١١-٢. آثار الولاء التنظيمي:

يتمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكياته وإجراء تبنيه للولاء التنظيمي التي يمكن ادراكها. في نطاق العمل ضمن مساره المهني وهي كالاتي:

#### أولاً: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل:

لقد اثبتت الأبحاث ان الأفراد المرتبطين بدرجه اكبر بمنظماتهم يستعملون بحياة مهنيه ناجحة وشخصية سعيدة كل من ذلك ولد اهميه كبيره في لتصميم خطوات تساعد في زياده مستوى الالتزام التنظيمي، حيث نجد ان الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضاه الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً في تحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي في مراحل اولى من التوظيف كذلك آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل حيث يتميز الفرد ذو الولاء مرتفع الدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل إضافة الى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

ثانياً: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد:

يكون الفرد ذو الولاء المرتفع في عمله. بالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما يرى ان من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة ان المنظمة ستكافئه على اخلاصه وولائه.

ثالثاً: آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة كانه انخفاض معدل دوران العمل والاستقرار العمالة والانتقال في العمل وبذل الجهد وأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفه العمل وزيادة الانتاجية وتحقيق النمو وازدهار للمنظمة كذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من انتاجيه الفرد أدائه من ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسيه بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً للولاء التنظيمي دوراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذي تركوا عملهم كانوا ذو ولاء التنظيمي المنخفض هناك العديد من الفوائد التي تجنبها عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

١. التقليل من التكاليف الادارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

٢. انخفاض الانتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الاقل أثناء تدريب هذا العامل.

٣. الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الأفراد قد يكون له أثر سلبي على معنوية الأفراد المتبقين الأمر الذي يزيد من يغيب أو يترك العمل<sup>(٢٠)</sup>.

١٢-٢. صور الولاء التنظيمي:

تختلف صور ووجه الولاء للأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له على العموم فإن كانت طبيعة هذه القوة فانه يمكن تميز ثلاث صور وأشكال رئيسة متمثلة بالتالي<sup>(٢١)</sup>:

أولاً: الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:

تقوم المنظمات عادة كوسيلة يلجأ إليها الأفراد في سعيهم لتحقيق أغراضهم بحيث يساهم كل منهم بدرجة في تحقيق المصلحة أو للمصالح المشتركة بينهم، وبناء على ذلك فالعضوية ماهي الا مجرد وسيله لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) الحصول عليها بمجهوداته الذاتية.

في هذا الصدد الى الاعتقاد بان الفرد يستمر تأييده للمنظمة أو بمعنى آخر يستمر في ولائه لها مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة واذا أخرجت عن الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها فانه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمنظمة بل ان العكس صحيح تماماً، إذا أصرت المنظمة على وضع وجود على الفرد تتنافى مع مصلحته فإن شعوره بالولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء وبمهاجمة المنظمة من قبل الفرد العضو نفسه، الامر الذي يعني بان هذه الصورة من صور الولاء سريع التغير بتغير مصالح والأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها.

ثانياً: الولاء كهدف في حد ذاته:

في بعض الأحيان تقوم المنظمة كوسيلة لتحقيق هدف أو أهداف معينه، لكن بعد مرور وقت معين تصبح مصالح المنظمة هدفاً في حد ذاته لها قيمته الذاتية التي تجعله منفصلاً تماماً عن مصالح الأفراد الذين ساهموا في انشائها. وفي مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق اهدافهم الى ايمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته، وبغض النظر عن مدى نجاحها في تحقيق اهدافهم يمثل هذه الصورة الولاء يظهر بشكل واضح في المنظمات التي يغلب على أهدافها نوع معين من الأيدي لوجيه التي تجدد بالاستمرار حماس وعاطفة الاعضاء واستمرار تأييدهم ومن ثم ولائهم للمنظمة.

### ثالثاً: الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:

تنتج هذه الصورة من صور الولاء نتيجة للضغط الاجتماعي الذي قد يمارسه بعض الأفراد على البعض الآخر اذ يظهر في العادة نوع من الآداب العامة تحدد من سلوك وتصرفات الأفراد تجاه بعضهم من جهة، وتجاه المنظمة من جهة أخرى. هذا الضغط الاجتماعي يظهر نتيجة لما يتوقعه الأعضاء من عقوبات قد تأخذ صور معنوية أو مادية ومن أمثال الضغط الاجتماعي ولاء الأفراد الى جماعة معينة نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري، يلاحظ ان الأفراد يولون ولاءهم لمنظمتهم تلك خوفاً من عقاب معنوي في الغالب وفي احيان من عقاب مادي عند خروجهم عما تعارف عليه وما اعتنقوا الأفراد.

