

## درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين دراسة ميدانية في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين

الدكتورة نايفة علي\*

الدكتور مهند مبيض\*\*

ميس جودت عزيزة\*\*\*

(تاريخ الإيداع 14 / 11 / 2016 . قبل للنشر في 12 / 4 / 2017)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، كذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تعزى لمتغير الجنس ونوع الكلية وشغلهم منصباً إدارياً والمرتببة العلمية. تكونت عينة الدراسة من (90) عضواً، وقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج أنّ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس وشغله منصباً إدارياً بينما كان هناك فرق بينهم حسب متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية ووجود فروق حسب متغير المرتبة العلمية لصالح الأستاذ المساعد.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الجامعة، عضو هيئة التدريس الجامعي.

\* أستاذ مساعد - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة طرطوس - سورية.

\*\* مدرس - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم مناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

## The degree of organizational loyalty among faculty members at Tishreen University A field study in the theory and practice of colleges in the University of Tishreen

Dr. Nayfeh Ali<sup>\*</sup>  
Dr. Muhannad Moubayed<sup>\*\*</sup>  
Mais Jawdat Aziza<sup>\*\*\*</sup>

(Received 14 / 11 / 2016. Accepted 12 / 4 / 2017)

### □ ABSTRACT □

The research aims to find out the organizational loyalty score among faculty members at Tishreen University, as well as determine if there was a statistically significant differences between them due to the variable gender and college and their top managerial position and scientific ranks, study sample consisted of 90 members, has been using the questionnaire as a tool to collect data, and results it showed that there is an average of organizational loyalty among faculty members, and the lack of a statistically significant difference between faculty members to identify organizational loyalty degrees by gender variable and he held a managerial position level, while there was a difference between them as a variable of type College for the benefit of colleges theory and the existence of differences by variable Grade favor of assistant professor.

**Key words:** Commitment Organizational, the university , a member of the university faculty

---

\* Associate Professor, Department of child-rearing, Faculty of Education, the University of Tartus, Syria.

\*\* Assistant Professor, Department of child-rearing, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria

\*\*\* Postgraduate student, Department of curricula and teaching methods, the College of Education , University of Tishreen , Lattakia, Syria .

**مقدمة:**

تعتبر الجامعة من أهم الصروح العلمية والتربوية التي يقوم عليها المجتمع والتي يتم من خلالها نشر ثقافته والتخطيط لمستقبله، نظراً لكونها ميدان البحث الأول في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية. إضافة إلى الدور البارز الذي تقوم به والمتمثل بالتعليم، والذي من خلاله أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تقوم بضخ الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي يحتاجها المجتمع وسوق العمل، حيث تأخذ على عاتقها مسؤولية النهوض بالمجتمع وتنميته. ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس الجامعي باعتباره ركناً أساسياً من أركان الجامعة، فهو المدرّس والمُشرف والباحث، بالإضافة إلى تفاعله مع الطلاب ومشاركته في المؤتمرات والندوات العلمية ومساهمته بشكل أو بآخر في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع. من هنا كان لابد من إعطائه اهتماماً كبيراً ومستمرّاً والعمل على تلبية حاجاته ومتطلباته لكي يتحقق لديه الرضا الوظيفي بما ينعكس على انتمائه لجامعته، ويدفعه لتحقيق أعلى درجات الإخلاص والولاء لها. ومما لا شك فيه أن عضو هيئة التدريس يجب أن يتحلّى بقيم وخصائص المدرّس الناجح، كحبّه لمهنته والإيمان برسالته ورسالة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والاستعداد للتضحية، والعطاء من أجلها، والاعتزاز بها. إنّ تعميق مثل هذه القيم والصفات لدى عضو هيئة تدريس ليس بالأمر السهل، بل يتطلب ذلك جهداً كبيراً لتفعيلها والنهوض بها ليصل إلى مستوى الولاء للجامعة وهو أعلى درجة من الإخلاص لها والالتزام بها (علاونة، 2006، ص75).

