

درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت

مريم أحمد عبدالله المذكور

dr.m.almazkour@gmail.com

جامعة الكويت، الكويت

قبل بتاريخ: ٢٠١٨/٥/١٤

عدل بتاريخ: ٢٠١٨/٥/١٤

استلم بتاريخ: ٢٠١٨/٣/٣١

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وتم تطوير استبانة تألفت من (٢٠) بنداً. وتكونت مجموعة الدراسة من (١٨٣) عضو هيئة تدريس من كليات جامعة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١). وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة، وهي: الجنس، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة كعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات العملية لرفع مستوى الولاء التنظيمي ومنها العلمية كـمقترحات لدراسات مستقبلية، ومنها: غرس روح العمل الجماعي وتحمل المسؤولية تجاه الجامعة والوطن، وتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال عقد دورات تدريبية تعمق الوعي الديني وتعرف بأهمية الولاء التنظيمي، وزيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية وتحسين بيئة العمل، وإجراء دراسة مشابهة تكشف عن درجة الولاء التنظيمي في مؤسسات الدولة الأخرى، ودراسات تكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالسمات الشخصية والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة: الولاء التنظيمي – الهيئة التدريسية – جامعة الكويت

Degree of Organizational Loyalty among Kuwait University Faculty

Maryam Ahmad Abdullah Al-Mazkour
Kuwait University, Kuwait

The study aimed to measure the degree of organizational loyalty among faculty members at Kuwait University. The study used analytical descriptive survey method, and developed a questionnaire comprising (20) items which was administered to a sample comprising (183) faculty members. The study revealed that the degree of organizational loyalty is medium with a mean (3.01). Also, the study revealed no statistically significant differences among the respondents due to the study variables: gender, nationality, age, years of experience, type of college, and academic rank. In the light of these results, the study provided a number of practical recommendations and suggestions for further studies, i.e. instilling the spirit of teamwork and responsibility towards the university and nation, evaluating the performance of faculty members, promoting organizational loyalty by holding training courses, deepening religious awareness, paying more attention to factors that regulate work environment, conducting similar studies in other institutions, and other studies to reveal the relationship of organizational loyalty with personal characteristics, job satisfaction, and organizational justice.

Glossary: Organizational Loyalty – Faculty Member – Kuwait University.

مقدمة: كفاءتها

تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها. وحتى تحقق أعلى مستويات للتوقعات في المجالات التربوية والثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية، فإنها بحاجة إلى موارد بشرية ومادية وتكنولوجية ومالية تتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة. ويعد المورد البشري من أهم الموارد لأنه هو القادر على الإنتاج والإبداع واستحداث الموارد الأخرى واستخدامها. ويعد أعضاء الهيئة التدريسية أكثر الموارد البشرية تأثيراً في مخرجات مؤسسات التعليم العالي التي تتمثل في الطالب، والبحث العلمي، والاستشارات الفنية للمجتمع، ومن بين أهم جوانب هذا المورد البشري هو اتجاهاته نحو مؤسسته وعمله، ومن بين مفاهيم الفكر الإداري المعاصر فيما يختص بجوانب هذا المورد البشري مفهوم الولاء التنظيمي، ويتكون الولاء التنظيمي من اتجاهات عضو الهيئة التدريسية وقبوله بأهداف مؤسسته وقيمها، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، والرغبة الشديدة في بقائه فيها. ولقد حاذ موضوع الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك لما يترتب عليه من نتائج تؤثر على مستقبل الفرد والمؤسسة نظراً لارتباطه بسلوك الفرد ونشاطاته وفاعليته في العمل.

مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال لهذه المؤسسات، وذلك إنطلاقاً من أن العنصر البشري هو المحقق لكفاءة وفعالية تلك المؤسسات، وتحرص أغلب المؤسسات لتحقيق

