



كلية التربية
المجلة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة

بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج اترزيوني Etzioni

إعداد

أ/ نواف بنت عبدالله المهاوش

د/ فوزية بنت صالح الشمري

حاصلة علي ماجستير القيادة التربوية

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

مشرفة تربوية بإدارة التعليم بمحافظة

كلية التربية- قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الاحساء

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

أ/ ريماء بنت فهد الدعجاني

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد التاسع والسبعون . نوفمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لأبعاد نموذج اتزيوني Etzioni للولاء التنظيمي وهي: البعد المعنوي (الأخلاقي)، وبُعد الولاء التبادلي القائم على حساب المزايا المتبادلة، وبُعد الولاء الاغترابي، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لواقع الولاء التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، ونوع الكلية. والتعرف على مقترحات أعضاء هيئة التدريس لزيادة ولائهم. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي على البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم بدرجة "مرتفع" على العبارات الواردة في كل من: بُعد الولاء المعنوي (الأخلاقي)، وبُعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة (التبادلي)، وبدرجة "متوسطة" على العبارات الواردة في بُعد الولاء الاغترابي، وتم حصر مقترحات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن؛ لتحسين ولائهن التنظيمي في أربعة جوانب: مادية، معنوية، إدارية، اجتماعية. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات يمكن أن تسهم في تعزيز ودعم الولاء التنظيمي وفقاً لنتائجها.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي - نموذج اتزيوني Etzioni للولاء

التنظيمي - أعضاء هيئة التدريس - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

***Organizational Loyalty among the Faculty Members of Princess
Nourah Bint Abdulrahman University according to Etzioni's Model***

Abstract

The present study aims to identify the reality of organizational loyalty among the faculty members of Princess Nourah Bint Abdulrahman University according to the domains of Etzioni's model, i.e. moral, calculative, and alienative domains. It also identifies the statistically significant differences in the participants' responses to the reality of organizational reality according to the (academic degree, years of experience, and type of college) variables and the faculty suggestions to enhance loyalty. The authors adopted the analytical descriptive approach and applied an online questionnaire via the Deanship of Scientific Research to a randomly selected sample of (320) faculty members at Princess Nourah Bint Abdulrahman University. The results showed that the participants' responses were high to the items of the moral and calculative domains, but they were moderate to the items of the alienative one. The faculty suggestions to enhance organizational loyalty were distributed to the material, moral, management, and social perspectives. Moreover, the study made suggestions to foster organizational loyalty.

Keywords: Organizational loyalty, Etzioni's model, Faculty members, Princess Nourah Bint Abdulrahman University

المقدمة:

يتسم العصر الذي نعيشه بشمول التنظيمات لكافة أوجه الحياة وسيطرتها، ومن الطبيعي أن يكون لكل تنظيم هدفاً يسعى لتحقيقه بواسطة أفراد مؤهلون وقادرون يقدمون ولاءهم، ويحصلون منه بالمقابل على احتياجاتهم، فيصبح التعامل بين التنظيمات والأفراد تعامل قائم على تكامل وتبادل؛ فتقتضي مصلحة المنظمة البقاء على أفراد أكفاء، فنجد أن التنظيم يبذل الجهد والمال من أجل اختيارهم وتأهيلهم واستمرارية ولائهم، وتكمن مصلحة الأفراد أيضاً في بقائهم في التنظيم الذي يسعى ليوثر لهم المناخ الملائم، ويشبع حاجاتهم (عبدالرحمن، ٢٠١٠).

ومن نتائج التطور الفكري الإداري ظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، فقد اهتمت بالطريقة العلمية التي تقوم على دراسة السلوك الإنساني، واستعمال مفاهيم علمي النفس والاجتماع وكانت تركز على النشاط الإنساني، والتي ارتبطت بالمناخ الثقافي، وركزت على الفهم المتبادل بين أفراد المنظمة؛ لتحقيق الآمال والتطلعات. ومن خلال هذه المدرسة تبلور وبرز مفهوم الولاء التنظيمي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للبيئة التي يعيش فيها (عبد الواحد، ٢٠١٥)، (اللوزي، ٢٠١٢).

ونموذج اتزيوني Etzioni أحد نماذج الولاء التنظيمي يرى أن السلطة التي تمتلكها المنظمة نابعة من طبيعة اندماج الموظف في المنظمة وهذا الاندماج يسمى بالولاء ويعتمد بشكل قوي هذا النموذج على درجة انصياع الموظف لتوجهات المنظمة؛ حيث تتأصل سلطة المنظمة في كل من درجة و نوعية إنهاك الموظف في بيئة العمل، فالولاء الأخلاقي (المعنوي) يمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومنظمتها، وينبع من قناعاته بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه المعايير والأهداف، وهذا النوع من الولاء يمثل توجهاً إيجابياً عميقاً نحو المنظمة استناداً إلى اندماج الموظف مع أهداف المنظمة، وقيمتها، ومعاييرها، كما أن الولاء التبادلي هو الولاء القائم على تبادل المزايا، ويعطي درجة أقل من حيث اندماجية وتفاعل الموظف داخل منظمتها، ويمكن تحديده بمقدار تلبية المنظمة لحاجات الموظف ليكزن مخلصاً لها، ويسعى ليحقق أهدافها؛ فعلاقته بها علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين (الموظف والمنظمة)، كذلك فالولاء الاغترابي يمثل التوجه السلبي في ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وعلاقته بها؛ حيث إن اندماجه في بيئة عمله غالباً

ما يكون لا إراديًا؛ نظرًا لطبيعة ونوع القيود التي تفرضها المنظمة على الموظف (عبدالرحمن، ٢٠١٠).

ويرتبط الولاء التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي العام؛ لذلك تسعى الجامعات لكسبها من أعضاء هيئة التدريس فيها، فنجد أنه من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبين الجامعات من جهة أخرى هو عنصر الولاء التنظيمي؛ حيث كلما زاد هذا التوافق حققت الجامعات معظم أهدافها، وتطلعاتها (عبدالرحمن، ٢٠١٠). ويمثل عضو هيئة التدريس أحد أهم مدخلات العملية التربوية في الجامعة، حيث تتوقف قدرة الجامعة في تحقيق وظائفها على عدة عوامل، من أبرزها: توفر الأستاذ الجامعي الكفاء والذي يمارس دوره ضمن إطار مهني وأخلاقي نابع من ولاءه للجامعة التي ينتمي لها؛ لذا ينبغي أن يتحلى عضو هيئة التدريس بقيم وخصائص المعلم الناجح كحبه لمهنته والإيمان برسالته ورسالة جامعته، وعدم الممانعة في التضحية، والبذل من أجلها، والاعتزاز بها، وترسيخ أمثال هذه القيم والصفات لدى عضو هيئة تدريس ليس بالسهل؛ فهو يتطلب جهدًا تربويًا مقصودًا (الوطبان، ٢٠١١). وتعد مشاعر الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وسيلة فاعلة، يمكن عن طريق تعميقها في ذواتهم كسب رضاهم وتوجيه جهودهم لخدمة غايات الجامعة وأهدافها، والحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل، فكلما زاد ارتباط عضو هيئة التدريس بجامعته كان أكثر حرصًا على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل الكثير من الجهد لتطويرها وتنميتها (Halwani, 2006, 4).

ومن هنا فإن موضوع الولاء التنظيمي يعد من القيم المهمة، التي يجب أن يتصف بها سلوك عضو هيئة التدريس في الجامعات، وتشير الكثير من الدراسات إلى أن: الولاء التنظيمي يعبر عن مدى الإخلاص والاندماج والمحبة الذي يبديه الفرد تجاه عمله، حيث بينت دراسة (الدوسري، ٢٠١٨) أن مستوى الولاء التنظيمي المرتفع لدى عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن أدى إلى اهتمامهن بسمعة الجامعة، والتحدث بإيجابية عن الجامعة مع الآخرين، والمحافظة على ممتلكاتها، وعلى ذلك يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرًا ضروريًا في الدلالة على نجاح المؤسسات التربوية، فالحماس والتفاني في العمل من أهم سمات أعضاء هيئة التدريس المتفانين والملتزمين، كما يعتبر الولاء التنظيمي هو

المفتاح الرئيسي لتفحص درجة الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم (الوطبان، ٢٠١١). وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتبحث في واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج اترزيوني Etzioni.

مشكلة الدراسة:

تعتمد المؤسسات على الموارد البشرية في نموها وذلك بالاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً؛ لإشباع احتياجاتهم النفسية وما يترتب على ذلك من تحقيق الولاء الوظيفي لأفرادها، وبالنظر إلى مهنة عضو الهيئة التدريسية في الجامعة نجد أنها مهنة ثلاثية الأبعاد (التعليم والبحث وخدمة المجتمع) إلى غير ذلك من المهمات الإضافية، هي مهنة بها الكثير من الأعباء فهي متجددة ومتنوعة مع الزمن، وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يقدم أبحاثاً للترقية ويكتفي بأول أو ثاني درجة أكاديمية؛ وقد يعود ذلك للإجهاد البدني أو النفسي من ثم الشعور بالإحباط من العمل، وبالتالي ينخفض مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء؛ مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء وكفاءة العمل لديهم، مما جعل الجامعة بحاجة إلى أعضاء هيئة تدريس ذوي ولاء تنظيمي، فتحقيق الولاء التنظيمي يتطلب حوافز بنوعها المادي والمعنوي مما ينعكس إيجابياً على الولاء التنظيمي ومن ثم ينعكس على انتماء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للجامعة، فالمنظمة الناجحة هي تلك التي تفرض كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها، فالولاء التنظيمي شعور يُكتسب لذا يجب على إدارة الجامعة خلال سعيها لكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس لابد أن ترضي دوافعهم وتشبع رغباتهم وتشعرهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، لذا يجب أن تسعى جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن إلى تحقيق الولاء التنظيمي بكل ابعاده لدي أعضاء هيئة التدريس ويرتبط بالاحساس بالانتماء والثقة وقبول أهداف وقيم الجامعة ويكون مصحوباً برغبة أعضاء هيئة التدريس في بذل الجهد لتحقيقها وثقتهم والرضا عن العمل فالولاء التنظيمي له تأثير مباشر على الكفاءة المهنية ويسبب انخفاض في معدل إنتقال العاملين بين المنظمات وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتحقيق مستوى من الفاعلية التنظيمية، وعدم وعي اعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بأبعاد الولاء التنظيمي بشكل كامل الامر الذي مهد للقيام بالبحث الحالي كما أكدت عديد من الدراسات أهمية الولاء التنظيمي

مثل دراسة (الدوسري، ٢٠١٨)، (سفر، ٢٠١٧)، (المطيري، ٢٠١٧)، (عبدالرحمن، ٢٠١٦)، (Gargouri، ٢٠١٧). واعتبرت أن الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية من مقومات نجاح العمل وتحقيق أهدافه، لذلك تحرص تلك المؤسسات ومنها الجامعات دومًا لتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد إيجابيات العمل، وتعقد وتشابك أدوار أعضاء هيئة التدريس، لذلك كان لا بد من معرفة واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن هنا تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقًا لنموذج اتزيوني Etzioni؟

وينتفع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعد الولاء المعنوي لنموذج اتزيوني Etzioni؟
- ٢- ما واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة لنموذج اتزيوني Etzioni؟
- ٣- ما واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعد الولاء الاغترابي لنموذج اتزيوني Etzioni؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حول واقع الولاء التنظيمي لهن تعزى لاختلاف الدرجة العلمية وسنوات الخدمة ونوع الكلية؟
- ٥- ما مقترحات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحسين ولائهن التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعد الولاء المعنوي وفقًا لنموذج اتزيوني Etzioni.
- ٢- التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة وفقًا لنموذج اتزيوني Etzioni.