والولاء الحقيقي الذي يتحقق لدى أعضاء هيئة التدريس ينتج عنه حصول الجامعة على مدرّسين يتسمون بالكفاءة والمسؤولية، ويكونون قادرين على الاستمرار في العمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمرّ بها الجامعة. وهذا الولاء يقاس بمدى تضحية عضو هيئة التدريس بالمكاسب الشخصية، وصبره على بعض الأزمات التي يمكن أن تمرّ بها جامعته. إضافة إلى مدى مقاومته للمغريات والعروض التي تقدّمها الجامعات الأخرى المنافسة بهدف استقطاب القدرات الوظيفية إليها (كردي، 2011، ص21). وهناك عدد من السياسات الداعمة للولاء التنظيمي التي من الممكن أن تمارسها الجامعة لزيادة الولاء لدى العاملين فيها منها تعزيز مفاهيم الولاء التنظيمي وسياسات المكافأة على أساس الأداء، أيضاً تحقيق العدالة التنظيمية (Chughtai & Zafar p41، 2006). وهذا ما أكّده العديد من الدراسات الأجنبية والعربية منها دراسة (Salim & Kamarudin، 2007) ودراسة (Malik، 2010) ودراسة (Shelton، 2002) ودراسة (غنيم، 2007).

**مشكلة البحث:**

تعدّ الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع التي تقوم بإعداد وتأهيل الموارد البشرية التي يتوقف عليها تقدّم المجتمع وتطوره. والمدرّس الجامعي حجر الأساس فيها فهو القائم على تنفيذ العملية التعليمية والإشراف عليها، ولنجاحه بمهنته هذه لا بدّ من أن يكون على درجة مرتفعة من الالتزام والولاء لجامعته. كذلك الإيمان بالأهداف والقيم والمبادئ التي تقوم عليها لضمان تحقيق تلك الأهداف بفاعلية وكفاية. فالالتزام بذلك يوّد لديه الحماس والإخلاص للعمل مما ينتج عنه عضو هيئة تدريسية ملتزم ومتفان في عمله إلى أقصى درجة ممكنة. إلا أنّه قد نرى بعض أعضاء الهيئة التدريسية يكتفون القيام بالحد الأدنى من الأعمال والمهام الموكلة إليهم. قد يعود ذلك إلى ضغوطات العمل الكثيرة التي يواجهونها والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي. أو نفورهم من القرارات المركزية المتخذة دون إشراكهم بها. أو بحثهم عن فرص عمل أفضل في جامعات أخرى بمرتب مادي أفضل. ويزيد تلك المشكلة ضعف الثقافة التنظيمية لدى البعض منهم والتي تعدّ من أهم عوامل الولاء التنظيمي، حيث يؤدي ذلك إلى ضعف التزامهم

وولائهم لجامعتهم وبالتالي تقصيرهم في عملهم مما يترتب عليه مشكلاتٍ ماديّةٍ وبشريّةٍ قد تواجهها الجامعة. كخسارتها للموارد البشرية المؤهّلة والمدربّة والأموال التي تمّ انفاقها على إعدادهم وتأهيلهم. ومن هنا يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الآتي:

**ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟**

### أهميّة البحث وأهدافه:

تأتي أهميّة البحث من النقاط الآتية:

1. أهميّة الدور الذي تلعبه الجامعات السوريّة في قيادة العملية التعليمية والتربوية.
  2. أهميّة الدور الريادي لعضو هيئة التدريس الجامعي في نجاح الجامعة وتحقيقها لأهدافها.
  3. تسليط الضوء على جانب مهمّ لدى أعضاء الهيئة التدريسية والمتمثّل بالجانب العاطفي.
- ويهدف هذا البحث إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية في جامعة تشرين، كذلك معرفة أثر بعض المتغيرات التصنيفية ( الجنس، نوع الكلية، شغله منصباً إدارياً، المرتبة العلمية ) على درجة ولاءه للجامعة.

### أسئلة البحث:

ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

### فرضيات البحث:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر الجنس.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر نوع الكلية.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المنصب الإداري الذي يشغله عضو هيئة التدريس.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المرتبة العلمية.

### منهجية البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ الذي يقوم على توضيح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقات بين أجزاء الظاهرة نفسها، كما يقوم بوصف الظاهرة للوصول إلى تحديد أسبابها والعوامل التي تتحكم بها واستخلاص النتائج منها. كما أنّه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، 2000، ص 370).

