

أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كليات التربية

د. محمد سرحان خالد المخلافي

كلية التربية بعمران - جامعة صنعاء

ملخص

حاول هذا البحث الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:-

1. ما مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية - جامعة صنعاء؟
 2. هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية - جامعة صنعاء؟
- للإجابة عن السؤال الأول تم أولاً التحقق من صحة الفرضية الصفرية التالية:
(أ) لا فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس - جامعة صنعاء - كليات التربية في درجة أهمية مكونات الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وفقاً لاختلاف اختصاصاتهم في القسم (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

(ب) لا فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس - جامعة صنعاء - كليات التربية في درجة أهمية مكونات الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وفقاً لاختلاف مراتبهم العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ومدة العمل في الكلية، والعمر.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنه توصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيص أهمها كما يلي:
□ لا فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية أبعاد الولاء (التنظيمي و المهني) بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية - جامعة صنعاء تبعاً لاختلاف جنسياتهم ومرتبتهم الأكاديمية وخبراتهم (عدد سنوات الخبرة) وأعمارهم في القسم.

□ يتكون ولاء عضو هيئة التدريس الجامعي من بعدين أساسيين هما: (أ) الولاء للكلية (قبول أهداف الكلية وقيمتها من قبل عضو هيئة التدريس، الاستعداد للعمل من أجل الكلية، الرغبة بالبقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط به). (ب) الولاء للتخصص (المهنة).

□ ليس هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة. أي إن الولاء للمهنة والولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاءً عضو هيئة التدريس. وهذا يعني أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يكون كثير الولاء للكلية وللمهنة، أو قليل الولاء للكلية، وقليل الولاء للمهنة، أو كثير الولاء لإحدهما، وقليل الولاء للآخرى.

المقدمة:

يعد موضوع الولاء من المفاهيم القديمة في العلوم الاجتماعية والنفسية، وأول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء (هاشم، 1980، ص 33).

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع بعض الآخر. ويعتقد علماء الاجتماع أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقات المتبادلة التي تنشأ في أثناء تعاملهم تقوي مشاعرهم وتحدد مسارها سواء أكانت كانت سلبية أم إيجابية. فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى الود والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، وحماس كبير، (الترمانيني، 1998، ص 10).

كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم.. فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية، لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم (Steers, 1977).

وهناك دلائل تشير إلى أن ترك (تسرب) الموظف لمكان عمله يُعد من أهم النتائج المرتبطة بصورة دائمة بالمستويات المنخفضة من الولاء التنظيمي. وهناك أيضاً دلائل تشير إلى أن الولاء المنخفض للأفراد يرتبط بارتفاع نسبة الغياب والتقاعد في الدوام داخل المنظمات

(Angle & Perry, 1981; Porter & et al., 1974)

كما أن الدلائل تؤكد أن الولاء المنخفض تنتج عنه آثار سلبية ومكلفة على أداء المنظمة متمثلة بالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر عن العمل (Kushman, 1992,P. 8)

ولذا يجب أن تعمل المنظمة على أن يحقق أعضاؤها مستوى كافياً من الأداء، والالتزام والولاء إذا كانت تروج أن يكتب لها البقاء وأن يؤدي عملها بفاعلية. ففاعلية المنظمة تعتمد إلى حد كبير على قدرات المديرين على تحسين الاستخدام الكفء وتحقيقه لمهارات أعضائها، وطاقتهم والتزامهم وولائهم (كنج دونالد، 1978، ص 15). ولذا فالمديرون يتمسكون بالموظفين المخلصين المتفانين في أعمالهم.. والذين يندرون أنفسهم للعمل وحده. إيماناً منهم بأن مثل هؤلاء يبذلون استعداداً لبلد مزيد من الجهد لتحقيق أهداف منظماتهم، ويبذلون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها إلى غيرها... مما يعود عليها بالفوائد العديدة والكثيرة. هذا وإن مثل هؤلاء الموظفين يتميزون عن غيرهم بمستويات عالية من الجهد والاجتهاد في أداء أعمالهم وبنسب منخفضة من التسرب أو الغياب.. وهذا يؤدي إلى تخفيض عبء تكاليف التوظيف وتدريب موظفين جدد للمنظمة. (Mowday & et al., 1982)

ويذكر سكانلند وأثرتن (Scanland and Atherton, 1987) أن الولاء يقود إلى حاجة أقل لاستخدام السلطة الرسمية، ونظام العقوبات، أو التخويف أو التهديد، كوسائل لإنجاز الأعمال أو لتحقيق الأداء المطلوب. ويعتقد من وجهة النظر الاجتماعية-كما يشير مارسدن وآخرون (Marsden et al., 1993) - أن الموظفين الملتزمين تجاه

منظمتهم والموعودين بالعتاء .. ربما تكون لهم مساهماتهم في النمو الاقتصادي وازدهاره ... وزيادة مستويات معدلاته الإنتاجية.

وعلى الرغم من أن المستوى العالي لولاء الفرد والتزاماته تجاه منظمته له آثار جانبية (سلبية) على الفرد نفسه (Mathieu, 1982; Mowday & et al. 1990; and zajac, 1990)، مثل الضغط والإجهاد، والتوتر الأسري، فإنه من وجهة نظر الفرد نفسه يعد مستحباً ومطلوباً ... فعلى قدر ولاء الفرد لمنظمته والتزامه بالعمل تتاح أمامه فرص لكسب مزايا وظيفية أفضل، مثل الحصول على مرتب أفضل، أو الحصول على فرص للترشيح لوظائف ومناصب محترمة ومرموقة في المنظمة (Marsden, et al., 1993).

وكما أسلفنا القول إن المنظمات التي تقدم أعمالاً متميزة، إبداعية، ترتفع فيها مستويات الولاء التنظيمي لدى أفرادها. أي: أن هناك علاقة بين العمل الإبداعي في المنظمة ومستوى الولاء لها من قبل الأفراد الذين يعملون فيها (Kushman, 1992, P. 8).

ولقد أصبح الأداء الإبداعي هو الظاهرة التي تسعى معظم الجامعات والكليات والدول إلى تنميتها وتطويرها، وتوفير المناخ الملائم لإظهارها لما لذلك من فوائد تعود عليها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة، وتقديم الإنتاج العلمي الجديد والخلاق الذي يسهم في إشباع حاجات الأفراد، أو تقديم الخدمات المتنوعة، أو إدخال الأساليب الجديدة التي تطور الإدارة بموجبها خدماتها المقدمة للطلاب وللمدرسين... والأخريين.

ومما لا شك فيه أن عضو هيئة التدريس الجامعي يجب أن يتحلى بقيم وخصائص المدرس الناجح، كحب مهنته والإيمان برسالته ورسالة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها .. والاستعداد للتضحية والعتاء من أجلها، ويحمل الحب والفخر والاعتزاز بها. وتعميق مثل هذه القيم والصفات لدى معلم الغد ليس بالسهل، ولذا فإنه يتطلب جهداً تربوياً مقصوداً. وإذا كانت المؤسسات التعليمية والتربوية منوطة بهذه المسؤولية، فإن كليات التربية لها خصوصياتها في تحمل مثل هذه المسؤولية. وعليه يجب توافر الأستاذ الجامعي الذي يتصف بالولاء والانتماء تجاه منظمته وتخصصه ويحب مهنته، ويحب كليته وجامعته .. وأن يكون قدوة ونموذجاً في التضحية والبذل والعتاء من أجلها.. حتى يكون هناك اتساق وانسجام بين ما يؤكد لطلبته وبين ما يؤمن به ويمارسه. وإلا انطبق عليه المثل القائل (فاقد الشيء لا يعطيه).

وعلى الرغم من أن ولاء عضو هيئة التدريس يعد المرتكز الرئيسي لأي إصلاح تنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فإنه لا يعرف عن هذا المفهوم إلا الشيء اليسير جداً. ويشير كوشمان (Kushman, 1992, P. 6) إلى أن مفهوم الولاء يعد من المفاهيم الغامضة والمتأصلة في الغموض على مر الأزمان- وعادة ما يشار إلى هذا المفهوم بالعموميات، أو يستخدم كفن من فنون الخطابة عند الإشارة لإصلاح تنظيمي،

كما أنه يستخدم دون الإشارة - لمن يفترض أن يكون ولاء الفرد؟. وعلى الرغم من كل المحاولات العلمية المبذولة والجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيم الولاء التنظيمي والمهني وبناء نماذج لتشخيص أبعاده وارتباطاته، وتطوير أدوات لقياسه بهدف تعرف اتجاهات الولاء وطبيعة علاقاته، فإن تحديد أبعاد الولاء التنظيمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتحديد طبيعة العلاقة بين تلك الأبعاد ما تزال مثار جدل واهتمام بين الدارسين في مؤسسات التعليم الجامعي أو العالي. هذا وإن هناك دراسات سابقة في هذا الموضوع لم تقدم نتائجها براهين قاطعة وجذرية بشأن تلك العلاقة، وفيما إذا كانت أبعاد كل من الولاء التنظيمي والولاء المهني متماثلة في جميع المنظمات على الرغم من الاختلاف في طبيعتها (خضير، 1996).