٣- التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعد الولاء الاغترابي وفقاً لنموذج اتزيوني Etzioni.

٤- الكشف عن الفروق الإحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس حول واقع الولاء التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزى لاختلاف الدرجة العلمية وسنوات الخدمة ونوع الكلية.

٥- التعرف على مقترحات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لتحسين ولائهن التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في إسهاماتها من الناحيتين العلمية والعملية كالتالي:

من الناحية العلمية:

١- مواكبتها للتوجهات الاستراتيجية على مستوى المملكة العربية السعودية، وهو ما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠م. التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية وتنمية مهارات الموظفين؛ مما يسهم في رفع الولاء التنظيمي لتلك المؤسسة التربوية، ويرفع من كفاءة وفاعلية أداء الموظفين نحو تحقيق أهدافها (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

٢- انبثقت أهمية الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية؛ حيث يعد من أهم المجالات التي جذبت علماء ودارسي السلوك الإنساني؛ وذلك لما يمثله من مكونات سلوكيه مرغوب فيها، حيث إن فاعلية المنظمة وانجاز الأعمال فيها يزداد بالاهتمام بجانب الولاء بين أفرادها واتجاهاتهم نحو المنظمة واعتزازهم بها واستعدادهم للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها.

٣- يتوقع أن تضيف هذه الدراسة إلى أدبيات الولاء التنظيمي، حيث تبين من الدراسات السابقة عدم استخدام نموذج اتزيوني Etzioni في دراسات الولاء التنظيمي.

من الناحية العملية:

١- قد تفيد نتائج الدراسة القيادات العليا في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من حيث: الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومعرفة مقترحات الأعضاء لتحسين الولاء التنظيمي لديهن.

٢- إمكانية الاستفادة عمادة الموارد البشرية، وعمادة التطوير الأكاديمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من نتائج الدراسة؛ في إعداد برامج تطور وتحسن مستوى الولاء التنظيمي، بما يزيد فعالية أداء الجامعة.

٣- قد تسهم في توجيه جهود الباحثين نحو الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، وفق نماذج الولاء العالمية المعتمدة، والمعترف بها في هذا المجال.

حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية والمكانية: جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

٢- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (٢٠١٩/٢٠٢٠م).

٣- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء أبعاد نموذج اتزيوني Etzioni، الثلاثة وهي: الولاء (الأخلاقي) المعنوي، والولاء القائم على المزايا المتبادلة، والولاء الاغترابي.

مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي: هو اعتقاد قوي وقبول في جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل المزيد من العطاء لصالحها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضويتها، من أجل الدفاع عنها والحفاظ على سمعتها (المغربي، ٢٠١٧، ٢٦٧).

كما يعرف الولاء التنظيمي على أنه: الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها (الرواشدة، ٢٠٠٧، ٤٤).

ويعرف (عبد الباقي، ٢٠٠٤) الولاء التنظيمي بأنه: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغيبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف

بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة تبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه كما يعرف على أنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها (العطية، ٢٠٠٣، ١٠٣)

كما يعرفه (Vahe – Hennequin, 2003, 7) بأنه هو حالة مرتبطة من جهة، بإرتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة وتقاسم القيم المشتركة فيها، ومن جهة أخرى بالولاء لها نتيجة تقييمه لثمن بقاءه فيها أو مغادرته لها، وأخيراً بشعوره بواجب أخلاقي يلزمه البقاء فيها حتى النهاية

التعريف الإجرائي: هو شعور إيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تجاه جامعتهم، يتمثل في الانتماء إليها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط بها، والرغبة بالاستمرار والبقاء في تلك الجامعة، واستعدادهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف وقيم جامعتهم.

أعضاء هيئة التدريس: هم من يحملون درجة الأستاذ، والأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، ويجوز أن يتعين في الكليات والمعاهد من يحملون درجة المحاضر والمعيد ومساعد البحث، لإعدادهم لعضوية هيئة التدريس، والقيام بالتمرينات وعملية التدريس، وغير ذلك من الأعمال، بإشراف عضو هيئة التدريس، كما يجوز أن يعين فيها مدرس اللغات والموظف الفني (مجلس التعليم العالي، ١٩٩٣، ٤٨).

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن: هي جامعة حكومية، تم إنشائها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، بتاريخ ٢٩ شوال ١٤٢٩ هـ، وباعتبارها أول جامعة نسائية في المملكة العربية السعودية (جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، ٢٠١٩).

نموذج اتزيوني Etzioni: هو نموذج وجد على يد اتزيوني في أوائل الستينيات (١٩٦١ م.)، حيث يرى أن سلطة المنظمة نابعة من طبيعة اندماج الفرد فيها والذي يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاثة أشكال أو أبعاد هي: الولاء الأخلاقي (المعنوي)، والولاء التبادلي وهو الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة، والولاء الاغترابي (الشباب، ٢٠١٤).

نموذج اتزيوني Etzioni هو نموذج للمشاركة التنظيمية وهو نظرية تنظيمية كلية ، فإنه يوفر طريقة جذابة لتصور التزام الموظفين الأفراد تجاه المنظمات. Penley & Gould, 1988, 44)

وعرف اجرائياً بأنه النموذج المستخدم بأعبادة الثلاثة الولاء الأخلاقي ، والولاء التبادلي والولاء الاغترابي فى معرفة واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

مفهوم الولاء التنظيمي

عرفه شيلدون في (الرواشدة، ٢٠٠٧): أنه التقويم الإيجابي للمؤسسة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها، وأضاف التو وهريبنك أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. وعرفه أورلي وخاتمان: بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في بيئة العمل وتنفيذ الأعمال وفق قيم المؤسسة (الرواشدة، ٢٠٠٧). وقد عرف (Goodarzi, 2012) الولاء التنظيمي بأنه الميل والتوجه نحو المؤسسة عن طريق التوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسة والتعاون والمشاركة الفعالة للبقاء كعضو مستمر فيها. وعُرف الولاء التنظيمي بأنه: "استعداد الفرد على بذل أعلى الدرجات من الجهد لصالح المنظمة، والرغبة القوية الداخلية لديه في البقاء في ذلك التنظيم وقبوله، وقبول الأهداف الرئيسية" (القحطاني، ٢٠١٥، ٢٣٥)، كما عُرف بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وهو نتاج الإخلاص لهذه المؤسسة ولأهدافها، والحرص على استمرار البقاء في المؤسسة عن طريق بذل المزيد من الجهد بما يعزز من نجاح المؤسسة وتفضيلها على المؤسسات الأخرى (البارودي، ٢٠١٥).

وقد ذكر البارودي (٢٠١٥) أن الولاء التنظيمي هو محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر رئيسة هي:

١ - التوافق: ويقصد به درجة ترابط الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها كونها تمثل أهدافه وقيمه.

- ٢- الانهماك في العمل: ويعني أن يكون الفرد منهمكاً بصورة كاملة في جميع النشاطات والأدوار التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- ٣- الإخلاص والوفاء: ويقصد به الشعور بالارتباط الكبير والعاطفة تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس أن المنظمة جزء من ذاته وكيونته.

خصائص مفهوم الولاء التنظيمي:

طرح (القحطاني، ٢٠١٥) أبرز الخصائص لمفهوم الولاء التنظيمي فيما يلي:

- ١- الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي فهو ليس حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها بشكل مادي معين ويمكن أن يستدل عليه من خلال ظواهر تنظيمية معينة ناتجة عنه والتي تجسد مدى ولاء الأفراد لتلك المنظمات.
- ٢- تصعيد حالة ولاء الأفراد للمنظمات ليس بالأمر السهل فهو يتطلب جهوداً كبيرة من قبل الإدارات لتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها والتي تسهم في تكوينه.
- ٣- لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة، بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات والعوامل المعتمدة.
- ٤- نجد أن للولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى، مثل رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل الأفراد تجاه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ٥- الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق فتغيره يكون قليلاً نسبياً وأقل من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.

مصادر الولاء التنظيمي:

مصادر الولاء التنظيمي متعددة ومتنوعة وتقسّم إلى مجموعتين أساسيتين هما (عبد الواحد، ٢٠١٥):

- المجموعة الأولى مكامن الجذب للولاء التنظيمي، والمجموعة الثانية مكامن النفور أو الطرد للولاء التنظيمي، وفيما يلي توضيح لكلاً منهما:
- ١- مكامن الجذب للولاء التنظيمي في الجامعات: وهي مصادر ضرورية ومسؤولة عن تنمية وجذب الولاء التنظيمي وزيادته لدى العاملين، ويطلب من أي منظمة تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة ومن أهمها:

أ. إشباع حاجات العاملين الإنسانية: فإذا أشبعت تلك الحاجات؛ يتولد لدى الفرد الإحساس بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم بعدهم الولاء التنظيمي.

ب. تحديد الأدوار ووضوح الهدف: أوضحت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المنظمة واضحة، ليتم فهم الأفراد لأدوارهم في العمل وذلك لأهداف معينة والسعي لتحقيقها، ولتجنب الصراع الذي يحدث في حالة عدم وضوح أدوار العاملين.

ج. بناء نظام مناسب للحوافز: حيث يعد الحافز الأسلوب أو الطريقة أو الأداة التي تشبع الفرد ذاك الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة بقدر حاجته، وتؤكد نظرية الحوافز للعمل على أهمية الحوافز الداخلية، وهي الأسباب التي تدفع الناس للعمل وتعطي الأسباب لتركهم العمل في المنظمات أو تمسكهم بها.

د. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي بالجامعات والكليات التابعة لها: ويقصد بالمناخ التنظيمي أنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، والتي يدركها الأفراد وتوجه مساراتهم واتجاهاتهم والتي تحدد تصرفاتهم وأدائهم ومدى انتمائهم وولائهم للمنظمة، وقد أوضحت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات التي تتصف ببنائها بالتسلط والمثبثة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تؤدي إلى تسرب العاملين وعدم تنمية قيم الولاء التنظيمي.

المجموعة الثانية- مكانن النفور أو الطرد للولاء التنظيمي: معظم المنظمات التعليمية والجامعات تؤكد على أن رأس مالها الحقيقي هو رأس المال البشري والموارد البشرية ولكن البعض منها واقعيًا ينظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيوصل ذلك إلى عواقب اقتصادية سلبية على مخرجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات وكذلك على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز مكانن أو الأسباب الطارئة للولاء ما يلي:

أ. تحطيم المعنويات: إن الجامعات التي تنظر لحاجة الموظف إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتحسب حساب التكلفة متجاهلة قيمته الحقيقية، ويغلب عليها العمل الممل، واستحقار جهود العاملين، والرقابة الدائمة، والإحساس بعدم العدالة، وضعف القيمة المقدمة

للمتعامل معها، والتغيير المستمر، وعدم الشفافية، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها مكامن أو عوامل طاردة للولاء.

ب. سياسة الجزرة والعصا: المنظمة التي تتبع هذه السياسة للتعامل مع موظفيها من حيث إنها من ناحية (الجزرة) تعطي الوعود الزائفة للموظف الدؤوب من علاوات وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقى لمناصب أعلى، ومن ناحية أخرى (بالعصا) تعده بفقدان جميع هذه المميزات، وتبعًا لهذا يفقد الشعور بالأمان، إن مثل هذا التعامل كافٍ لفقد وطرده الولاء والانتماء العلمي للمنظمة.

