

# الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية

أ.م.د. كريم ناصر علي

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

## المخلص :

يعد التعليم الجامعي من الركائز الرئيسية في المجتمع، وأن فاعلية المنظمة التربوية الجامعية يعود بالدرجة الاساس للولاء للجامعة عند التدريسيين والتزامهم بالقيم وسعيهم لبذل الجهد لصالح تحقيق أهداف الجامعة.

بناء على ما تقدم جاء هذا البحث لمعرفة الولاء التنظيمي لتدريسيي الجامعة المستنصرية، استهدف البحث الحالي التعرف على :

1- التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.  
2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الأحصائية للولاء التنظيمي تبعا لمتغيرات (الشهادة، التخصص، الجنس).

واقترنت عينة البحث الحالي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2012-2013).

وتحقيقا لاهداف البحث قام الباحث ببناء اداة الولاء التنظيمي وقد استند في صياغة الفقرات من الاطر النظرية والدراسات السابقة وبعض المقاييس ذات العلاقة بالمفهوم ، وتحقق من صدقه وثباته ، ثم قام بتطبيقه على عينة البحث البالغة (370) تدريسيي.

وفي ضوء اهداف البحث الحالي وبعد تطبيق أداة واستعمال الوسائل الاحصائية المناسبة توصل الى النتائج الاتية:

1- اظهرت النتائج ان اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم يعود ذلك لاستعدادهم على بذل الجهد لصالح الجامعة ورغبتهم بالبقاء بالجامعة وقبولهم لاهدافها وقيمها.

2- اظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي حسب متغير الشهادة (ماجستير - دكتوراه) ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي حسب متغيري (التخصص - الجنس) .

وفي ضوء هذه النتائج طرح الباحث عددا من التوصيات كان أهمها:

1. تعزيز الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية من خلال اشاعة ثقافة الحوار وتبادل الافكار والاراء المختلفة .
2. عقد دورات تدريبية للتعرف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير .

## الفصل الأول: التعريف بالبحث

### أولاً: مشكلة البحث

تعد الجامعة من ابرز المنظمات التربوية في المجتمع وهي كأي منظمه لا بد ان يقوم على رأسها شخص تناط به مسؤولية أدارتها وقيادتها وأحداث التغييرات فيها من خلال الجهود المنسقة مع باقي العناصر البشرية في المنظمه بغية تحقيق أهدافها الجامعية. فالتعليم الجامعي من الركائز الرئيسية في المجتمع بحيث يستطيع هذا المجتمع التقدم والرقي بواسطه أبنائه الجامعيين. فالقيادة بصفقتها جوهره العملية الاداريه وتتبع أهميتها من كونها تؤدي دورا في المنظمات الاداريه وماله من تأثير على جميع جوانب العملية الاداريه لتجعلها اكثر فاعليه في تحقيق أهدافها. (العرفي ومهدي ، 1996 : 205)

فإن فاعلية المنظمة التربويه الجامعيه يعود بالدرجه الاساس الى قدره القيادة التي يمارسها رئيس القسم في تفاعله مع الاخرين ومنهم التدريسيين، وان نجاحه في القيادة يعتمد على مدى قدرته في التأثير على التدريسيين وتوجيه جهودهم للعمل الفعال وتحسين التعاون والانسجام وجعلهم يرتبطون معا في مجموعة واحده لاجل تحقيق الاهداف المطلوبه، وهذا كله يعتبر قاعده اساسيه في تكوين الولاء للجامعه عند التدريسيين والتزامهم بالقيم وسعيهم لبذل الجهد لصالح تحقيق أهداف الجامعه.

ومن ذلك نجد ان السلوك الذي يقوم به التدريسي يمثل ولائه للكلية والقسم وتقويمه الايجابي لهما ورغبته في العمل وبقائه فيها وموافقته على قيم الجامعة التي ينتمي اليها وأهدافها فضلاً عن ما يحمله التدريسي من اتجاهات نحو القيادة الاداريه للقسم والمتمثله برئيس القسم هذا كله له تأثير على ولائه لجامعته. (علاوي ، 1998 : 49)

أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع القدرة القيادية أنصب أهتمامها على الجوانب النظرية أكبر من الجوانب التطبيقية مما يتطلب زيادة الاهتمام بالجوانب الميدانية وان معظم الدراسات التي أجريت لقياس القدرة القيادية في المجال الصناعي وان قليلا من هذا النوع من الدراسات قد أجرى في المجال التربوي والذي اقتصر على قياس القدرة على القيادة التربوية لادارات المدارس كدراسة (Hanne 1982) ودراسة (Pendly 1986) ودراسة (الشريفي 1988) ودراسة (الربيعي 2010) ودراسة الجعفري 1992 التي تناولت القيادة التربوية في الجامعات العراقية

واستنتجت الدراسة ضعف بعض القيادات الجامعية وأكدت على ضرورة الاعتماد على أسس علمية موضوعية في اختيار تلك القيادات. (القره لوسي، 2012: 3)

ان ما قدمته هذه الدراسات في مجال القيادة التربوية في الجامعات من نتائج تبين أهمية القيادة التربوية وخصوصا لدى رؤساء الأقسام لما لهم من دور كبير في تنفيذ السياسة التعليمية للجامعة فضلا عن دورهم في التأثير على معنويات التدريسيين ومستوى ولائهم للجامعة.

اذ لا يمكن لاي منظمة ان تحقق الاهداف ان لم تتوفر لديها القيادات المؤهلة التي تستحق الهمم وتبث روح الحماسه لموظفيها وتحض على الارتقاء بمعنوياتهم كي يتفاعلوا معها ويبدلون أقصى درجات الجهد في سبيل تحقيق الاهداف. (الغامدي ، 2011 : 3) وفي ضوء ما تقدم تبرز مشكلة البحث الحالي :

في التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.

### ثانيا: أهمية البحث

تعد الجامعة من أهم منظمات التعليم العالي التي تسهم في تحقيق التقدم والرخاء من خلال تطوير المجتمع في الميادين المختلفه منها الاقتصادية والاجتماعية ومن هنا جاء الأهتمام بالجامعات وضرورة تدعيمها لتوفر لها مقومات التنمية والتقدم. (عباس، 1994: 19)

فالجامعة هي جزء لا يتجزء من المجتمع ومن البيئه وتشتق قيمها ومبادئها وأهدافها ومواردها ومعلوماتها من المجتمع واليه تعاد مخرجاتها من قيم ومبادئ على شكل أنجازات وخدمات. (الريجات، 1998 : 12)

فالولاء التنظيمي هو المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى أنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم من جهة وأنسجام الافراد ومنظماتهم من جهة أخرى(علاونه، 2006 : 34)، حيث يصف البعض الولاء التنظيمي بأنه العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهدافها أكثر أندماجا وتطابقا وعليه فان الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبه منه في عمله. (الغامدي، 2011: 10)

فالولاء أهمية كبرى في مجال الفكر الإداري حيث يمثل الولاء مدى الأخلاص والأندماج والمحبه التي يبديها التدريسي تجاه جامعته وأنعكاس ذلك على تقبله لقيم وأهداف الجامعه التي يعمل بها وتقانيه ورغيبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها(رويم، 2010: 97)، وحتى تتحقق هذه الأمور لابد من أهتمام الجامعة ورئيس القسم بأعضاء هيئة التدريس لكسب ولائهم للجامعة. (حمدان، 2008: 8)

وأزداد الأهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في ضوء الأدوار والمهام الكبيره التي تقوم بها الجامعات، ويعد أعضاء هيئة التدريس مرتكزا أساسيا في نجاحها ومن هنا صارت الجامعات تعمل

على أن يؤمن للتدريسيين فيها بهذة الرؤية والهدف وان تتلاقى أهداف المرؤوسين مع أهداف الجامعة التي يعملون فيها(الشمري،2012: 5)، فالولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف اذ ان الفرد الذي يشعر بالولاء التنظيمي لمنظّمته يبذل قصارى جهده في أداء مهماته و واجباته. (سعود وسلطان، 2009: 126)

حيث يتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من المكونات الرئيسية والتي يتمثل جها بالشعور بالأمن والأمان والمشاركة بتنفيذ الأعمال والانتماء للتنظيم والمنظمة والرضى عن الذات في اطار المجموعة والرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية والاحساس بالتقدير والاحترام من قبل الغير والولاء بقيم وتقاليد الجماعة التي ينتمي اليها ، ومن الجدير ذكره بأن مستوى تقيد الفرد بالولاء التنظيمي لمنظّمته يتأثر بمدى وضوح الأهداف وطبيعة الثقافة السائدة والخصائص والسمات الوظيفية ومدى دعم الإدارة العليا العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. (الشواور ، بلا :2)

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس في الجامعة واعتباره احد أهم الأركان الأساسية في العملية التعليمية ودورهم الفاعل المؤثر في الجامعة، فكلما كان لدى التدريسي الجامعي ولاء لجامعته أستطاعت الجامعة القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ، فسعي رئيس القسم لكسب ولاء التدريسي أمر مبرر بل ضروري مما يترتب على الولاء من تحقيق أهداف الجامعة.(الدوسري، 2005: 7). ويمكن أجمال أهمية البحث الحالي فيما يأتي :

- 1-أهمية الكشف عن الولاء التنظيمي لدى التدريسيين .
- 2- ان الدراسة الحالية قد تساهم في إضافة جديدة ومتواضعة في ميدان الإدارة الجامعية لعدم وجود دراسة للتعرف على الولاء التنظيمي للتدريسيين ، بحسب علم الباحث.

