

2015

## Organizational Loyalty among Faculty Members in Jordanian Universities from Their Perspective: Comparative Study between Public and Private Universities

Eman Abdulrahman  
emani2002@hotmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr_b)

---

### Recommended Citation

Abdulrahman, Eman (2015) "Organizational Loyalty among Faculty Members in Jordanian Universities from Their Perspective: Comparative Study between Public and Private Universities," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 29 : Iss. 6 , Article 3.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr\\_b/vol29/iss6/3](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anutr_b/vol29/iss6/3)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة

## Organizational Loyalty among Faculty Members in Jordanian Universities from Their Perspective: Comparative Study between Public and Private Universities

إيمان عبد الرحمن

Eman Abdulrahman

قسم العلوم التربوية، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

بريد الكتروني: emani2002@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2014/5/8)، تاريخ القبول: (2014/8/27)

### ملخص

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في الإدارة التربوية لأثره في الأداء والإنتاجية. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي باختلاف نوع الجامعة (حكومية أو خاصة). استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة عشوائية بسيطة مكونة من (347) عضو هيئة تدريس، وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "متوسطة"، حيث جاء "الولاء العاطفي" في المرتبة الأولى تلاه في المرتبة الثانية "الولاء الأخلاقي" بينما جاء "الولاء المستمر" في المرتبة الأخيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع الأنماط وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات المنبثقة من النتائج التي يؤمل أن يستفيد منها المعنيين من الدراسة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

## Abstract

The organizational belonging is considered of important topics in educational administration for its impact on performance and productivity. The current study aims to identify the extent of organizational Loyalty among faculty members in Jordanian universities, and indicate whether there were statistically significant differences in the perceptions of faculty members about the degree of organizational Loyalty depending on the type of t University (public and private). Descriptive analytical approach was used in this study to draw results using a simple random sample consisting of (347) faculty members. Data of the study tool, represented by the developed questionnaire, were processed using appropriate statistical methods. The results of the current study showed that the overall degree of organizational Loyalty among faculty members in Jordanian universities was "average" where "emotional Loyalty" ranked first followed by "moral Loyalty" while the "continuing Loyalty" ranked last. The results of the current study also showed statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) attributed to the impact of the type of the university in all domains in the tool as a whole, where differences were in favor of the private universities. In light of these results, the researcher provided a set of recommendations that could benefit those involved in the current study.

**Key words:** Organizational belonging, Affective Loyalty, Ethical Loyalty, Continuing Loyalty, Faculty members, Jordanian Universities.

## المقدمة

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية؛ نظراً للمهام التي تقوم بها في بناء الكوادر المؤهلة والتطوير والتغيير بحكم مكانتها في المؤسسة التربوية، بحيث يستطيع المجتمع التقدم والرقي بواسطة أبنائه المثقفين، ولاسيما وأن الجامعة تحتضن عادة في إطار هيئتها التدريسية أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي والتخصص المتميز والخبرة العميقة والواسعة في جميع المجالات. وبذلك، فإنها تنسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها، مما يجعل علاقتها بالمجتمع المحلي الذي يحتضنها ذات طبيعة حركية ومؤثرة، مما يرقى بمكانتها إلى مستوى الريادة والتميز بين مؤسسات المجتمع الأخرى (Al Saud & Sultan, 2009, p1988; Payteres, 2003, p2).

تسعى الجامعات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، وللعنصر البشري دور هام جداً ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة فهو يُمثل أحد أهم العناصر في بناء الجامعات وهو جزء مهم وحيوي لأي جامعة، ويُمثل الأفراد رأس المال البشري لها، وعلاقتها بالعنصر البشري مُحدد أساسي لمستوى أدائها وبالذات لأنها من المؤسسات الخدمية، وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لا بد من توفر عدة عوامل ومن أهمها الولاء التنظيمي، وكثير من الجامعات لا تعرف الكثير عن مستوى الولاء التنظيمي ولا عن المتغيرات التي تساهم في تكوينه أو العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات والعوامل بالشكل الذي يُدعم مستوى الولاء التنظيمي (Faraa, 2005, p12).