### ١٣-٢. المراحل التاريخية للولاء التنظيمي:

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه للمنظمة ومن هذه المراحل سنوضحها كما يلي:

١. مرحلة التجربة: اي ما قبل الدخول الى العمل تمتد هذه المرحلة سنة واحده حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لان الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات مستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمه عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة الظروف الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات مختلفة. ففي هذه المرحلة يهدف من التوجه نحو العمل الى تحقيق المن والشعور به والحصول القبول التنظيمي وبذل الجهد للتعلم وتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

٢. مرحلة العمل: تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الاولى من تاريخ بدء العمل تتراوح الفترة الزمنية من عامين الى اربعة أعوام (٢-٤) سنه. تظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

٣. مرحلة الثقة بالتنظيم: تتمثل في السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد اتجاهات التي تعبر ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال الاستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عمليه توازن الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد<sup>(٢٢)</sup>.

### ١٤-٢. الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي له اتجاهات مختلفة نظرا لاختلاف نظره للرضا عن العمل الى المنطلقات كل باحث حين تعرض لهذا الموضوع اضافة الى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز احيانا على المشاعر والاحاسيس الشخصية وأحيانا أخرى على مواقف البيئي للعمل أحيانا لطبيعة العمل نفسه. لذلك تنوعت التعاريف المتعلقة بالرضا الوظيفي.

اذ عرف الرضا الوظيفي نيستيرن بأنه محصله الشعور الذي يتركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة الذي يشغلها والاجر الذي يحصل عليه. كما عرفه كامبل بأنه المكافأة الذي يحصل عليه الفرد في العمل مقارنة بما يتوقعه.

عرف المخلافي الرضا الوظيفي مشاعر الأفراد اتجاه عملهم الذي ما يعتقد ان العمل يتجه له حالياً<sup>(٢٣)</sup>.

### ١٥-٢. الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة ضوء ما تحققه الوظيفة من إشباع حاجات المتعددة للفرد اما الولاء التنظيمي هو قوه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ومن هنا ملاحظه ما يأتي:

١. الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي اي ان الولاء سابق على الرضا.

٢. ان الولاء التنظيمي له تأثير سببي إيجابي على الرضا الوظيفي.

٣. ان الولاء التنظيمي يمثل موقف ثابت نسبياً عبر الوقت في حين ان الرضا يمثل أقل استقراراً وأسرع

تشكيلا من الولاء التنظيمي<sup>(٢٤)</sup>.

## ٣. الإطار العملي:

يتضمن هذا الجانب تحليل اسئلة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة العاملين في المكتبة المركزية لجامعة البصرة:

٣-١. البيانات الخاصة بسير العمل:

٣-١-١. الالتزام بمواقيت العمل:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (الالتزام بمواقيت العمل بحسب شدة الرقابة) في جدول رقم (١)

جدول (١) الالتزام بمواقيت العمل

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٢٥	٥١,٠٢
٢	لا	١٨	٣٦,٧٣
٣	حسب شدة الرقابة	٦	١٢,٢٤
المجموع		٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١) حول الالتزام بمواقيت العمل بحسب شدة الرقابة ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتها ٥١,٢ وهي نسبة مقبولة وهي تعني ان الموارد البشرية يكون التزامها بمواقيت العمل بدرجة ليست بالكبيرة فعلى مسؤولي المكتبة معاقبة المتأخرين عن العمل وتوجيه استفسار لهم. ٣-١-٢. ساعات إضافية:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (هل انت على استعداد ان تعمل ساعات اضافية إذا طلب منك) في جدول رقم (٢).

جدول (٢) ساعات اضافية

ت	الإجابة التكرار	%
١	نعم	٣٣
٢	لا	١٦
المجموع		٤٩

يتضح من الجدول رقم (٢) العمل لساعات اضافية إذا طلب ذلك منهم ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتها ٦٧,٣٥ وهي نسبة متوسطة وهي تعني ان الموارد البشرية على استعداد للبقاء ساعات اضافية إذا طلب منها ذلك لتحسين الخدمات المقدمة في المكتبة أو أن تقوم بتقديم خدماتها الى الدراسات المسائية التي تحتاج إلى المكتبة وخاصة طلاب المراحل المنتهية لبحث التخرج.