رسالتها وأهدافها على التركيز في إنتاجية العاملين لديها، وذلك بتوفير البيئة والمناخ التنظيمي المناسب، وتتطلب مقتضيات الإدارة الحديثة من أجل تطويرها ورفقها إلى الدرجات العليا؛ توفير مبدأ الولاء التنظيمي والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية (المعشر، ٢٠٠٣؛ حمدان، ٢٠٠٨)؛ ويعد مجال الولاء التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على فكر الباحثين في الآونة الأخيرة، وذلك لما له من علاقة بالأداء وتحقيق أهداف المؤسسات. كما يعد الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه لدى العاملين فيها. ولقد ذكر العالم وليم أوشي (كما أورد في المعيوف، ٢٠٠٢) أن سعي المؤسسات لكسب ولاء العاملين أمر مبرر وضروري لما يترتب عليه من مكاسب كثيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في زيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية واحترامهم لأنظمة العمل وقوانينه، ولقد لاحظت الباحثة أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات المحلية في مجال الولاء التنظيمي رغم الاهتمام العالمي بهذا المجال، لذلك لا بد من قياس درجة الولاء التنظيمي للتعرف نقاط القوة والضعف، بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة، ويتم العمل على معالجة نقاط الضعف، وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ورؤيتها (الكتبي، ٢٠٠٧).

وحتى تستطيع الجامعة أن تلعب الدور القيادي بالمجتمع، لا بد من الاعتماد على أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم حجر الأساس والعنصر

٢. تعرف درجة اختلاف وجهات النظر في درجة الولاء التنظيمي أفراد مجموعة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية من حيث: الجنس، والجنسية، والكلية، والعمر، وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، حول درجة الولاء التنظيمي.

تعرف درجة اختلاف وجهات النظر

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في أهمية موضوعها وهو الولاء التنظيمي وأهمية المجتمع الذي تطبق عليه الدراسة وهو أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت، وذلك لما يتمتعون به من مكانة مهمة في كل مجتمع. وموضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الجديدة نسبياً، حيث لم يسبق أن تناولته الأدبيات إلا من خلال نطاق محدود في المؤسسات التربوية؛ وهو من الموضوعات التي على قدر كبير من الأهمية في كونه أحد عناصر نجاح المؤسسات، ومن الضروري البحث في هذا المجال حتى يتسنى لإدارة جامعة الكويت تحسين درجة الولاء التنظيمي.

وتعد هذه الدراسة إثراء للمكتبة التربوية العربية، لأنها الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت موضوع قياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية بأعلى هرم المؤسسات التربوية بدولة الكويت وهي جامعة الكويت، وتعرف تأثير متغيرات للمبجوثين: الجنس، والجنسية، والكلية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية على درجة الولاء التنظيمي، ومن المتوقع أن تكون هذه الدراسة الخطوة الأولى في طريق تطوير جامعة الكويت

الرئيسي في العملية التعليمية، حيث إن نجاح أية جامعة وتقدمها يعتمدان بالدرجة الأولى على ما توفره تلك الجامعة من عناصر ذات كفاءة عالية من أعضاء هيئة تدريس (الحلو، ٢٠٠٣). ولا بد أن تعي الإدارات الجامعية مسؤوليتها بقياس درجة الولاء التنظيمي بين فترة وأخرى للتأكد أولاً أنه قائم، ولتتبعين درجته الأمر الذي يقود إلى اتخاذ قرارات وإجراءات ضرورية كفيلة بضمان توافر الولاء التنظيمي وضمان استمراريته (بطاح، ٢٠٠٦).

وبناء على ما تقدم، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أهمية تشخيص الواقع بقياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية لما سوف يعود على المجتمع الأكاديمي من فائدة، لذا تسعى الدراسة لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت؟

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة الولاء التنظيمي لدى مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الكويت؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين إجابات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والجنسية، والكلية، والعمر، وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت؟

أهداف الدراسة:

١. تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت.

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على قياس درجة الولاء التنظيمي.

٢. الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع كليات جامعة الكويت وعددها (١٣) كلية، وهي: كلية الطب، وطب الأسنان، والطب المساعد، والصيدلة، والهندسة، والعلوم، والبنات الجامعية، والتربية، والحقوق، والآداب، والشريعة، والعلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية.

٣. الحدود البشرية: أجريت الدراسة على مجموعة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت قوامها (١٨٣) عضو هيئة تدريس، وفي البداية تم توزيع أداة الدراسة على نسبة (٣٠%) من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية من كليات جامعة الكويت، مع مراعاة التنوع في متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. وكانت مجموعة الدراسة المستجيبة باستبانات صحيحة تمثل نسبة (١٤,٤%) من مجتمع الدراسة.