وفي هذا الإطار تعد الهيئة التدريسية الجامعية من أهم العناصر البشرية داخل الجامعة؛ لما لها من أدوار هامة، والتي يتمثل دورها في تطوير المنهجية العلمية، وتقديم المعرفة الإنسانية، وتوفير التوجيه الملائم لتعليم الطلبة، والمساهمة في إعداد الخبراء المختصين لجميع الفروع المختلفة لمجالات الخدمات العامة والمجتمع. وفي ضوء ما سبق، فإنه يتوقع من عضو هيئة التدريس في الجامعات إجراء الأبحاث والقيام بالتدريس والمساهمة في خدمة المجتمع. كما يتوقع من عضو هيئة التدريس إضافة إلى ذلك أن يشارك في خلق وإبداع المعارف والمناهج الجديدة المرتبطة في مجال تخصصه والتي تقوم بتدريسها، إذ ينظر إليه كخبير محتوي في مجال تخصصه (Higher Education Accreditation Commission, 2009, p1)، ومن هنا لا بد من تحسين مستوى روحه المعنوية في الجامعة، حيث يعد الرضا عن العمل، والولاء للجامعة من أبرز مؤشراتهما.

ومن بين المفاهيم التي تحدد اهتمام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات درجة الولاء التنظيمي لديهم، حيث تعد مشاعر الولاء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوسهم لكسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف الجامعة والحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل، فكلما إزداد ارتباط الموظف بمنظمتها، كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها (Halwani, 2006, p4).

ومن هنا، فإن موضوع الولاء التنظيمي، يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين في الجامعة. وقد عرف بورتر وآخرون (Porter, et al., 1973, p604) الولاء التنظيمي بأنه: "القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به". وقد فرق بين ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها هذا المفهوم:

- الولاء على اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.
- الولاء على إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
- الولاء على رغبة قوية للمحافظة على عضويته في المؤسسة.

وعلى الرغم من الاهتمام الحاصل بموضوع الولاء التنظيمي، إلا أن هناك نقصاً في دراسة المقارنات بين الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث أن الباحثة لم تجد دراسة تقارن بينهما فيما يخص موضوع الولاء التنظيمي. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتسد ثغرة من هذا النقص الحاصل.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الكثير من المشكلات، يتعلق بعضها بتدني مستوى المناخ التنظيمي، وتدني مستوى عدالة نظم التقييم والترقية، علاوة على بعض المشكلات التي تتعلق بالتسهيلات المقدمة لإعداد البحوث ونشرها، وحضور المؤتمرات العلمية، وضعف الاستقرار الوظيفي في العمل.

ولما كان النهوض برسالة الجامعة، وتحقيق أهدافها، يقع على كاهل الهيئة الأكاديمية فيها، وفي مقدمتهم أعضاء الهيئة التدريسية، فإن المشكلات سابقة الذكر، وغيرها ربما تنعكس سلباً، ليس على هذه القيادات الأكاديمية فحسب، وإنما على أعضاء الهيئات التدريسية أيضاً. وربما تؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي، وفي مستوى ولائهم لجامعاتهم، ومن ثم في مستوى أدائهم الوظيفي، ومدى كفاياتهم في الاضطلاع بأدوارهم، والواجبات الموكولة إليهم.

ولذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية وخاصة)؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وبيان فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي باختلاف نوع الجامعة حكومية أو خاصة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة، وهو مفهوم الرضا الوظيفي. وتوضح أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تتناولها، وهي فئة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، فهم التنفيذيون الأكثر قرباً من الطلبة الذين يشكلون محور العملية التربوية. كما وتنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة، والذي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء التنظيمي تجاه جامعته ومستوى رضا وظيفي عال بشكل يدفعه إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية

ويجعل عمله في الجامعة أكثر فاعلية. ويؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في: معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس، ورفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة في موضوع الولاء التنظيمي، وما تقدمه من مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذه الموضوع.

#### مصطلحات الدراسة

**الولاء التنظيمي:** هو "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي" (Al Fahdawi & Al Qtauna, 2008, p62). وتعرف الباحثة الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: رغبة عضو هيئة التدريس في البقاء في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) التي يعمل بها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو في هذه الجامعة. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة من خلال أبعاد الولاء التنظيمي وهي: (الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي الأخلاقي).

**أعضاء الهيئة التدريسية:** هم المكلفون بمهمة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وهم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، للعام الدراسي 2013/2014 والتي شملتهم الدراسة.