٣-١-٣. المركز الوظيفي مع المستوى العلمي:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (هل يتلاءم مركزك الوظيفي مع مستواك العلمي) في جدول رقم (٣).

جدول (٣) المركز الوظيفي مع المستوى العلمي

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٣٨	٧٧,٥٥
٢	لا	١١	٢٢,٤٥
المجموع		٤٩	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) حول اجابة الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية حول المركز الوظيفي هل هو ملائم للمستوى العلمي لك فكانت اعلى نسبة هي المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتهم ٧٧,٥٥ وهي نسبة جيدة وهي تعني ان اغلب الموارد البشرية مركزهم الوظيفي يتناسب مع المستوى العلمي لهم، أما النسبة الثانية فقد كانت للمجيبين ب (لا) إذا بلغت نسبتهم ٢٢,٤٥.

## ٤-١-٣. الرضا عن الأداء:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (هل انت راضٍ عن الأداء الذي تقوم به) في جدول رقم (٤).

جدول (٤) الرضا عن الأداء

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٤٧	٩٥,٩٢
٢	لا	٢	٤,٠٨
	المجموع	٤٩	١٠٠

يتضح من الجدول (٤) حول هل انت راضٍ عن الأداء الذي تقوم به. إن اعلى نسبة هي نسبة المجيبين بـ (نعم) إذ بلغت نسبتها ٩٥,٩٢ هي نسبة ممتازة وهي تعني ان الموارد البشرية يكون رضائها عن الأداء الذي تقوم به بدرجة كبيره جدا، وهذا الأمر الذي أكثر ولاءً للمكتبة اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٤,٠٨.

## ٥-١-٣. النظام الرقابي:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (هل انت راضٍ عن النظام الرقابي على ادائك) في جدول رقم (٥).

جدول (٥) تكرار ونسب النظام الرقابي

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٢٧	٥٥,١
٢	لا	٢٢	٤٤,٨٩
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٥) حول (هل انت راضٍ عن النظام الرقابي على ادائك) إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٥٥,١ وهي نسبة مقبولة وهي تعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة راضية على النظام الرقابي في المكتبة الى حد ما، وان كانت النسبة فوق ٥٠٪ ولكنها غير مرضيه فعلى إدارة المكتبة ان تقوم في تحسين النظام الرقابي المتخذ في المكتبة أو تغييره وما لذلك من تأثير على الولاء التنظيمي. أما نسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٤٤,٨٩.

## ٢-٣. العلاقة بالمنظمة:

## ١-٢-٣. العلاقة بالرؤساء:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (ما طبيعة العلاقة التي تجمعك برؤسائك في العمل) في جدول رقم (٦).

جدول (٦) العلاقة بالرؤساء

ت	الاجابة	التكرار	%
١	رسمية	٢٩	٥٩,١٨
٢	غير رسمية	١	٢,٠٤
٣	الاتنان معاً	١٩	٣٨,٧٧
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (٦) حول طبيعة العلاقة التي تجمعك برؤسائك في العمل ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين بـ (رسمية) إذ بلغت نسبتها ٥٩,١٨٪ وهي نسبة مقبولة وتعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية تربطها علاقة رسميه مع رؤسائها بدرجة ليست بالكبيرة اما النسبة الثانية فهي الاجابة بـ (غير رسمية) إذ بلغت ٢,٠٤٪ اما النسبة الاخيرة فكانت الاجابة بـ (الاتنان معاً) إذ بلغت نسبتها ٣٨,٧٧. هذه النسب تدل على ان اغلب العلاقات بين الأمين العام للمكتبة المركزية وموظفيه هي علاقات رسمية. لكن وجود العلاقات

غير الرسمية ضرورية التي من جعلتها قهوة المساء وانشاء فرق كرة القدم وغيرها لتقوية العلاقات التي بالضرورة سوف يكون له تأثيره على تحسين الأداء داخل المكتبة وبذلك أيضا يزيد من الولاء التنظيمي.

٢-٢-٣. معلومات أداء الوظيفة:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (هل تمنحك الإدارة بالمعلومات لأداء وظيفتك) في جدول رقم (٧).