مقومات الولاء التنظيمي:

لقد أشار بطاح (٢٠٠٦) إلى هذه المقومات بأنها:

- ١- قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية.
 - ٢- بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ٣- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم.
 - ٤- الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم.
 - ٥- الاتجاه إلى تقويم التنظيم تقويمًا إيجابيًا.
- وترى الباحثات أن كل هذه المقومات ضرورية تمامًا لنجاح التنظيم واستمراريته، فلا نجاح للتنظيم ولا استمرارية بدون موظفين يؤمنون بأهدافه، ويبدلون كل ما في وسعهم في العمل، ويرغبون بالاستمرار، ويميلون إلى تقويم التنظيم تقويمًا إيجابيًا.

صور الولاء التنظيمي:

لا يمكن النظر إلى الولاء من زاوية واحدة؛ فنجد أن صورة واحدة لا تصلح لأن تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها، بل هي متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المنظمة والأفراد فيها. لذا يمكن تحديد أشكال وصور الولاء التنظيمي بما يلي (القحطاني، ٢٠١٥):

أولاً: وسيلة لتحقيق هدف معين **Commitment as Means**: دائماً يتجه الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف، وتكون المنظمة هي الوسيلة لتحقيق أهداف شخصية، وعلى هذا الأساس يعتقد أن النتائج إذا كانت تؤيد الفرد والمنظمة وتدعمها لتحقيق الأهداف فينتج الشعور بالولاء لها ويستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في

تحقيق أهداف الفرد وأغراض الأعضاء المنتمين إليها، ومتى ما توقفت أو فشلت المنظمة بتحقيق أهداف أحد أعضائها فهذا من الأسباب لتقل درجة الولاء، ويؤدي ذلك إلى حدوث عراقيل أمام أهداف الأفراد الذاتية، والتحول إلى شعور بعدم الولاء، ومن ثم مهاجمة المنظمة، وهنا تكون صورة الولاء سريعة التغيير وغير ثابتة أو غير مستقرة،

ثانياً: الولاء قيمه في حد ذاته **Commitment as Value**: الصورة تجسد عندما

تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي:

ذكر الحميري وآخران (٢٠١٩) أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي على النحو التالي:

١- العوامل الشخصية: أن أعضاء هيئة التدريس يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم

وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم كالاتي:

- العمر: أعضاء هيئة التدريس ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لجامعاتهم.
- الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- المؤهل: أعضاء هيئة التدريس ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاء لجامعاتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.
- مدة الخدمة: أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخدمة الطويلة في الجامعة أكثر ولاء لجامعاتهم ممن هم أقل خدمة.
- المسؤولية الاجتماعية: أعضاء هيئة التدريس من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لجامعاتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

٢- العوامل التنظيمية: الجامعات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي

تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال عوامل تنظيمية منها:

- الأجور أو المردودات المادية: الجامعات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر الجامعات التي يتميز أعضاء هيئة التدريس فيها بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.
- نمط الإشراف: الجامعات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، تتسم بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.

– المشاركة في اتخاذ القرار: الجامعات التي تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في اتخاذ القرار تتميز بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.

٣ – خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها عضو هيئة التدريس إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام لأعضاء هيئة التدريس ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بهم محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

٤ – العوامل الخارجية: أن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) لها تأثيرًا كبيرًا على الولاء التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومرحلته فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرًا على أعضاء هيئة التدريس وعلى ولائهم في الجامعة، إذ يمكن أن يترك أعضاء هيئة التدريس جامعاتهم باحثين عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالجامعة التي ينتمون إليها فإن العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للجامعة.

مراحل الولاء التنظيمي في الجامعات:

يمكن قصر المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي على ما ذكره ولشتي ولافان كما ورد في (عبد الواحد، ٢٠١٥) في مرحلتين هما:

١ – مرحلة الالتحاق للجامعة التي يرغب العضو العمل بها: وغالبًا يختار عضو هيئة التدريس المجال الذي يعتقد أنه يحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

٢ – مرحلة الولاء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يصبح عضو هيئة التدريس حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الجامعة والنهوض بها.

أما أورالي كما ورد في (عبد الواحد، ٢٠١٥) فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

١. مرحلة الانصياع أو الإذعان: وفيها يكون ولاء عضو هيئة التدريس في البداية مبنياً على المصالح التي يتحصل عليها من الجامعة، فهو لهذا السبب يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم، في سبيل الحصول على تلك المصالح والفوائد من الجامعة.

٢. مرحلة التماثل أو التطابق بين العضو والجامعة: وهنا يتقبل سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه لرغبته في الإبقاء على عمله في الجامعة، ولأنها تشبع حاجاته كالحاجة للانتماء، وبذلك بأن يشعر بالفخر لكونه من منسوبي تلك الجامعة.

٣. مرحلة التبني: وهنا ينظر عضو هيئة التدريس إلى أهداف المنظمة وقيمها على أنها تشكل هدفاً وقيمةً له فيكون الولاء متأثراً من تطابق أهداف الفرد وقيمته مع أهداف المنظمة وقيمها.

آثار ونتائج الولاء التنظيمي في الجامعات:

يوجد العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو على المنظمة، وتصنف كما أشار إليها عبد الواحد (٢٠١٥) على النحو التالي:

١ - آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على عضو هيئة التدريس، وتوضح في جزأين:

الأول: يتمثل في تلك الآثار خارج نطاق العمل: حيث تزيد من رغبته في الاستمرارية في العمل بالجامعة الملتحق بها والاستمتاع عند أدائه للعمل، مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعدها أهدافه وبالتالي العمل جاهداً لتحقيقها.

الثاني: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للعضو: فالعضو صاحب الولاء العالي يكون متفاناً في عمله؛ مما يجعله أسرع تقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك ارتفاع الولاء التنظيمي يؤدي إلى أن الفرد يكون أكثر إخلاصاً واجتهاداً لتحقيق غايات المنظمة والتي يعدها أهدافه لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

٢ - آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الجامعة:

إن الإحساس بالولاء التنظيمي يوصل لعدد من الإيجابيات للجامعة، مثل: علاج ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى استقرار العمالة، وبذل قصارى الجهد للارتقاء بالمستوى والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق التطور والتميز للمنظمة، كذلك فالولاء التنظيمي يرفع من عطاء الموظف وأدائه، ومن جهة أخرى ثبت وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والتسرب عن العمل، وأن للولاء التنظيمي تأثير سلبي على ترك العمل مما يؤدي إلى تقليل المصروفات الإدارية وساعات الهدر، مما يؤدي إلى توفير الميزانية فيما يخص التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد، وهذه المشكلات

تزداد تعقيداً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة، وعلى العكس من ذلك فالجامعات التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد ، والذين يبذلون قصارى جهدهم للانضمام لها مما يؤدي إلى التسهيل على المنظمة اختيار أعضاء جدد ذوي مهارة عالية.

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي في الجامعات :

حاولت دراسة كل من (عبد الواحد، ٢٠١٥)، (عبد الرحمن ٢٠١٠) البحث في تحليل وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي المتعلقة بأسباب الولاء أو بنتائجه أو موضوعه أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج معين لدراسة ظاهرة الولاء التنظيمي، لذا فسنستعرض نماذج مفسرة لهذه الظاهرة على النحو التالي: من هذه النماذج نموذج اتزيوني Etzioni 1961، ونموذج ستيرز 1977 Setters، ونموذج ستاو وسالانيك 1978 Staw an Salanick، ونموذج ستيفنز وزملائه 1977 Stevens et, al.، ونموذج إنجل وبيري 1983 Angle&Perry، ونموذج كانتر 1986 Kantar، ونموذج الين وماير 1990 Allen&Mater، وقد قامت الباحثات باختيار نموذج اتزيوني Etzioni 1961؛ لمعرفة واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة في ضوءه، حيث يعد أول نموذج ظهر لتفسير الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث، كما أن باقي النماذج التي ظهرت بعده استفادت منه، وسيتم تناول هذا النموذج بالتفصيل:

نموذج اتزيوني 1961 Etzioni

تعتبر كتابات " أتزيوني Etzioni "رائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى اتزيوني Etzioni أن السلطة التي تمتلكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الموظف فيها ، وهذا الاندماج يسميه بالولاء أو الالتزام، ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على درجة امتثال الموظف لتوجهات المؤسسة؛ حيث تئن سلطة المؤسسة في كل من درجة وطبيعة إنهاك الموظف في بيئة العمل، والهدف الاساسي لنموذج Etzioni هو المشاركة التنظيمية وهو نظرية تنظيمية كلية ، فإنه يوفر طريقة جذابة لتصور التزام الموظفين الأفراد تجاه المنظمات وبالرغم من جاذبيتها الحدسية ، إلا أنها لم تلق سوى القليل من الاهتمام في الأدبيات وقد يكون الاهتمام المحدود بسبب تعقيدها وتقسيمها الي ثلاثة أنواع من المشاركة، حيث اشار

Etzioni إلى أن المنظمات تمتلك أنظمة الامتثال السائدة مع أنواع المشاركة السائدة المقابلة. (Penley, L. E., & Gould, S. 1988.44)

ويشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يمكن أن يأخذ الأبعاد التالية (عبد الرحمن، ٢٠١٠):

١- الولاء الأخلاقي (المعنوي): يمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومؤسسته، وينبع من قناعته بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها، و تمثل الأهداف والمعايير من هذا النوع في الولاء توجهاً إيجابياً عميقاً نحو المؤسسة استناداً إلى اندماج الموظف مع أهداف السلطة، وقيمها، ومعاييرها ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه لتبني قيم المؤسسة في تأدية الأعمال، وهذا التوجه يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.

٢- الولاء التبادلي: هو الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة، ويكون في أدنى درجة من حيث اندماج الموظف في مؤسسته، وهو يتحدد بمقدار ما تلبية المؤسسة من حاجات الموظف حتى يتمكن من الإخلاص لها، ويعمل على تنفيذ أهدافها؛ فالعلاقة هنا تكون علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين (الموظف والمؤسسة).

٣- الولاء الإغترابي: يمثل التوجه السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث إن اندماج الموظف في بيئة عمله معظمها تكون خارجة عن إرادته، وذلك قد يعود إلى طبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الموظف.

ويرى اتزيوني Etzioni أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض، وأنها تظهر وتطبق من العاملين في مؤسسات مختلفة.

الجامعة وصناعة الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس:

من المجالات الهامة التي يمكن للجامعة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء وبلاستفادة مما ذكره البارودي (٢٠١٥) يمكن نحددها بالتالي:

١- تعزيز التعويضات غير المباشرة ويقصد بها كل ما يتم تقديمه من قبل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فيها عدا التعويض المباشر (الراتب) ويدخل فيه البدلات وجوائز التميز، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد عضو هيئة التدريس في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان في مستقبل عمله مع

هذه الجامعة، حيث سيشعر عضو هيئة التدريس أن جامعتة تسعى إلى تحقيق رضاه كونه جزء مهم من بنائها، وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
 - مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تطور الأداء والإنتاج.
 - برامج الخدمات الاجتماعية.
 - مشاريع الإسكان لأعضاء هيئة التدريس.
 - برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
 - برامج التسليف بدون مزايا.
 - خدمات المواصلات للجامعة.
 - برامج توفير ودعم التعليم لأبناء أعضاء هيئة التدريس وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
 - الخدمات الصحية المتنوعة.
- ٢- تحقيق العدالة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، عن طريق حصولهم على الترقيات ضمن نظام لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
- ٣- التزام الجامعة بتطوير وتنمية القدرات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس من خلال حرصها على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتفوقين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
- ٤- حرص الجامعة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات أعضاء هيئة التدريس ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارتهم، والشق الآخر هو تنمية المستوى الثقافي لهم في المجتمع فهم يمثلون الجامعة التي يعملون فيها.
- ٥- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس ومسؤوليهم بشكل ملائم ومناسب، حيث يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الإحساس بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
- ٦- التعامل الإيجابي لإدارة الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

٧- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم.