#### ثالثا: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي:

- 1-التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.
- 2-التعرف على الفروق ذات الدلالة الأحصائية للولاء التنظيمي للتدريسيين تبعا للمتغيرات (الشهادة، التخصص، الجنس).

#### رابعا: حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بما يأتي:

- 1- الحدود البشرية:- أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين (ذكور-أناث).
- 2- الحدود المكانية:- الكليات التابعة للجامعة المستنصرية .
- 3- الحدود الزمنية:- العام الدراسي 2012 - 2013.

خامسا: تحديد المصطلحات : فيما يأتي تعريف لأهم المصطلحات التي وردت في البحث:

#### الولاء التنظيمي

\*Leyman .w. Porter (1968) : استعداد الفرد على بذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية. (السالم وصالح، 2000: 418)

\*Rosabath M.Kantor (1968) : استعداد الافراد لبذل الطاقة والاخلاص للمنظمة. (Rosabath M.Kantor، 1968:143-150)

\*Burunce Buchanan (1974) : حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (Burunce Buch anan، 1974: 534) .

\*عبد الباقي (2004): درجة التطابق للفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الأستمرار في عضوية هذه المنظمة .

(عبد الباقي ، 2004 : 181)

**التعريف النظري:** تبنى الباحث تعريف (Leyman.w. Porter 1968)

**التعريف الاجرائي:** هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال أجابته على فقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي.

#### التدريسي الجامعي

عرفه قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق (1989)

(هو كل شخص حامل شهادة الماجستير او الدكتوراه وتتألف الهيئة التدريسية في الجامعات العراقية من الاساتذة المساعدين و المدرسين والمدرسين المساعدين).

(قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رقم 40 ، 1989)

#### الفصل الثاني: إطار نظري ودراسات سابقة

**المبحث الأول: إطار نظري / الولاء التنظيمي:**

#### مفهوم الولاء التنظيمي

لكلمة الولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني العهد والقرب والنصر والمحبة والالتزام، فيعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في اوقات سابقة حيث حاولوا اعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على ان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع افراد في بيئه اجتماعيه منظمه تتطلب فيها الحياة التعاون والانتماء والاخلاص للوصول الى الغايات والاهداف، ولقد أشار هولاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية الى ان الولاء التنظيمي هو

امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولاءه و أنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.  
(اللوذي، 2010: 118)

فتحديد مفهوم واضح ومحدد للولاء التنظيمي لدى المروؤسين في المنظمه يتسم بالكثير من الصعوبه والتعقيد وذلك لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثره فيه والناججه عنه ،واختلاف مداخل دراسته كونه ظاهره سايكولوجيه لم تدخل ضمن حيز أهتمام الباحثين الا في نهاية الستينات واوائل السبعينات فقد يرى البعض ان الولاء هو أستعداد الفرد لبذل درجه عاليه من الجهد لصالح التنظيم الذي ينتمي اليه والرغبة في البقاء فيه والقبول بالأهداف الرئيسييه وقيم التنظيم. (الغريري، 2001: 35)

حيث أهتم الباحثون بشكل خاص بدراسة الحلقة او الصله التي تربط الفرد بمنظمته ومديات قوتها وأستمراريتها وبأي شيء تتأثر والى اي مستوى يمكن ايصالها. فالولاء التنظيمي هو في حقيقته علاقة روجيه بين الفرد ومنظمته يجسدها أيمانه القوي بأهدافها وقيمها الأساسيه واستعداده لبذل أقصى جهد لصالحها مع اصراره على البقاء فيها وعدم تركها. (السالم وصالح، 2000: 418) ويعتر بورترستيز وموري (Mowday، Steere & Porter، 1974) من أهم الباحثين الذين أهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة أندماج الفرد مع المنظمه التي يعمل بها وا اوضحو ان الفرد الذي يمتلك أنتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحاله من الانسجام و الرضا والتفاعل مع مرؤوسيه وأشاروا الى الفرد التنظيمي من هذه الصفات :

1-أعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة

2-أستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة

3-رغبة قوية في المحافظة على أستمراره في المنظمة وعدم تركها. (القطان، 1987: 6)

ويعرف باكنان (Buchana 1974) الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققه له منها. (سعود وسلطان، 2009: 200) اما كيدرون (Kidron 1978) فيميز بين الولاء الادبي ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه أما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته رغم عمل بديل بمنطقه اخرى وبمزايا أفضل. (ابو العلا، 2009: 36)

ويرى الن ومايو (Allen and Meyer 1990) الولاء التنظيمي عبارة عن حاله نفسيه تعكس علاقة الفرد بالمنظمه التي يعمل فيها (خليفات والملاحمه، 2009: 292)، أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه أتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمره يقوم المروؤسين في المنظمة من خلالها بالتعبير عن أهتمامهم وحرصهم على المنظمة وأستمرار نجاحها وبقائها. (حريم، 1997: 107)

ويذكر الكايد (1999) ان الولاء التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها. (الرشيدي، 2010: 24)

كما يرى جورج (George 1999) بأن الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية وذا ابعاد مختلفة ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا ولكن من المؤكد تأثيره الكبير في تصرفات المرؤوس وعلى مشاعره وأعتقداته حيال العمل بالمنظمة وعلى مدى استمراره في عمله او التخلي عنه. (العتيبي والسواط ، 1997: 89)

وعرفه علاوي بأنه الشعور بالولاء للمنظمة التربوية وتحمل المسؤولية ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العملية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها. (فلمبان، 2007: 27)

أما شلدن (Sheldon) والغضاونه المشار اليهما في الرشيدي (2010) فأنهما يتفقان في تعريف الولاء التنظيمي على أنه تقييم الفرد الايجابي للمنظمة التي يعمل فيها والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. (الرشيدي، 2010: 24) ، وعرف العزاوي وجواد الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. (العزاوي وجواد، 2010: 426)

فالولاء التنظيمي هو نتاج ثلاث عناصر او مكونات متفاعلة وهي:

1-التطابق: وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للمرؤوس في التنظيم .  
2-الاستغراق: والمقصود به الانهماك او الانغماس او الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

3-الاخلاص والوفاء: المقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ازاء المنظمة ، نلاحظ ان هذا المفهوم يشير الى رابطة عاطفية ازاء الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة بحد ذاتها بغض النظر عن قيمة المكاسب التي سوف يجنيها الفرد من تحقيق أهداف المنظمة ويكرس جل وقته لخدمة المنظمة وتكون سعادته في تحقيق ذلك ولو كان ذلك على حساب مصالحه الشخصية او مصالح عائلته ويكون وقته ليش ملكا له بل مسخرا لعمله. (العبيدي، 1989: 24)

والولاء التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لانجاحه ويبيد رغبه قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة اطول والتميز في الاداء كما يقلل من السلوك السلبي كالأهمال والنقصير في العمل والغياب او ترك العمل والشعور بالاحباط وبتحقيق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة عالية. (فلمبان، 2007: 22)

## أهمية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي من اكثر المسائل التي أخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسئولية المحافظة على المنظمة في حاله صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها. (الدوسري، 2005: 80)

فالولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى فالافراد الذين يمتلكون ولاء تنظيمي يميلون لبذل الجهد لصالح منظماتهم والى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة اطول (العجمي، 1999: 52) ، فالولاء التنظيمي بالنسبة للفرد يمنحه استقرارا نفسيا ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل للفرد ايضا كما ان شعوره بالولاء يمنحه ثقة بنفسه وبتحقيق ذاته وحصوله على مكانه يرضى عنها ويرفع من روحه المعنوية ويساعده على امتلاك دافعيه وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح او تميزه بالاداء وهو مرحله اولى للنمو المهني لدى الفرد. (حمدان، 2008: 35)

فالولاء التنظيمي تأثيرات هامه على كثير من سلوكيات واتجاهات الافراد بالاضافه الى انعكاساته على الفرد والمنظمة على حد سواء فيفترض ان يكون الولاء التنظيمي من اولى السلوكيات الطبيعية والمهمه التي يجب ان يتصف بها سلوك الافراد في التنظيم فالولاء أهمية في حياة المنظمات لما له من تأثير واضح على سير العمل فيها وتحقيق أهدافها وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه المرؤوسين داخل التنظيم للوجهه الصحيحه او ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل او التغيب عنه او أهماله او الشعور بالاحباط. (الكبيسي ، 2005: 48)