## مصطلحات البحث:

### الولاء التنظيمي Organizational Commitment:

**الولاء التنظيمي:** هو عبارة عن وجود مشاعر قوية لدى الفرد لقبول أهداف المنظمة وقيمها ورغبته الجادة في العمل والاستمرار فيها (Jeamoon, 2000, p110).  
وتعرّف الباحثة درجة الولاء التنظيمي أنّه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على بنود الاستبانة.

### أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية Staff member of teaching in university:

وهم: أ. الأساتذة ب. الأساتذة المساعدون ج. المدرسون (قانون تنظيم الجامعات، 2006، ص21).  
وتعرّفه الباحثة أنهم من يقومون بالتدريس وأعماله وإجاباته في إحدى كليات أو معاهد الجامعة سواء كانت نظرية أو تطبيقية.

### الجامعة University:

الجامعة هيئة علمية ذات طابع إداري لها شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي على الوجه المبين في القانون ولائحته التنفيذية، وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون واللائحة التنفيذية (قانون تنظيم الجامعات، 2006، ص5).  
وتعرّفها الباحثة أنها مؤسسة تربوية تعليمية تضم مجموعة من الكليات من مختلف الاختصاصات النظرية والتطبيقية.

### الأدب النظري والدراسات السابقة:

#### أدبيات البحث:

#### مفهوم الولاء التنظيمي:

حدد مفهوم الولاء التنظيمي أنه ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة (السعود وسلطان، 2009، ص13).  
وقد قدّم جايمون مفهوماً آخر للولاء التنظيمي حيث حدده بأنه عبارة عن وجود مشاعر قوية لدى الفرد تتمثل بمدى قبوله لأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها ومدى توقّر الرغبة الجادة في العمل والاستمرار فيه (Jeamoon, 2000, p110).

أمّا حسين حريم فيرى أنّ الولاء التنظيمي اتجاه العاملين نحو منظماتهم، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على مصلحة المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، كما أنّه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لتحقيق هذا الهدف، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته (حريم، 2000، ص107).

مما سبق نجد أنّ مفهوم الولاء التنظيمي عبارة عن تطور شعور الفرد العامل في أي منظمة بما فيها الجامعات، ليرتقي من الانتماء للجامعة إلى أعلى درجات الولاء لها. وما أجدد الاهتمام بدراسة الجانب المعنوي لدى الفرد العامل والمؤهل والمتقّف، والذي يعدّ عنصر هامّ وأساسي في الجامعة. حيث يمكن اعتبار الولاء التنظيمي حالة يتحقق فيها التكامل والانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية وجامعتهم، الأمر الذي يؤدي إلى التفاعل الإيجابي داخلها نتيجة طموحهم الوظيفي ورغبتهم في تطوير نموهم المهني، والعمل على تحقيق أهدافها. فالولاء التنظيمي لا يفرض

فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الانسجام والتكامل بين أهداف الفرد والمنظمة (العمرى، 2007، ص21).

### أبعاد الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية هي:

**1. الولاء العاطفي:** وهو الارتباط العاطفي بالمنظمة حيث يشعر الفرد بالسعادة كونه عضواً فيها (Çelik, 2007, p140). ويتأثر الولاء العاطفي بعوامل منها التحدي الوظيفي، وضوح الدور، وضوح الأهداف، التقبل من قبل الإدارة والتفاعل مع الأقران، بالإضافة إلى الأهمية الشخصية وردود الفعل والمشاركة والاعتمادية. كما أن الولاء العاطفي يعكس علاقة العامل وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك بمشاعر وأحاسيس الحب والوفاء والإخلاص التي يكتسبها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل (السقاف وأبو سن، 2015، ص84).