قياس الولاء التنظيمي:

لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي منها مقياس بورتر وزملاؤه، ومقياس كوك وول، ومقياس روسنيوز. ولعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلاً عن أنها أي الإدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها، وتقسم معايير قياس الولاء التنظيمي إلى نوعين (بطاح، ٢٠٠٦):

أ- المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي عن طريق الآثار السلوكية، وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الموظف بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث.

ب- المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير الموظفين لدرجة ولائهم وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات محددة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

أشار الشراقي (٢٠١٦) أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المؤسسة تكاليف وجهود كبيرة، إلا أنه يحقق مزايا كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في ممارسة العمليات الإدارية، وهناك من المزايا ما يعود على الموظفين بشكل خاص، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

مظاهر ولاء العاملين:

يظهر ولاء الموظفين للمؤسسة عن طريق عدة مظاهر أشار إليها البارودي

(٢٠١٥) منها:

١- احترام المؤسسة وإدارتها وبذل أقصى الجهود برضا عالي، من أجل تحقيق نجاحات مستمرة.

٢ - استعداد الموظفين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المؤسسة، في حنة محددة أو لتحقيق هدف تنافسي محدد يعمل على رفع شأن المؤسسة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

٣- رفع الكفاءة الوظيفية من خلال تكاتف الجهود للحفاظ على سمعة المؤسسة وأسرار العمل.

٤ - الاستعداد الدائم لتنمية الذات وبما يخدم الطرفين المؤسسة والموظفين.

وتؤكد الباحثات أن المؤسسة التي تضع لنفسها برنامجًا واضحًا في العمل هي التي تحافظ في البداية على الموظفين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها بأي شكل من الأشكال، كونهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء عن طريق تنميتهم وتطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المؤسسة خلال فترة عملهم، وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببًا فيها، كما شهدت أيضًا لهم المؤسسة ولم تضيع الفرص لمكافأتهم وتكريمهم أمام الآخرين، لأنها تعلم جيدًا أن هذا التكريم سيحافظ على ولاء الموظفين وعطائهم للعمل، ومن جهة أخرى سيعمل على زيادة ولاء وانتماء باقي العاملين للمؤسسة.

ومن هنا ترى الباحثات أن الدور مشترك بين العاملين وأصحاب الأعمال لتحقيق الولاء التنظيمي، فلا يمكن أن يكون الولاء لمؤسسة تجهل حقوق العاملين فيها، ولا يمكن إنكار الجميل من قبل العاملين لمؤسسة تقدر العمل الجيد والجهد المتواصل، وأولًا وأخيرًا فالموظف الكفء المخلص في عمله، هو من يكون ولاءه لعمله.

مظاهر وأسباب عدم الولاء التنظيمي

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء التنظيمي كما ذكرها الحميري وآخرون

(٢٠١٩):

١- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

٢- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء، والتذمر وكثرة الشكاوي.

- ٣- تعاني القيادة الإدارية للمؤسسة من ابتعاد العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية. وفي الدراسة الحالية تتمثل مظاهر عدم الولاء من خلال بُعد الولاء الاغترابي وفقاً لنموذج اتزيوني Etzioni المستخدم لقياس الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كالتالي:
 - ١- عندما أتلقى عرضاً للعمل أفضل من راتبي الحالي بالجامعة فإنني أفضل ترك العمل والانسحاب من الجامعة.
 - ٢- بقاءني للعمل في الجامعة نابع من حاجتي المادية للعمل فيها.
 - ٣- إن أي تغيير سلبي ولو كان بسيطاً في وضعي الحالي في الجامعة يجعلني أفكر في ترك العمل فيها.
 - ٤- لم أشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه الجامعة.
 - ٥- لا أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعمل بها.
 - ٦- لا أجد مستقبلي المهني في الجامعة التي أعمل بها.
 - ٧- قوانين الجامعة تجبرني على القيام ببعض الأعمال والتي لا أكون على قناعة بها غالباً.
 - ٨- معظم ما أفعله وأنفذه من أوامر رؤسائي يكون غير مفتح بالنسبة لي ولكني أعمله امتثالاً للأوامر فقط.
 - ٩- لا يهمني مستقبل ونجاح الجامعة.
- كما ذكر الحميري وآخرون (٢٠١٩) أن أسباب ضعف الولاء التنظيمي تتمثل في التالي:
- ١- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
 - ٢- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.
 - ٣- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمام ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعوراً بعدم الاطمئنان والقلق.
 - ٤- فرص الترقى والتقدم تُعد من الأسباب في حال عدم إتاحتها بصورة عادلة للعاملين؛ تؤدي إلى إحباطهم وتضعف من روحهم المعنوية.

أهمية الولاء التنظيمي:

تبرز أهمية الولاء التنظيمي في الجامعات على النحو التالي (عبد الواحد، ٢٠١٥):

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرًا مهمًا في الربط بين الجامعات والموظفين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها تلك الجامعة أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع هؤلاء الأشخاص الموظفين للعمل وتحقيق مستوى عالي من الإنجاز.
- ارتباط ولاء الأشخاص الموظفين الذين يعملون بالجامعات بتعزيز الرضا الوظيفي.
- التوقع باستمرار بقاء الموظفين في منظماتهم أو تركهم لها والعمل في جامعات أو مؤسسات أخرى.
- زيادة شعور الأشخاص بالولاء للمنظمة يساعد على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقديمها فهو غالبًا سيعود عليهم بشكل إيجابي.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأشخاص الموظفين.
- إن ولاء الأشخاص لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهمًا في التوقع بفاعلية الجامعات أو المؤسسات التعليمية.
- الولاء التنظيمي من أهم ما يشغل بال إدارة قطاعات التعليم، كونه يتولى مسؤولية البقاء على المنظمة في شكل صحيح وسليم تمكنه من الاستمرار والبقاء، وفي ضوء ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تعزيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- الولاء التنظيمي من أهم العناصر لقياس مدى الترابط بين الأشخاص من جهة، وبين المنظمات المنتمون لها من جهة أخرى، فالأشخاص ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم، وتأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة طويلة.
- شعور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالولاء للجامعة المنتمين لها يخفف من عبء الرؤساء في توجيههم، وفي ازدياد الأعمال التي يكلفون بها.
- ويعزى (الرواشدة، ٢٠٠٧) هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من علاقة إيجابية بفاعلية المؤسسة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو مؤسسته واعتزازه بها،

واستعداده للدفاع عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي في السياق التربوي: فإن خلق وتكريس الولاء التنظيمي مسألة غاية في الأهمية في المؤسسة التربوية، وبخاصة أن العوائد المادية للعمل التربوي توافقه إجمالاً، كما إن تدعيم ولاء التربويين لمؤسساتهم تعتمد إلى درجة كبيرة على القيادات التربوية العليا الذين يضعون الرؤية المشتركة واستراتيجية العمل الواضحة، ويتبنون الأنماط القيادية التي تدعم وترسخ ولاء أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم لجامعاتهم. ويحددوا نظم المكافآت والحوافز، ولا بد من الإشارة في هذا الإطار إلى أهمية أن يكون الإداري التربوي نفسه قدوة وأ نموذجاً في الولاء والعمل والعطاء، إذ لا معنى لمطالبة العاملين بالولاء بينما الإداري نفسه لا يؤمن به ولا يطبقه فعلياً (بطاح، ٢٠٠٦).

وتستنتج الباحثات مما سبق أن على المؤسسة التربوية قياس نسبة الولاء التنظيمي بين فترة وأخرى؛ للتأكد من أنه قائم أولاً، ولتبيين درجة قوته ثانياً، الأمر الذي يفترض أن يقود إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية الكفيلة بضمان توفره واستمراريته.

ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي في الجامعات فقد تناولته بعض الدراسات ومنها: دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية". وهدفت للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، وشملت عينة الدراسة نسبة (٨٧,٤٥%) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (٢٠) فقرة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد الولاء التنظيمي على التوالي في المرتبة الأولى بعد الولاء العاطفي، ثم بعد الولاء التنظيمي المعيارى، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الولاء التنظيمي المستمر، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؛ تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخدمة في الجامعة والكلية.

ودراسة الوطبان (٢٠١١) بعنوان "الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واشتملت العينة على (٢١%) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مرتفع بصورة عامة، كما أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الولاء التنظيمي باختلاف متغير الخبرة.

ودراسة جرايدي وشطاح (٢٠١٣) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". وهدفت للتعرف على أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وشملت العينة على (٣٤) من الأساتذة الجامعيين في قسم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي، توصلت نتائج الدراسة أن هناك احتياج إلى نمط قيادة يلبي طموحات الأعضاء، وبالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي، وأن القدوة تلعب دورًا هامًا في هذا المسار، وإن وجود حالة من التواصل والحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملاً مهمًا للوصول لقيادة مشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.

ودراسة شويبي Chaubey (٢٠١٤) بعنوان "العامل المؤثر على ولاء الموظفين للمنظمة في المؤسسات التعليمية بدهرادون". التي هدفت إلى استكشاف العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين في قطاع التعليم، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف في المعاهد التعليمية بدهرادون، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العامل التنظيمي العام والبيئة تزيد من ولاء الموظفين تجاه المنظمة، كما أن هناك وجود ارتباط إيجابي بين ولاء الموظفين والعوامل المؤثرة المختلفة من الأجور والمزايا وبيئة العمل وثقافة المنظمة وقيمتها وأسلوب القيادة وفرص التدريب والتطوير الوظيفي.

ودراسة أنعم محمد، رب نواز Anam, Muhammad, Rab nawaz (٢٠١٥)

بعنوان "الالتزام والولاء التنظيمي للموظفين في المنظمات الباكستانية". التي هدفت إلى تحديد

العوامل المؤثرة على ولاء الموظفين، واشتملت العينة على (٢٠٠) موظف في المنظمات العامة الباكستانية، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك علاقة إيجابية بين ولاء الموظفين والفوائد المالية، وأن التزام المنظمة يلعب دوراً مهماً في ولاء الموظفين.

ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٦) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة". والتي هدفت لمعرفة درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على الفروق الإحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي، باختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة)، وتمثلت عينة الدراسة على (٣٤٧) من أعضاء هيئة تدريس، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية متوسطة، وجاء ترتيب الولاء العاطفي في المرتبة الأولى بين أبعاد الولاء التنظيمي، تلاه في المرتبة الثانية الولاء الأخلاقي، بينما جاء الولاء المستمر في المرتبة الأخيرة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

ودراسة عتريس (٢٠١٦) بعنوان "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كلية التربية جامعة الزقازيق". وهدفت للكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كلية التربية جامعة الزقازيق، وطبيعة العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح لتدعيم كل منهما، وتمثلت العينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية بكل مستوياتها، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين كلا من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأن الولاء المعياري قد احتل المرتبة الأولى، في حين احتل الولاء العاطفي المرتبة الثانية، في حين احتل الولاء المستمر المرتبة الأخيرة، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً وبرنامجاً تدريبياً متكاملًا يمكن أن يساهم في تعزيز وتدعيم الولاء التنظيمي.