حيث تسعى جميع المنظمات إلى الاحتفاظ بالمرؤوسين لديها قدر الإمكان وتنمية الشعور بالولاء لدى المرؤوسين في المنظمة ، وتبرز أهمية الولاء التنظيمي والذي يمكن من خلاله تقريب وجهات النظر بين الطرفين والتوفيق فيما بينهما بحيث يسود العلاقة القائمة نوع من الاطمئنان والتقارب، مما يؤدي إلى أن يسود المنظمة التعاون والانسجام، وبالتالي يحدث التوازن والاستقرار المطلوبين لاستمرار المنظمة في التقدم والتطور من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها. لذا كل منظمة تحرص جاهدة على الاحتفاظ بالمرؤوسين لديها ، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وتهيئة المناخ والسلامة المهنية الجيدة لإيجاد قدر كبير من الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين فيها. (ديوب ، بلا : 3)

فالفرد لا يمكن ان يمنح ولائه لمنظمتة مالم يشعر بأنها تشبع حاجاته وتحقق له الاستقرار النفسي داخل التنظيم وخارجه، وكذلك مالم يؤمن بأهداف وقيم المنظمة وأستعداده لبذل مزيد من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها ورغبته القوية للمحافظة على أستمرار عضويته فيها . (العجمي ، 2008 : 53)



فالولاء يخلق الابداع لدى الافراد والتعاون وحسن المبادره فيسهم في تحقيق الاداء المتميز بالعمل ويقلل من التكاليف او الخسائر الناجمه عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات او سرعة أستهلاك الاداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المنظمة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل. (غنام، 2005: 54)

### خصائص الولاء التنظيمي

1- الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي أخر لا يمثل حاله ملموسه يمكن تحديد ابعادها او تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حاله غير محسوسه يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينه تتابع من خلال سلوك وتصرفات المرؤوسين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

2- ان تصعيد حالة ولاء المرؤوسين لمنظماتهم ليس بالأمر البسيط بل يتطلب جهودا كبيره من قبل الادارة وذلك بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه او تساهم في تكوينه.

3- للولاء التنظيمي تأثير مباشر على كثير من الظواهر الادارية التي تتجلى في صور مثلا رغبة الافراد في البقاء بالمنظمة ومدى التزامهم بالحضور الى العمل في الاوقات المحدده ومستوى الاداء والجهد المبذول من قبل الافراد لتحقيق أهداف المنظمة . (السالم وصالح، 2000: 419)

4- الولاء التنظيمي يواجهه صعوبه في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال اثاره الظاهره على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة.

5- يتكون الولاء من عدة ابعاد ومكونات مختلفة ومتمايزه عن بعضها البعض. (الجريسي، 2010: 50)

6- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق اهداف معينه شخصيه لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة ،فالولاء مستمر للمنظمة مادامت تحقق اهداف واغراض المنتمين لها والعكس صحيح.

7- الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة. (العزاوي وجواد، 2010: 427)

8- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لانه يجسد حالة قناعة تامه للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئه بل قد يكون نتيجة عوامل استراتيجيه.

9- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.

10- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وأيمانه بأهدافها وقيمها. (حنونه، 2006: 13)

### مراحل الولاء التنظيمي

لقد بين باكنان (Bachanan 1974) ان الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية وهي:

1) المرحلة الاولى مرحلة التجربة: تطلق على الفتره التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المنظمة (رويم ، 2010: 105)، حيث يعتمد على مايتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقه لان الافراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمه عن توقعات وقيم وأتجاهات وأفكار وطبيعة البيئه الاجتماعيه للفرد ويكون الفرد خلال هذه المرحلة خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة وهدفها الحصول القبول والامن من قبل التنظيم. (السعود وسلطان، 2009: 204) و(محمد ، 2009 : 70)

2) المرحلة الثانية مرحلة العمل والأنجاز: وهي الفتره التي تلي مرحلة التجربة اي فترة مباشرة الفرد لعمله وتتراوح الفتره الزمنية بين عامين الى اربعة اعوام حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للانجاز وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: - الاهمية الشخصية.  
- التخوف من العجز.

- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة. (الغامدي، 2011: 47) و( السعود ، 2009 : 253)

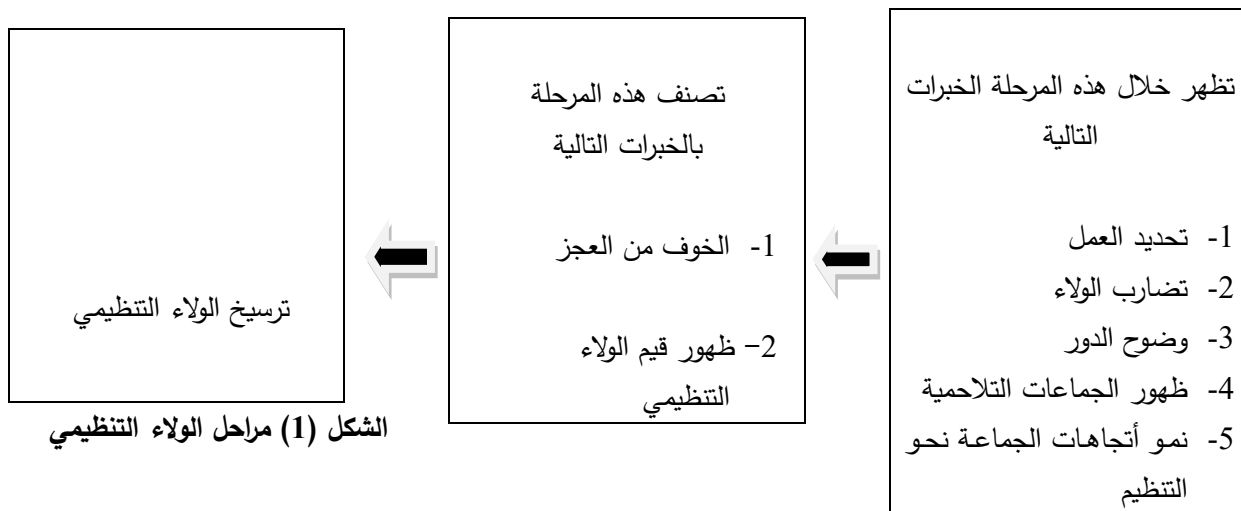
3) المرحلة الثالثة مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنه الخامسه من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك ويبدأ فيها بترسيخ أتجاهات الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط ،شديدة الوثاق ويشعر الفرد حينها انه يريد ان يعمل دون كلل او ملل لصالح منظمته وحينها سينتقل الفرد من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج (فلمبان، 2007: 38). ثم دعم الولاء من خلال أستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والاعراض المعطاة للافراد(محمد، 2009: 70).

المرحلة الثانية

المرحلة الاولى

المرحلة الثالثة

(فترة التجربة) (العمل والانجاز) (الثقة)  
 (بالتنظيم)



الشكل (1) مراحل الولاء التنظيمي

(الدوسري، 2005: 77)

### مظاهر عدم الولاء التنظيمي

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء التنظيمي بالآتي:

- 1- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة العمل وضعف شعوره بالاستقرار والاطمئنان.
- 2- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- 3- تهاون او ضعف القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن المرؤوسين وأنخفاض الروح المعنوية. (العزاوي وجواد ، 2010: 430)

### أسباب ضعف الولاء التنظيمي

- 1- تهاون الادارة في أفتاع المرؤوسين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- 2- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث ان شعور الفرد بان المنظمة لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.
- 4- ان عدم اتاحة فرص الترقى والتقدم بصوره عادله للمرؤوسين تؤدي الى الاحباط وتضعف من روحهم المعنوية. (شوقي، 1993: 278)

### العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي

من أهم اسباب نجاح اي تنظيم هو شعور أبنائه بالولاء له لان الولاء من اسمى و ارقى الدوافع التي تحت الفرد لبذل جهد كبير متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف منظمته ومن هذه العوامل: (اللوزي، 2010: 129)

1- وضوح الاهداف: فكلما كانت الاهداف واضحة ومحدده لدى المروؤسين تكونت قناعات اكثر رسوخا لديهم بالانتماء والالتزام ومن ثم الولاء التنظيمي الاكبر للمنظمة وهذا ينطبق على النهج والفلسفه والكفاءه الاداريه في عمليات التنظيم و وظائف الادارة واضحة ادى ذلك لزيادة الولاء والاخلاص والانتماء. (الفارس، 2011: 79)

2- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب لاي منظمة توفير الحوافز المادية والمعنوية بشكل مناسب فالحوافز تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى المروؤسين. (حمدان، 2008: 33)

3- قيام المنظمة بمساعدة الفرد على أشباع حاجاته: عندما يلتحق الفرد بأي منظمة يسعى لتحقيق حاجاته ورغباته المتعدده فاذا قامت المنظمة بمحاولة لاشباع رغبات المروؤسين يكون لذلك أثر في نمو الولاء التنظيمي للفرد وعلى العكس من ذلك اذا تجاهلت المنظمة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان اخر يجد فيه ضالته. (غنام، 2005: 44)

4-زيادة أشراك المروؤسين بالمنظمة: تمثل مشاركة المروؤسين في المنظمة في وضع الحلول مما يوسع مستوى تفكيرهم ويتيح لهم فرصة التفكير في أشياء خارج نظام مستوياتهم الدائمة. (الرشيدي، 2010: 31)