**2. الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الموظفين لتكاليف مغادرة المنظمة، ومقارنتها مع تكاليف البقاء فيها؛ حيث أن الموظفين الذين يرون أن تكاليف ترك المنظمة هي أكبر من تكاليف البقاء فإنه سيبقى فيها. أي أن الالتزام المستمر مرتبط بمدى المكاسب الشخصية التي يمكن أن يحققها الموظف (Alkahtani, 2015, p24). أي إلى أي مدى يحتاج الشخص للبقاء في المنظمة، نظراً للتكاليف والفوائد المرتبطة بها، كما أن هذه الاستثمارات قد لا تأخذ الطابع المادي فحسب بل المعنوي أيضاً مثل العلاقات الوثيقة بين الموظف وزملائه، بالإضافة إلى استحقاقات التقاعد والأقدمية والكفاءات الخاصة المكتسبة من خلال العمل في المنظمة لفترة طويلة، حيث يكون لديه خوف مستمر من فقدان هذه المكاسب والاستثمارات في حال تركه العمل في المنظمة (Çelik, 2007, p140). هذا البعد يتوقف على مدى الرضا عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فسيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل، والعكس صحيح (السقاف وأبو سن، 2015، ص84).

**3. الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويمثل الولاء الأخلاقي المعيارى. إحساس الموظف بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويكون هذا الإحساس على مستويات عالية يدفعه للالتزام بالبقاء فيها (Alkahtani, 2015, p24). وهنا يصبح البقاء في المنظمة واجب دون وجود ضغوط اجتماعية أو خارجية (Çelik, 2007, p140). أي التزام الموظف بالبقاء في المنظمة لأسباب معنوية وأخلاقية (Stephen, 2007, p80). بينما يجد آخرون أن الولاء المعيارى يتشكل لدى الفرد لأنه يجد نفسه مضطراً للبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط خارجية من قبل الآخرين فالأفراد أربعة أنماط؛ منهم المترقبون لفرص عمل أفضل، والمضطرون للعمل رغم عدم محبتهم له، والمقبلون على الأعمال التي يحبونها والمستقرون بها. فالمجموعة الأولى والثانية هي أكثر المجموعات تركاً للعمل، بينما الثالثة والرابعة فهم أكثر ولاءً للمنظمة وانتماءً لها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها (اللوزي، 2003، ص135).

### أثر المناخ التنظيمي على ولاء العاملين للمنظمة:

عندما يكون المناخ التنظيمي متمتعاً بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو المنظمة، وبالتالي على سلوكهم وولائهم لها (السعود وسلطان، 2009، ص204 . 205). فتوفر المناخ التنظيمي الصحي الغني بالعلاقات الإنسانية الإيجابية يدفع عضو هيئة التدريس الجامعي إلى تكيف نفسه مع المتغيرات البيئية المختلفة التي قد تتعرض لها الجامعة، نظراً لكونها منظمةً تربيةً وتعليميةً تستقطب عقول

الشباب السوري من مختلف أنحاء القطر، مما يتطلب من عضو هيئة التدريس الجامعي المرونة والقدرة على التفاعل مع الطلاب ومساهمته الفعالة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء. ولتحقيق هذا لا بدّ من مناخ عمل يشجّع ويحفّز أعضاء الهيئة التدريسية. وينمّي لديهم حسّ المسؤولية والالتزام. فالمناخ التنظيمي من أهمّ العوامل التي تسهم في تكوين الولاء التنظيمي وزيادته من خلال مجموعة عناصر مرتبة حسب الأهمية هي: تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، وتطبيق أنظمة حوافز ومكافآت مناسبة، أيضاً وضوح الأدوار والمهام الوظيفية، ووضوح الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الجيدة (المحتسب وجلعود، 2005، ص98).

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (المخلفي، 2001) في اليمن بعنوان أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من (143) عضواً. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث واتبع المنهج الوصفي، وكان من أهمّ النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية في درجة الولاء التنظيمي والولاء المهني تبعاً لاختلاف الخبرة والجنس والاختصاص والرتبة الأكاديمية، وأنّه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للمهنة والولاء التنظيمي للكلية.

2. دراسة (Shelton, 2002) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان **An assessment of organizational commitment among faculty at clemson university (South Carolina)**

#### تقييم الالتزام التنظيمي بين العاملين في البيئة الأكاديمية لجامعة جنوب كارولينا

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كارولينا الجنوبية، والكشف عما إذا كان هناك فروق في مستويات الولاء التنظيمي، كذلك معرفة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. بلغت عينة الدراسة (300) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم الباحث مقياس ألن وماير كأداة لجمع المعلومات واعتمد المنهج الوصفي. وكان من أهمّ النتائج أنّ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى وجود فروق في مستوى الولاء تبعاً للتخصص أو نوع الكلية والمؤهل العلمي والعمر والمنصب الإداري.