ودراسة المطيري (٢٠١٧) بعنوان "العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة الملك سعود". وهدفت للتعرف على العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة الملك سعود، وتمثلت العينة على (٥٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك درجة كبيرة لممارسة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة الملك سعود، وإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أقل من خمس سنوات.

ودراسة حرحش وعتمان (٢٠١٧) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئتي التدريس الجامعي والمراكز البحثية في مجال تخصص الإرشاد الزراعي". التي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئتي التدريس الجامعي والمراكز البحثية في مجال تخصص الإرشاد الزراعي في مصر، لتحديد أهم المتغيرات التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة كل منهم في أداء المهام والمسؤوليات الوظيفية المناطة بهم، وطبقت الدراسة على نسبة (٧٢%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المقابلة الشخصية والجداول التكرارية ومعاملات الارتباط والانحدار النسبي كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي إما متوسطاً أو ضعيفاً لدى ٤٩% من المبحوثين، وأن الولاء العاطفي كان قوياً لدى ٧٣% من المبحوثين، وأن الولاء المستمر كان قوياً لدى ٦٢% من المبحوثين، أما الولاء المعياري فقد كان قوياً لدى ٧٣% من المبحوثين؛ وأرجع الباحثان ذلك إلى ارتفاع مستوى رضى المبحوثين الوظيفي أو إلى خصائصهم الشخصية أو المهنية، أو اليهم جميعاً بدرجات مختلفة.

ودراسة سفر (٢٠١٧) بعنوان "دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفات جامعة أم القرى". التي هدفت إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفات جامعة أم القرى، وتمثلت العينة من جميع الموظفات بجامعة أم القرى، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي مرتفعة لدى موظفات جامعة أم القرى، وأن للتمكين الوظيفي دور إيجابي في رفع درجة الولاء التنظيمي لدى موظفات الجامعة.

ودراسة قارقوري Gargouri (٢٠١٧) بعنوان "تصورات الموظف للولاء التنظيمي كعامل لتحسين الأداء: نظرية التأسيس". التي هدفت إلى توضيح العلاقة بين ولاء الموظفين التنظيمي وأدائهم التنظيمي، وتمثلت العينة بعدد (١٥) طالب في مرحلة ماجستير إدارة الأعمال والطلاب المتطوعين في جامعة والدين، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية لجمع البيانات وفق منهج نظرية التأسيس، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك الإدارة الذي يخلق ولاء الموظف يؤدي أيضًا إلى تحسين أداء الموظف.

ودراسة الدوسري (٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة وكليات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي". التي هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين ممارسة الوكليات للقيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن، وطبقت الدراسة على (٣١٠) عضوة هيئة تدريس ومن في حكمهن، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة الوكليات للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن جاء بدرجة مرتفعة وكان من أبرزها: تهمني سمعة الجامعة، وأتحدث بإيجابية عن الجامعة مع الآخرين، وأحافظ على ممتلكات الجامعة.

ولقد رصدت الباحثات بعض الملاحظات على هذه الدراسات السابقة، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها وهو معرفة واقع درجة أو مستوى الولاء التنظيمي للمبجوثين، كما في الدراسة الحالية. أو بربطة بمتغير آخر كما في بعض الدراسات الواردة، وقد تميزت هذه الدراسة عنها بدراسة الولاء التنظيمي في مجتمع لم يرد في الدراسات السابقة، وهو أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ووفقًا لنموذج (اتزيوني Etzioni) والذي لم يستخدم في دراسة الولاء التنظيمي في أي من الدراسات السابقة، كما تميزت بإضافة محور لمقترحات المبجوثين من أعضاء هيئة التدريس لتحسين ولائهم لجامعتهم، وفي المنهج المستخدم تبين اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام منهج البحث الوصفي بأنواعه (المسحي، أو التحليلي، أو الارتباطي) وذلك يرجع لملاءمة هذا المنهج للدراسات في العلوم الإنسانية، كما اعتمدت أكثر هذه الدراسات مثل: دراسة (الوطبان، ٢٠١١)، (جرايدي، شطاح، ٢٠١٣)، (عبدالرحمن، ٢٠١٦)، (عتريس، ٢٠١٦)،

(المطيري، ٢٠١٧)، (سفر، ٢٠١٧)، (الدوسري، ٢٠١٨)، (شويبي، ٢٠١٤)، (أنعم ومحمد ورب نواز، ٢٠١٥)، على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لسهولة وسرعة استخدامها، وهي أداة جمع البيانات للدراسة الحالية، واتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس.

واختلفت هذه الدراسة في مكان تطبيقها، وهو جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما اختلفت عينة دراسة (قارقوري، ٢٠١٧)، (شويبي، ٢٠١٤)، (أنعم ومحمد ورب نواز، ٢٠١٥) م. عن عينة الدراسة الحالية، وهي أعضاء هيئة التدريس، كما اختلفت أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة مع دراسة (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٩)، (حرحش، عثمان، ٢٠١٧)، (قارقوري، ٢٠١٧)، التي استخدمت المقابلة الشخصية والجداول التكرارية ومعاملات الارتباط والانحدار النسبي وأداة آين وماير للولاء التنظيمي كأدوات لجمع البيانات.

وحيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: صياغة مشكلة الدراسة، وتصميم الأداة، وبناء عباراتها، ومناقشة وتفسير النتائج.

منهجية البحث واجراءاته.

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساولاتها؛ استخدمت الباحثة منهج الوصفي التحليلي؛ لدراسة واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وفقاً لنموذج اتزيوني Etzioni. ويعرف منهج البحث الوصفي في التربية بأنه: عملية البحث والتقصي حول الظواهر التربوية والنفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها؛ بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التربوية والنفسية الأخرى؛ للتوصل عن طريق ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها (يونس، سلامة، العنيزي، الرشدي، ٢٠١٧).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من: جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، في جميع الرتب الأكاديمية (الأستاذ، الأستاذ مشارك، الأستاذ مساعد، المحاضر، المعيد، ومدرس لغة)، والبالغ عددهن ٢٢٧١ عضواً، خلال الفصل الدراسي الثاني

من العام ٢٠١٩/٢٠٢٠م حسب تقرير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد اعتمدت الدراسة الطريقة العشوائية في اختيار العينة، وذلك من خلال الصيغة الإلكترونية لاستبانة الدراسة التي تم تعميم رابطها بواسطة عمادة البحث العلمي في الجامعة. ويتكرر تعميمه من الباحثات بواسطة وسائل التواصل الاجتماعي، وبعد مرور (٤٠) يوماً تم حصر الاستجابات حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية اللاتي أجبن على الاستبانة (٣٢٠) عضواً، أي بنسبة ١٤% من المجتمع الأصلي.

وصف أفراد الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات مستقلة متعلقة بالبيانات الأولية لأفراد الدراسة وهي: الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، ونوع الكلية، وفي ضوءها تتبين الخصائص الديموجرافية التالية:

جدول (١)

توزيع العينة ونسبها المئوية وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد (ن)	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	معيد/محاضر	68	21.1
	أستاذ مساعد	140	43.5
	أستاذ مشارك	84	26.1
	أستاذ	30	9.3
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من ١٠ أعوام	76	23.6
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ عاماً	102	31.7
	٢٠ عاماً فأكثر	144	44.7
نوع الكلية	الكلية الإنسانية	212	65.8
	الكلية العلمية	90	28.0
	الكلية الصحية	20	6.2
الإجمالي		322	100 %

يتضح من جدول (١) أن نسب توزيع المتغيرات الثلاث للدراسة تعكس واقع المجتمع الأصلي إلى حد كبير، وأولها: الدرجة العلمية، حيث حصلت الدرجة العلمية أستاذ مساعد على النسبة الأكبر بين الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس، تليها درجة أستاذ مشارك، ثم درجة المحاضر والمعيد معاً، وقد تم جمعها في التحليل الإحصائي لصغر حجم عينة المعيد، وأقلها كما في واقع المجتمع الأصلي درجة أستاذ، ثانياً: سنوات الخدمة في الجامعة، تبين

أن النسبة الأكبر للأعضاء من ذوات الخدمة ٢٠ سنة فأكثر، ثم الفئة التي تليها من ذوات الخدمة ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، وأقلها من خدمتهن أقل من ١٠ سنوات، ثالثاً: نوع الكلية، جاءت النتيجة تحاكي الواقع حيث إن المستجيبات من الكليات الإنسانية هن الأكثر تليها المستجيبات من الكليات العلمية وأخيراً المستجيبات من الكليات الصحية.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثات لتحقيق أهداف الدراسة استبانة من محورين، الأول: محور البيانات الأولية لأعضاء هيئة التدريس والتي تشمل (الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة في العمل، ونوع الكلية)، والمحور الثاني: يتناول المتغير التابع في الدراسة، وهو: الولاء التنظيمي في ضوء أبعاد نموذج اترزيوني Etzioni، وتكون هذا المحور من قسمين: الأول: عن واقع أبعاد الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفقاً للأبعاد الثلاثة للنموذج، ويتكون من (٢٧) فقرة، بواقع (٩) فقرات لكل بُعد من أبعاد النموذج، وقد اعتمدت الباحثات في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي بدوره يحدد الاستجابات المتوقعة لكل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج. أما القسم الثاني: سؤال مفتوح عن مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين ولاتهن التنظيمي.

صدق الأداة:

قامت الباحثات بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد (٩) محكمين من أساتذة الجامعات السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها؛ وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم، ثم وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٤٨) من أعضاء هيئة التدريس (تم استبعادهم من عينة الدراسة)، ودلت النتائج على معدل مرتفع من الصدق بين كل الأبعاد وعباراتها الفرعية، وكذلك بين الأبعاد والإجمالي للاستبانة، والجدولان (٢)، (٣) يوضحان ذلك:

جدول (٢)

حساب معامل ارتباط بيرسون للعبارة والاستبانة مجملة وأبعادها الفرعية (ن=٤٨)

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
**٠.٧٩٧	١٩	**٠.٧١٢	١٠	**٠.٥٥٦	١
**٠.٧٣٠	٢٠	**٠.٦٧٦	١١	**٠.٨٢٥	٢
**٠.٦٨٢	٢١	**٠.٥٩٢	١٢	**٠.٨٠٠	٣
**٠.٧٦١	٢٢	**٠.٤٧٢	١٣	**٠.٥٥٨	٤
**٠.٨٢٨	٢٣	**٠.٧٧٨	١٤	**٠.٤٢٣	٥
**٠.٧٢٣	٢٤	**٠.٧٧٠	١٥	**٠.٤٦٢	٦
**٠.٦٩٤	٢٥	**٠.٧٩٨	١٦	**٠.٧٦٦	٧
**٠.٧١٥	٢٦	**٠.٦٣٩	١٧	**٠.٧٩٣	٨
**٠.٦٥١	٢٧	**٠.٥٩٦	١٨	**٠.٧٣٩	٩

**دال عند مستوى ٠.٠١ *دال عند مستوى ٠.٠٥

جدول (٣)

معامل الارتباط لبيرسون بين الأبعاد الفرعية والإجمالي للاستبانة (ن=٤٨)

معامل الارتباط	المحور
**٠.٦٧٥	بعد الولاء ١
**٠.٦٧٦	بعد الولاء ٢
**٠.٦٥٧	بعد الولاء ٣

**دال عند مستوى ٠.٠١

ثبات الأداة:

دللت نتائج الاستبانة المطبقة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (٤٨) من أعضاء هيئة التدريس على معاملات ثبات مرتفعة ويعول عليها، كما وضحتها نتائج معامل ألفا لكرونباخ، وذلك لإجمالي الاستبانة وأبعادها الفرعية، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤)