مشكلة البحث وتساؤلاته :

لقد حفزت نتائج البحوث والدراسات المشار إليها للقيام بالبحث الحالي، إذ تمثلت مشكلته في غياب تحديد مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني وأهميتهما لأعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كليات التربية - مما يعني غياب الإستراتيجيات اللازمة لتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية الولاء لتخصصاتهم ولكلياتهم - حتى جامعتهم- وتعزيز مقوماته. وعليه فقد صيغت مشكلة البحث في السؤالين الرئيسيين التاليين:

1. ما مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية- جامعة صنعاء ؟
2. هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية- جامعة صنعاء ؟

الفرضيات الإحصائية:

لكي نجيب عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة يجب أولاً التحقق من أن عينة الدراسة تنتمي فعلاً لمجتمع واحد فقط، فإذا كانت هناك فروق بين مجموعات العينة يعني أن تلك المجموعات تنتمي لمجتمعات متباينة وبالتالي لا نستطيع أن نفترض أن تلك المجموعات تمثل مجتمعاً واحداً. وإن لم تكن هناك فروق، يعد هذا مؤشراً على أن أفراد العينة ينتمون فعلاً إلى مجتمع متجانس، وبالتالي نستطيع تعميم النتيجة. وعليه فلا بد أولاً من اختبار صحة الفرضية الصفرية التالية:

- أ. لا فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس-جامعة صنعاء-كليات التربية- في درجة أهمية مكونات الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وفقاً لاختلاف اختصاصاتهم في القسم (علوم إنسانية، علوم طبيعية).
- ب. لا فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس-جامعة صنعاء-كليات

التربية- في درجة أهمية مكونات الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وفقاً لاختلاف مراتبهم العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ومدة العمل في الكلية، والعمر.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الولاء التنظيمي والمهني في حياة المنظمات والأفراد، إذ إنّ لهما تأثيرهما الواضح في خط سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها بفاعلية كبيرة، وفي مستوى الأداء والإنجاز للأعمال. فهو يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد وتعاضم قدراتهم على الإنجاز أو الأداء كماً وكيفاً، كما يؤثر في نسبة غياب الأفراد عن أعمالهم، أو التسرب من منظماتهم. فالولاء يعنى تحسين الإنتاجية وتأكيد النوعية، وضمان السلوك الإبداعي (Kushman, 1992, P.8).

ونظراً للأهمية المتزايدة للولاء التنظيمي والمهني، وأثرهما الواضح في الإنجاز والأداء كماً وكيفاً، وقلة الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي والمهني في جامعة صنعاء، حاولنا في هذا البحث -الذي يعد أول بحث في الجمهورية اليمنية - بناء نموذج خاص بالولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي. ونتوقع أن يقدم هذا البحث بعض المعلومات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية الانتماء والولاء لكلياتهم حتى جامعتهم.. وتعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها... والاهتمام بمصيرها المستقبلي، والاستعداد للتضحية والعمل من أجلها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها. كما وسيعزز هذا البحث مقومات ظاهرة الولاء المهني لدى المدرس الجامعي كالتضحية من أجل رفع السمعة الأكاديمية للتخصص، وحب المهنة والاعتزاز بها، ورفع مستوى المعرفة الأكاديمية، وحب النمو والتطور أكاديمياً ومهنياً. وهذا كله سوف تكون له آثار أو نتائج إيجابية، سوف تنعكس على الكلية وعلى المدرسين أنفسهم. وسوف تقلل من السلوكيات السلبية للأعضاء كالتغيب أو ترك العمل أو الإهمال أو اللامبالاة أو الشعور بالإحباط. وهذا سوف يساعد على توجيههم التوجيه الصحيح داخل الكليات. كما يمكن أن يكون لذلك تأثير في تحسين الأداء الأكاديمي للمدرس وللكلية وتطويره كماً وكيفاً، كتعاضم الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس في مجال البحث والنشر والتأليف، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية تكون لها مردوداتها على أساتذة الكلية والمجتمع بشكل عام.

وأخيراً يمكن القول: إن أهمية هذا البحث تكمن في مساعدة الباحث على تطوير نموذج خاص بدراسة الولاء التنظيمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء يعكس رؤية المدرسين وبيئتهم المحلية والأكاديمية.

التعريف بمصطلحات البحث:

يعد كل من الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وعضو هيئة التدريس الجامعي مصطلحاً مما يجب التعريف به في هذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فيعرفه البعض (Buchanan , 1974) بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها. ويرى بجنان (Buchanan, 1974) أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.

وهناك الكثير ممن يعرف الولاء بأنه التزام تنظيمي باعتباره القوة الأساسية لاندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة . ويشار إلى أن الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها (Buchanan, 1974) . فقبول الفرد بأهداف المنظمة وقيمها يعد جزءاً رئيساً في الالتزام تجاه المنظمة، وتقمص مثل هذا الهدف وهذه القيم يعد تأكيداً آخر للارتباط العاطفي بالمنظمة .

ويمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الإيجابية التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه الكلية، والمتجسدة في قبول أهداف الكلية وقيمها والإيمان بها، وفي حبه لها والاعتزاز والارتباط بها، وفي حب التعاون والمشاركة والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطوير، والرغبة الشديدة في البقاء فترة طويلة . ويعبر عن هذا السلوك في هذه الدراسة من خلال ثلاثة مؤشرات هي: 1- قبول أهداف الكلية وقيمها . 2- الاستعداد للعمل من أجل الكلية . 3- الرغبة بالبقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها.

فيما يعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الولاء التنظيمي المعد لأغراض هذا البحث.

الولاء المهني

يعرف الولاء المهني (Schoenher and Greeley) بأنه الاستمرار في أداء نمط من الفعل المرتبط بالدور . فالاستمرار في أداء الدور من المؤشرات الدالة على الولاء المهني . فالمعيار السلوكي الذي يميز الولاء المهني هو الاستمرار فيه (شيوحه, 1989) . ويؤكد الزيانت أهمية الاعتزاز والافتخار بالانتماء إلى المهنة ليعد ذلك مؤشراً على درجة الثقة بين الفرد والمهنة... ومدعماً للدور الاجتماعي المصاحب لها (شيوحه, 1987). ومن العلامات الأخرى الدالة على الولاء المهني الإيثار المهني للنشاط الذي يستطيع فيه الاستفادة من معرفته ومهاراته، ويتيح له الكشف عن الجديد. ويرى (Kamla Arora) إن الولاء للمهنة يعني رغبة الشخص الشديدة لنجاحه في عمله، وسعيه إلى اغتنام الفرص

لكي يضيف إلى معرفته واتصاله الدائم بالحديث في مجال عمله. فالولاء المهني للمعلم يعني ضرورة إلمامه بمادة تخصصه وحبها لها، فيطور نفسه باستمرار العمل فيها ويلم بالحديث والجديد من المعارف والمعلومات المتعلقة بها (زايد، 1993: في المخلافي، 1997).

ويمكن تعريف الولاء المهني بأنه جملة المشاعر، والأحاسيس، والاتجاهات، والسلوكيات الإيجابية التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته/مهنته -التي تتجسد في الحب، والاعتزاز، والبذل والعطاء، والتضحية، والعمل المتواصل من أجل إضافة رصيد جديد للمعرفة العلمية أو المهنية أو تطويرها في مجال التخصص، أو بتقديم أفكار جديدة ومفيدة تحسن بها الكلية من خدماتها للآخرين. ويمكن القول إن للولاء المهني مقومات أساسية منها:

I. حب المهنة والاعتزاز بالانتماء إليها.

II. التعمق المعرفي في التخصص ومتابعة كل جديد فيه.

III. الرغبة الشديدة للنجاح في العمل.

IV. استمرار أداء الدور المصاحب للمهنة.

ويعبر عن هذا الولاء في هذا البحث بعلامة استجابة أعضاء هيئة التدريس في الكلية وفق مقياس الولاء المهني المستخدم في هذا البحث.