3. دراسة (Salim& Kamarudin, 2007) في ماليزيا بعنوان **Factors affecting organizational commitment among lecturers in higher educational institution in Malaysia**

#### العوامل التي تؤثر على ولاء بين المحاضرين في المؤسسات التعليمية العليا في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد تصوّر المحاضرين في الكليات المهنية عن الولاء التنظيمي ومعرفة فيما إذا كان هناك علاقة كبيرة بين الرضا الوظيفي وتصور الدعم التنظيمي لدى المحاضرين في الكليات المهنية، شملت العينة (132) من المحاضرين في الكليات المختلفة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث واتبع المنهج الوصفي. وكان من أهمّ النتائج أنّ زيادة المشاركة الوظيفية والدعم التنظيمي وسيلة فعالة للحصول على موارد بشرية ذات ولاء تنظيمي أكبر. بالإضافة إلى عدم وجود فروقات بين المحاضرين تعزى لمتغير الجنس والعمر.

4 . دراسة (غيم،2007) في فلسطين بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي والمرتبة الأكاديمية ونوع الكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) عضواً من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد المنهج الوصفي الميداني. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس والرتبة الأكاديمية و ونوع الكلية.

5 دراسة (Malik,2010) في الباكستان بعنوان **Job Satisfaction and Organizational Commitment of Universities Teachers in Public Sector of Pakistan**

#### الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لمدرسي جامعات القطاع العام في الباكستان

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات القطاع العام في الباكستان، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية في درجة رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي حسب عوامل المكافأة والترقية المنصب الإداري. بلغت عينة الدراسة (650) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات القطاع العام واستخدم الباحث الاستبانة، كما اعتمد المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للجامعة، وأن هذا المستوى مرتبط بفرص المكافأة والترقية. كما أنّ هناك فروقاً بين أعضاء الهيئات التدريسية في مستوى الرضا الوظيفي وكذلك مستوى الولاء التنظيمي حسب المرتبة العلمية أو المنصب الإداري الذي يشغلونه.

6. دراسة (عبادو،2012) في الجزائر بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.

هدفت الدراسة للكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وعلاقتها بولائهم التنظيمي. تمّ تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة مؤلفة من (447) أستاذاً وأستاذة، اعتمدت الباحثة استبانتين هما (ديف فرانسيس ودكوك وأداة بروتير لقياس مستوى الولاء التنظيمي)، كما تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن أهمّ النتائج التي توصلت لها الدراسة أنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات كان متوسطاً. وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعادها ومستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. كما أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة الإدارية والتخصص، والأقدمية.

#### النتائج والمناقشة:

##### مجتمع البحث وعينته:

تألّف مجتمع البحث من (1171) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية بحسب دائرة الإحصاء والتخطيط في جامعة تشرين، حيث تمّ تطبيق البحث على عينة عشوائية مؤلفة من (90) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية القائمين على رأس العمل في عدد من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين.

جدول رقم (1) خصائص أفراد العينة

المرتبة العلمية			شغله منصباً		نوع الكلية		الجنس		العدد
أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	لا	نعم	تطبيقية (العلوم، الاقتصاد، الهندسة، الزراعة)	نظرية (التربية، الآداب والعلوم الإنسانية)	إناث	ذكور	
22	23	45	57	33	50	40	37	53	
90									المجموع

## أداة البحث:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تم الاستعانة بمقياس (بروتر) للولاء التنظيمي المؤلف من خمسة عشر بنداً، اختارت الباحثة عدد من البنود التي تتناسب مع البيئة السورية. كما تم إضافة بنود أخرى ليصبح عدد البنود (33) مقسمةً إلى ثلاثة محاور بحسب أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري). بحيث يكون كل بعدٍ منها محوراً في الاستبانة.