جدول (٧) معلومات أداء الوظيفة

ت	الإجابة	التكرار	%
١	نعم	٣٢	٦٥,٣١
٢	لا	١٧	٣٤,٦٩
	المجموع	٤٩	١٠٠

يتبين من جدول رقم (٧) حول (هل تمنحك الإدارة بالمعلومات لأداء وظيفتك) ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين بـ (نعم) اذ بلغت نسبتها ٦٥,٣١٪ وهي نسبة متوسطة وهي تعني ان الموارد البشرية قد تتلقى معلومات من الإدارة في ادا الوظيفة بشكل متوسط اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذا بلغت ٣٤,٦٩٪ لذا على إدارة المكتبة ان توضح طريقه أداء العمل وتزويدهم بالمعلومات الكافية لكي يستطيع الموارد البشرية أداء العمل في أكمل وجه.

٣-٢-٣. استشارة في بعض الأمور:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (يتم استشارتك في بعض الأمور المتعلقة بسير العمل) في جدول رقم (٨).

جدول (٨) يوضح تكرار ونسب استشارة في بعض الامور

ت	الإجابة	التكرار	%
١	نعم	٢٤	٤٨,٩٨
٢	لا	٢٥	٥١,٠٢
	المجموع	٤٩	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٨) حول هل يتم استشارتك في بعض الأمور المتعلقة بسير العمل) ان اعلى نسبة المجيبين بـ (لا) إذا بلغت نسبتها ٥١,٠٢٪ وهي نسبة مقبولة وتعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لا يتم استشارتهم في بعض الأمور المتعلقة بسير العمل وهذا قد يسبب عدم الرضا عن العمل وبالتالي قد يضعف ويتأثر ولائهم التنظيمي للمكتبة إذ ان استشاره الموارد البشرية في الأمور المتعلقة بالعمل يشعروهم انهم ذو أهمية في المكتبة أما النسبة الثانية فهي للمجيبين بـ (نعم) إذا بلغت نسبتهم ٤٨,٩٨٪ وهي نسبة قليلة وغير مرضية.

٤-٢-٣. تغيير جماعة العمل:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة (إذا سمحت الفرصة لتغيير جماعة العمل فلن اتردد في ذلك) في الجدول رقم (٩).

جدول (٩) تغيير جماعة العمل

ت	الإجابة	التكرار	النسبة %
١	نعم	٢٦	٥٣,٠٦
٢	لا	٢٣	٤٦,٩٤
	المجموع	٤٩	١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٩) حول (إذا سمحت لك الفرصة لتغيير جماعة العمل فلن اتردد في ذلك فكانت اعلى نسبة للمجيبين بـ (نعم) إذا بلغت نسبتهم ٥٣,٠٦٪ وهي نسبة مقبولة اما النسبة الثانية للمجيبين بـ (لا) إذا بلغت نسبتهم ٤٦,٩٤٪ وهذه النسب تعني الموارد البشرية بنسب متقاربة تريد تغيير جماعة العمل فعلى ادارة

المكتبة المركزية ان تحدث تغير تنظيمي بنقل من يرغب منهم إلى أقسام أخرى إذا كانت الموارد البشرية غير مرتاحة مع جماعة العمل فيوثر ذلك على. ولائهم التنظيمي وبالتالي على اداهم داخل المكتبة.

٥-٢-٣. فرص عمل:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية (توجد فرص عمل في مؤسسات أخرى) في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) فرص العمل

ت	الإجابة	التكرار	%
١	نعم	٦	١٢,٢٤
٢	لا	١٩	٣٨,٧٧
٣	لا أدري	٢٤	٤٨,٩٨
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٠) حول (توجد فرص في عمل المؤسسات أخرى) ان اعلى نسبة هي المجيبين ب(لا أدري) إذا بلغت نسبتها ٤٨,٩٨ وهي نسبه تكون مقبولة للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة لا تعلم إذا هناك فرص عمل اولاً وهذا خطأ يقع على إدارة ورؤساء المكتبة اما النسبة الثانية هي المجيبين (لا) اذ بلغت ٣٨,٧٧ أما النسبة الأخيرة هي المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتهم ١٢,٢٤.

٦-٢-٣. فريق العمل من أجل تحقيق أهداف:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية حول (يتعاون فريق العمل بالمكتبة من أجل تحقيق أهداف) في الجدول رقم (١١).