**الجامعات الأردنية:** كل مؤسسة تعليمية أردنية حكومية أو خاصة تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها، وتمنح درجات علمية، والتي تم تحديدها لتوزيع أداة الدراسة عليها.

#### حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتباً علمية بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، والذين يعملون في الجامعات الأردنية الحكومية وهما (الجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية) والجامعات الأردنية الخاصة وهما (جامعة العلوم التطبيقية، والإسراء) للعام الدراسي 2013/2014م، كما تقتصر على دراسة أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي).

#### الإطار النظري

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه. ويمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: "هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها" (Hanwneh, 2006, p17). ويعرف بأنه: "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" (Al Rawashda, 2007, 88). بالإمكان تعريفه على أنه: "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (Al Awad & Al Heran, 2006, p14).

تعدد آراء الباحثون حول أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن غالبيتهم قد اجمعوا على وجود ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي عند إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2011, p239)، وجرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2007, p9)، وألن وماير (Allen & Meyer, 1990, p5) واللوزي (Al Lozi, 2006, p61) أبعاداً إذا توافرت في التنظيم فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره. وهي كالآتي:

– الولاء المستمر (Continuous Loyalty): ويعني تقييم وضع حاجة الفرد المرتبطة بتركه أو بقاءه في المنظمة وقياس منافع البقاء فيها، وبذلك يصرف الفرد حياته حسب مصالحه مع التنظيم أو الجماعة.

– الولاء العاطفي (Affective Loyalty): ويشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المنظمة ومبادئها، ويعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقه، بصرف النظر عن القيم المادية.

– الولاء الأخلاقي (Ethical Loyalty): ويشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة من خلال مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة بمنظور أخلاقي.

ويمكن القول أن الولاء التنظيمي ينبع من عدة مقومات أساسية وهي كالآتي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
- توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها.

مما سبق يمكن استخلاص أن الولاء التنظيمي يتحقق باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية. فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة – وقبل الالتحاق بالعمل – عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو

العمل يصبح لديه أفكار وقناعات سابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له (Al Fars, 2011, p73). بينما يرتبط ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي بمستوى الأجور المناسبة، واستمرارية الأجور المتوقعة، ونوع القيادة السائدة، والعلاقة بين المستويات الإدارية، ووضوح الدور الوظيفي، وتوفر مهارات العمل، والدور المتوقع من الأداء، والتدريب، واتجاهات العاملين (Richard, 2003, p22 ; Kondalkar, 2007, p17)، كما ويرتبط بالعدالة التنظيمية في دراسة أجراها كوترابا (Kotraba, 2003, p 998) والتي أشارت إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

#### الدراسات السابقة

نظراً لتعدد الأدبيات والدراسات في النظر إلى الولاء التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الولاء التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد رأت الباحثة بأن تقوم باستعراض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة غنيم (Ghoneim, 2007) إلى التعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الاستبانة لأداة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.

أجرى سي يونج (Seung, 2008) دراسة هدفت الكشف عن العلاقات بين القيادة والرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين في خمس جامعات في ولاية ايووا الأمريكية، تم توزيع الاستبانة على (240) موظف. ثم أجريت ثلاث مقابلات جماعية للحصول على مزيد من المعلومات حول تصوراتهم. أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين تأثير القيادة على الرضا والولاء للموظفين. ومن أجل زيادة الولاء والرضا الوظيفي، لا بد من تعزيز دور القيادة ولا سيما من خلال إظهار ثقهم في أداء الموظفين، والسماح لهم في المشاركة بعملية صنع القرار.

وقامت حمدان (Hamdan, 2008) بدراسة هدفت تعرف إلى العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية. وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريسي. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة إستبانتيين، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية.

وقام السعود وسلطان (Al Saud, & Sultan, 2009) بدراسة هدفت تعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته

بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، ودلت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمعادلة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرى خليفات والملاحمة (Khleifat & Al Mlahma, 2009) دراسة هدفت تعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وشملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (559) عضو هيئة تدريس. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

في حين قامت سيما وآخرون (Seema, et al., 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أسباب الاختلاف في الولاء التنظيمي بين المعلمين في مدارس جوالبور (Gwalior) الهندية. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) معلم ومعلمة. استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث أشارت النتائج أن أسباب اختلاف الولاء التنظيمي بين المعلمين هي: التطوير الوظيفي، والدافع، والترابط والأمن الوظيفي، والقيادة، والالتزام الوظيفي.