عضو هيئة التدريس الجامعي:

كل فرد يزاول مهنة التدريس في كلية التربية، ويحمل لقباً أكاديمياً عند مستوى أستاذ (Full Professor)، أو أستاذ مشارك (Associate Professor)، أو أستاذ مساعد (Assistant Professor).

حدود البحث:

يتحدد البحث بأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية-جامعة صنعاء -، من المنتمين للأقسام التطبيقية، وكذا الأقسام الإنسانية، ومن أعضاء هيئة التدريس اليمنيين وغير اليمنيين ومن المراتب الأكاديمية المختلفة. كما يتحدد البحث بمكونات الولاء التنظيمي والولاء المهني كما تصفها عبارات المقياس المستخدم في هذا البحث.

أهداف البحث:

بالإضافة إلى الأهداف التي سوف تتحقق من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، يهدف هذا البحث أيضاً إلى بناء أداة خاصة لقياس الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي تتناسب مع البيئة التعليمية في جامعة صنعاء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الجزء من البحث سوف نتعرض بالشرح والتوضيح لمقومات الولاء التنظيمي ومعنى الالتزام أو الانتماء للمنظمة . ثم نتعرض لبعض النماذج و النظريات المتعلقة بهذا الموضوع، يلي ذلك عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذا البحث.

أبعاد/مقومات الولاء التنظيمي :- (Organizational Commitment)

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة إذ حظي باهتمام واضح من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية التي من روادها ألون مايو وماري فوليت إذ أكدت تلك المدرسة أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة. ولقد ظهر العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع ولاء الأفراد لمنظماتهم ولذا تعددت مقومات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فمثلاً ترى كانتور (Kantor) أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أسس إذا ما توافرت في أي نظام اجتماعي، فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته، ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة .

الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية، تتضمن تماسك الجماعة وتضامنها.

الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها (الترماتيني، 1998، ص10-11).

وهناك من يرى أن هناك خلطاً بين المفاهيم المرتبطة بالولاء، فمنهم من يخلط بين الولاء (Loyalty) والانتماء (Affiliation) على أنهما مترادفان، فمفهوم الولاء عند سمير فرج يعني مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة والنصرة لموضوع ما، ومن مظاهره السلوكية الحب والفخر، والاعتزاز، والبذل، والعطاء، والتضحية، والمسؤولية والتوازن بين المصالح، والتعاون والمشاركة، والاستعداد العميق للعمل المتواصل والتميز بالحب والنصرة تجاه موضوع معين كالعقيدة، والوطن، والأسرة، والوظيفة، والجماعة . أما مفهوم الانتماء فيعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها (شيحة، 1993: في المخلافي، 1997). ويرى البعض أن مفهوم الولاء التنظيمي يعني مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وارتباطه بها والتزامه بقيمها . فالولاء هنا (Loyalty) يعنى الالتزام (Commitment)، وكذا يعنى الارتباط أو الانتماء (Affiliation)، وعلى هذا نرى أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فقد ينتسب الفرد إلى كلية من كليات الجامعة مثلاً، درس وتخرج فيها بعد عدة أعوام، ولكن لا يحبها ولا يضحى من أجلها فيوصف بضعف انتمائه وولائه للكلية- وقد ينتسب فرد حديث إلى

جمعية ما كجمعية أعضاء هيئة التدريس، فيحبها ويضحي من أجلها -، فيوصف بقوة انتمائه وولائه للجمعية. فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي قد يتبعها مشاعر إيجابية أو سلبية من الحب والعطاء والرضا والقبول بين الوالي والمولى، بينما الولاء يتطلب التضحية والنصرة والنزوع إلى المولى. أي إن الولاء يتضمن الانتماء، بينما الانتماء لا يتطلب بالضرورة الولاء. وهذا لا يتفق مع ما جاء في معجم المصطلحات الاجتماعية إذ يورد معنى مفهوم الانتماء بمعنى الولاء، ويشير إلى أنه مفهوم يستخدم للدلالة على الصلات والعواطف (رومانتيكية وقانونية) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل أو الجماعة أو الوطن (بدوي، 1977، ص 16).

ويعبر عن مفهوم الولاء (Katz and Kahen, 1978) بدرجة تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها، حتى تكاد تصبح قيمه وأهدافه، وشعوره في المعنى الحقيقي للولاء تجاه مكان عمله. هذا النوع من الولاء يعكس خطأ مستقيماً يربط بين حاجات الأفراد وقيمهم وحاجات المنظمة، كما أنه لا يأتي بالقوة أو بإطاعة الأوامر أو المكافآت أو الحوافز، ولكنه يأتي من خلال تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها، ثم تعزز ذاتياً من الشخص نفسه، فهو لا يحتاج إلى عون خارجي لتنميته وتطويره (Kushman, 1992, P. 6).

ويشير اتزوني (Etzioni, 1961) إلى أن هناك نوعين من الولاء التنظيمي: الولاء المدروس أو المقصود، والولاء الأخلاقي أو القيمي.

فأما الولاء المقصود أو المدروس فهو ذلك النوع من الولاء الذي يؤدي غرضاً معيناً أو مقصوداً أو متعمداً. فهو يتضمن عملية اتخاذ قرار تأملي قائم على مقارنة أوزان البدائل المتاحة أمام الفرد على أساس الربح والخسارة كالمرتب والمكافآت والمكانة الوظيفية، وهذا القرار يحدد بقاء الشخص في المنظمة أو مغادرتها. أي إن المنظمة تعد مكاناً للاستثمار أمام الفرد، فله أن يقرر مغادرتها أو البقاء فيها متى كان هناك مصلحة له، وهذا هو الولاء المقصود.

أما الولاء الأخلاقي أو القيمي (Moral)، فهو عنصر أو موقف داخلي لدى الفرد يبرز من خلال تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها. ففكرة تمثيل الفرد لتلك القيم والأهداف تعكس رؤيا مهمة لتحفيز الأفراد داخل المنظمات. أي أن هذا النوع من الولاء لا يتطلب وجوده إطاعة الأوامر والقواعد أو تطبيق الحوافز أو المكافآت في المنظمة، بل هو دافع أو تعزيز ذاتي بحت (Kushman, 1992, P.7)

من كل ما تقدم من مفاهيم، يلحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الولاء على الرغم

من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم.

وبذا يمكن القول: إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها :-

- 1 - قبول أهداف المنظمة وقيمها.
 - 2- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم .
 - 3- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
 - 4-الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
 - 5- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً (المعاني، 1990)
- وفضلاً عن أن "الولاء" "التزام" أو "انتماء"، فهناك أبحاث استخدمت (3) أبعاد في تعريف بنية الولاء والتي طورت من قبل:

(Mowday, Steers and Porter, 1979; Steers, 1977; Porter & Smith, 1976; Mobley, 1982; Mowday et al., 1982; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

وهذه الأبعاد أو العناصر هي:

1. قبول قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وتمثيل هذه الأهداف والقيم .
2. الرغبة القوية الجامعة للفرد في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية الجامعة في المحافظة على العضوية (البقاء) في المنظمة.

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تشير النماذج النظرية كنموذج بوشنان (Buchanan, 1974) إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد ماراً بثلاث مراحل متلاحقة (شكل رقم 1)، هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد التعيين الوظيفي مباشرة (فترة التجربة): مدة هذه المرحلة عام واحد، يحاول الفرد جاهداً خلال هذه الفترة إشباع حاجته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول من التنظيم، فهو يحاول أن يتعلم ويتناقش مع بيئة العمل الجديدة، وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته مثل:

تسلسل المراحل وتنظيمها	<input type="checkbox"/> الخوف من الفشل <input type="checkbox"/> ظهور قيم الولاء للعمل والتنظيم. <input type="checkbox"/> الأهمية الشخصية	* تحديات العمل <input type="checkbox"/> تضارب الولاء. <input type="checkbox"/> وضوح الدور. <input type="checkbox"/> فهم التوقعات <input type="checkbox"/> نمو اتجاهات الجماعة <input type="checkbox"/> تجاه التنظيم <input type="checkbox"/> الشعور بالصدمة
	←	←

المرحلة الثالثة

(الثقة بالتنظيم)

المرحلة الثانية

(العمل والإنجاز)

المرحلة الأولى

(فترة التجربة)

شكل رقم (1) يوضح مراحل تطور الولاء للتنظيم عند بوشنان (1974)

-
- تكييف اتجاهاته تجاه التنظيم تكييفاً ملائماً.
 - إدراك ما يتوقع منه (فهم التوقعات).
 - وضوح الدور .
 - تضارب الولاء .
 - نمو اتجاهاته تجاه التنظيم .
 - تحديات العمل.
 - ظهور الجماعة التلاحمية.
 - الشعور بالصدمة.