جدول (١١) فريق العمل من أجل تحقيق أهداف

ت	الإجابة	التكرار	النسبة %
١	نعم	٣٩	٧٩,٥٩
٢	لا	١٠	٢٠,٤١
	المجموع	٤٩	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١١) حول (يتعاون فريق العمل بالمكتبة من أجل تحقيق الأهداف) ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتها ٧٩,٥٩ هي نسبه جيده وهذا يعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة توضح تعاون فريق العمل بالمكتبة من أجل تحقيق أهداف وإنجاز الجهد المبذول من أجل تحقيق هذه الأهداف اما النسبة الثانية فهي للمجيبين ب (لا) إذ بلغت نسبتهم ٢٠,٤١.

٣-٣. جاهزية العمل:

١-٣-٣. المجهود الأكبر:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية حول (انت على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المكتبة) في جدول رقم (١٢).

جدول (١٢) المجهود الأكبر

ت	الإجابة	التكرار	%
١	نعم	٤٧	٩٥,٩١
٢	لا	٢	٤,٠٨
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٢) حول (انت على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المكتبة) ان اعلى نسبة هي المجيبين ب (نعم) إذا بلغت نسبتهم ٩٥,٩١ وهي نسبه ممتازة وهي تعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب منهم تقديمه من أجل نجاح المكتبة وهذا يدل على ولائهم للمكتبة وحميم لها من أجل تقديم الأفضل.

## ٣-٢. التعقييدات الإدارية:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية حول (توجد تعقييدات ادارية قوانين اوامر أشخاص تعيق سير العمل في المكتبة) في جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) يوضح تكرار ونسب التعقييدات الإدارية

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٢٩	٥٩,١٨
٢	لا	٢٠	٤٠,٨١
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٣) حول (توجد تعقييدات ادارية قوانين اوامر أشخاص تعيق سير العمل في المكتبة) ان اعلى نسبة هي نسبة المجيبين بـ (نعم) إذا بلغت نسبتهم ٥٩,١٨ وهي نسبة مقبولة اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) ٤٠,٨١.. تكاد تكون متوسطة وهي تعني ان هناك قوانين واوامر وأشخاص يعيقون العمل في المكتبة فعلى ادارة المكتبة ان تفسر القوانين والأوامر للموارد البشرية كي يكونوا على دراية أكثر بها وتوجههم على كيفية اداء العمل وكذلك التحقق من بعض الضغوطات تلك القوانين وإعطاء مساحه اكبر للمورد البشري لأداء عمله بالطريقة التي تجعله أكثر ولاءً للمكتبة.

## ٣-٣. عوامل تعيق العمل:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول ( اذكر عوامل أخرى تعيق العمل ان وجدت):

١. قلة التخصيص المالي للمكتبة.
٢. نقص المستلزمات الضرورية لأداء العمل.
٣. التدخل من بعض الأقسام من قبل أشخاص من خارج المكتبة.
٤. قلة اجهزه الحواسيب وعدم إدخال انظمه حديثه للمكتبة.
٥. قلة الدعم المادي والمعنوي لإدارة للمكتبة من قبل الإدارات العليا
٦. اعطاء منصب امين المكتبة لأساتذة غير متخصصين بالمعلومات والمكتبات.

## ٣-٤. التكلفة بمهمة:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (عند تكليفك بمهمة تنهيا في الوقت المحدد) في جدول رقم (١٤).

جدول (١٤) التكلفة بمهمة

ت	الاجابة	التكرار	%
١	للتفرغ منها	٢٨	٥٧,١٤
٢	لأتميز بين زملائي	١٢	٢٤,٤٩
٣	لإرضاء رئيسي	٩	١٨,٣٧
	المجموع	٤٩	١٠٠

يوضح الجدول رقم (١٤) عند تكليفك بمهمة تنهيا في وقت محدد ان اعلى نسبة هي المجيبين (للتفرغ منها) اذ بلغت نسبتها ٥٧,١٤ وهي نسبة مقبولة وتعني ان الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة تعمل هذه الفئة عند تكليفها بمهمة للتفرغ منها وليس لإرضاء رئيس العمل اما النسبة الثانية هي المجيبين (لأتميز بين زملائي) إذ بلغت نسبتها ٢٤,٤٩ اما النسبة الثالثة فكانت (لإرضاء رئيسي) إذا بلغت نسبتها ١٨,٣٧ وقد تكون الإجابات الثلاث كلها موجودة في شخص واحد.

## ٣-٤. الاهتمام بمتابعة العمل:

نستخلص نتائج إجابات الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية حول (لا اهتم بالمتابعة إذا كان العمل الذي أقوم به يستحق مده أطول من المطلوب) في جدول رقم (١٥).