وهدفت دراسة يوريد ومحمد (Yorid & Muhammad, 2010) إلى تحليل مقارنة للالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس من القطاع الخاص والعام في جامعات الباكستانية في إقليم خيبر بختو نخوا. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من (90) من أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي متوسط، وأن موظفي جامعات القطاع العام أكثر التزاماً مقارنةً مع موظفي القطاع الخاص.

وقام اسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2011) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والتعليم من خلال دراسة ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في المؤسسات التربوية التركية. وتكونت عينة الدراسة من (269) موظفاً، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم ومستوى الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة الزهراني (Al Zahrani, 2012) إلى التعرف واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها. تم اختيار عينة مكونة من (300) عضو هيئة تدريس. استخدم المنهج الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة كبيرة من الولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وبين الرضا والولاء التنظيمي.

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

- من خلال مراجعة الدراسات التي اطلع عليها الباحثان والمتعلقة بمتغيري هذه الدراسة، يمكن ملاحظة الأمور الآتية:
- بحثت هذه الدراسات في متغير الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وجاء ضمن أبعاد الولاء: الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي الأخلاقي.
  - بحثت الدراسات السابقة موضوع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات بشكل عام. كما بحثت بعض الدراسات في الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والحرية الأكاديمية، والتعليم.
  - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعطاء صورة شاملة لموضوع الولاء التنظيمي، وتصميم الاستبانة، ومناقشة النتائج، والتوصيات.

### منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من خلال الإجابة عن فقرات أداة الدراسة.

### أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية من (40) فقرة، وفي ضوء آراء المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (31) فقرة، وتم الاستعانة بدراسات إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2011)، ويوريد ومحمد (Yorid & Muhammad, 2010)، وخليفة والملاحمة (Khleifat & Al Mlahma, 2009)، والسعود وسلطان (Al Saud 2009) & Sultan, وفلمبان (Filimban, 2008) في تصميم الأداة. وقد تم تدرج الإجابة عن كل فقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) وتمثل (1,2,3,4,5) على التوالي. وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات وهي: أقل من 50% ضعيف جداً، من 50 - 59.9% ضعيف، من 60 - 69.9% متوسط، من 70 - 79.9% مرتفع، 80% فأعلى مرتفع جداً.

وللتعرف إلى صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وارتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة ووضوح الصياغة، عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين والبالغ عددهم (6) محكمين، وأجريت التعديلات ليصبح عدد الفقرات (31) فقرة بدلاً من (40) فقرة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (16) عضو هيئة تدريس. ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين

تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.87-0.91)، وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.81-0.92). والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل. واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

**جدول (1):** معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة.

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الولاء التنظيمي العاطفي	0.91	0.87
الولاء التنظيمي المستمر	0.87	0.82
الولاء التنظيمي الأخلاقي	0.89	0.81
الدرجة الكلية للثبات	0.90	0.92

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الأردنية التي تم اختيارها في هذه الدراسة، وهم: الجامعة الأردنية وعددهم (1181)، وجامعة البلقاء التطبيقية وعددهم (1341)، وجامعة عمان الأهلية وعددهم (236)، وجامعة العلوم التطبيقية وعددهم (315) (Higher Education Accreditation Commission, 2009, p1-10). وقد اختيرت الجامعات بالطريقة القصدية المكونة من (4) جامعات، اثنان منهما حكومية وهما: الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، واثنان منهما خاصة وهما: جامعة عمان الأهلية وجامعة العلوم التطبيقية، لكونها أقدم الجامعات وأكبرها من حيث عدد الكليات وعدد أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (3073) عضواً من جميع الرتب الأكاديمية. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (410) وزعت الأداة في الجامعات المستهدفة في الدراسة واسترجعت (355) استبانة، استبعد منها (8) استبانة لعدم صلاحياتهن، وقد بلغ عدد الاستبانات التي حلت (347) لتشكّل ما نسبته (11.2%) من حجم مجتمع الدراسة. والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2):** التكرارات والنسب المئوية حسب نوع الجامعة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
نوع الجامعة	حكومية	250	72.0
	خاصة	97	28.0
المجموع		347	100.0

## نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والجدول (3) يوضح ذلك.

**جدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	النمط القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
1	الولاء العاطفي	3.51	.700	70.2	مرتفعة
2	الولاء الأخلاقي	3.41	.700	68.2	متوسطة
3	الولاء المستمر	2.99	.803	59.8	ضعيفة
4	الدرجة الكلية	3.33	.645	66.6	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.99-3.51)، حيث جاء "الولاء العاطفي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.51)، تلاه في المرتبة الثانية "الولاء الأخلاقي" بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، بينما جاء "الولاء المستمر" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33). وقد يعزى السبب في حصول الولاء العاطفي على المرتبة الأولى إلى وجود مؤشر جيد على توافر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الولاء التنظيمي. ذلك أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها، ويمكن تعليل ذلك بتوافق قيم الأعضاء التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في الجامعات، حيث تتوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية، وزيادة الروح المعنوية. وبالمقابل فإن هناك منافع قد يحصل عليها عضو هيئة التدريس من وظيفته في الجامعة، وفي الوقت نفسه تعمل هذه المنافع على زيادة الانتماء والولاء الذي قد يكون نابغاً من أسباب مادية، وأخرى اجتماعية تتمثل بالاحترام والتقدير في المجتمع. وسواءً كانت الأسباب مادية أم اجتماعية فإنها عامل مباشر للوصول إلى تحقيق الذات الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهذا يمكن عضو هيئة التدريس من أن يقبل على أداء مهامه بحماس ويسخر كامل إمكانياته ويوظف طاقاته، ويتحمل المسؤوليات المنوطة به، ومن ثم يزيد مستوى الولاء التنظيمي لديه. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة حمدان (Hamdan, 2008) بأن الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية. واختلفت

نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الزهراني (Al Zahrani, 2012) بأن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة كبيرة من الولاء التنظيمي. كما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة غنيم (Ghoneim, 2007) بأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: الولاء العاطفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الولاء العاطفي. والجدول (4) يوضح ذلك.

**جدول (4)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات نمط الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	73.8	.934	3.69	يصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة.	7	1
مرتفعة	73.2	1.120	3.66	أتحس المشكلات التي تواجه الجامعة وأقدم المقترحات البناءة لتذليلها.	5	2
مرتفعة	72.8	1.078	3.64	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	1	3
مرتفعة	72.2	1.176	3.61	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه الجامعة.	9	4
مرتفعة	72	.942	3.60	أحافظ على ممتلكات الجامعة التي أعمل بها؛ كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية تماماً.	3	5

...تابع جدول رقم (4)

الدرجة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	71.2	1.145	3.56	أشعر بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه.	8	6
متوسطة	68.2	1.060	3.53	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل بها.	10	7
متوسطة	68.2	1.112	3.41	أشعر بالرضا عن عملي لأن ما أتقاضاه من راتب يرضي طموحاتي.	6	8
متوسطة	68	.996	3.40	أشعر بأن لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.	11	9
متوسطة	67.6	1.140	3.38	أشعر بدرجة عالية من الفخر والاعتزاز كوني أحد أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعة.	4	10
متوسطة	67.4	1.121	3.37	أشعر أن عملي في هذه الجامعة يوفر لي احترام وتقدير من الآخرين.	12	11
متوسطة	66.8	1.085	3.34	لدي الرغبة في العمل فلا أمانع من التأخر في الجامعة بعد الدوام من أجل المصلحة العامة.	2	12
مرتفعة	70.2	.700	3.51	الدرجة الكلية للولاء العاطفي		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.34-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "لدي الرغبة في العمل فلا أمانع من التأخر في الجامعة بعد الدوام من أجل المصلحة العامة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.51). وقد يعود السبب في حصول المجال على درجة "مرتفعة" إلى وجود احترام وتقدير لجهود أعضاء هيئة التدريس من قبل القيادة الجامعية من خلال تعاملها معهم، مما يؤدي إلى الراحة والانتماء وأداء أفضل؛ فكلما قام الفرد بعمل متكامل وشعر أنه قام بإنجازه على أكمل

وجه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، زادت قدرته على الأداء وارتفعت وتيرة دافعيته للعمل، بل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالانتماء والولاء التنظيمي، وقد يأتي ذلك نتيجة لكثير من الأسباب منها: نظام الحوافز، والأمن الوظيفي، وساعات العمل المناسبة، والعلاقات الإنسانية السائدة بين عضو هيئة التدريس والإدارة الجامعية. مما يصعب على عضو هيئة التدريس الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال في جامعتهم. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سيما (Seema, et al., 2010) بأن أسباب اختلاف الولاء التنظيمي بين المعلمين كانت في: التطوير الوظيفي، والدافع، والترابط والأمن الوظيفي، والقيادة، والالتزام الوظيفي.