الثبات لإجمالي الاستبانة ومحاورها الفرعية (ن=٤٨)

معامل ألفا لكرونباخ	عدد العبارات	المحور
٠.٨٣٥	٩	البعد الأول
٠.٧٦٤	٩	البعد الثاني
٠.٨٩٠	٩	البعد الثالث
٠.٧٦٧	٢٧	الإجمالي

مقياس الأداة:

لتسهيل تفسير ومناقشة نتائج الدراسة استخدمت الباحثات الأسلوب التالي؛ لتحديد مستوى الإجابة على فقرات الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول (٥) ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول (٥)
تصحيح أداة الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافقة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	درجة الاحادة

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية ومتعادلة المدى عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٦)

توزيع الفئات تبعاً للتدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	من ٥.٠٠-٤.٢١
موافق	من ٤.٢٠-٣.٤١
موافقة متوسطة	من ٣.٤٠-٢.٦١
غير موافق	من ٢.٦٠-١.٨١
غير موافق بشدة	من ١.٨٠-١.٠٠

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء بُعد الولاء المعنوي (الأخلاقي) لنموذج اتزيوني Etzioni؟

أشارت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البُعد الأول: الولاء المعنوي (الأخلاقي)، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على عبارات المحور الأول (٤.٠٦)، وتقع في فئة الاستجابة "موافق" أي "مرتفع"، ولقد اتفقت نتيجة

إجابة السؤال الأول مع دراسة (الدوسري، ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة ومن أبرزها يهمني سمعة الجامعة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في بُعد الولاء المعنوي (الأخلاقي)، فجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (الحفاظ على أخلاقيات المهنة وسمعة الجامعة من واجبي اتجاه الجامعة التي أعمل بها) في المرتبة الأولى، وذلك من وجهة نظر الباحثات موقف منطقي إذ أن سمعة الجامعة يؤثر بالتأكيد على سمعة أعضاء هيئة التدريس فيها، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (أحرص دائماً بأن أكون عضواً فعالاً في الجامعة) في الترتيب الثاني، وذلك يدل على حرص أعضاء الجامعة على فعالية الأداء، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (التزامي الأخلاقي للجامعة عادة ما يدفعني للاستمرار بالعمل فيها) في الترتيب الثالث، وهذه النتيجة تتفق مع الأخلاقيات المنتظرة من أعضاء هيئة التدريس.

وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (١) والتي تنص على (هناك توافقاً بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل بها) في الترتيب الأخير، وجاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (أجد نفسي متفقة مع الكثير من السياسات والإجراءات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس) في الترتيب قبل الأخير، وجاءت قبلها العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أرى أن قيمي تتطابق مع قيم الجامعة)، وهذا أمر منطقي قد يعود إلى أن الأعضاء على مستوى عالٍ من الخبرة والعلم والاطلاع، وبالتالي فلهم رؤى وقيم وأهداف خاصة لكلٍ منهم لا تتطابق مع أهداف وقيم الجامعة ورؤيتها، وعلى الرغم من ذلك نجد أن المتوسط الحسابي للعبارات الأقل مرتفع، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)
استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول: الولاء المعنوي (الأخلاقي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	موافق غير	غير موافق بشدة	العبارات	
1	0.63	4.63	226	78	14	4	0	ك	٥. الحفاظ على أخلاقيات المهنة وسمعة الجامعة من واجبي اتجاه الجامعة التي أعمل بها.
			70.2	24.2	4.3	1.2	0	%	
2	0.74	4.59	222	80	12	4	4	ك	٦. أحرص دائماً بأن أكون عضواً فعالاً في الجامعة.
			68.9	24.8	3.7	1.2	1.2	%	
3	0.90	4.32	166	118	18	14	6	ك	٤. التزامي الأخلاقي للجامعة عادة ما يدفعني للاستمرار بالعمل فيها.
			51.6	36.6	5.6	4.3	1.9	%	
4	1.00	4.27	170	104	26	10	12	ك	٢. أشعر بالولاء والانتماء لهذه الجامعة.
			52.8	32.3	8.1	3.1	3.7	%	
5	1.00	4.17	156	96	46	18	6	ك	٧. من الأفضل أن أقضي حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.
			48.4	29.8	14.3	5.6	1.9	%	
6	0.94	4.06	118	132	48	20	4	ك	٩. أشعر بأن أي مشكلة تعترض الجامعة هي جزء من مشاكلها.
			36.6	41.0	14.9	6.2	1.2	%	
7	0.90	4.01	98	154	52	10	8	ك	٣. أرى أن قيمي تتطابق مع قيم الجامعة.
			30.4	47.8	16.1	3.1	2.5	%	
8	1.07	3.57	60	136	62	54	10	ك	٨. أجد نفسي متفقة مع الكثير من السياسات والإجراءات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.
			18.6	42.2	19.3	16.8	3.1	%	
9	1.27	2.96	0	172	46	22	82	ك	١. هناك توافقاً بين أهدافي الشخصية وأهداف الجامعة التي أعمل بها.
			0.0	53.4	14.3	6.8	25.5	%	
	0.57	4.06	1216	1070	324	156	132	ك	الإجمالي
			42.0	36.9	11.2	5.4	4.6	%	

إجابة السؤال الثاني: ما واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء بُعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة (التبادلي) لنموذج اتزيوني Etzioni؟

أشارت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم على العبارات الواردة في البُعد الثاني: بعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على عبارات المحور الثاني (٣.٨٢)، وتقع في فئة الاستجابة "موافق" أي "مرتفع" ولقد اتفقت نتيجة إجابة السؤال الثاني مع دراسة (شوبي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن بيئة العمل التي تسودها الاحترام، تؤثر في الولاء التنظيمي.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في بُعد الولاء القائم على المزايا المتبادلة فجاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (لدي استعداد أن أبذل مزيداً من الجهد والعمل في الجامعة مادامت تحرص على تلبية احتياجاتي) بالمرتبة الأولى، وجاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على (أشعر بأن عملي في الجامعة يوفر لي الاحترام والتقدير من الآخرين) في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (كعضو هيئة تدريس في الجامعة أشعر أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على إنجاز الأعمال) في الترتيب الثالث، وهذه النتيجة طبيعية فطالما تم إشباع الحاجات النفسية والمادية وفقاً لهرم ما سلو للحاجات لدى الأعضاء؛ فسيكون له تأثير إيجابي على عملهم وإنجازهم، ويكون لديهم استعداداً لبذل المزيد للجامعة، وهذا بدوره يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، بل وتزداد اتجاهاتهم الإيجابية نحو الجامعة ونحو العمل.

وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (تسهم الجامعة في تقديم مزايا لأعضاء هيئة التدريس لا تتوفر في الجامعات الأخرى) في الترتيب الأخير، وقد يعود ذلك أن البيئات متماثلة إلى حد كبير في جميع الجامعات السعودية، وجاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بما تقدمه الجامعة من حوافز وخدمات تعتبر معقولة) في الترتيب قبل الأخير، وقد يعود ذلك أن لوائح الأجور والعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس واضح ومحدد في لائحة التعليم العالي، وجاءت قبلها العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (أشعر بالرضا عن عملي لأن ما أتقاضاه من راتب يرضي

طموحاتي)، وقد يعود ذلك إلى أن ما توفره وظيفة عضو هيئة التدريس من مرتبات هي من أفضل مرتبات الوظائف في المجتمع، والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني: الولاء القائم على المزايا المتبادلة

(التبادلي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	موافق غير	غير موافق بشدة	العبارات	
1	0.78	4.35	168	106	42	6	0	ك	١٢. لدي استعداد أن أبذل مزيداً من الجهد والعمل في الجامعة مادامت تحرص على تلبية احتياجاتي.
			52.2	32.9	13.0	1.9	0.0	%	
2	0.81	4.29	142	148	18	10	4	ك	١١. أشعر بأن عملي في الجامعة يوفر لي الاحترام والتقدير من الآخرين.
			44.1	46.0	5.6	3.1	1.2	%	
3	0.96	4.14	134	128	38	14	8	ك	١٨. كعضو هيئة تدريس في الجامعة أشعر أن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على إنجاز الأعمال.
			41.6	39.8	11.8	4.3	2.5	%	
4	0.96	3.98	100	154	38	22	8	ك	١٤. كعضو هيئة التدريس أرى أن وظيفتي تحقق لي حاجاتي الشخصية.
			31.1	47.8	11.8	6.8	2.5	%	
5	1.02	3.83	96	120	66	36	4	ك	١٣. أحرص على أن يتم تكلفي بأعمال إضافية طالما سأتقاضى بدلاً مجزياً.
			29.8	37.3	20.5	11.2	1.2	%	
6	1.02	3.82	90	130	64	30	8	ك	١٥. أشعر بالموودة والتعاون المتبادل بيني وبين الإدارة.
			28.0	40.4	19.9	9.3	2.5	%	
7	1.15	3.66	78	138	40	50	16	ك	١٠. أشعر بالرضا عن عملي لأن ما أتقاضاه من راتب يرضي طموحاتي.
			24.2	42.9	12.4	15.5	5.0	%	
8	1.18	3.28	54	98	74	76	20	ك	١٦. كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بما تقدمه الجامعة من حوافز وخدمات تعتبر معقولة.
			16.8	30.4	23.0	23.6	6.2	%	
9	1.21	3.00	48	56	100	84	34	ك	١٧. تسهم الجامعة في تقديم مزايا لأعضاء هيئة التدريس لا تتوفر في الجامعات الأخرى.
			14.9	17.4	31.1	26.1	10.6	%	
	0.63	3.82	910	1078	480	328	102	ك	الإجمالي
			31.4	37.2	16.6	11.3	3.5	%	

إجابة السؤال الثالث: ما واقع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة

نورة بنت عبدالرحمن في ضوء بُعد الولاء الاغترابي لنموذج اترزيوني Etzioni؟

أشارت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى موافقتهم بدرجة متوسطة على العبارات الواردة في البعد الثالث: الولاء الاغترابي، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم على عبارات بُعد الولاء الاغترابي (٢.٦٠١)، وتقع في فئة الاستجابة "موافقة متوسطة" أي "متوسط" وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أنعم، محمد، ورب نواز، ٢٠١٥) التي توصلت أن الفوائد المالية لها علاقة إيجابية في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، وأيضاً قد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (شويبي، ٢٠١٤) و التي خرجت بأن الأجور والمزايا تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في البعد الثالث (الاجترابي) فجاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على (قوانين الجامعة تجبرني على القيام ببعض الأعمال والتي لا أكون على قناعة بها غالباً) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (بقائي للعمل في الجامعة نابع من حاجتي المادية للعمل فيها) في الترتيب الثاني، وجاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (أفضل ترك العمل في الجامعة فيما إذا تلقيت عرضاً أفضل من راتبي الحالي فيها) في الترتيب الثالث، ومن الطبيعي أن يشكل العائد المادي دافعاً قوياً نحو توجيه السلوك، فنجد أن الحاجة المادية من أهم ما يحدد بقاء الكثير من الموظفين في جامعاتهم ووظائفهم ولو حصل وتلقوا عرض أفضل من العرض المقدم لهم في عملهم الحالي، نجد أنهم سيتركون العمل الحالي ويتوجهوا للعرض الأفضل، وهذا يعود لإشباع حاجاتهم المادية خاصة عندما تكون عدد من قوانين العمل الحالي لا تتوافق مع قناعاتهم.