جدول رقم (2) توزيع بنود الاستبانة على كل محور

عدد البنود	المحاور
14 . 13 . 12 . 11 . 10 . 9 . 8 . 7 . 6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1	الولاء العاطفي
7 . 6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1	الولاء المستمر
11 . 10 . 9 . 8 . 7 . 6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1	الولاء الأخلاقي (المعياري)

## صدق الأداة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص والخبرة في كليتي التربية والاقتصاد بجامعة تشرين للتأكد من صدقها الظاهري، حيث تم بعدها إجراء التعديلات والمقترحات التي طلب المحكمون تعديلها، ومن تم قامت الباحثة بدراسة عاملي الصدق والثبات للاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي .SPSS.

جدول رقم (3) نتائج معامل ثبات استبانة درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تشرين.

المحور	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	جيتمان
الولاء العاطفي	0,839	0,842	0,819
الولاء المستمر	0,816	0,857	0,832
الولاء المعياري	0,802	0,799	0,669
الاستبانة الكلية	0,900	0,816	0,808

**متغيرات البحث:****المتغيرات التصنيفية:**

- الجنس: ذكور، إناث.
  - نوع الكلية: نظرية، تطبيقية.
  - شغله منصباً إدارياً.
  - المرتبة العلمية: مدرّس، أستاذ مساعد، أستاذ.
- المتغيرات التابعة:** درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تشرين.

**المعالجة الإحصائية:**

تمّ تجميع البيانات وإدخالها إلى الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولمعرفة درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، تمّ تقسيم الاستبانة إلى ثلاث مستويات حسب المعيار الآتي: بما أن عدد بنود الاستبانة هو (33) فيكون الحد الأدنى (33) ويكون الحد الأعلى  $33 \times 5 = 165$  ويكون طول المدى:

$$(أعلى درجة - أدنى درجة) \div 3$$

$(165 - 33) \div 3 = 44$  أي أنّ طول كل مجال 44 وبناءً على ذلك تمّ تقسيم الدرجات كما يأتي: من (33) إلى (77) درجة يقع ضمن المستوى المنخفض، ومن (78) إلى (121) درجة يقع ضمن المستوى المتوسط، ومن (122) إلى (165) درجة يقع ضمن المستوى المرتفع.

ولاختبار صحة فرضيات البحث تمّ استخدام T- test من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (One ANOVA) Way وذلك لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

**سؤال البحث: ما درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب متوسط درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين وكانت قيمة هذا المتوسط (130,95)، وبما أن الدرجة العليا للاستبانة هي 165 نجد أن هذه الدرجة أكبر من قيمة منتصف الدرجة الكلية للاستبانة (82,5) وهذا المتوسط أقرب ما يكون للدرجة العليا من الدرجة المتوسطة وبالتالي تكون درجة الولاء عالية. أما إذا أردنا أن نعرف بأيّ مستوى يقع أفراد العينة حسب توزيع الدرجات إلى مستويات نجد من النتائج أنّ أفراد العينة يتوزعون على المستويات الثلاثة، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين

المجموع	مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية			العينة الكلية
	مرتفع	متوسط	منخفض	
90	24	50	16	التكرار
100	26,66	55,55	17,77	النسبة %

نلاحظ من الجدول أنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كان متوسطاً، حيث أنّ معظم أفراد العينة يقعون في المستوى المتوسط حيث كانت النسبة (55,6%). أي أنّ لديهم درجةً متوسطةً من الولاء التنظيمي للجامعة. ويمكن أن يعود ذلك إلى ظروف العمل الحالية والصعوبات التي قد يواجهها بعض أعضاء الهيئة التدريسية داخل العمل والتي قد تؤثر بشكلٍ أو بآخر على ولائهم التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shelton, 2002) ودراسة (عبادو، 2012) اللتين أكدتا على وجود مستوى متوسط من الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

#### مناقشة فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس. واختبار صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام (T. test) للكشف عن دلالة الفرق بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث على استبانة درجة الولاء التنظيمي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم(5) يبين دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	53	117,6038	1,666	0,99	غير دال
إناث	37	114,7027			