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز: وتلي فترة التجربة، ومدتها تتراوح بين 2-4 سنوات، يسعى الفرد فيها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه . ويمر الفرد في هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية .
- الخوف من الفشل أو العجز .
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل .

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة للاحاق بالتنظيم وتستمر

إلى ما بعد ذلك . ففي هذه المرحلة تتعزز وترسم اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة للتنظيم، فتنقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (Buchanan,1974) .

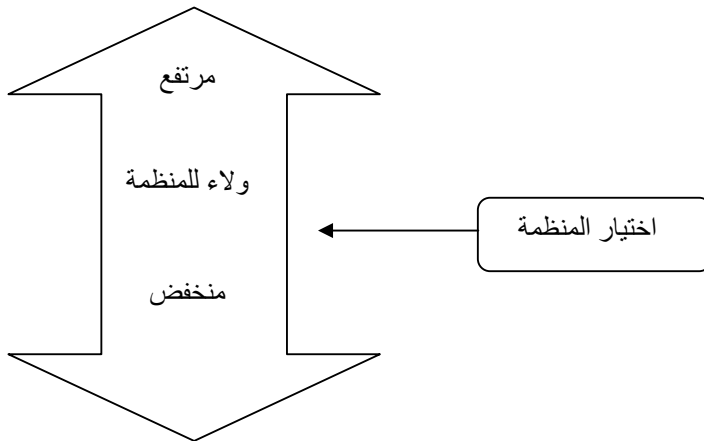
أما ستيرز (Steers, 1977) فلقد حدد ثلاث مراحل فقط يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي (شكل رقم 2)، وهذه المراحل هي:

الطور الأول: - مرحلة الالتحاق بالمنظمة. هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة موظفيها.

الطور الثاني: - الولاء للمنظمة وتحديد مدها. هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويحدد ذلك في ضوء:-

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة.
- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الطور الثالث: - قرار المشاركة أو الانسحاب. فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة . فالمستوى العالي من الولاء يعنى احتمالاً أقل للانسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح .



شكل رقم (2) يبين مراحل تطور الولاء للمنظمة. والسؤال الذي يجب طرحه الآن هو: هل احتمال عال للانسحاب، والغياب، يعني

والولاء المهني لدى عضو هيئة التدريس الجامعي؟.

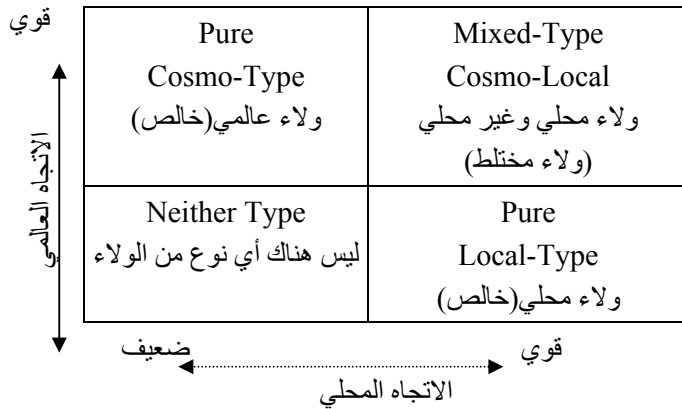
وفقاً لافتراضات النظرية التقليدية "الصراع" Traditional View : Conflict، فإن هناك صراعاً قائماً بين الولاء للمهنة والولاء للمنظمة لدى المهنيين الذين يعملون في منظمات بيروقراطية كأعضاء هيئة التدريس. إذ يفترض هذا الاتجاه التقليدي (Grimes, 1980) ما يلي:

1. ظهور أحد النوعين من الولاء بحجب ظهور النوع الآخر... ولا يمكن أن يجتمعا معاً. ولذا فالفرد مضطر أن يختار أحدهما.... ولا يستطيع الجمع بينهما.
2. يتشكل الولاء (بنوعيه) عن طريق التدريس والتعليم الذي يتلقاه المهني والمحترف.
3. يرتبط السلوك المهني بقوة الاتجاهين من الولاء .
4. تقدم المهنيين ونجاحهم في أعمالهم مرتبطان بقوة الولاء بنوعيه.

ونظراً لأن الجامعة منظمة اجتماعية تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى لما تشتمل عليه من نظام مزدوج للمكانة، فإنها تقتضي من أعضائها الولاء للمنظمة والولاء للتخصص في آن واحد . فيذكر لويس (1967) أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يستمد مكانته من وضعه في المنظمة (الانسجام)، ومن وضعه في مجال التخصص، ومن ثم يتعين على عضو هيئة التدريس أن يحصل على شيء أكبر من الأستاذية (أستاذ متميز) لكي يحصل على مكانة رفيعة في الجامعة. أي عليه أن يحصل على مكانة مرموقة في الكلية، وسمعة حسنة في ميدان تخصصه. ومن ثم يمكن النظر إلى "المحلية" و"العالمية" باعتبارهما نزعتين مختلفتين توجبان مطالب متعارضة بدرجات متفاوتة عند جميع أعضاء هيئة التدريس (شبحه، 1989) . وهذا ما لا تؤيده وجهة النظر الأخرى (الانسجام وليس التضارب :

The Counter View: Compatibility)، فهناك دراسات حديثة بينت أن الولاء للمهنة والولاء للمنظمة يمكن أن يكونا مستقلين، بمعنى أن الفرد يمكن أن يكون كثير الولاء للمنظمة والمهنة، أو قليل الولاء للمنظمة وقليل الولاء للمهنة، أو كثير الولاء لإحدهما ، وقليل الولاء للأخرى (شبحه، 1989) . بالإضافة إلى ذلك يمكن للمهني ألا يحدد له أي اتجاه من أي نوع، فالأصل عدم وجود التصارع بين سلوك المهني وقيمه

والمنظمة كما هو مبين في شكل (3) (Goldberg et al, 1965). وأنصار هذا الاتجاه يؤكدون (مثلاً) أن البحوث التي يجريها عضو هيئة التدريس هي بالتأكيد أداة عادلة لتوزيع المكافأة بين المنظمة والمدرس، فالمدرس يكسب سمعة المهنة واحترامها، وكذا المنظمة تكسب سمعة ومكانة لدى الآخرين، فأى إنجاز أو إبداع يحققه أحد العاملين (الفرد أو المنظمة) يعدُّ إنجازاً وفخراً للتنظيم كله (القيروني , 1989) .



شكل (3) يمثل الاتجاه المضاد للاتجاه التقليدي (Grimes, 1980, P. 198)

خطة البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ استخدم المنهج التحليلي في الجانب النظري والمتعلق بأدبيات الولاء التنظيمي والمهني وتراثه، واستخدم المنهج الوصفي في الجانب الميداني من هذا البحث لمعرفة العوامل المحددة لولاء أعضاء هيئة التدريس إلى المنظمة (الكلية) والتخصص ودرجة أهميتها، ومعرفة العلاقة بين الولاء بنوعيه، ومدى تأثير بعض العوامل المستقلة في ذلك.

مجتمع البحث:

تألف المجتمع الأصلي -الذي اشتقت منه عينة البحث- من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية-جامعة صنعاء. وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس حتى تاريخ إجراء البحث (143) عضواً منهم (56) عضواً من اليمنيين، و (87) عضواً من الوافدين (جامعة صنعاء، 1998).

عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث في خطوتين:

الخطوة الأولى: اختيرت عينة البحث من بين كليات التربية (صنعاء، حجة، المحويت، ارحب، صعدة، عمران، خولان) في جامعة صنعاء بطريقة العينة العشوائية العنقودية، إذ يعتقد الباحث أن هناك تجانساً بين أفراد المجتمع ولهذا اختيرت كلية التربية في صنعاء لأنها اكبر كليات التربية وأقدمها في الجامعة، كما أنها تغذي بقية الكليات الأخرى بما تحتاجه من أعضاء هيئة التدريس للعمل لديها بنظام الساعات.