#### ثانياً: الولاء المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الولاء المستمر. والجدول (5) يوضح ذلك.

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات نمط الولاء المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
1	15	إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي أفضل ترك العمل في الجامعة.	3.69	.963	73.8	مرتفعة
2	17	إن بقائي في الجامعة نابع من حاجتي المادية للعمل فيها.	3.31	.988	66.2	متوسطة
3	16	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الجامعة لكي أحتفظ بعلمي فيها.	2.99	1.333	59.8	ضعيفة
4	21	أشعر بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي بالجامعة يجعلني أفكر بترك العمل فيها.	2.97	1.260	59.4	ضعيفة
5	18	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.	2.95	1.298	59	ضعيفة

...تابع جدول رقم (5)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
6	20	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في جامعة أخرى.	2.84	1.266	56.8	ضعيفة
7	14	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	2.76	1.179	55.2	ضعيفة
8	19	أي تغيير على وصفي الوظيفي في الجامعة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها.	2.76	1.358	55.2	ضعيفة
9	13	إنني على استعداد للعمل في أي جامعة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة.	2.67	1.407	53.4	ضعيفة
		<b>الدرجة الكلية للولاء المستمر</b>	<b>2.99</b>	<b>.803</b>	<b>59.8</b>	<b>ضعيفة</b>

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.67-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي أفضل ترك العمل في الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "إنني على استعداد للعمل في أي جامعة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (2.99). وقد يفسر السبب في حصول المجال على درجة "ضعيفة" وبالمرتبة الأخيرة من بين المجالات إلى ضعف شعور بعض أعضاء هيئة التدريس بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل في جامعة أخرى، ومع ذلك قد يقبلون العمل في جامعة إذا تلقوا عرضاً براتب أفضل من رواتبهم الحالية. وهذا يشير إلى إمكانية ترك الجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس إذا توفرت لهم عروض أفضل بحوافز ورواتب أعلى. وقد يكون السبب في ذلك محدودية الفرص والخيارات للعمل في جامعة أخرى، أو خوف بعض أعضاء هيئة التدريس من التغيير عندما ينتقلون إلى جامعة أخرى، لاعتقادهم أن عملهم في جامعتهم يكون أكثر ضمان وأمان لهم، لخوفهم من كل ما هو جديد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السعود وسلطان (Al Saud & Sultan, 2009) بأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قام إسماعيل وآخرون (Ismail, et al., 2011) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم ومستوى الولاء التنظيمي.

## ثالثاً: الولاء التنظيمي الأخلاقي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الولاء التنظيمي الأخلاقي. والجدول (6) يوضح ذلك.

**جدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات نمط الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
1	22	أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للجامعة التي أعمل بها.	3.67	1.088	73.4	مرتفعة
2	23	أشعر أن من واجبي الحفاظ على سمعة الجامعة من خلال الحفاظ على أخلاقيات المهنة.	3.67	1.176	73.4	مرتفعة
3	28	وفقاً لمبادئ وما أؤمن به أحرص على أن أكون عضواً فعالاً في هذه الجامعة.	3.66	1.017	73.2	مرتفعة
4	30	تتطابق قيمي مع قيم الجامعة التي أعمل فيها.	3.64	.980	72.8	مرتفعة
5	24	أشعر أن من واجبي المساهمة في نجاح الجامعة التي أعمل بها.	3.60	.942	72	مرتفعة
6	26	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.	3.41	1.112	68.2	متوسطة
7	31	تتطابق أهدافي مع أهداف الجامعة التي أعمل فيها.	3.37	1.121	67.4	متوسطة
8	29	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الجامعة نفسها.	3.17	1.300	63.4	متوسطة