جدول (١٥) الاهتمام بمتابعة العمل

ت	الاجابة	التكرار	%
١	نعم	٣٤	٦٩,٣٨
٢	لا	١٥	٣٠,٦١
	المجموع	٤٩	٩٩,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٥) لا اهتم بمتابعة إذا كان العمل الذي أقوم به يستحق مده أطول من المطلوب اعلى نسبه هي المجيبين بـ (نعم) إذا بلغت نسبتها ٦٩,٣٨ وهي نسبه متوسطه اما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) ٣٠,٦١ وهي تعني أن الموارد البشرية لا تهتم بمتابعتهم من قبل المسؤولين اذا كان العمل المطلوب تنفيذه يتطلب وقتاً أطول.

#### ٤. النتائج والتوصيات:

##### ٤-١. النتائج:

##### ٤-١-١. البيانات الخاصة بسير العمل:

١. نستطيع ملاحظة نتائج التزام الموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة بمواقيت العمل حسب شدة الرقابة كانت اعلى نسبة هي نسبة المجيبين بـ (نعم) إذ بلغت نسبتهم ٦٩,٣٨% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٣٠,٦١%.

٢. حول ساعات اضافيه للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ طلب منها وقت إضافي إذ بلغت نسبه المجيبين بـ (نعم) ٦٧,٣٥% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٣٢,٦٥%.

٣. أما فيما يخص ان هناك مفاضلة بين مركزك مع مستواك العلمي للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبه المجيبين بـ (نعم) ٧٧,٥٥% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) ٢٢,٤٢%.

٤. نستعرض نتائج الرضا عن الأداء للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٩٥,٩٢% أما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٨,٠٤%.

٥. حول النظام الرقابي للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذا بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٥٥,١٠% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٤٤,٨٩%.

##### ٤-١-٢. العلاقة بالمكتبة:

١. نلاحظ نتائج العلاقة بالرؤساء للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (رسمية) ٥٩,١٨% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين (الاثنان معاً) إذ بلغت ٣٨,٧٧% اما النسبة الثالثة هي نسبة المجيبين بـ (غير رسمية) إذ بلغت ٢,٠٤%.

٢. أما فيما يخص منح إدارة المكتبة بالمعلومات الكافية لأداء الوظيفة للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذا بلغت نسبه المجيبين بـ (نعم) ٦٥,٣١% أما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٣٤,٦٩%.

٣. حول الاستشارة في بعض الأمور المتعلقة بسير عمل المكتبة للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذا بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٤٨,٩٨% أما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) ٥١,٠٢%.

٤. نتبين نتائج تغير جماعة العمل للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت بـ (نعم) إذ بلغت ٥٣,٠٦% اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) ٤٦,٩٤%.

٥. أما فيما يخص فرص عمل للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (لا أدري) إذ بلغت ٤٨,٩٨% أما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٣٨,٧٧% اما النسبة الثالثة هي المجيبين بـ (نعم) ١٢,٢٤%.

٦. حول تعاون فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبه المجيبين بـ (نعم) ٧٩,٥٩% اما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) ٢٠,٤١%.

## ٣-١-٤. جاهزية العمل:

١. نلاحظ أن هناك استعداد لتقديم مجهود أكبر من الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٩٥,٩١٪ انا النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) ٤,٠٨٪.

٢. التعقيدات الإدارية للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٥٩,١٨٪ اما النسبة الثانية هي نسبة المجيبين بـ (لا) إذ بلغت ٤٠,٨١٪.

٣. عوامل تعيق العمل: يتبين إجابات الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة البصرة حول (اذكر عوامل تعيق العمل) فكانت اجاباتهم تتخلص كالآتي:

١. قلة التخصص المالي للمكتبة.

٢. نقص المستلزمات الضرورية لأداء العمل.

٣. إعطاء منصب (امين مكتبة) لأساتذة غير متخصصين بالمعلومات والمكتبات.

٤. قلة الدعم المادي والمعنوي لإدارة المكتبة من قبل الإدارات العليا.

٥. التدخل بأعمال بعض الأقسام من قبل أشخاص من خارج القسم.

٦. قلة توفير أجهزة الحواسيب وعدم إدخال انظمة حديثة للمكتبة.