وكانت أقل عبارات البعد الثالث العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على (لا يهمني مستقبل ونجاح الجامعة) في الترتيب الأخير، وجاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على (لا أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعمل بها) في الترتيب قبل الأخير، وجاءت قبلها العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على (لم أشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه الجامعة) من الجميل أن تكون هذه العبارات ذات استجابات ضعيفة أو متدنية؛ فأخلاقيات عضو هيئة التدريس أرقى من أن يعمل في جهة عمل لا يهتمه مستقبلها، و وجود ارتباط قوي بينه وبين الجامعة التي يعمل بها وحرصه على مستقبل الجامعة ونجاحها، ولا

أدل من ذلك من كون هذا البُعد أقل متوسط حسابي من البُعد الأول والثاني، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث: الولاء الاغترابي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	موافقة متوسطة	موافق غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
1	1.13	3.30	46	112	76	70	18	ك ٢٥. قوانين الجامعة تجبرني على القيام ببعض الأعمال والتي لا أكون على قناعة بها غالباً.
			14.3	34.8	23.6	21.7	5.6	%
2	1.19	3.12	48	76	92	78	28	ك ٢٠. بقاتي للعمل في الجامعة تابع من حاجتي المادية للعمل فيها.
			14.9	23.6	28.6	24.2	8.7	%
3	1.27	3.03	60	50	88	88	36	ك ١٩. أفضل ترك العمل في الجامعة فيما إذا تلقيت عرضاً أفضل من راتبتي الحالي فيها.
			18.6	15.5	27.3	27.3	11.2	%
4	1.15	3.03	32	94	74	96	26	ك ٢٦. معظم ما أفعله وأنفذه من أوامر رؤسائي يكون غير مقنع بالنسبة لي ولكني أعمله امتثالاً للأوامر فقط.
			9.9	29.2	23.0	29.8	8.1	%
5	1.28	2.89	44	76	42	122	38	ك ٢١. إن أي تغيير سلبي ولو كان بسيطاً في وضعي الحالي في الجامعة يجعلني أفكر في ترك العمل فيها.
			13.7	23.6	13.0	37.9	11.8	%
6	1.17	2.35	22	38	50	132	80	ك ٢٤. لا أجد مستقبلي المهني في الجامعة التي أعمل بها.
			6.8	11.8	15.5	41.0	24.8	%
7	1.11	2.04	14	32	24	134	118	ك ٢٢. لم أشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه الجامعة.
			4.3	9.9	7.5	41.6	36.6	%
8	1.06	2.02	12	28	26	144	112	ك ٢٣. لا أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الجامعة التي أعمل بها.
			3.7	8.7	8.1	44.7	34.8	%
9	1.08	1.63	18	8	16	74	206	ك ٢٧. لا يهمني مستقبل ونجاح الجامعة.
			5.6	2.5	5.0	23.0	64.0	%
	0.84	2.601	296	514	488	938	662	ك الإجمالي
			10.2	17.7	16.8	32.4	22.8	%

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن حول واقع الولاء التنظيمي لهن تعزى لاختلاف الدرجة العلمية وسنوات الخدمة ونوع الكلية؟

• حسب متغير الدرجة العلمية:

أشارت استجابات أفراد أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة العلمية كما وقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى: عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على الاستبانة مجملة والبعد الثاني، في حين وجدت فروق في استجاباتهم على البعدين الأول والثالث، كما يتضح في الجدول (١٠):

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق في استجابات عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدالة
الأول	بين المجموعات	296.94	3.00	98.98	3.86	.010 دالة
	داخل المجموعات	8157.92	318	25.65		
	الإجمالي	8454.86	3.00			
الثاني	بين المجموعات	212.10	318	70.70	2.20	.088 غير دالة
	داخل المجموعات	10220.94	3.00	32.14		
	الإجمالي	10433.04	318			
الثالث	بين المجموعات	1625.02	3.00	541.67	10.29	.000 دالة
	داخل المجموعات	16736.86	318	52.63		
	الإجمالي	18361.89	3.00			
الإجمالي	بين المجموعات	546.18	318	182.06	2.56	.055 غير دالة
	داخل المجموعات	22640.93	3.00	71.20		
	الإجمالي	23187.11	318			

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على البعد الأول حسب متغير الدرجة العلمية، تم عمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار LSD والذي أشار إلى أن الفروق في اتجاه فئتي الأساتذة والأساتذة المساعدون في البعد الأول، وفي اتجاه فئتي معيد/محاضر والأساتذة المشاركون في البعد الثالث، وقد ترجع الفروق الدالة إحصائياً لصالح الدرجتين العلميتين أستاذ مساعد ودرجة أستاذ، ومع الاختلافات بينهم أول الدرجات العلمية بعد الدكتوراه مرتاحين لوصولهم لهذه الدرجة أو أعلى الدرجات العلمية الأساتذة فهم مرتاحين لوضعهم فيكون ولائهم مرتفع في البعد الأول الأخلاقي، أما الدرجة العلمية معيد/محاضر، أو

الدرجة العلمية الأستاذ المشارك غير مرتاحين لأنهم في درجات علمية غير مستقرة بل تعتبر انتقالية مما قد يؤثر في نفسياتهم فيكون ولائهم في البعد الثالث الاغترابي، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على البعد الأول والثالث حسب الدرجة العلمية

البعد الثالث		البعد الأول		فئاته	المتغير
الدلالة	متوسط الفروق	الدلالة	متوسط الفروق		
.000	5.38067*	.017	-1.79748*	أستاذ مساعد	معيد/محاضر
.003	3.56162*	.961	.04062	أستاذ مشارك	
.000	6.92353*	.041	-2.27843*	أستاذ	
.000	-5.38067*	.017	1.79748*	معيد/محاضر	أستاذ مساعد
.070	-1.81905	.009	1.83810*	أستاذ مشارك	
.291	1.54286	.637	-.48095	أستاذ	
.003	-3.56162*	.961	-.04062	معيد/محاضر	أستاذ مشارك
.070	1.81905	.009	-1.83810*	أستاذ مساعد	
.030	3.36190*	.032	-2.31905*	أستاذ	
.000	-6.92353*	.041	2.27843*	معيد/محاضر	أستاذ
.291	-1.54286	.637	.48095	أستاذ مساعد	
.030	-3.36190*	.032	2.31905*	أستاذ مشارك	

• حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة:

أشارت استجابات أفراد أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة كما ظهر في نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على الاستبانة مجملة والبعد الثاني، في حين وجدت فروق في استجاباتهم على البعدين الأول والثالث، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢)

تحليل نتائج التباين ANOVA للفروق في استجابات عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة بالجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة
الأول	بين المجموعات	391.47	2	195.74	7.74	.001 دالة
	داخل المجموعات	8063.38	319	25.28		
	الإجمالي	8454.86	321			
الثاني	بين المجموعات	184.89	2	92.45	2.88	.058 غير دالة
	داخل المجموعات	10248.15	319	32.13		
	الإجمالي	10433.04	321			
الثالث	بين المجموعات	1988.05	2	994.03	19.37	.000 دالة
	داخل المجموعات	16373.84	319	51.33		
	الإجمالي	18361.89	321			
الإجمالي	بين المجموعات	210.68	2	105.34	1.46	.233 غير دالة
	داخل المجموعات	22976.42	319	72.03		
	الإجمالي	23187.11	321			

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على البعد الثاني حسب متغير سنوات الخدمة بالجامعة، تم عمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار LSD والذي أشار إلى أن الفروق في اتجاه فئة من كانت خدمتهم أقل من ١٠ سنوات وكذلك من خدمتهم بين ١٠ إلى الأول، وفي اتجاه فئتي من كانت خدمتهم أقل من ١٠ سنوات وكذلك من خدمتهم بين ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة في البعد الثالث، وهذه النتيجة منطقية تتفق مع الدلالة الاحصائية السابقة للفروق وفقاً للدرجة العلمية، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخدمة الأعلى عادة ما يكون لديهم مستوى عالٍ من الأمان الوظيفي والاستقرار، نظراً لسنوات العمل الطويلة في الجامعة، وفهم متطلبات العمل، فهذا أمر منطقي، كلما زادت سنوات العمل في الجامعة كلما ارتفع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي، وكذلك من هم في بداية خدمتهم وتبقى من هم في فئة من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة الفئة غير المستقرة في البعد الثالث، والجدول (١٣) يوضحه:

جدول (١٣)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على البعد الأول والثالث حسب سنوات الخدمة بالجامعة

البعد الثالث		البعد الأول		فئاته	المتغير
الدلالة	متوسط الفروق	الدلالة	متوسط الفروق		
.005	-3.04799*	.054	1.47420	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات
.008	2.71345*	.129	-1.08626	٢٠ سنة فأكثر	
.005	3.04799*	.054	-1.47420	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
.000	5.76144*	.000	-2.56046*	٢٠ سنة فأكثر	
.008	-2.71345*	.129	1.08626	أقل من ١٠ سنوات	٢٠ سنة فأكثر
.000	-5.76144*	.000	2.56046*	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الوطبان (٢٠١١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأعضاء تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع نتائج دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) ودراسة المطيري (٢٠١٧) حيث توصلت الدراستين إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأعضاء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

حسب متغير نوع الكلية:

أشارت استجابات أفراد أعضاء هيئة التدريس حسب متغير نوع الكلية كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجاباتهم على البعد الثاني، في حين وجدت فروق في استجاباتهم على البعدين الأول والثالث والاستبانة مجتمعة، كما بالجدول (١٤):

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغير نوع الكلية

المحور	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة
الأول	بين المجموعات	398.96	2	199.48	7.90	.000 دالة
	داخل المجموعات	8055.90	319	25.25		
	الإجمالي	8454.86	321			
الثاني	بين المجموعات	190.77	2	95.39	2.97	.053 غير دالة
	داخل المجموعات	10242.27	319	32.11		
	الإجمالي	10433.04	321			
الثالث	بين المجموعات	1440.68	2	720.34	13.58	.000 دالة
	داخل المجموعات	16921.21	319	53.04		
	الإجمالي	18361.89	321			
الإجمالي	بين المجموعات	865.45	2	432.72	6.18	.002 دالة
	داخل المجموعات	22321.66	319	69.97		
	الإجمالي	23187.11	321			

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة على البعد الثالث حسب متغير نوع الكلية، تم عمل المقارنات البعدية باستخدام اختبار LSD والذي أشار إلى أن الفروق في اتجاه فئة الكليات الإنسانية والعلمية في البعد الأول، وقد يعود ذلك لقدم هذه الكليات وطول خدمات منسوباتها وبالتالي ارتفاع ولانهن الأخلاقي، وفي اتجاه الكليات الصحية في البعد الثالث، وقد يعود ذلك لحدثة عمر هذه الكليات في الجامعة وبالتالي حداثة ارتباط أعضائها مما أدى إلى ظهور بُعد الولاء الاغترابي، وفي اتجاه الكليات العلمية في الاستبانة مجمل، حيث إن ذلك قد يعود للطبيعة العملية لمنسوبات الكليات العلمية، وبالتالي ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي لديهن، كما بالجدول (١٥):

جدول (١٥)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب نوع الكلية

المتغير	فئاته	البعد الأول		البعد الثالث		الاستبانة مجمل	
		متوسط الفروق	الدلالة	متوسط الفروق	الدلالة	متوسط الفروق	الدلالة
الإنسانية	العلمية	- .99560	.116	-.84403	.358	-3.36017*	.002
	الصحية	3.93774*	.001	-8.87736*	.000	-3.84906	.050
العلمية	الإنسانية	.99560	.116	.84403	.358	3.36017*	.002
	الصحية	4.93333*	.000	-8.03333*	.000	-.48889	.813
الصحية	الإنسانية	-3.93774*	.001	8.87736*	.000	3.84906	.050
	العلمية	-4.93333*	.000	8.03333*	.000	.48889	.813

إجابة السؤال الخامس: ما مقترحات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن لتحسين ولأنهن التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثات بجمع استجابات أعضاء هيئة التدريس عن السؤال المفتوح للاستبانة، (وقد كانت الاستجابة على هذا السؤال شرط لاستكمال الاستبانة الالكترونية ومن ثم الإرسال، لذلك حصلنا على استجابة كبيرة) ومن ثم تنظيمها وتنسيق الأفكار المكررة والمتشابهة معا وتجميعها في أربعة جوانب، ومن ثم ترتيبها وفقا للأعلى تكرارًا كالتالي:

أولاً: الجوانب المادية: جاءت مقترحات أعضاء هيئة التدريس كالتالي:

1. تضمين البدلات المالية مثل بدل التدريس وبدل الحاسب الآلي وتثبيتها ضمن الراتب الأساسي.
2. تمديد خدمات أعضاء هيئة التدريس إلى سن ٧٠ عامًا.
3. العمل على تيسير إجراءات الترقيات العلمية للأعضاء.
4. توفير ما ينقص العضو من مكاتب والآلات وتصوير وطابعات، ودعم فني في قاعات المحاضرات.