...تابع جدول رقم (6)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الدرجة
9	27	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	2.99	1.334	59.8	ضعيفة
10	25	الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	2.90	1.267	58	ضعيفة
		<b>الدرجة الكلية للولاء الأخلاقي</b>	<b>3.41</b>	<b>.700</b>	<b>68.2</b>	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.90-3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للجامعة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.90). وبلغ المتوسط الحسابي للنمط ككل (3.41). وقد يكون السبب في حصول المجال على درجة "متوسطة" وبالمرتبة الثانية إلى ضعف إحساس أعضاء هيئة التدريس بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها، وذلك بسبب البحث عن الأفضل في العمل إذا سمحت الفرصة بذلك، أو لأسباب مهنية تتعلق بالإدارة الجامعية، والحرية الأكاديمية، والنصاب التدريسي، وساعات العمل. وقد يكون السبب أن أعضاء هيئة التدريس يفضلون أن يقضوا حياتهم المهنية في نفس الجامعة التي يعملون بها. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة سي يونج (Seung, 2008) بوجود علاقة بين تأثير القيادة على الرضا والولاء للموظفين. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة خليفات والملاحمة (Khleifat & Al malahma, 2009) بوجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزى لاختلاف نوع الجامعة (حكومية وخاصة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الولاء التنظيمي للجامعات الأردنية حسب نوع الجامعة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير نوع الجامعة.

المجالات	نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الولاء العاطفي	حكومية	250	3.47	.723	2.040	345	*0.042
	خاصة	97	3.64	.622			
الولاء المستمر	حكومية	250	2.92	.775	2.539	345	*0.012
	خاصة	97	3.17	.850			
الولاء الأخلاقي	حكومية	250	3.34	.731	2.724	345	*0.007
	خاصة	97	3.57	.587			
الدرجة الكلية	حكومية	250	3.27	.651	2.735	345	*0.007
	خاصة	97	3.48	.604			

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لمتغير نوع الجامعة في جميع الأنماط وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الخاصة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى رضا أعضاء هيئة التدريس لتوافر الميزات المادية من المكافآت والحوافز وفرص الترقية في الجامعات الخاصة مقارنة برواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، على اعتبار أن سياسة التحفيز هي انعكاس لما يراه أعضاء هيئة التدريس؛ فالإدارة الجامعية الحكومية لا تمارس سياسات تحفيزية على النحو اللازم ولا تقوم بتطوير هذه السياسات من حين إلى آخر، وذلك لجمود القوانين والأنظمة وصعوبة اتخاذ قرارات مالية في الجامعات الحكومية إذا ما قورنت بالجامعات الخاصة المستقلة مالياً. وقد يكون السبب في ذلك يعود لبعد العلاقات الاجتماعية حيث أن حجم الجامعات الخاصة صغير مقارنة بالجامعات الحكومية؛ مما يزيد من فرص التواصل بينهم، وتبادل العلاقات الاجتماعية. وقد يكون لنوع القيادة دور كبير في رضا أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة من حيث إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات، وإشراكهم في تحمل المسؤولية، أي النمط القيادي السائد سيزيد من فرص الولاء التنظيمي في تلك الجامعات. اختلفت نتائج دراسة مع نتائج دراسة يوريد ومحمد (Yorid, Muhammad, 2010) بأن موظفي جامعات القطاع العام أكثر التزاماً مقارنة مع موظفي القطاع الخاص.

#### التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بعدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه ومنها: تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، والعلاقات الانسانية الجيدة، ووضوح الأهداف التنظيمية.
- نظراً لما توصلت إليه نتائج الدراسة بوجود فروق دالة احصائياً لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، توصي الباحثة بإعطاء اهتمام أكبر من قبل المعنيين بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية لزيادة الولاء التنظيمي لديهم من خلال تحسين نظام الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس، بشكل يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية، ويجعل عملهم في الكليات أكثر فاعلية.
- أن تقوم الإدارات الجامعية العليا بزيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وتوليهم عناية خاصة، وتتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وتوضح لهم الأهداف والرؤى التي تسعى لتحقيقها، وأن تعمل على إشراكهم في تحديدها ووضعها، وذلك لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، وتوفير الأنظمة التي تكفل له ضماناً وظيفياً أثناء العمل أو بعد تركها أو انتهاء مدة العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها مثل: الأمن الوظيفي، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتماثل التنظيمي.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على مجتمعات أخرى مثل الكليات الجامعية المتوسطة، ومديريات التربية والتعليم.