5-العمل على بناء ثقافه مؤسسيه: وتعني عباره بناء ثقافه مؤسسيه الى انه يجب ايجاد قيم وأهداف مشتركة بين المروؤسين والنظر اليهم كأعضاء أسره واحده (السعود، 2009: 254)، وذلك بالسعي لخلق وترسيخ مقاييس متميزه للاداء عند اعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين افراد هذه الاسره. (المعاني، 1999: 39)

6-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي كما عرفه المؤمني بانه مجموعه من الخصائص والقواعد والاساليب التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من المنظمات (المؤمني، 2006: 26)، فان التنظيمات ذات البيئه الايجابية والمشجعه للعمل والتي تتصف بدرجة عاليه من الاحساس بالمسئولية نحو المروؤسين وتعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد وتحقق الاهداف والاهتمام بالانسان هي تنظيمات ناجحه في خلق الولاء التنظيمي لدى افرادها. (فلمبان، 2007: 31)

7- الثقة التنظيمية: وتعني الثقة توافق توقعات الافراد وأنسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد او المجموعه بتحقيق الوعود المكتوبه او الشفهيه التي تصدر عن الاخرين افرادا كانوا او مجموعات ،ويرى البعض ان الثقة التنظيمية تتحقق من الادراك المشترك لافراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية،وقد ساهم اعتماد المنظمات

على العنصر البشري في تحقيق كفاءه وفعاليه التنظيم في تقديم الخدمات المتميزه لافرادها بهدف رفع درجة الثقة بين المرؤوسين والتنظيم لان عمل الثقة له أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والابداع لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات ادارية واضحة تحقق العدالة وتطبيق النظام دون تمييز والحرص على التعامل بمصادقية وزيادة المشاركة والترحيب بالاراء والمقترحات في روح من التسامح بعيدا عن التسلط. (العتيبي، 2008: 72)

### العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي هي:

- 1-العوامل الشخصية: يختلف الافراد في شخصياتهم تبعا لعوامل عديدة تفعل فعلها في تشكيل جوانب السمات الاساسية للشخصية الانسانية (السالم وصالح، 2000: 423)، يتباينون فيما بينهم من حيث شخصياتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الافراد لمنظماتهم وكالاتي:
  - العمر: المرؤوسين ذوي الفئات الشابه أكثر ولاءا لتنظيماتهم.
  - الجنس: النساء أكثر ولاءا للتنظيمات من الرجال الا ان هذا المتغير غير حاسم.
  - المؤهل: المرؤوسين ذوي الفئات العليا أكثر ولاءا لمنظماتهم من اقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا الا ان هذا المتغير غير متفق عليه.
  - مدة الخدمة: المرؤوسين من ذوي الخدمة الطويله في المنظمة أكثر ولاءا لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
  - المسؤولية الاجتماعية: المرؤوسين من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءا لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية. (العزاوي و جواد ، 2010: 428)
- 2-العوامل التنظيمية : هي العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من اوضاع اوعلاقات ترتبط بالعامل والوظيفة والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها او زيادتها وأهميتها تكمن بجعل العمل أكثر رغبة وجاذبيه للمرؤوسين ولتنمية العلاقات بينهم والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم والعمل الذي يمارسونه للوصول الى بيئه العمل الملائمه فاختلف بيئات العمل الداخليه تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي عندهم ومن هذه العوامل :
  - الاجور: المنظمات التي تمنح المرؤوسين اجورا متناسبه يكون ولائهم اعلى من التي تكون اجورها منخفضه لانها تؤثر على الدافعية والولاء للمنظمتهم فنراهم يسعون لتركها.
  - نمط الاشراف: المنظمات التي يسودها الانسجام والتفاهم بين المشرفين ومرؤوسيهم يكون الولاء فيها اعلى فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور أهتمامه لتنمية العلاقات السائده بينه وبينهم يؤدي ذلك الى زيادة ولائهم لمنظماتهم ويزيد من تمسكهم لعملم.
  - المشاركه في اتخاذ القرارات:المنظمات التي تسمح للمرؤوسين في المشاركه في اتخاذ القرارات الادارية يتميز افرادها بولاء عال لمنظمتهم. (العبيدي، 1989: 69)

3- خصائص العمل: وهي العوامل ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وأجراءات حيث تم إثبات علاقة قوية بين الولاء التنظيمي ودرجة تحديد المهام فكما كانت المهام المناطة بالمرؤوس معرفه بشكل جيد ادت الى زيادة مستوى ولاءه كما ان درجة الاستقلالية أثناء العمل تؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي كما ان لنوعية المعلومات المرتده وانسيابيتها بخصوص اداء الموظف تأثير واضح على مستوى أدائه. (السالم وصالح، 2000: 425)

4-العوامل الخارجية: ان البيئه الخارجيه (الابعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي الا ان التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراحله فاذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل الى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا على المرؤوسين وعلى ولائهم في المنظمة اذ يمكن ان يترك المرؤوسين منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديله اما اذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون اليها فان العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة. (العزاوي وجواد، 2010: 430)

### أثار الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي اثارا ايجابية وسلبية حتى تستطيع ان يحقق الأهداف المرجوه منه:

\*الاثار الايجابية:

- شعور الفرد بالولاء التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبه للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل واستقرار العماله وبذل مزيد من الجهد والانتظام بالدوام هذا كله يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الانتاج وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

- تتعكس اثار الولاء على حياة الفرد الخاصه كشعوره بالسعاده والراحه. (عبدالباقي، 2004:

182)

-زيادة درجة فعالية الجماعة وتماسكها والعمل بروح الفريق الواحد.

-المنظمة التي يتصف افرادها بالولاء تصبح حلم جميع الافراد الذين يحاولون الانضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهاره عالية. (ابوالعلا، 2009: 49)

\*الاثار السلبية:

عندما يشعر الفرد بالولاء التنظيمي الكبير ستكون من الاثار السلبية لذلك بأستثمار جميع طاقاته بالعمل ولا يترك وقت للنشاطات خارج العمل وبدوره سيؤدي ذلك الى ان يعيش الفرد في عزله عن الاخرين بالاضافه الى العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل فيصبح دائم التفكير بالعمل. (سلمان، 2004: 82)

للولاء التنظيمي اثار على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم فآثار ارتفاع الولاء التنظيمي ككل يرتبط بالعديد من المخرجات الايجابيه لافراد مثل زيادة الشعور بالانتماء والامان والقوة وحاله من الرضا النفسي للفرد نتيجة للمنافع والمزايا التي يحصل عليها وتأثير ذلك على علاقاته العائليه

وضمن استقرارها وتوازنها ما اثاره على مستوى التنظيم تتمثل في زيادة الجهد والطاقة المبذولة وانخفاض نسبة الغياب والتكامل والتكاسل واللامبالاة ويرفع درجة تحسين الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتأييدها. (الغامدي، 2011: 52) و(حلواني، 2006: 11)

### المبحث الثاني: دراسات سابقة:

#### 1- دراسات عربية :

##### - دراسة العمري (1999)

(الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود) هدفت الدراسة إلى:

- اختبار العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وبلغت العينة (140) فردا والوسائل الاحصائية المستخدمة : (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، اختبار t-test ) وكانت اهم النتائج:

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي  
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي.  
(العمري ، 1999)

##### - دراسة عطاري واخرون(2006)

(الولاء التنظيمي للهيئة الادارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) هدفت الدراسة الى معرفة

-تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الادارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدارس، والعمل التعليمي ومهنة التعليم وزملاء العمل

-تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية  
وشملت العينة 73 معلما و32 اداريا ومن ابرز النتائج التي توصل اليها والوسائل الاحصائية المستخدمة هي: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، تحليل التباين الاحادي ، اختبار t-test )

-ان معدل الولاء مرتفع وجاء في المرتبة الاولى الولاء نحو المدرسة والمرتبة الثانية الولاء نحو الزملاء والمرتبة الثالثة الولاء نحو العمل والمرتبة الاخيره الولاء نحو للمهنة. (عطاري واخرون ، 2006)  
- دراسة غنيم (2007)

(العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية) هدفت الدراسة الى تعرف:

-العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس  
-واثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الاكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين  
الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس  
وشملت العينة اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وبلغ عدد العينة (144) ولاعداد  
الدراسة اعدت استبانته مكونه من ثلاث اقسام القسم الاول معلوماتشخصية عن اعضاء هيئة  
التدريس والقسم الثاني مقياس الرضا الوظيفي والقسم الثالث مقياس الولاء التنظيمي واستخدم  
الوسائل الاحصائية الاتية :

-اخبارت (ت) للعينات المستقلة: (تحليل التباين الاحادي ، اختبار شيفية للمقارنات البعدية ،  
معامل الارتباط بيرسون)  
وكانت نتائج البحث هي:

- ان مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مرتفع عند اعضاء هيئة التدريس  
-هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعا للجنس والرتبة الاكاديمية  
والكلية.

-هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعا للرتبة الاكاديمية والكلية وعدم  
وجود فروق تبعا لمتغير الجنس.