ويتضح من ذلك أن عملية الحوافز المادية لها أهمية كبيرة في زيادة الولاء والانتماء نحو بيئة العمل؛ من خلال حث أفراد الدراسة إلى بذل المزيد من الجهد والعمل لتحسين مستوى الأداء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شويبي، ٢٠١٤)، (أنعم، محمد، رب نواز ٢٠١٥) التي توصلت إلى أهمية الفوائد المادية للموظف وأن هناك ارتباط إيجابي بين الولاء وزيادة الأجور والتطوير الوظيفي كالترقية العلمية.

ثانياً: الجوانب المعنوية: جاءت مقترحات أعضاء هيئة التدريس كالتالي:

1. الاحترام والتقدير والشكر والتحفيز والارتقاء بمكانة العضو في الجامعة.
2. الشعور بالثقة والعدالة التنظيمية في توزيع المهام وتطبيق إجراءات العمل من قبل القيادات.
3. إضافة مهام لعضو هيئة التدريس في مجال تخصصه في العمل باعتباره حافز معنوي يشعر الموظف بأهمية الوظيفة التي يؤديها.

ويتضح من ذلك أن عملية الحوافز المعنوية تؤثر بشكل كبير في زيادة الولاء ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حrchش وعتمان، ٢٠١٧) ودراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٦) حيث جاء الولاء العاطفي بالمرتبة الأولى وكان قويا.

ثالثاً: الجوانب الإدارية: جاءت مقترحات أعضاء هيئة التدريس كالتالي:

١. الشفافية التنظيمية خاصة ما يتعلق بتطبيق لوائح وإجراءات العمل. وتسهيلها عن طريق وضع لوائح ملائمة للترقيات.

٢. المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح البدائل لحلول الكثير من المعوقات التي تواجه العضو فهذا بدوره يعزز لديهم الولاء والانتماء.

٣. إعطاء عضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية وتمكينهم من خلال منح الصلاحيات.

٤. تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات مع الجامعات العالمية والمحلية، وأيضاً من خلال الابتعاث الداخلي والخارجي لتبادل الخبرات.

٥. إتاحة فرص التنمية المهنية المواكبة لتطلعات واحتياجات المستقبل.

٦. عمل صندوق تكافل لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، وتكوين لجنة من الجامعة للإشراف عليه والاستفادة من الأعضاء المتقاعدين بتقديم الاستشارات.

٧. إنشاء وحدة داخل الجامعة مستقلة عن وكالات الجامعة تتبع رئيسة الجامعة تهتم بتلقي شكاوى أعضاء هيئة التدريس.

٨. تأسيس مجلس استشاري من أعضاء هيئة التدريس للتعبير عنهم مما يزيد شعورهم بالولاء والانتماء للجامعة.

٩. تخفيف الأعباء الإدارية على العضو في الجامعة.

ويتضح من ذلك أن الجوانب الإدارية تؤثر بشكل كبير في زيادة الولاء والرضا والانتماء الوظيفي للجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جرايدي وشطاح، ٢٠١٣) حيث توصلت إلى أن التواصل الفعال والحوار بين مكونات المنظمة يخلق ولاء تنظيمي، ودراسة (شوبي، ٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين الولاء التنظيمي وفرص التدريب، ودراسة (سفر، ٢٠١٧) حيث توصلت أن للتمكين الوظيفي دور إيجابي في رفع درجة الولاء التنظيمي لدى موظفات الجامعات.

رابعاً: الجوانب الاجتماعية: جاءت مقترحات أعضاء هيئة التدريس كالتالي:

- ١- تحسين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.
- ٢- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأعضاء وبينهم والإدارات العليا وبين الأعضاء والطلبة.
- ٣- زيادة الفعاليات واللقاءات الاجتماعية داخل الجامعة التي تسهم في تواصل وترابط الأعضاء مع بعضهم.
- ٣- مشاركة القيادات مع الأعضاء في المناسبات الاجتماعية.
- ٥- تعزيز التواصل الفعال مع الأعضاء.

ويتضح من ذلك أن الجانب الاجتماعي يؤثر بشكل كبير على الولاء من حيث الألفة والتماسك والمحبة وإعطاء الجميع فرصة إبداء الرأي في اللقاءات، واتفقت النتيجة مع دراسة (شويبي، ٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين ولاء الموظفين وثقافة المنظمة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الباحثة بما يأتي:
- إشراك أعضاء هيئة التدريس بشكل أكبر في بناء خطة الجامعة والاتفاق على رؤية وأهداف مشتركة.
 - تطبيق نظام واضح للسياسات والإجراءات يحكم العمل داخل الجامعة، ويخضع له جميع القائمين على العمل، وفق تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية.
 - تمكين أعضاء هيئة التدريس ومنحهم مزيد من الصلاحيات والتفويض ومزيد من الحرية والثقة.
 - السماح لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة في تطوير البرامج التدريبية وفق ما يروونه مناسب وإعادة التقييم.
 - تدعيم أنظمة المكافآت والحوافز والتنوع بين الحوافز المعنوية والمكافآت المادية وذلك من أجل التأثير على أعضاء هيئة التدريس والعمل على زيادة ارتباطهم وشعورهم بالرضا في الجامعة بشكل يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية بكفاءة وفاعلية في العمل.

- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخدمة المتقدمة في برامج الدراسات العليا وتقديم الاستشارات، وذلك لارتفاع مستوى الانتماء والولاء التنظيمي لديهم.
- توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية وعقد الدورات والمشاركة بالمؤتمرات والندوات المحلية والعالمية، وعقد الاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات.
- الإهتمام بتوفير البرامج التدريبية والدورات التكوينية لانها ذات تأثير كبير على أعضاء هيئة التدريس لانهم يهتمون بالمشاركة في البرامج دون الاهتمام بنتائجها على مستوي الأداء لديهم وذلك لتدعيم الولاء التنظيمي لديهم
- التأكيد على التنوع والاستقلالية وذلك من خلال الترابط الوظيفي وارتفاع مستوي الالتزام والولاء للسماح لأعضاء هيئة التدريس بتحمل المسؤولية في أداء المهام.
- تصميم البرامج التدريبية التي تعزز لدي اعضاء هيئة التدريس الإرتباط العاطفي بالمنظمة وتقوى علاقتهم بزملائهم ومديريهم
- تصميم البرامج التدريبية التي تعزز لدي اعضاء هيئة التدريس القيم الاخلاقية والمبادئ وتكوين علاقات عمل جيدة مع زملائهم ومديريهم
- عقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لسماع آرائهم ومشكلاتهم ومناقشتها والأخذ بها، مما يعزز روح التلاحم بينهم وبين الإدارة العليا

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البارودي، منال. (٢٠١٥)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحميري، وآخرون. (٢٠١٩)، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرواشدة، خلف. (٢٠٠٧)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشرقاوي، إسماعيل. (٢٠١٦)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. دار غيداء للنشر والتوزيع: الأردن.
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٥)، الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان: الرياض. المملكة العربية السعودية.
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠١٩). تم الاسترجاع بتاريخ ١٨/١٢/١٤٤٠ هـ على الرابط الإلكتروني التالي: www.pnu.edu.sa
- جريدي، أسماء؛ شطاح، شهيناز. (٢٠١٣)، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم والتسيير، الجزائر.
- حرحش، مها السيد؛ عثمان، محمود. (٢٠١٧)، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئتي التدريس الجامعي والمراكز البحثية في مجال تخصص الإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة دمنهور، مصر.
- خليفات، عبدالفتاح؛ الملاحمة، منى. (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، مج ٢٥، ع ٣ (٤)، الأردن.
- الدوسري، هيا. (٢٠١٨)، درجة ممارسة وكيالات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض.

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦)، تم استرجاعها بتاريخ ١٥/٢/٢٠١٤ هـ. على الرابط الإلكتروني التالي: <https://vision2030.gov.sa>
- سفر، منال. (٢٠١٧)، التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. *دراسات العلوم التربوية*، مج ٤٤، عدد (٤).
- الشيبان، أحمد؛ وأبو حمور، عنان. (٢٠١٤)، *مفاهيم إدارية معاصرة*، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية،
- عبدالرحمن، إيمان. (٢٠١٦)، الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة *مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنساني*، مج ٢٩ (٦)، الأردن.
- عبدالرحمن، محمد. (٢٠١٠)، *الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات*، جامعة الفاتح للنشر، ليبيا.
- عبدالواحد، محمود صديق. (٢٠١٥)، *الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)*، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
- عتريس، محمد. (٢٠١٦)، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، ع (٩٣)، الجزء الثاني، مصر.
- العطية، ماجدة (٢٠٠٣). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٢)، *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- المغربي، محمد. (٢٠١٧). *مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- المطيري، خزنة. (٢٠١٧)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة الملك سعود، *رسالة ماجستير*، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- الوطبان، فهد. (٢٠١١)، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية *رسالة دكتوراه*، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- وزارة التعليم. (١٩٩٣)، *مجلس التعليم العالي*، المملكة العربية السعودية.

- يونس، سمير؛ وسلامة، عبدالرحيم؛ والعنيزي، يوسف؛ والرشيدي، سعد. (٢٠١٧)، *مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، ط٤، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Caryn M Stanley.(2017).Employee Perceptions of Loyalty as a Factor of Performan, Grounded Theory Approach, *unpublished Ph.D, university of Walden, College of Social and Behavioral Sciences,U.S.A.*
- Chaubey,dhani shanker.(2014).Factor Influencing Employees Loyalty Towards Organisation,*An Empirical Investigayion At Educational Institutions In Dehradun, Uttaranchal University,Dehradun,India.*
- Gargouri,Chanaz.(2017).Employee Perceptions of Loyalty as a Factor of Performance.Grounded Theory Approach,*The Doctoral Dissertation,Walden University,USA.*
- Goodarzi.(2012).Organizational Loyalty Management Of The Strategic Approach Of Human Resources, *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*,Vol.2,No.9,8995-8998.
- Halwani, E.(2006).The roots of belonging and loyalty in the ethics of Japanese management,*Scientific Journal of Management*,6(1),53-97.
- Iqbal,Anam ;Tufail, Muhammad Sajid; Lodhi,Rabnawaz.(2015).Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistani Organizations,*Global Journal Of Human Resource Management* ,Vol.13,No.1.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Vahe- Hennequin, C. (2003). *Implication organisationnelle et structure en réseaux*. Répéré à: <http://www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-6687706.html>.