#### References (Arabic & English)

- Al Awad, F. & Al Heran, M. (2006). *Factors affecting the organizational commitment of the members of the teaching staff at King Saud University*. Publications Research Center, College of Administrative Sciences, King Saud University. Al Riyadh.
- Al Fahdawi, F. & Al Qtauna, N. (2008). *The effects of organizational justice in organizational loyalty: An Empirical Study of the circles in the central provinces of the south of Jordan*. Arab Journal of Management. 24 (2), 61-83.
- Al Fars, S. (2011). *The impact of stimulus policies in organizational loyalty in public institutions*. Damascus University Journal of Science, economic and legal. 27 (1), 69-91.

- Al Rawashda, Kh. (2007). *Decision-making school and a sense of security and organizational loyalty*. Amman, Jordan: Dar Al-Hamed and a library for publishing and distribution.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
- Al Lozi, M. (2006). *Organizational Development: basics and modern concepts*. Amman, Jordan: Dar Wael for publication.
- Al Saud, R. & Sultan, S. (2009). *Organizational justice degree with heads of academic departments in the official Jordanian universities and their relationship to organizational loyalty to the faculty members*. Journal of the University of Damascus. 25 (1), 191-231.
- Al Zahrani, Kh. (2012). *The Reality of Applying Rational Governance in the Saudi Arabian Private Universities and Its Relationship to Job Satisfaction and Organizational Loyalty of Their Faculty Members*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Umm Al Qura University. USA. Saudi Arabia.
- Faraa, A. (2005). *Organizational loyalty and its relationship with some variables organizational and functional*. (M.Sc. Dissertation, Sana'a University). Retrieved from: <http://www.yemen-nic.info/db/studies/studies/detail.php?ID=12290>
- Filimban, I. (2008). *Job satisfaction and organizational commitment to its relationship with the supervisors' supervisors and educators management education in Mecca*. (Unpublished M.Sc. dissertation). Umm Al Qura University. Saudi Arabia.
- Ghoneim, y. (2007). *The relationship between organizational loyalty and job satisfaction among staff members at An Najah National university*. Journal of Al-Azhar University - humanities series. 9(1), 33-66.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2007). *Behavior in Organization*. 9<sup>th</sup>ed, New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Halwani, E. (2006). *The roots of belonging and loyalty in the ethics of Japanese management*. Scientific Journal of Management, 6(1), 53-97.
- Hamdan, D. (2008). *Relationship between Academic Freedom and Institutional Commitment As Perceived by Faculty Members at Palestinian Universities*. (M.Sc. Dissertation, An Najah National University). Retrieved from: <http://scholar.najah.edu/ar/content>.
- Hanwneh, S. (2006). *Measuring the level of organizational commitment among workers Palestinian universities in the Gaza Strip*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Islamic University. Gaza. Palestine.
- Higher Education Accreditation Commission. (2009). *Growth in the number of faculty members in the official Jordanian universities during the years 2003 -2009"*. Retrieved from: <http://www.heac.org.jo>.
- Ismail, B. Tuba, B. & Burcu, E. (2011). *An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees*. International Journal of Emerging Sciences, 1(3), 231-245.
- Khleifat, A. Al Mlahma, M. (2009). *Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among faculty members at private universities in Jordan*. Journal of the University of Damascus. 25 (3), 289-340.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behavior*. 1<sup>st</sup> ed, New Delhi: New Age International Publishers.
- Kottraba, C. (2003). *The Relationship between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Stress*. Dissertation Abstract International, 64 (2), 990- 1011.
- Payaters, R. (2003). *The Future Management*. EBSCO, 213450.

- Porter, L. Steers, R. Mowday, R. & Boulian, P. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-669.
- Richard, S. (2003). *Human Resource Strategies, Commitment and Control approaches to work farce Management*. University of Rhode Island, April.
- Seema, M. Tarika, S. & Brajesh, S. (2010). *Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician*". Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res,1(1), 98-108.
- Seung, S. (2008). *Elation ships among leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Iowa State University. USA.
- Yorid, A. & Muhammad, T. (2010). *Comparative Analysis of Organizational Commitment among Faculty Members of Public and Private Sector Universities of KPK*. Journal of Managerial Sciences, 5(1), 37-52.