الخطوة الثانية: تم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية تربية صنعاء (69 عضو هيئة تدريس). وبهذا نكون قد طبقنا طريقة العينة العشوائية البسيطة إذ تم إعطاء فرصة أو احتمال لكل عضو هيئة تدريس في الكلية للظهور في العينة.

ولقد حصل الباحث بالفعل على (47) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبهذا تصل نسبة عينة البحث إلى 33%. إذ بلغ عدد أفراد العينة المنتمين لأقسام العلوم الإنسانية (39) عضو هيئة تدريس، أي بنسبة 83%، و (8) أعضاء ينتمون لأقسام العلوم التطبيقية، أي بنسبة 17%. كما بلغ عدد اليمنيين (27) وغير اليمنيين (18) والذين لم يحددوا جنسيتهم (2)، أي بنسبة 57.4%، 38.3%، 4.3% على التوالي. وقد بلغ عدد أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات عملهم في الكلية (2-3 سنوات) 16 : 39%، (4-5 سنوات) 16 : 39%، (6-7 سنوات) 5 : 12%، (8 سنوات فأكثر) 10 : 4%. وقد تراوحت أعدادهم وفقاً لفئة العمر (25-35 سنة) 15 : 32.6%، (36-46 سنة) 22 : 47.8%، (47-57 سنة) 8 : 17.4%، (أكثر من 57 سنة) 1 : 2.2%.

أدوات البحث :

قام الباحث بإعداد استبانة البحث وذلك بأن وجه سؤالاً مفتوحاً إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (10) أعضاء. وقد طلب إليهم بموجب هذا السؤال ذكر أهم خمسة العناصر الأكثر أهمية من مكونات الولاء التنظيمي وكذلك خمسة عناصر من مكونات الولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي. وبعد تحليل إجاباتهم صيغت بعض الفقرات، أضيفت إليها بعض الفقرات، وبعد ذلك صنفت تلك الفقرات إلى محاور وأبعاد استناداً إلى ما ورد في التراث الخاص بالولاء التنظيمي والولاء المهني. واشتملت الأداة في صورتها الأولية على بعدين أساسيين للولاء هما : الولاء التنظيمي، واشتملت على

(30) فقرة، والولاء المهني وشمل (22) فقرة يجاب عنها وفقاً لمقياس تقدير مكون من خمس نقاط هي: عالية، متوسطة، ضعيفة، منعدمة، محايدة، إذ أعطيت لها الأوزان 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي.

الصدق:

لقد اطمأن الباحث على صدق الأداة من خلال الإجراءات التي اتبعها في تصميمه وإعداده. فتأكد من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى "Content Validity" الذي يتكون من الصدق الظاهري "Face Validity" المعبر عنه بانتماء الفقرات إلى السمة المقاسة، والصدق المنطقي "Logical Validity" المعبر عنه بتمثيل الفقرات لمحتوى الأداة. وقد تم التوصل إلى الصدق بنوعيه بالاعتماد على تقديرات اللجنة، كما نبينه فيما يلي:

أ. **الصدق الظاهري:** لإعطاء مؤشر لصدق الأداة قُدمت الأداة إلى لجنة من الخبراء المتخصصين في التربية وعلم النفس والإدارة في جامعة صنعاء كلية التربية. وقد تكونت اللجنة من (8) أفراد، منهم (4) في تخصصات قسم علم النفس، و (4) في الإدارة التربوية، وقد طلب إليهم الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال الحكم فيما إذا كانت الفقرة تقيس الولاء وفقاً لتعريف الولاء. وقد اتفق جميع المحكمين على اتساق فقرات الأداة والتعريف.

ب. **الصدق المنطقي:** وإعطاء مؤشر للصدق المنطقي للأداة طلب إلى الخبراء أنفسهم إصدار حكمهم على سلامة تصنيف الفقرات على الأبعاد الأساسية للولاء بنوعيه. واتفق الخبراء (80%) على تصنيفها كما وردت، مع إعطاء بعض الملاحظات والمقترحات البسيطة سواء أكان ذلك في شكل الأداة أم في مضمونها. وقد تم تعديل الأداة وفقاً لتقديرات أعضاء اللجنة وأرائهم ومقترحاتهم. وبناءً على ذلك يمكن القول: إن هناك مؤشراً لصدق المحتوى للأداة (Kaplan & Saccuzzo, 1997, P.132).

ولم يكتف الباحث بما توصلت إليه لجنة الخبراء في معرفة صدق الأداة، بل استخدم طرقاً إحصائية لإثبات ذلك، وهي كما يلي:

ج. **تحليل الفقرات:** قام الباحث باستخراج معامل التمييز للفقرات كمؤشر لصدق الأداة، ولقد تم ذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة في البعد بالمجموع الكلي للبعد، وذلك بأسلوب معامل ارتباط بيرسون، وضمنت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1)

معاملات تحليل فقرات أداة الولاء التنظيمي والولاء المهني بطريقة معامل ارتباط

الفقرة بالمجموع الكلي وبأسلوب بيرسون.

البيد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
الولاء التنظيمي *	1	0.52	6	0.52	11	0.52	16	0.42	21	0.76
	2	0.60	7	0.41	12	0.66	17	0.67	22	0.71
	3	0.66	8	0.64	13	0.52	18	0.63	23	0.68
	4	0.47	9	0.48	14	0.58	19	0.68	24	0.71
	5	0.66	10	0.52	15	0.64	20	0.74	25	0.49
المهني	26	0.60	29	0.51	31	0.56	33	0.50	35	0.66
	27	0.42	30	0.40	32	0.58	34	0.48	36	0.47
	28	0.50								

جميع معاملات الارتباط ل فقرات المحاور دالة إحصائياً عند 0.0001
يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية
عند مستوى دلالة (0.0001) . ويتضح من هذه المعاملات أن هناك ارتباطاً عالياً دالاً
إحصائياً

عند مستوى (0.05) فأقل بين درجة كل فقره في البعد والمجموع الكلي للبعد.
الأمر الذي يدل على الدرجة العالية لفاعلية الفقرات التي تتمتع بها أداة قياس أهمية الولاء
وأنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

مع ملاحظة أنه تم حذف الفقرات التي لم تحز معامل ارتباط ذات دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة المطلوب في هذا البحث (0.05). وبهذا نكون قد حصلنا على (36) فقرة
فقط موزعة بين الولاء بنوعيه كما يلي:

البعد الأول - الولاء التنظيمي:

يتكون هذا البعد من (25) فقرة موزعة على (3) أبعاد فرعية هي:

1. قبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس (7) فقرات.
2. الاستعداد للعمل من أجل الكلية (11) فقرة.
3. الرغبة بالبقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها (7) فقرات.

البعد الثاني: الولاء المهني:

ويتكون هذا البعد من (11) فقرة.

ج- الصدق التمييزي للأبعاد :

تم التأكد من تمييز كل بعد ، فحسبت معاملات الارتباطات المبينة للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لهذا البعد، وفي الأخير قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد التي تتكون منها الأداة مع مجموع الدرجة الكلية للأداة. إذ تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لذلك البعد ما بين (0.87- 0.93)، وتراوحت معاملات ارتباط الأبعاد والدرجة الكلية للأداة ما بين (0.56 – 0.92). ويتضح من هذه المعاملات أن هناك ارتباطاً عالياً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة.

ويتبين من النتائج السابقة أن جميع قيم الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.0001 مما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة، وأن هذه الأبعاد تشترك معاً في قياس الولاء التنظيمي والمهني في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه، وهذا يجعل الأداة تتمتع بدرجة مطمئنة من الصدق.

ثبات الأداة:

ورغم أن تحقق صدق أداة البحث يعكس ثباتها كما يؤكد المختصون، فقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا-كرونيباخ، وقد وجد أنه يساوي 0.81 للولاء التنظيمي، و 0.64 للولاء المهني، وللأداة كاملة 0.86 . ويعد هذا الثبات مقبولاً إذ يشير (Nunnally, 1978, P.345) إلى أن ثباتاً مقداره 0.70 يعد كافياً في المراحل الأولى لبناء أداة للبحث.

وبهذا نكون قد حصلنا على أداة تتصف بالصدق والثبات لقياس درجة أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى عضو هيئة التدريس الجامعي في جامعة صنعاء. (انظر الملحق).