٤. الحدود الزمنية: استغرق العمل الميداني في هذه الدراسة الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري مفهوم الولاء التنظيمي، وطبيعته، وأهميته، وأبعاده ومكوناته، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة في هذا المجال.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

ورد مصطلح الولاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty) في المعجم الموسوعي لمصطلحات

والمؤسسات التربوية الأخرى، وذلك لأنها تبحث موضوع الولاء التنظيمي، وتجب على الواقع وهو من أهم استفسارات الإصلاح الإداري الذي يجب أن يتم بطريقة علمية وموضوعية، ويتوقع أن تساعد الدراسة في إفادة الباحثين والمعنيين بشؤون المؤسسات التربوية وإجراء المزيد من الدراسات الجديدة على نطاق واسع في هذا المجال، وبيان مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها من خلال العاملين لديها، ويأمل أن تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها القيادة العليا ومتخذي القرار والمسؤولين بجامعة الكويت والمؤسسات التربوية الأخرى في معرفة درجة الولاء التنظيمي مما يفيد بوضع خطط وبرامج تساعد في تنميته لدى العاملين بها.

مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة في الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) و"يدل على التوافق ما بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يجعل الفرد يعمل لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية، ناتجة عن التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة، ودالة على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة" (الرواشدة، ٢٠٠٧: ٢٠)، ويتحدد المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي في هذه الدراسة بمدى الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف مؤسسته، والتشابه بين قيمه والقيم السائدة فيها، ومدى إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة، علاوة على رغبته الشديدة في البقاء فيها وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها.

حدود الدراسة:

الأهداف والقيم الخاصة بالمؤسسة بحد ذاتها بغض النظر عن قيمة المكاسب التي سوف يجنيها الفرد من تحقيق أهداف مؤسسته، ويكسر جل وقته لخدمة مؤسسته، وتكون سعادته بتحقيق ذلك ولو كان على حساب مصالحه الشخصية" (ص. ٣٣).

ثانياً: طبيعة الولاء التنظيمي:

العلاقة بين الفرد ومنظّمته قد مرت منذ قيام الثورة الصناعية بالعديد من الدراسات، فهناك الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية)، ودراسات ماسلو وهرزبرك؛ وجميعها تناولت دافعية الفرد وتوجيهه نحو العمل، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يرجع للاهتمام بالولاء التنظيمي لوثاقه ارتباطه بعدد من المتغيرات منها الشخصية (كالنوع، والعمر، وسنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز)، ومنها متغيرات خاصة بالعمل (كتحديد المهام، ودرجة الاستقلالية، والتغذية الراجعة عن الأداء)، ومنها متغيرات ذات أبعاد تنظيمية (كالأجر، والسلوك القيادي، وحرية اختيار جماعة العمل)، وهناك متغيرات خارجية (كفرص العمل المتوافرة). وكل تلك المتغيرات قد تؤثر في الولاء، وقد تتغير درجة الولاء من وقت لآخر حسب الطبيعة الحركية للبيئة ولل فرد (سليمان ووهب، ٢٠١١).

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي:

على الرغم من أن الولاء التنظيمي مفهوم قديم في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام اللازم في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية بالمؤسسات عامة. وفي الستينات والسبعينات من القرن العشرين، زاد

التربية وعرف بأنه الإخلاص والوفاء لفكرة أو مثل عال أو شخص أو جماعة أو وطن (نجار، ٢٠٠٣). والولاء كلمة ذات قيمة عالية ومعنى سام ونبيل؛ فهو بمعناه اللغوي الانتماء (Devotion) والانتساب (Affiliation)، والولاء ينطوي على الالتزام (Commitment) والانسجام (Cohesiveness) (جواد، ٢٠٠٠). أما الولاء التنظيمي كمصطلحاً فهو مطلق غير محسوس في حد ذاته، ولكن يستدل عليه من خلال بعض الظواهر والآثار الناتجة عن توافره، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يفرض فرضاً، بل إنه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية، وهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة العديد من النظم والسياسات والسلوكيات (سليمان ووهب، ٢٠١١؛ الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤).