٤. عند تكليف بمهمة للموارد البشرية العاملة في المكتبة المركزية لجامعة البصرة بلغت نسبة المجيبين بـ (للتفرغ منها) ٥٧,١٤٪. اما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (للتفرغ بين زملائي ٢٤,٤٩٪ أما النسبة الثالثة هي المجيبين بـ (لإرضاء رئيسي) ١٨,٣٧٪.

٥. حول الاهتمام بمتابعة العمل للموارد البشرية إذ بلغت نسبة المجيبين بـ (نعم) ٦٩,٣٨٪. أما النسبة الثانية هي المجيبين بـ (لا) ٣٠,٦١٪.

٢-٤. التوصيات:

## ١-٢-٤. التوصيات الخاصة بسير العمل:

١. على إدارة المكتبة والرؤساء الذي يعملون في المكتبة معاقبة المتأخرين ووضع قانون لحد هذا الموضوع هو الالتزام بمواقيت العمل وتوجيه بعض الاستفسارات لهم.

٢. على إدارة المكتبة اعطاء مكافأة وزيادة أجور الموارد التي تعمل ساعات اضافية من أجل تحفيز تلك الموارد على العمل الإضافي بسبب حاجة المكتبة للعمل ساعات اضافية.

٣. يجب على المكتبة ان تقوم بتحسين النظام الرقابي المتخذ في المكتبة أو تغييره وما لذلك من تأثير على الولاء التنظيمي.

## ٢-٢-٤. العلاقة بالمكتبة:

١. على إدارة المكتبة ان توضح طريقة العمل وتزويدهم بالمعلومات الكافية لكي يستطيع الموارد أداء العمل أكمل وجه.

٢. ينبغي على إدارة المكتبة استشارة الموارد البشرية في الأمور المتعلقة بالعمل لان ذلك يشعرهم بأهميتهم في المكتبة وبالتالي ذلك يطور ولائهم وحبهم للمكتبة.

٣. يجب على إدارة المكتبة ان تقوم بعملية التغير التنظيمي وذلك ينقل بعض الموارد البشرية الى الأقسام الذي يرغبون الذهاب إليها لتغير جماعة العمل التي تكون ذا راحة معهم فيتحقق الولاء التنظيمي لهم.

٤. على المكتبة متابعة الأمر وضع فرص عمل اخرى لمن يريدونها من الموظفين ولائهم بها.

٥. يجب أن يكون هناك المزيد من التعاون بين فريق العمل الواحد سيكون الموارد أكثر تماسكاً وأكثر ولائاً تنظيمياً للمكتبة وبالتالي تحقيق الأهداف.

## ٣-٢-٤. جاهزية العمل:

١. هناك قوانين واوامر وأشخاص تعيق سير العمل في المكتبة فعلى إدارة المكتبة ان تفسر القوانين واوامر للموارد البشرية لكي يكون على دراية أكثر بها وتوجيههم على كيفية أداء العمل.

٢. التحقق من بعض الضغوطات تلك القوانين وإعطاء مساحة أكبر للموارد البشرية واعمالهم بالطريقة التي تجعلهم أكثر ولائاً للمكتبة.

٣. يجب على الموارد البشرية إنهاء المهمة لأجل التفرغ منها لأجل تحقيق أهداف المكتبة.