من الجدول نلاحظ كانت قيمة ف = 1,666 عند مستوى دلالة 0,99 وهي أكبر من 0,05 بالتالي لا يوجد فرق بين متوسطي درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث على استبانة الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05. ويمكن أن نفسر ذلك بأنه قد يرجع إلى أنّ بيئة العمل الجامعي لا تفرّق بين أعضاء الهيئة التدريسية في الحقوق والواجبات حسب جنسهم إنّما تتبع استراتيجية واحدة مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية إنّ هدفها الأول تطبيق النظام والقانون داخل الجامعة وتحقيق اهدافها، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Salim& Kamarudin,2007) ودراسة (المخلافي،2001) من حيث عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى ولائهم التنظيمي.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة الولاء التنظيمي حسب متغير نوع الكلية.

ولاختبار صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام (T. test) للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغير نوع الكلية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم(6) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حسب متغير نوع الكلية

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
نظرية	40	118,825	0,129	0,012	دال
تطبيقية	50	114,480			

من الجدول نلاحظ أنّ قيمة ف = 0,129 عند مستوى الدلالة بلغ 0,012 وهو أصغر من 0,05 . أي أنّه يوجد فرق بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية حيث بلغ المتوسط (118,825). قد يعود السبب في ذلك إلى آلية العمل في الفروع النظرية

التي تشجّع العمل في فريق، وروح التعاون والمشاركة بين أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بشكل عام داخل هذه الكليات، مما يعكس إيجاباً على ولائهم التنظيمي وبالتالي إيثارهم العمل داخل كلياتهم والبقاء بها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shelton,2002) ودراسة (غنيم، 2007) التي أكدت وجود فرق بين أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيّر نوع الكلية أو التخصص.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المنصب الإداري.

ولاختبار صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام (T. test) للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المنصب الإداري، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حسب متغيّر المنصب الإداري

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
شغل منصباً إدارياً في السابق	33	116,9091	0,465	0,664	غير دال
لم يشغل منصباً إدارياً	57	116,1228			

يتضح من الجدول أنّ قيمة ف = 0,465 عند مستوى الدلالة بلغ 0,664 وهو أكبر من 0,05 بالتالي لا يوجد فرق بين متوسطي درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر شغله منصباً إدارياً. قد يعود ذلك إلى أنّ هناك التزاماً أخلاقياً لدى أعضاء الهيئة التدريسية تجاه الجامعة وأولوية أساسية وهي تحقيق أهدافها بغض النظر عن المناصب الإدارية التي يشغلونها. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبادو، 2012) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات حسب الرتبة أو المنصب الإداري في حين أنّها تختلف مع نتائج دراسة (Shelton,2002) ودراسة (Malik, 2010) ودراسة (غنيم، 2007) التي أكدت وجود فروق بينهم حسب المنصب الإداري.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المرتبة العلمية.

وللتأكد من صحة الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المرتبة العلمية

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدرّس	45	114,333	1,152
أستاذ مساعد	23	119,217	1,973
أستاذ	22	117,727	1,458
المجموع	90	116,411	0,865

وللتحقق من صحة النتيجة قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغيّر المرتبة العلمية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغير المرتبة العلمية

مصدر التباين	مجموع	عدد درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى	القرار
بين المجموعات	413,512	2	206,756	3,221	0,045	دال
داخل	5584,277	87	64,187			
المجموع	5997,789	89				

من الجدول نلاحظ أنّ مستوى الدلالة يساوي 0,045 وهو اصغر من 0,05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على استبانة درجة الولاء التنظيمي حسب متغير المرتبة العلمية.

ولمعرفة طبيعة هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار المقارنات البعدية LSD كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

المرتبة العلمية ا	المرتبة العلمية ل	قيمة الفرق	Sig
مدرّس	أستاذ مساعد	-4,88406*	0,020
أستاذ مساعد	أستاذ	1,49012	0,534
أستاذ	مدرّس	3,39394	0,107

\*The mean difference is significant at the 0,05 level.