عرض وتحليل نتائج البحث

الأساليب الإحصائية المعتمدة:

خضعت البيانات التي جمعت للتحليل لتعرف طبيعة الاستجابات والإجابة عن أسئلة

الدراسة واختبار فروضها . ولغرض بناء الأداة (الإستبانة) ومعالجة النتائج إحصائياً ، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

□ معامل ارتباط "بيرسون" لاستخراج علاقة الفقرة بالمجموع الكلي للمحور، وعلاقة المحور بالمجموع الكلي، ولدى استخراج العلاقة بين نمطي الولاء لأعضاء هيئة التدريس.

□ معامل ألفا-كرونباخ عند استخراج الثبات للأداة.

□ الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق المعنوية في درجة أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني بين الأقسام العلمية والإنسانية، واليمنيين وغير اليمنيين.

□ One - Way ANOVA استخدم تحليل التباين (اختبار ف) لاختبار دلالة الفروق المعنوية في درجة أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغيرات المرتبة العلمية وسنوات الخبرة والعمر.

□ مدى الثقة للمتوسط (عند ثقة 95%)، والانحراف المعياري لتقدير أهمية أبعاد الولاء التنظيمي والولاء المهني من خلال إجابات الأفراد المستهدفين في البحث.

هذا وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 معياراً لرفض الفرضية الصفرية أو قبولها. وعند التحليل تم استبعاد فئات الاستجابات ذات المجموعات القليلة من تلك التي لا يعتد بعدد أفرادها إحصائياً. ويلاحظ تأثير هذا الإجراء بانخفاض مجموع أفراد العينة عند التعامل مع كل متغير على حدة كما يظهر في جداول التحليل.

عرض النتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الأول وتحليلها: ما مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية- جامعة صنعاء ؟

أولاً - عرض النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضية (أ):

لاختبار الفرضية (أ) "لا فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس-جامعة صنعاء- كليات التربية في درجة أهمية مكونات الولاء التنظيمي، والولاء المهني، وفقاً لاختلاف تخصصاتهم وجنسياتهم في القسم (علوم إنسانية، علوم تطبيقية)، والجنسية (يمني، غير يمني)" أجرى الباحث اختبار (ت) لقياس الفرق بين المتوسطات للمجموعتين الأولى (علوم إنسانية، وعلوم تطبيقية) وكذا الثانية (يمني، غير يمني) لمعرفة ما إذا كانت الفروق بينها في متوسطات أهمية مكونات الولاء دالة إحصائية أم لا؟

يتضح من الجدول (2) ألا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس في متوسطات أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني، والولاء بنوعيه، تبعاً

لاختلاف تخصصهم إذ بلغت قيمة "ت" (-0.68)، وهي قيمة غير دالة عند المستوى المقبول في هذا البحث. ولم يُظهر اختبار "ت" فروقاً ذات دلالة بين متوسطات الولاء المهني للمجموعتين إذ بلغت قيمة (ت) (-0.85)، وهي غير دالة، ولا بين متوسطات الولاء بنوعيه للمجموعتين إذ بلغت قيمة (ت) (-0.71)، وهي غير دالة عند مستوى (0.05).

كما لم يظهر اختبار (ت) ، جدول (2) فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أعضاء هيئة التدريس في متوسطات أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني، والولاء بنوعيه، تبعاً لاختلاف جنسياتهم إذ بلغت قيم (ت) (-1.49، -1.43، -1.68) على التوالي، وهي قيم غير دالة عند المستوى المقبول في هذا البحث.

وفي اختبار الفروق بين المجموعات باستخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين التباينين نجد أن الانحراف المعياري لمنتسبي العلوم الإنسانية (7.614) أكبر من الانحراف المعياري لدى منتسبي العلوم التطبيقية (5.618) وفي ذلك إشارة إلى أن منتسبي العلوم الإنسانية أكثر اتساقاً وتشابهاً في نظرهم لأهمية الولاء التنظيمي مقارنة بمنتسبي العلوم التطبيقية. إلا أن منتسبي العلوم التطبيقية أكثر اتساقاً وتشابهاً في نظرهم لأهمية الولاء المهني مقارنة بمنتسبي العلوم الإنسانية إذ كان الانحراف المعياري (5.120) أكبر من الانحراف المعياري لمنتسبي العلوم الإنسانية (3.766).

جدول (2)

الاختبار الثاني لدلالة الفروق في تقدير أهمية أبعاد الولاء بين أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغير القسم (تطبيقية، إنسانية)، والجنسية (يمني، غير يمني)

البعد	مصدر التباين	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الاحتمال
الولاء التنظيمي	العلوم التطبيقية	6	106.833	5.981	-0.68	0.51
	العلوم الإنسانية	29	108.759	7.641		
الولاء المهني	العلوم التطبيقية	8	147.750	5.120	-0.85	0.42
	العلوم الإنسانية	34	149.382	3.766		
الولاء (بنوعيه)	العلوم التطبيقية	6	155.500	7.120	-0.71	0.50
	العلوم الإنسانية	26	157.923	9.020		

0.15	-1.49	7.69	106.762	21	يمني	الولاء التنظيمي
		7.183	110.539	13	غير يمني	
0.161	-1.43	3.866	148.583	24	يمني	الولاء المهني
		3.188	150.188	16	غير يمني	
0.107	-1.68	8.003	155.474	19	يمني	الولاء (بنوعيه)
		9.209	160.917	12	غير يمني	

ويمكن القول: إن نتيجة اختبار (ت) دعم صريح لما افترضه الباحث في فرضية تتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجات أهمية الولاء التنظيمي والمهني تبعاً لاختلاف تخصصهم وجنسياتهم في متغير القسم والجنسية.

ثانياً - عرض النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضية (ب):

لاختبار الفرضية (ب) التي نصت على ألا تباين بين أفراد العينة في درجات الأهمية لأبعاد الولاء (التنظيمي والوظيفي) وفقاً لاختلاف مراتبهم العلمية ومدة سنوات الخبرة والعمر، تم استخدام التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات. وقد ضمننت نتائج التحليل في الجدول (3).

يشير جدول رقم (3) إلى ألا تباين بين أفراد العينة في درجة أهمية الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف مراتبهم الأكاديمية إذ بلغت قيمة (ف) (1.019)، وهي قيمة غير دالة عند المستوى المقبول في هذا البحث. كما يظهر في الجدول نفسه ألا تباين بين أفراد العينة في درجة أهمية الولاء المهني تبعاً للفرق بينهم في المرتبة العلمية إذ إن قيمة (ف) (0.605) عند مستوى دلالة (0.61)، ولا تباين في أهمية درجة الولاء بنوعيه (ف=

0.414) عند مستوى دلالة (0.41).

نرى في الجدول نفسه (رقم 3) ألا تباين بين أفراد العينة في درجة أهمية الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف خبراتهم (ف=0.761) عند مستوى دلالة (0.53) أو أعمارهم (ف=0.012) عند مستوى دلالة (0.99).

كما نرى في الجدول نفسه ألا تباين بين أفراد العينة في درجة أهمية الولاء المهني تبعاً لاختلاف خبراتهم (ف=1,843) عند مستوى دلالة (0.16) أو أعمارهم (ف=0.43) عند مستوى دلالة (0.73).

جدول (3)

تحليل التباين لاختبار دلالة الفروق في أهمية أبعاد الولاء بين أعضاء هيئة التدريس في ضوء متغيرات المرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الكلية والعمر.

الاحتمال	قيمة ف	مجموع المربعات	متوسط التباينات	درجات الحرية	مصدر التباين	البعد
0.40	1.019	164.215	54.738	3	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		1611.90	53.730	30	داخل المجموعات	
0.61	0.605	32.092	10.697	3	بين المجموعات	الولاء المهني
		635.518	17.176	37	داخل المجموعات	
0.74	0.414	100.559	33.520	3	بين المجموعات	الولاء بنوعيه
		2183.82	80.883	27	داخل المجموعات	
0.53	0.761	124.613	41.537	3	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		1474.22	54.601	27	داخل المجموعات	
0.16	1.843	77.917	25.972	3	بين المجموعات	الولاء المهني
		465.111	14.094	33	داخل المجموعات	
0.87	0.244	57.767	19.256	3	بين المجموعات	الولاء

		1970.99 2	78.840	25	داخل المجموعات	الكلية	
0.99	0.012	2.0571	0.6857	3	بين المجموعات		الولاء
		1818.51 4	58.662	31	داخل المجموعات		التنظيمي
0.09	2.279	88.130	29.377	3	بين المجموعات		الولاء
		476.748	12.885	37	داخل المجموعات		المهني
0.73	0.430 5	102.118 8	34.039	3	بين المجموعات		الولاء
		2213.85 0	79.066	28	داخل المجموعات	بنوعيه	

من خلال ما تقدم ينبغي لنا الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول. فيمكن القول: إن نتيجة اختبار (ت) واختبار (ف) دعم صريح لما افترضه الباحث في فرضية تتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجات أهمية الولاء التنظيمي والمهني تبعاً لاختلاف متغير التخصص والجنسية والمرتبة العلمية والخبرة والعمر. أي أن جميع أفراد العينة -بمختلف فئاتها- ينتمون لمجتمع واحد متجانس، ولذا فجميع أفراد العينة أجمعوا على أن للولاء بعدين أساسيين، هما الولاء التنظيمي، والولاء المهني، بغض النظر عن اختلاف التخصص والجنسية و المرتبة العلمية ومدة سنوات الخبرة التدريسية والعمر لديهم. ولذا يمكن القول: إن هذه النتيجة تعني التأييد الواضح بإمكانية التعميم.