## الهوامش:

- (١) رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية، بغداد: الجامعة المستنصرية، ١٩٩٨، ص ١٩.
- (٢) عيساوي حياة، مساهمة برامج السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة، جامعه بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ٢٠١٤، ص ٨٩.
- (٣) أسيل زهير رشيد التيك، سنده مروان سلطان الحياي، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعه كركوك، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٣، ٢٤، (٢٠١٣)، ص ١٧.
- (٤) ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الثانوية، (رسالة ماجستير) - جامعه نزوى، كلية العلوم الإنسانية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، ٢٠١٠، ص ٩٨.
- (٥) مرتضى جبار نوري، أثر المستويات التوتر في الولاء التنظيمي، مجله إدارة والاقتصاد، ع ٩٦، (٢٠١٣)، ص ١٥.
- (٦) بشير العلاق، تنظيم وادارة العلاقات العامة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، ٢٠١٠، ص ١١٢.
- (٧) مرتضى جبار نوري، المصدر السابق.
- (٨) مراد احمد محمد علي الكاساني، أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، جامعه ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الادارة العامة، ١٩٩٩-٢٠٠١، ص ١٠١.
- (٩) نهلة خليل إبراهيم، الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعليه الإدارة، غزة جامعه الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، ص ٤٨، ٢٠١٤.
- (١٠) عيساوي حياة، المصدر السابق، ص ٦٧.
- (١١) ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعه مؤتة، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠٠، ص ٥٦.
- (١٢) مرتضى جبار النوري، المصدر السابق، ص ١١٣.
- (١٣) ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، المصدر السابق، ص ٦٧.
- (١٤) سعد علي حمود العتزي، الفكر التنظيمي في الإدارة الأعمال، ١٠١٣، ص ١٢٣.
- (١٥) سعد علي حمود العتزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، ص ١٥٧-١٠١٣.
- (١٦) رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، المصدر السابق، ص ٣٦.
- (١٧) أسيل زهير رشيد التيك، سنده مروان سلطان الحياي، المصدر السابق، ص ١١.
- (١٨) نهلة خليل إبراهيم، المصدر السابق، ص ٤٢.
- (١٩) عيساوي حياه، المصدر السابق، ص ٨١.
- (٢٠) رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، المصدر السابق.
- (٢١) حبيب حريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير) جامعه منتور، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ص ٧٠.
- (٢٢) ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، المصدر السابق، ص ٨٩.
- (٢٣) ليلى سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، (رسالة ماجستير) جامعه الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص ٣٧.
- (٢٤) مرتضى جبار النوري، المصدر السابق، ص ٩.

**المصادر:**

- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية، بغداد: الجامعة المستنصرية، ١٩٩٨.
- عيساوي حياة، مساهمة برامج السلامة المهنية في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة، جامعه بويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ٢٠١٤.
- أسيل زهير رشيد التكت، سنده مروان سلطان الجيالي، دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعه كركوك، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٣.
- ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الثانوية، (رسالة ماجستير) - جامعه نزوى، كلية العلوم الإنسانية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، ٢٠١٠.
- مرتضى جبار نوري، أثر المستويات التوتري في الولاء التنظيمي، مجله إدارة والاقتصاد، ٢٠١٣.
- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، ٢٠١٠.
- مراد احمد محمد علي الكاساني، أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، جامعه ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الادارة العامة، ١٩٩٩-٢٠٠٠.
- نهلة خليل إبراهيم، الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزه وعلاقته بفاعليه الإدارة، غزه جامعه الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، ٢٠١٤.
- ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، جامعه مؤته، قسم الإدارة العامة، ٢٠٠٠.
- حبيب حريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير) جامعه منتور، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، ٢٠٠٨-٢٠٠٩.
- ليله سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغوط المهني، (رسالة ماجستير) جامعه الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

**Resources:**

- Raed Abdul Khaleq Abdullah Al-Obaidi, Organizational Loyalty and its Impact on Employees' Performance - An Applied Study, Baghdad: Al-Mustansiriya University, 1998.
- Issawi Hayat, the contribution of occupational safety programs to achieving organizational loyalty - a case study, Bouira University, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, 2014.
- Aseel Zuhair Rashid Al-Tak, Sindia Marwan Sultan Al-Hayali, supporting social services and their role in organizational loyalty, Kirkuk University Journal, College of Administrative and Economic Sciences, 2013.
- Nasser bin Hamdan bin Saeed Al Naabi, Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among secondary school principals, (Master's thesis) - University of Nizwa, College of Human Sciences, Department of Education and Human Studies, 2010.
- Mortada Jabbar Nouri, The Impact of Stress Levels on Organizational Loyalty, Journal of Management and Economics, 2013.
- Bashir Al-Alaq, Organization and Management of Public Relations, Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing House, 2010.
- Murad Ahmed Muhammad Ali Al-Kasani, The Impact of Job Pressure on Organizational Loyalty, Al-Bayt University, College of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration, 1999-2000.
- Nahla Khalil Ibrahim, Organizational loyalty of secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to administration effectiveness, Gaza Islamic University, College of Education, Department of Fundamentals of Education, 2014.
- Reem Yasser Al-Rawashdeh, The effect of commitment to public office ethics on the level of organizational loyalty among employees in Jordanian public institutions, Mutah University, Department of Public Administration, 2000.
- Habit Harif Muhammad, Organizational Communication and its Relationship to Organizational Loyalty, (Master's Thesis), Mentor University, College of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology, 2008-2009.
- Laila Sayeb, Organizational loyalty and its relationship to professional stress, (Master's thesis), University of Algiers, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology, 2009-2010.