-عدم وجود فروق لمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجامعة والخبره والعمر  
ومعدل الدخل. (غنيم ، 2007)

- دراسة السعود وسلطان (2009)

(درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها  
بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات  
الاردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية

وشملت العينة اعضاء الهيئة التدريسية الاردنية (450) عضو هيئة تدريس ولتحقيق هدف البحث  
استخدم اداة نيهوف ومورمان للعدالة التنظيمي و اداة بورتير وزملانه للولاء التنظيمي واستخدم

الوسائل الاحصائية الاتية: ( t-test ، المتوسط الحساب ، الانحراف المعياري ، تحليل التباين  
الاحادي، معامل ارتباط بيرسون)

ودلت نتائج الدراسة إلى:

-ان مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام كانت مرتفعة

- مستوى الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس مرتفعه



-وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسات رؤساء الاقسام الاكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية. ( السعود وسلطان ،2009)

### - دراسة خليفات والملاحمة (2009)

(الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية )

هدفت الدراسة الى معرفة:

-مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصه

- علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصه

-هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

وكانت عينة الدراسة (559) عضوا هيئة تدريسة في الجامعات الخاص للعام الدراسي (2005-

2006) والوسائل الاحصائية المستخدمة هي : (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، تحليل

التباين للانحدار)، ولتحقيق هدف البحث استخدمت اداة الين وماير للولاء التنظيمي واداة طورت للرضا الوظيفي اما اهم النتائج كانت:

-وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

-وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير (الجنس، والعمر، مدة الخدمة في الجامعة والكلية). (خليفات والملاحمة ، 2009)

### 2- داسات اجنبية:

-دراسة موريس وشيرمان (Morris& Sherman)،(1981)

**(The Nature of The Relationship Between Organizational Loyalty and Some Personal Variables)**

(طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية)

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية وطبقت على عينه (506) افراد واثبتت الدراسة ان هناك علاقة معنوية قوية وايجابيا بين العمل والولاء التنظيمي

فكلما زاد عمر الفرد زاد شعوره بالولاء والانتماء للتنظيم. (Morris& Sherman)،(1981)

- دراسة (Jones)،(1998)

**(The Relationship of Organizational Commitment to The Organizational Cultre of High Schools University Place)**

(العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية )

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم وكانت العينه تشمل (12) مدرسة بمدينة نيوجرسي بامريكا وكانت النتيجة لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي ولا توجد علاقة بين تاثير مدة العمل والولاء التنظيمي. (Jones، 1998)

- دراسة (Richardson، 2001)

(A Correlation Study of Teachers Level of Commitment and Their Perception of Shared Decisionmaking in New York City Public Elementary Schools )

( دراسة العلاقة بين مستوى المعلمين في الولاء وتصوراهم لاتخاذ القرارات لمشاركة في المدارس الابتدائية في مدينة نيويورك )

هدفت الدراسة الى التعرف بين مستوى الولاء المؤسسي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار وذلك في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة نيويورك/مقاطعة كولومبيا حيث كانت من اهم نتائج الدراسة هو ان هناك عقة معنوية بين مستوى الولاء المؤسسي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

(Richardson، 2001)

## موازنة الدراسات السابقة:

ان الغرض من هذا الاستعراض هو التعرف على اوجه التشابه والاختلاف فيما بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث الاهداف والاجراءات التي اتبعت وابرز النتائج التي توصلت اليها .

-اتفقت الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي والذي اتخذته الدراسة الحالية منهاجها لها .  
-تباينت الدراسات من حيث الاهداف ، فيما يخص الولاء التنظيمي حيث هدفت معظم الدراسات الى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي كدراسة عطاري وآخرون (2006) ودراسة خليفات والملاحمة (2009) ودراسة (Richardson 2001) وهذه الدراسة اتفقت مع الهدف الثاني من الدراسة الحالية، وهدفت الدراسات الاخرى الى كشف علاقه بين الولاء التنظيمي بمتغيرات اخرى كعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي في دراسة العمري (1999) والعلاقة بين الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي في دراسة غنيم (2007) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في دراسة السعود وسلطان (2009) وعلاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية في دراسة (morris & Sherman 1981) وعلاقة الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية في دراسة (jones 1998)  
- فيما يتعلق بالعينة فقد تباينت الدراسات السابقة في عدد وطبيعة افراد العينة التي اعتمدت عليها في تطبيق اداة البحث اذا كانت دراسة عطايوي وآخرون (2006) (105) فردا كحد ادنى بينما كانت دراسة (Morris & Sherman, 1981)(506) فرد كحد اعلى .

وتراوحت افراد العينة في الدراسات الاخرى بين هذين العددين اما الدراسة الحالية فكان عدد افراد العينة (370) تدريسي وتدرسية ، اما من حيث طبيعة افراد العينة فقد تباينت الدراسات السابقة وفقا لطبيعة الدراسة والمجتمع الذي سحبت منه حيث تناولت بعض الدراسات عيناتها من اساتذة الجامعات مثل دراسة العمري (1999) ودراسة عطاري وآخرون (2006) ودراسة غنيم (2007) ودراسة السعود وسلطان (2009) و دراسة خلفات والملاحمة (2009) واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في اختيار عينة البحث من التدريسيين الجامعيين والبعض الاخر كانت عيناتها مدراء المدارس مثل دراسة (jones 1998) ودراسة (Richardson 2001)

-اما ادوات البحث المستخدمة في الدراسات السابقة فمعظمها استخدمت الاستبانة كأداة صالحة للكشف عن الاغراض التي ترمي اليها الدراسات

-تباينت الدراسات السابقة في الوسائل الاحصائية المستخدمة فيها للتوصل الى نتائج بحسب متطلبات التحليل ومجريات طبيعة البحث اما من اهم الوسائل التي اشارت اليها الدراسات هي (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، تحليل التباين الاحادي ، اختبار t-test، معامل ارتباط بيرسون) اما البحث الحالي فيستفيد من الوسائل الاحصائية التي تتناسب مع متطلباته .  
وسيناقش الباحث الدراسات السابقة من حيث النتائج في الفصل الرابع من هذا البحث.

### الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحث بدءاً بتحديد منهج البحث ومجتمعه واختيار العينة المناسبة والأداة المستخدمة في قياس الولاء التنظيمي ، والوسائل الإحصائية المستعملة في البحث وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات :

#### أولاً : منهج البحث

أن المنهج " هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية، أو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة " . (الشوك وفتحي، 2004 : 51)

حيث يعتمد البحث الحالي على منهج البحث الوصفي التحليلي كونه المنهج الذي يكشف عن مستوى القدرة القيادية لرؤساء الاقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.

#### -وصف مجتمع البحث

ويقصد به المجموعة الكلية ذات العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة وبتحديد مجتمع البحث للتدريسيين في كليات الجامعة المستنصرية موزعة على (12) كلية والبالغ مجموعهم (2292) للعام الدراسي 2012- 2013 موزعين على (12) كلية (علمية وانسانية) منها (6) علمية (6) انسانية ولا تظهر الإحصائية تصنيف التدريسي حسب الجنس

اعداد التدريسيين في الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2011-2012) موزعين حسب اللقب العلمي:

#### (الجدول 1)

اعداد التدريسيين في الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (2011- 2012) موزعين حسب الشهادة

ت	الكلية	دكتوراه	ماجستير	المجموع
1	الأداب	125	84	209
2	التربية	162	147	309
3	الهندسة	108	204	312
4	الادارة والاقتصاد	93	85	178
5	العلوم	170	280	450
6	الطب	153	50	203
7	التربية الاساسية	185	123	308
8	القانون	30	30	60
9	الصيدلة	28	69	97
10	طب الاسنان	11	84	95
11	العلوم السياسية	22	15	37

34	19	15	التربية الرياضية	12
2292	1190	1102	المجموع	

**ثانياً: عينة البحث:** هي جزء من المجتمع التي يستخدمها الباحث في تطبيق أداة بحثها لكي تكون العينة ممثلة للمجتمع ، تتألف عينة البحث من (370) تدريسي موزعين على سبع كليات بواقع (4) كليات انسانية و(3) كليات علمية هي (الاداب، التربية، الهندسة، الادارة والاقتصاد، العلوم ، التربية الاساسية ، القانون)، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية ، للعام الدراسي (2012-2013) ومن الاختصاصات العلمية والانسانية اي بنسبة 16 % من المجتمع الاصلي ويمكن الاعتماد على هذه النسبة في تمثيلها للمجتمع بحسب ما اشارت اليه العديد من المصادر الخاصة بالبحوث التربوية وكذلك القياس والتقويم التربوي، ومنهم (Nunnall،1978، Gall و 1979، Gay، 1980) بأن يكون اقل عدد لافراد العينة في البحوث الوصفية هو:

20% من حجم المجتمع اذا كان صغير نسبياً (بضع مئات).

10% من حجم المجتمع اذا كان كبير نسبياً (بضع آلاف).

5% من حجم المجتمع اذا كان كبير جداً (عشرات الآلاف فأكثر).