من الجدول نلاحظ أنّ هناك فرق بين المدرّس والأستاذ المساعد، وأنّ هذا الفرق كان دالاً لصالح الأستاذ مساعد حيث بلغت درجة الولاء لديه أعلى درجة، وقد يعود ذلك إلى أنّ المدرّس ربما لم يمضِ وقتاً طويلاً على ممارسته العمل، وبالتالي قد لا يكون تحقق لديه الأمن والاستقرار الوظيفي. بالإضافة إلى أنّ إدراك المدرّس لخصائص عمله من استقلالية وتنوّع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته بزملائه ورؤسائه في العمل ومدى تماسكه وتلاحمه معهم يؤثّر على رغبته في البقاء والاستمرار في العمل ضمن الجامعة وبالتالي على التزامه وولائه لها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (غنيم، 2007) ودراسة (Shelton, 2002) ودراسة (Malik, 2010) التي أكّدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على نتائج البحث توصي الباحثة بما يأتي:

1. تقديم الدعم الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً.

2. تعميق روح التعاون بين الإدارات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية المتعلقة بعملهم، حيث يشعرون بأنهم مسؤولين عن جامعتهم، وبالتالي يحرصون على نجاحها والإخلاص لها.
3. عقد ورش عمل ومؤتمراتٍ للتعريف بمفهوم الولاء التنظيمي وتكريسه لدى أعضاء الهيئة التدريسية كمصطلح إداري ومؤسسي.
4. التخفيف من المهام والأعباء الملقاة على عاتق أعضاء الهيئة التدريسية بحيث يستطيعون التوفيق بين التدريس والبحث العلمي، و تعويضهم التعويض المادي العادل والمكافئ لجهودهم وخبراتهم.

### المراجع:

1. حسين، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. ط2، دار زهران، الأردن، 2000، 397.
  2. السعود، راتب ؛ سلطان، سوزان. درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، من ص191 - 231.
  3. السقاف، صفوان ؛ أبو سن، أحمد. أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية، اليمن، المجلد1، العدد 16، 2015، من ص71 . ص91.
  4. سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. ط1، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2003، 354.
  5. عبادو، خديجة. القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. مجلة جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012، 243.
  6. علاونة، معزوز وندى، يحي. مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد5، 2005، من ص55 . ص77.
  - 7- العمري، هاني. منكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم. ط1، السعودية، 2007، 118.
  8. غنيم، يوسف. العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. مجلة جامعة الأزهر، فلسطين، المجلد 9، العدد2 ، 2007، من ص33 . ص66.
  9. قانون تنظيم الجامعات. القانون رقم 6، سورية، 2006، 45.
  10. كردي، أحمد السيد. إدارة السلوك التنظيمي. ط1، القاهرة ، 2011، 99
  11. اللوزي، موسى. التطوير التنظيمي. ط5، الأردن، دار وائل، 2003، 343.
  12. المحتسب، لينا ؛ جلعود، مروان. أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى العاملين في البنوك في محافظة الخليل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات . العدد 11، 2007، من ص97 . ص154.
  13. المخلافي، محمد. أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق. المجلد17، العدد2، من ص 120 . ص185
  - 14- ملحم، سامي . مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، 512.
- 15- ALKAHTANI, A. *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. Business and Management Studies*, Alsuiddia ,Vol. 2, No. 1, 2016, 23-34.

16- CELIK, C. *Relationship of organizational commitment and job satisfaction: a field study of tax office employees, Mersin University*. Turkey, 2007, 155.

17- CHUGHTAI, A. ; ZAFAR, S . *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers*. Pakistan ,Vol 11, Number 1, 2006, 39-64.

18- JEAMOON, M. *Organizational commitment Revisited in new public management: Motivation organizational culture sector*, USA, 2000, 177.

19-MALIK, M. *Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan*. Pakistan,Vol 5, No 6, 2010, 17-26

20- SALIM, M.; KAMARUDIN, H. *factors affecting organizational commitment among lecturers in higher educational institution in Malaysia. research in Kolej Professional Mara Bandar Melaka* . Malaysia, 2007, 19- 83.

21-SHELTON, I. *An assessment of organizaional commitment among faculty at Clemson university (South Carolina)*. USA, 2002, 23

22- STEPHEN, R.; TIMOTHY, A. *Organizational behavior*. (USA, Prentice- hall, inc). USA, 2007, 256