يبين جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي في جامعة صنعاء.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني

عدد الفقرات	نوع الولاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	الولاء التنظيمي	108.43	7.32
11	الولاء المهني	49.07	4.04
36	الولاء (بنوعيه)	157.47	8.64

ولمعرفة التقدير الفعلي لما أجمعت عليه العينة بمختلف فئاتها حول أهمية الولاء

التنظيمي والولاء المهني يستلزم تحديد الحدود الحقيقية لمدى الثقة (جدول 5)، جرى استخراج مدى الثقة للمتوسطات (جدول 6)، ثم مقارنة مدى الثقة بنوع الاستجابة اللفظية التي تقابلها وفقاً لمقياس التقدير الخماسي المستخدم للاستجابة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي والولاء المهني (جدول 7).

جدول (5)

الحدود الحقيقية لمدى الثقة لمتوسطات إجابات أفراد العينة عند مستوى ثقة 95%

الحدود الحقيقية لمدى الثقة (الحد الأدنى والحد الأعلى)	قيمة البديل	البدائل
من 0.5 - أقل من 1.50	1	لا أدري
من 1.50 - أقل من 2.50	2	غير هامة
من 2.50 - أقل من 3.50	3	هامة إلى حد ما
من 3.50 - أقل من 4.50	4	هامة
من 4.50 - أقل من 5.0	5	هامة جداً

جدول (6)

الحدود الحقيقية (مدى الثقة) للمتوسطات (ثقة 95%) لإجابات العينة

مدى الثقة	الانحراف	المتوسط	البعد	عدد الفقرات
111.30-105.57	7.32	108.43	التنظيمي	25
51.46-46.69	4.04	49.07	المهني	11
160.29-154.65	8.64	157.47	الولاء	36

ولو حولنا مدى الثقة الواردة في الجدول (6) إلى تقديرات لفظية من خلال قسمة مدى الثقة (الأدنى والأعلى) على عدد فقرات البعد لوجدناها تصبح كما يلي:

جدول (7)

التقديرات اللفظية لأهمية أبعاد الولاء

التقدير اللفظي	المدى على مقياس التقدير	البعد
هامة	4.45-4.22	الولاء التنظيمي
بين هامة وهامة جداً	4.68-4.25	الولاء المهني

الولاء العام	4.45-4.37	هامة
--------------	-----------	------

جدول (7) يبين أن درجة أهمية الولاء التنظيمي هي (هامة)، والولاء المهني (ما بين هامة وهامة جداً)، والولاء بنوعيه (هامة).

ولهذا يمكن القول: إن أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء -كليات التربية قد اتفقوا على أن ولاء عضو هيئة التدريس الجامعي يتكون من بعدين أساسيين هما:

البعد الأول- الولاء التنظيمي: ويتكون من (25) فقرة موزعة على (3) أبعاد فرعية هي:

1. قبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس ويحتوي على (7) فقرات.

2. الاستعداد للعمل من أجل الكلية ويحتوي على (11) فقرة.

3. الرغبة في البقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها ويحتوي على (7) فقرات.

البعد الثاني- الولاء المهني: واشتمل على بقية الفقرات (11) فقرة. (انظر الملحق)

للإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية- جامعة صنعاء ؟

تم إجراء معامل الارتباط لبيرسون بين البعدين الرئيسيين للولاء (الولاء التنظيمي، والولاء المهني). جدول (8) يبين نتيجة معامل الارتباط.

جدول (8)

معامل ارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي والولاء المهني والولاء العام

البعـد	1	2	3
1-الولاء التنظيمي	1.00	-0.085 (P=.67)	0.83 (p=.000)
2- الولاء المهني	-	1.00	0.78 (p=.000)
3- الولاء التنظيمي والمهني	-	-	1.00

لم تظهر نتائج معامل الارتباط (جدول 8) علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند 0.05 بين الولاء التنظيمي والولاء المهني. وفي هذه النتيجة دعم صريح لما افترضه الباحث من فرضية تتعلق بعدم وجود علاقة ارتباط بين الولاء المهني والولاء التنظيمي.

يشير جدول (8) إلى علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي والولاء المهني بشكل عام بلغت 0.83 عند مستوى دلالة 0.0001، وإلى علاقة ارتباط بين الولاء المهني والولاء بشكل عام

بلغت 0.78 عند مستوى دلالة 0.0001.

وهذه النتائج تشير إلى أن الولاء للمهنة والولاء للمنظمة يمكن أن يكونا مستقلين، بمعنى أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يكون كثير الولاء للمنظمة والمهنة، أو قليل الولاء للمنظمة وقليل الولاء للمهنة، أو كثير الولاء لإحدهما وقليل الولاء للآخرى.

وتتطابق نتائج هذا البحث مع افتراضات نموذج جرمس (Grimes, 1980) ونتائج دراسات حديثة بينت أن الولاء للمهنة والولاء للمنظمة يمكن أن يكونا مستقلين (شيحة، 1989).

ولا تتفق نتائج هذا البحث مع افتراضات النظرية التقليدية : "التضارب" Traditional View : Conflict، من أن هناك صراعاً قائماً بين الولاء للمهنة (يتمثل في غير المحليين) والولاء للمنظمة (يتمثل في المحليين) لدى المهنيين الذين يعملون في منظمات بيروقراطية كأعضاء هيئة التدريس، وأن ظهور أحد النوعين من الولاء يحجب ظهور النوع الآخر... ولا يمكن أن يجتمعا معاً... ولذا فالفرد مضطر أن يختار أحدهما، ولا يستطيع الجمع بينهما. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أن الجامعة منظمة اجتماعية تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى لما تشتمل عليه من نظام مزدوج للمكانة، فإنها تقتضي من أعضائها الولاء للمنظمة والولاء للتخصص في آن واحد. فيذكر لويس (1967) أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يستمد مكانته من وضعه في المنظمة (الانسجام)، ومن وضعه في مجال التخصص، ومن ثم يتعين على عضو هيئة التدريس أن يحصل على شيء أكبر من الأستاذية لكي يحصل على مكانة رفيعة في الجامعة. أي عليه أن يحصل على مكانة مرموقة في الكلية، وسمعة حسنة في ميدان تخصصه. ومن ثم يمكن النظر إلى "المحلية" و"العالمية" باعتبارهما نزعين مختلفين توجبان مطالب متعارضة بدرجات متفاوتة عند جميع أعضاء هيئة التدريس (شيحة، 1989). وهذا ما لا تؤيده نتائج هذا البحث كما بيناه سابقاً.

وبهذا نكون قد توصلنا إلى بناء نموذج خاص (للولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي) يتناسب مع البيئة التعليمية في جامعة صنعاء نظراً لما تتمتع به الأداة (الاستبانة) من الصدق والثبات العالبيين.

ملخص لنتائج البحث:

لقد تم التوصل إلى عدة نتائج لهذا البحث، وقد أشير إليها في ثنايا عرضها وتحليلها، ومع ذلك يمكن تلخيص أهمها كما يلي:

1. لا فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء-كليات التربية تبعاً لاختلاف الاختصاص والجنسية والمرتبة الأكاديمية والخبرة والعمر. وهذا يعني أن جميع

أفراد العينة يتفقون جميعاً على أهمية كل ما ورد في البعدين الرئيسيين للولاء من مكونات.