(عودة وملكاوي، 1992، 134-135)

## الجدول ( 2 )

يوضح عدد افراد العينة موزعين على الكليات للعام الدراسي (2012 - 2013)

المجموع	دكتوراه	ماجستير	الجنس	الكلية
53	21	13	ذكور	الاداب
	10	9	اناث	
69	12	18	ذكور	التربية
	17	22	اناث	
61	9	27	ذكور	الهندسة
	9	16	اناث	
31	11	8	ذكور	الادارة والاقتصاد
	7	5	اناث	
75	23	19	ذكور	العلوم
	16	17	اناث	
64	22	18	ذكور	التربية الاساسية
	11	13	اناث	
17	7	3	ذكور	القانون
	2	5	اناث	
370	177	193		المجموع

**ثالثاً: أداة البحث:** تعد أداة البحث من العناصر الرئيسية المنفق عليها في الدراسات الوصفية وميدان الإدارة التربوية لذا أختار الاستبانة بوصفها أداة لتحقيق أهداف بحثه كونها الأداة المناسبة لجمع البيانات والتي تتيح أكبر فرصة للمفحوصين للتعبير عن آرائهم بحرية. (العبد وآخرون، 2007، ص108) وتحقيقاً لأهداف البحث ولغرض قياس (الولاء التنظيمي) قام الباحث ببناء الاداة من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة.

**مقياس الولاء التنظيمي:** ان عملية بناء اداة تمر بخطوات اساسية:

**تحديد مفهوم الولاء التنظيمي:** تبني الباحث تعريف (Leyman.w. Porter 1968) للولاء التنظيمي الذي يعرفه على انه استعداد الفرد على بذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية. (السالم وصالح، 2000: 418) مصادر فقرات مقياس الولاء التنظيمي: قام الباحث بصياغة فقرات الولاء التنظيمي وقد استند في صياغة الفقرات الى الاطر النظرية والدراسات السابقة وبعض المقاييس ذات العلاقة بالمفهوم **تصحيح المقياس:** يتكون مقياس الولاء التنظيمي من (20) فقره تقابلها خمس بدائل وهي (دائماً، غالباً، احيانا ، نادراً ، ابدأ) يقابلها سلم الدرجات (1،2،3،4،5) وبهذه الطريقة حسبت الدرجات الكلية لكل مستجيب على المقياس بجمع درجات استجابتها على الفقرات جميعها وتكون اعلى درجة في المقياس هي (5) واقل درجة هي (1).

ويعود سبب اختيار الباحث للتدرج الخماسي للبدائل الاجابة على تفسير (وارد زورث) الذي يقول ان نمط التدرج الخماسي افضل في خصائصه السايكومترية من غيره من الانماط لتدرجات بدائل الاجابه (الدليمي، 1997: 208)

- **الصدق الظاهري :** عُرضت الاستبانة على (13) محكماً ، لغرض تحديد مدى علاقة كل فقرة بالهدف الذي وضعت من اجل تحقيقه ولقد أُعتمدت نسبة (80 %) أي اتفاق (13) محكماً بنسبة قبول الفقرة وحصلت جميع الفقرات على نسبة الاتفاق .

الجدول ( 3 )

نتائج الصدق الظاهري لاداة الولاء التنظيمي

ت	المتغير	الفقرات	الموافقين	غير الموافقين	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة
	الولاء التنظيمي	5،7،10 12،13،18،20	13	-	%100	13
		1،3،4،6،8،15 19، 16،	12	1	%92	9,307
		2،9،11،14،17	11	12	%85	6,230

**صدق البناء :-** يعد صدق البناء من أهم أنواع الصدق، ويقصد به أن المقياس يقيس فعلا ما أعد لقياسه . (عودة، 1998 : 384) ، لذا تحقق الباحث من صدق البناء من خلال التحليل الإحصائي للفقرات وباعتماد الأساليب الآتية :-

1-القوة التمييزية للفقرات

الجدول ( 4 )

القوة التمييزية لفقرات مقياس الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحسوبة
1	0,62	4,66	1,09	3,01	11,11
2	0,42	4,86	0,90	2,83	17,25
3	1,30	3,75	1,02	2,95	4,03
4	0,62	4,56	0,93	2,73	13,84
5	0,60	4,51	0,96	2,58	14,43
6	0,50	4,73	1,03	2,75	14,68
7	0,55	4,55	1,06	2,83	12,20
8	0,48	4,72	1,10	2,69	14,23
9	0,60	4,65	1,04	2,66	13,90
10	0,43	4,75	1,04	2,57	17,03
11	0,51	4,70	1,01	2,68	15,07
12	0,73	4,45	0,92	2,63	13,10
13	0,44	4,79	1,20	2,93	12,32
14	0,45	4,76	1,09	2,72	14,63
15	0,47	4,79	1,14	2,87	13,08
16	0,53	4,65	1,02	2,61	14,94

	3,98	1,02	2,73	1,45	3,56	17
	14,45	1,02	2,93	0,42	4,81	18
	16,11	0,90	2,47	0,74	4,69	19
	10,94	1,02	2,86	0,73	4,48	20

2-علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :- وذلك بإيجاد معامل ارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، لأن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية يدل على أن الفقرة تقيس المفهوم ذاته الذي تقيسه الدرجة الكلية للمقياس. (باهي، 1999 : 18)

#### الجدول ( 5 )

يوضح معاملات ارتباط فقرات مقياس الولاء التنظيمي بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الدرجة الكلية
1	0,59	11	0,71
2	0,74	12	0,61
3	0,26	13	0,64
4	0,65	14	0,69
5	0,66	15	0,64
6	0,70	16	0,69
7	0,64	17	0,27
8	0,68	18	0,67
9	0,63	19	0,69
10	0,71	20	0,61

- الثبات : يعد الثبات أحد الخصائص المهمة في الاختبارات والمقاييس النفسية، ونعني به ثبات نتائج المقياس تقريبا في المرات التي طبق فيها على الأفراد أنفسهم ، أو أعطاء النتائج نفسها تقريبا عندما تطبق صور متكافئة أو متماثلة فيه، وهذا يعني استقرار النتائج عبر الزمن ، ولكي تكتسب اداة البحث موثوقيتها في قياس الظاهرة المطلوبة فلا بد أن تتسم بالثبات. ويقصد بثبات الأداة قدرتها على إعطاء نتائج ثابتة إذا ما أعيد تطبيقها مرة ثانية على الأفراد أنفسهم و في الظروف نفسها . (فان دالين ،1984: ص471) ، واعتمد الباحث طريقتين لقياس الثبات:

1- اعادة الاختبار : قام الباحث بتطبيق اداة الولاء التنظيمي على عينة بلغت (50) فرد من خارج عينة البحث تم اختيارهم عشوائيا ، بعد مرور اسبوعين تم اعادة الاختبار على العينة نفسها ، ثم



اوجدت العلاقة بين التطبيقين الاول والثاني وباستخدام معامل ارتباط بيرسون وبلغ معامل الثبات (0,854) ويعد هذا معامل ثبات جيد يمكن الركون اليه وفقا للمعيار المطلق.

2- الفاكرونباخ: ولأجل استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قام الباحث بتطبيق الاداة على عينة بلغت (50) فرد إذ بلغ معامل الثبات للمقياس الولاء التنظيمي (0,912) ويعد المقياس منسقا داخليا لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق فقرات المقياس داخليا (ثورندايك، هجين، 1986، ص79) . والجدول (6) يوضح ذلك.

#### الجدول (6)

درجات ثبات مقياس الولاء التنظيمي بطريقتي اعادة الاختبار والفاكرونباخ

نوع طريقة التطبيق	قيمة معامل الارتباط
اعادة الاختبار	0,854
الفاكرونباخ	0,912

#### التطبيق النهائي :

بعد الانتهاء من اعداد أداة البحث لقياس ( الولاء التنظيمي )، قام الباحث بتطبيق الاداة على عينة البحث البالغة (370) تدريسي في كليات (الاداب، العلوم، التربية، التربية الاساسية ، الهندسة ، الادارة والاقتصاد، القانون) ، واستمرت مدة التطبيق من 2013/3/3 حتى 2013/5/2 عدد فقرات المقياس (20) فقرة، واستخدم الباحث اهم المؤشرات الاحصائية للمقياس بعد ان تم تطبيقه على عينة البحث النهائية.

الوسائل الاحصائية : استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة في البحث الحالي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) وكالاتي:

- 1- النسبة المئوية: لوصف مجتمع البحث وعينته ونسبة اتفق المحكمين على فقرات الاداة
- 2- مربع كاي ( $X^2$ - Test): استخدم لايجاد الصدق الظاهري
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson - r): لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي اليه وبين المجال والمقياس ككل.
- 4- معادلة الفاكرونباخ: (Cronbach Alfa): استخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.
- 5- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test): استعمل لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعة العليا والدنيا في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاداة ومعرفة الفروق بين (الشهادة والتخصص والجنس).
- 6- الوسط مرجح والوزن المئوي: لمعرفة حدة الفقرات

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث على وفق أهدافه المرسومة وتفسير النتائج ومن ثم الخروج بالتوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج، بعد تطبيق الأداة ظهرت خصائص مجتمع البحث متمثلة في متغيرات البحث (الشهادة ، التخصص ، الجنس) كما هي موضحة في جدول (7) الآتي:

جدول (7)

يوضح خصائص عينة البحث (الشهادة، التخصص ، الجنس)

المجموع	التخصص		الشهادة		الجنس
	انساني	علمي	دكتوراه	ماجستير	
740	89	144	105	106	ذكور
	66	71	72	87	اناث
	155	215	177	193	المجموع

الهدف الاول: التعرف على الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية.

استخدم الباحث الوسط المرجح والوزن المئوي وظهرت النتائج كالآتي، جاءت الفقرة (2) في المرتبة (1) والتي تنص على (اشعر ان عملي بالجامعة يشكل جزءاً من حياتي) اذ بلغ الوسط المرجح (3،835)، ووزن مئوي (76،703) وهي اعلى من الوسط فرضي (3) وعند مقارنة الوسطين المرجح والفرضي تبين ان التدريسي الجامعي يشكل عمله بالجامعة جزءاً من حياته ، وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على (اشعر بالفخر لانني عضو هيئة تدريس بهذه الجامعة ) على الرتبة (2) بوسط مرجح (3،776) و وزن مئوي (75،514) وهي اعلى من الوسط فرضي (3) وهذا يبين ان عضو هيئة يشعر بالفخر لانتمائه اهذه الجامعة ، كما حصلت الفقرة (3) التي تنص (اعتقد ان علاقتي بالجامعة علاقة تبادل منفعة ) على الرتبة (19) بوسط مرجح (3،362) و وزن مئوي (67،243) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) وعند مقارنة الوسطين (المرجح والفرضي) تبين ان عضو هيئة يعتقد ان علاقته بالجامعة علاقة تبادل منفعة .كما جاءت الفقرة (17) التي تنص على (اشعر ان للحوافز المادية أثر على ولائي للجامعة) في الرتبة (20) بوسط مرجح (3،324) و وزن مئوي (66،486) وهي اعلى من الوسط فرضي (3) وعند مقارنة الوسطين (المرجح والفرضي) تبين ان للحوافز المادية اثر كبير في حياة التدريسي الجامعي ،اما المعدل العام للولاء التنظيمي ،الوسط المرجح (3،574)، ووزن مئوي(71،481) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عطاري وآخرون (2006) ودراسة السعود وسلطان(2009) ودراسة خليفات والملاحمة (2009) وتباينت مع دراسة موريس وشيرمان (Morris & Sherman, 1981) و دراسة

(jones, 1998)، ودراسة العمري (1999) ودراسة (Richardson, 2001) ودراسة غنيم (2007) من حيث الهدف .

### الجدول (8)

الوسط المرجح والوزن المنوي ل فقرات مقياس الولاء التنظيمي

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المنوي
1	2	أشعر أن عملي بالجامعة يشكل جزءاً من حياتي	3,835	76,703
2	1	أشعر بالفخر لأنني عضو هيئة تدريس بهذه الجامعة	3,776	75,514
3	13	أفتخر عند حصولي على كتاب شكر على عملي بالجامعة	3,724	74,486
4	18	ارى ان مهنة التدريس في الجامعة أفضل المهن	3,681	73,622
5	10	أشعر باستقرار نفسي لعملي بهذه الجامعة	3,678	73,568
6	15	تدفعني الادارة العادلة للتمسك بعملي	3,646	72,919
7	11	أرى أن عملي بهذه الجامعة يحقق ذاتي	3,632	72,649
8,5	4	أشعر بالانسجام مع بقية الزملاء في الجامعة	3,597	71,946
8,5	14	أدافع عن هذه الجامعة حتى عند تركي للعمل فيها	3,597	71,946
10	8	أشعر ان نجاحي المهني هو جزء من نجاح الجامعة	3,581	71,622
11	16	بقائي بهذه الجامعة نابع من أيماني بقيمتها وأهدافها	3,570	71,405
12	6	أسعى دائما لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الجامعة	3,562	71,243
13	19	أفضل البقاء بهذه الجامعة حتى لو اتاحت لي فرصة عمل أخرى	3,559	71,189
14	7	أجد ان قيمي تتطابق مع قيم الجامعة	3,511	70,216
15	20	أرى ان عملي بجامعتي أفضل مقارنة بالجامعات الاخرى	3,495	69,892
16	9	أشعر ان رئيس قسمي يعاملني كزميل لا كمروؤس	3,454	69,081
17	12	أشارك في الدورات التدريبية بحماس	3,451	69,027
18	5	أهدافي منسجمة مع أهداف الجامعة	3,443	68,865
19	3	اعتقد ان علاقتي بالجامعة علاقة تبادل منفعة	3,362	67,243
20	17	أشعر ان للحوافز المادية أثر على ولائي للجامعة	3,324	66,486
		المعدل العام	3,574	71,481

الهدف الثاني : التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للولاء التنظيمي للتدريسيين تبعاً للمتغيرات (الشهادة، التخصص، الجنس)

تحقيقاً للهدف الثاني في معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية للولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات التالية (الشهادة ، التخصص ، الجنس) استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين مع كل متغير من المتغيرات الثلاثة والجدول (9) يوضح ذلك :

الجدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة لدلالة الفروق في مقياس الولاء التنظيمي وبحسب المتغيرات ( الشهادة ، التخصص ، الجنس )

المتغيرات	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ماجستير	193	68,077	12,420	5,067	1,96	0,05
دكتوراه	177	75,180	14,525			
علمي	215	71,665	13,627	0,308	1,96	غير دالة
انساني	155	71,212	14,336			
ذكور	211	71,407	13,939	0,108	1,96	غير دالة
اناث	159	71,566	13,918			

يتضح من الجدول (9) توجد فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير الشهادة إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (5,067) درجة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0، 05) وبدرجة حرية (368) مما يدل على ان الفرق دالة احصائياً لصالح الدكتوراه ولا تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة وذلك لاتباعها متغيرات مختلفة. اما بحسب متغير التخصص لا توجد فروق ذات دلالة احصائية إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,308) درجة وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1، 96) عند مستوى دلالة (0، 05) وبدرجة حرية (368) مما يدل على ان الفرق غير دال ولا تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة وذلك لاتباعها متغيرات مختلفة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بحسب متغير الجنس إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,108) درجة وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1، 96) عند مستوى دلالة (0، 05) وبدرجة حرية (368) مما يدل على الفرق غير دالة ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة غنيم (2007) ودراسة خليفات والملاحمة (2009)

الاستنتاجات : من خلال نتائج البحث الحالي استنتج الباحث ما يأتي :

1- من خلال اجابات اعضاء الهيئة التدريسية ظهر ان لديهم ولاء تنظيمي للجامعة.

2- ان هناك فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي لتدريسيي الجامعة المستنصرية حسب متغير (الشهادة) ولصالح الدكتوراه ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي بحسب متغيري (التخصص ، والجنس) .

**التوصيات :** في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وهي على النحو الآتي :

1- تعزيز الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية من خلال أشاعة ثقافة الحوار وتبادل الافكار والاراء المختلفة وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير  
2- عقد دورات تدريبية للتعرف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير .

**المقترحات:** في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يقترح الباحث اجراء الدراسات الآتية :

1- اجراء دراسة الولاء التنظيمي وعلاقته بمتغيرات التنظيمية أخرى.

2- اجراء دراسة مماثلة في مؤسسات جامعية اخرى.

#### المصادر:

1. ابو العلا ، محمد صلاح الدين ( 2009 ) : ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة عمادة كلية الدراسات العليا.
2. باهي، مصطفى حسين. (1999) : المعادلات العلمية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، مصر .
3. ثورندايك ، روبرت، هيجن ، اليزابيث (1986) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ترجمة عبد الله زيد الكيلاني وعبد الرحمن عدس ، مركز الكتاب الاردني ، عمان ، الاردن .
4. حريم ، حسين (1997) : السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
5. حسان ، حسن محمد والعجمي ، محمد حسنين (2010): الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن.
6. حلواني ، ابتسام (2006): حذور الولاء والانتماء في اخلاقيات الادارة اليابانية ، المجلة العلمية للادارة، مجلد 6.
7. حمدان ، دانا لطفي (2008) : العلاقة بين الحرية الاكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين
8. حنونه ، سامي ابراهيم حماد ( 2006 ) : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة عمادة كلية الدراسات العليا.