2. يتكون ولاء عضو هيئة التدريس الجامعي من بعدين أساسيين هما: (أ) الولاء للكلية: قبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس، الاستعداد للعمل من أجل الكلية، الرغبة بالبقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها. (ب) الولاء للتخصص (للمهنة).

3. لا علاقة ارتباط بين الولاء للكلية والولاء للمهنة. أي أن الولاء للمهنة والولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس. وهذا يعني أن عضو هيئة التدريس يمكن أن يكون كثير الولاء للكلية وللمهنة، أو قليل الولاء للكلية وقليل الولاء للمهنة، أو كثير الولاء لإحدهما وقليل الولاء للآخرى.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. على إدارة الجامعة أن تعمل على تنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء لكلياتهم وجامعتهم.. مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها... والاهتمام بمصيرها المستقبلي، والاستعداد للتضحية والعمل من أجلها، وتعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.
2. على الجامعة أن تعزز مقومات ظاهرة الولاء المهني لدى المدرس الجامعي كالتضحية من أجل رفع السمعة الأكاديمية للتخصص، وحب المهنة والاعتزاز بها، ورفع مستوى المعرفة الأكاديمية، وحب النمو والتطور أكاديمياً ومهنياً.
3. إجراء دراسة لقياس مدى ولاء عضو هيئة التدريس في كليات التربية-جامعة صنعاء- للكلية وللتخصص الذين ينتمي إليهما، مع دراسة العلاقة بين الولاء (بنوعيه) ونتاجهم العلمي. (يمكن الاستفادة من "أداة قياس الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي) التي تم التوصل إليها في هذا البحث نظراً لما تتمتع به الأداة من الصدق والثبات العالين.

المراجع

المراجع العربية

- بدوي، أحمد (1977). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- الترماني، زهير (1998). الولاء التنظيمي عند الموظف اليمني في وزارة التربية والتعليم-صنعاء، أمانة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة- جمهورية السودان.
- جامعة صنعاء، الإحصاء السنوي لعام 98/97 م.
- خضير، نعمة وآخرون (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)، ص 74-105
- دونالد، كنج (1978). دليل الأمم المتحدة لتخطيط برامج تحسين الأداء في المنظمات العامة، ترجمة صبحي محرم. جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية.
- شيحة، عبد المجيد (1989). العلاقة بين التوجهات المحلية والعالمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وإنتاجيتهم الأكاديمية، دراسات تربوية، المجلد (4)، الجزء (19)، 29-55.
- المخلافي، محمد سرحان (1997). تصور مقترح لمحددات /مؤشرات فعالية الأداء الجامعي مع تحديد واقع أداء الجامعات اليمنية على ضوء ذلك، المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، ندوة تقويم التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (8 - 9 أكتوبر 1997)، ص ص 121-176 .
- الصباغ، زهير (1987). تسرب الموظفين، مجلة الإدارة العامة، العدد (38).
- القريوني، محمد (1989). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجامعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع .
- المعاني، أيمن (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية .
- هاشم، زكي (1980). الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات.

المراجع الأجنبية

- Angle, H., & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational

- Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 26, 1-14.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organization, **Administrative Science Quarterly**, 19, 4.
 - Grimes A. (1980). Cosmopolitan-Local: A multidimensional Construct. Research in Higher Education. Vol. 13, No. 3, 159- 210.
 - Kaplan, R. & Saccuzzo, D. (1997). **Psychological Testing**. New York: Brooks/Cole.
 - Kushman, J. (1992). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools. **Educational Administration Quarterly**, Vol. 28, 1, 5-42
 - Lincoln, j. and kallebrg, a. (1990). **Culture, Control and Commitment**. New York: Cambridge university press.
 - Manus, J. (1979). **Attachment to Organizations: Organizational Entry**. In Steers' Book: Motivation And Behavior.
 - Marsden, p. and et al. (1993). Gender differences in organizational commitment. **Work and Occupations**, vol. 20, no. 3. 368-390.
 - Mathieu, J. and Zajac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, 108, 171- 194.
 - Mobley, W. (1982). **Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control**. USA. Addison Publishing company.
 - Mowday, R., porter, L. and Steers, R. (1982). **Employee-Organization linkages: the Psychology of**

Commitment, Absenteeism and turnover, New York: Academic Press.

- Mowday, R. and Steers, R. and Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14: 224-27.
- Nunnally, J. (1978). **Psychometric Theory**. New York: McGraw.
- Porter, L., Crampon, And Smith, F. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover. **Organizational Behavior and Human Performance**, 15, 87-98.
- Porter, L., Steers, R, Mowday, R., & Boulian, p. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-606.
- Scanland And Atherton (1987). **Participation and the Effective Use of Authority**. In The Book: Timpe Editor's Leadership. U.S.A. Kend Publishing, INC.
- Steers, R. (1977). Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22: 46-56.

					2	الاهتمام بمستقبل الكلية.
					3	الشعور بتجانس أهداف الكلية مع الأهداف الشخصية.
					4	قبول أهداف الكلية والعمل على تطويرها.
					5	تصحيح الآراء السلبية لدى الآخرين عن الكلية.
					6	الإيمان الصادق بأهداف الكلية وقيمها والاستعداد للتضحية من أجلها.
					7	الإيمان بسلامة النظم والتعليمات التي تتبناها الكلية.
						ب. الاستعداد للعمل من أجل المؤسسة
					8	تقديم المصلحة العامة للكلية على المصلحة الفردية في إنجاز المهام
					9	بذل جهود غير عادية لتحقيق أهداف الكلية.
					10	إنجاز أعمال إضافية دون التطلع للمكافأة الشخصية.
					11	دراسة مشاكل الكلية والعمل على حلها ولو كان على حساب الوقت الخاص لعضو هيئة التدريس.
					12	حث الآخرين على استخدام موارد الكلية استخداماً أفضل.
					13	إيمان المدرس بتقويم أبحاثه على ضوء أهميتها في رفع سمعة الكلية ومكانتها دون تخصصه.
					14	إيمان المدرس بتقويم أبحاثه وفقاً لما تحققه من أهداف الكلية والقسم.
					15	تقدير المدرس لأهمية الحصول على مصادقة زملاء قسمه على بحثه عند عملية التقويم.
					16	إيمان المدرس بأهمية تخصصه على رفع سمعة الكلية ومكانتها من خلال إجراء بحثه في مجال تخصصه.
					17	الاستعداد لإجراء بحوث أصيلة من أجل تحقيق أهداف الكلية.
					18	تقدير المدرس لأهمية مشاركة زملائه في تقييم بحثه
						ج. الرغبة في استمرار العمل في المؤسسة والاعتزاز بالارتباط بها:
					19	الرغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه الآن.
					20	الرغبة في البقاء في الكلية مع توفر عروض عمل أفضل من الراتب الحالي.
					21	الرغبة في البقاء في الكلية مع توفر عروض عمل بـ بالراتب نفسه لدى جامعة أخرى أفضل سمعة.

				22	الرغبة في البقاء في الكلية مع توفر عروض عمل لدى جامعة أخرى أكثر شهرة مقابل مرتب أقل.
				23	الرغبة في البقاء في الكلية مع توفر عروض عمل بمرتب أكثر لدى جامعة أخرى أكثر شهرة.
				24	الرغبة في البقاء في الكلية مع توقع زيادة في ميزانية الجامعة دون زيادة في الراتب.
				25	ولاء عضو هيئة التدريس لكتيبته قبل ولائه (لمهنته) تخصصه
					ثانياً: الولاء المهني (للتخصص):
				1	متابعة ما يستجد في مجال التخصص
				2	التواصل بمصادر الاستثارة الفكرية والعقلية من خارج الكلية.
				3	الاهتمام بالبحث العلمي لرفع سمعة القسم مهنيًا وأكاديميًا.
				4	رغبة عضو هيئة التدريس لتدريس أعداد قليلة من الطلبة بدلاً من الأعداد الكبيرة.
				5	الحصول على الاستثارة الفكرية من خلال زملاء القسم.
				6	الاستعداد للتضحية من أجل رفع سمعة التخصص الأكاديمي.
				7	الاستعداد لتحمل المخاطر البحثية في سبيل الإضافة إلى المعرفة العلمية في مجال التخصص.
				8	الاشتراك في أكثر من جمعية مهنية في الداخل والخارج.
				9	الاهتمام بحضور اللقاءات العلمية والمهنية في مجال التخصص.
				10	عدم الرغبة في مزاوله أعمال إدارية.
				11	المشاركة في تطوير البرامج والخطط في مجال التخصص على مستوى القسم والكلية.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2001/2/24.