9. خليفات ، عبد الفتاح صلاح والملاحمه ، منى خلف (2009) : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 25 ، عدد 3 + 4 ، جامعة مؤتة .
10. الدليمي ، احمد خلف (1997) : الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية كما يراها المديرون والهيئة التعليمية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
11. الدوسري ، سعد بن عميقان سعد (2005) : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الامنية : دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
12. ديوب ، ايمن حسن (بلا) : أثر السلامة المهنية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية الطبية -تامكو ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
13. الربحيات ، ابراهيم شحادة ، (1998) : القيادة التربوية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد .
14. الرشيدى ، عبدالله بشير ( 2010) : الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط .
15. رويم ، فايزة (2010): واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية :دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسة نفسية وتربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5، جامعة قاصدى مبراح ، ورقلة.
16. السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2000) : إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة ، بغداد .
17. السعود ، راتب وسلطان ، سوزان (2009) : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد (2+1) ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
18. سلمان ، احمد عيسى (2004) : تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس.
19. الشمري ، احمد مطر (2012) : درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط .
20. الشوك، نوري ابراهيم. فتحي، رافع صالح . (2004) : دليل الباحث لكتابة الابحاث في التربية الرياضية، بغداد .
21. الشواورة ، فيصل محمود (بلا) : الولاء التنظيمي وتقييم أثره على احمالي الدخل من المبيعات : بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية لافارج.
22. شوقي ، جواد ناجي (1993) : سلوكيات الانسان ، دار الحكمة ، بغداد .
23. عباس، محمد علي ،(1994) : القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات و رؤساء الاقسام العلمية كما يراها تدريسيو جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ، اطروحة دكتوراه (غير منشوره)، كلية التربية ابن رشد ، جامعة بغداد.
24. عبد الباقي ، صلاح الدين (2004) : السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية الدار الجامعية ، مصر.
25. العبيدي ، رائد عبدالخالق ( 1989) ، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين

26. العتيبي ، مشعل حمس (2007) : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
27. العتيبي سعود والسواط ، مطلق (1997) : الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط، س (19)، ع (70).
28. العجمي، محمد حسنين ( 2007 ) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
29. العديلي ، ناصر (1995): السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
30. العرفي ، عبدالله بالقاسم وعباس عبد مهدي ، ( 1996 ) ، مدخل الى الادارة التربوية، جامعة قاريونس ، ط 1 ، بنغازي .
31. العزاوي ، نجم عبدالله وجواد و عباس حسين ( 2010 ) : الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان .
32. عطاري ، عارف و كاظم ، علي واخرون ( 2006 ) : الولاء التنظيمي للهيئة الادارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان ، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، مجلد 18 ، عدد 2 .
33. علاوي ،عبد المجيد احمد، (1998) : اساليب القيادة الادارية لعمداء الكليات و رؤساء الاقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية التربية ابن الرشد، جامعة بغداد .
34. علاونة ، معزوز ( 2006 ) : قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس ، بحث مقدم الى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة في جامعة الاسراء ، 17- 18 / 5 / 2006 .
35. العمري ، عبيد عبدالله (1999) : الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الاقسام في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية ، مجلد 11 ، ص 111 - 134 .
36. عودة، أحمد سليمان. (1998) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الامل للنشر والتوزيع، الاردن .
37. عودة، أحمد سليمان وفتحي حسن ملكاوي (1992): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية - ط2- مكتبة الكتاني،الأردن.
38. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي ، ( 2011 ) : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
39. الغزيري ، بان عبد الحميد ( 2001 ) : حوافز الهيئة التمريضية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
40. غنام ، ختام عبدالله علي (2005) : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
41. غنيم ، يوسف ( 2007 ) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية ، مجلة جامعة الازهر ،سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 9 ، العدد 2 ، جامعة النجاح الوطنية .

42. الفارس ، سليمان (2011) : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 27 ، عدد 1 ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
43. فلمبان ، ايناس فؤاد نواوي (2007) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى بمكة ، المملكة العربية السعودية .
44. القره لوسي، فاطمة شهاب حبيب ، (2012) : القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
45. القطان ، عبد الرحيم (1987) : العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي ، المحلة العربية للعلوم الادارية ، مجلد 11 ، عدد 2 ، الكويت .
46. الكبسي ، عامر بن خضير (2005) : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية على منتسبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية الامنية .
47. اللوزي ، موسى (2010) ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط4، عمان ، الاردن .
48. محمد ، شربيط الشريف (2009) : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
49. المعاني ، ايمن عودة (1999): الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية : دراسة ميدانية ، مجلة الاداري ، مسقط ، مجلد 21 ، عدد 78 .
50. المؤمني ، واصل جميل (2006) : المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
51. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1988) ، قانون وزارة التعليم العالي رقم 40 ، العراق .
52. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1989) ، اصلاح التعليم العالي في العراق ، مطبعة وزارة التعليم العالي ، بغداد ، جمهورية العراق .
54. Hanne, J.Deen .(1982) : Levels of Capabilities and Significance Estimation and its Relationship With the Skills and Diagnostic Abilities as Seen by Formal School Principals in Riverside in California، Dissertation Abstracts International، Vol.43.No.01.
55. Jones ، (1998) : the relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place ، D. V ، 47 No 3 .
56. Morris ، J.and Sherman ، J. (1981) . Generalizability of an Organizational Commitment Model، Academy of Managemeny Journal ، 24 ، 512- 526.
57. Pendl، K.، Lynne. (1986) : Effective Educational Leadership; Its Relationship to Personality Characteristics, Interpersonal Behavior and Leadership Style، Dissertation Abstracts International، Vol.47، No.1 .
58. Richardson ،L. (2001) Acorrelation Study of Teachers Level of Commitment and Their Perception of Shared Decisionmaking in New York City Public Elementary Schools ، Dissertation International ، 62(3) ، pp .، 865- 870.
59. Rosabath M. Kantor، "Commitment and Social Organization; A Study of Commitment mechanisms in utopian communities"، American Sociological Review، Vol ، 33 ، 1968. Pp 499-517.



ملحق

مقياس الولاء التنظيمي بصورته النهائية

الاستاذ الفاضل .....

في الجامعة المستنصرية كلية ..... قسم ..... الشهادة .....

تحية طيبة

يضع الباحث بين يديكم مجموعة من الفقرات يرجو تعاونكم معها من خلال الاجابة الصريحة والموضوعية على اداة البحث، وتعاونكم بالاجابه عن الفقرات بوضع علامة (√) امام البديل الذي تراه مناسباً.

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

التخصص: علمي ( ) انساني ( )

ملاحظة:

1- انها لاغراض البحث العلمي فقط

2- لا اداعي لذكر الاسم ان شئت

3- يرجى عدم اهمال اي فقره من الفقرات

مع جزيل الشكر والامتنان

الباحث

مقياس الولاء التنظيمي

الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1- أشعر بالفخر لأنني عضو هيئة تدريس بهذه الجامعة					
2- أشعر أن عملي بالجامعة يشكل جزءاً من حياتي					
3- اعتقد ان علاقتي بالجامعة علاقة تبادل منفعة					
4- اشعر بالانسجام مع بقية الزملاء في الجامعة					
5- أهدافي منسجمه مع أهداف الجامعة					
6- أسعى دائماً لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف الجامعة					
7- أجد أن قيمي تتطابق مع قيم الجامعة					
8- أشعر أن نجاحي المهني هو جزء من نجاح الجامعة					
9- أشعر أن رئيس قسمي يعاملني كزميل لا كمرووس.					
10- أشعر باستقرار نفسي لعملي بهذه الجامعة					
11- أرى أن عملي بهذه الجامعة يحقق ذاتي					
12- أشارك في الدورات التدريبية بحماس					
13- أفتخر عند حصولي على كتاب شكر على عملي بالجامعة					
14- أدافع عن هذه الجامعة حتى عند تركي للعمل فيها					
15- تدفعني الادارة العادلة للتمسك بعملي					
16- بقتي بهذه الجامعة نابع من أيماني بقيمتها وأهدافها					
17- أشعر أن للحوافز المادية أثر على ولائي للجامعة					
18- أرى أن مهنة التدريس في الجامعة أفضل المهن					
19- أفضل البقاء بهذه الجامعة حتى لو اتحت لي فرصة عمل أخرى					
20- أرى ان عملي بجامعة أفضل مقارنة بالجامعات الاخرى					

## Research Summary

University education is one of the main pillars in the community, and that the effectiveness of university educational organization chiefly because of loyalty to the foundation at the University faculty and their commitment to the values and their quest to make the effort for achieving the goals of the university.

Based on the above, this research came to learn organizational loyalty to teachers of Al-Mustansiriya University, current research aimed to identify:

1 - Identifying the organizational commitment to the teachers of Al-Mustansiriya University

2- Identify the differences with statistical significance of organizational loyalty depending on the variables (certificate, specialization, sex).

The current research sample was limited to faculty members at the University of Mustansiriya for the academic year (2012\_ 2013).

To search targets researchers taller building organizational commitment tool was based on researchers in the formulation of the paragraphs of theoretical frameworks and previous studies and some measures related to the concept, and verified and persistence of charity, and has applied to the sample of (370) teaching.

In light of current research targets and after applying and use of appropriate statistical methods researcher reached the following results:

1-Results showed that faculty members at the University of Mustansiriya have organizational loyalty to their university due to their willingness to make an effort for the benefit of the university and their desire to remain at the university and acceptance of its goals and values

2-The results showed that there are statistically significant differences for organizational loyalty by variable degree (MSc - PhD) in favor of doctorate, and there are no statistically significant differences for organizational loyalty by variables (specialty – sex

In light of these results put forward a number of recommendations researcher was the most important:

- 1- enhance organizational loyalty of faculty members by promoting a culture of dialogue and exchange of ideas and different opinion
- 2- hold training sessions to learn the importance of organizational loyalty and the factors that contribute to the formation and development and consolidation and the resulting benefits accrue to them great benefit