ولقد عرف عبد الباقي (٢٠٠٤) الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح مؤسسته، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث إن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة تبعا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية إيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف المؤسسة وغاياتها، وليس لمجرد التقويم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة يعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيها. وعرفه فلية وعبدالمجيد (٢٠٠٥) بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد القيم" (ص. ٢٨٦). وأشار غنام (٢٠٠٥) إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يشير إلى "رابطة عاطفية إزاء

العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على خفض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة.

٢. العاملون الأكثر التزاما يحققون مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجات الرضا عن هذا التقدم أكبر، لذا يلتزم هؤلاء أكثر ويوحدون وجهة نظرهم مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو في صالح المؤسسة.

٣. آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة العاملين الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز العاملون أصحاب الولاء العالي بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاتهم الأسرية.

٤. يزيد الولاء من درجة فعالية الجماعات وتماسكها، والعمل بروح الفريق الواحد.

٥. المؤسسة التي تتصف بدرجة عالية من ولاء العاملين لها، تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المؤسسة اختيار أفراد أكفاء ذوي مهارة عالية.

ولكن على الرغم من هذه الآثار الإيجابية، هناك آثار سلبية قد تجعل بعض العاملين يوجهوا طاقاتهم ويستثمرونها في العمل، ولا يتركون أي وقت للنشاطات خارج العمل، مما قد يؤدي إلى أن يعيش هؤلاء العاملين في عزلة عن مجتمعاتهم، فالعمل ومهامه وهمومه يسيطر على تفكيرهم (سلمان، ٢٠٠٤).

اهتمام الباحثين بمجال الولاء التنظيمي نظرا لأهميته، حيث طالبت الإدارات بولاء العاملين المتمثل في الانتماء لمؤسساتهم والإخلاص في عملهم وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتهم (الحديدي، ٢٠٠٣؛ سلامة، ٢٠٠٣). ولقد حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة، وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقا إلى المؤسسات التربوية (حمدان، ٢٠٠٨: ٢٩).

واستطاعت اليابان أن تحول هزيمتها في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء مؤسسات تتميز بولاء العاملين لها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر العاملون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بأنهم جزء من أسرة كبيرة (المعيوف، ٢٠٠٢). وأكد حمادات (٢٠٠٦) أنه كلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها. وتتمثل مخرجات الولاء التنظيمي للعاملين في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، وبدرجة انتظام وحضور العاملين وأداء وظيفي وحماس للعمل (فلية وعبدالمجيد، ٢٠٠٥). ويعزى الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة ارتباطه ببعض البنى التنظيمية مثل الفاعلية والإنتاجية والحماية من مظاهر السلوك السلبية، مثل التغيب عن العمل وتركه (صادق، ٢٠٠٠). وللولاء التنظيمي آثار على الفرد وعلى المؤسسة وعلى المجتمع ككل، وهذه الآثار يمكن تلخيصها بناء على ما أكده الباحثون في هذا المجال (أبوالعلا، ٢٠٠٩؛ عبد الباقي، ٢٠٠٤؛ ماهر، ٢٠٠٠) بالتالي:

١. شعور العامل بالولاء يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

أظهرت الدراسات أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي، ولقد حدد كل من ستاو (Staw, 1977) وسالنيك (Salanick, 1977) بعدين كما تم ذكرهما في الأحمدي (٢٠٠٤) والمعيوف (٢٠٠٢) ورشيد (٢٠٠٤)، وهما:

١. الولاء الاتجاهي (Attitudinal Loyalty)

Loyalty):

ويعنى الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف الفرد العامل وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمها، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المؤسسة. وارتفاع درجة الولاء التنظيمي تبعاً للبعد الاتجاهي يعنى إيمان الفرد العامل العميق بأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل جهد كبير في سبيل المؤسسة، بالإضافة إلى رغبته الأكيدة في البقاء عضواً فيها.

٢. الولاء السلوكي (Behavioral Loyalty)

Loyalty):

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمؤسسة بسبب سلوكه السابق؛ فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه في المؤسسة يجعلانه يتمسك بها. والفرد العامل يبذل جهده للحفاظ على كل شئ ذي قيمة له كالنفود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمؤسسة؛ لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة. والولاء في هذا البعد ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، ويطلق على البعد بالتبادلي كون العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تبادلية.

خامساً: مكونات الولاء التنظيمي:

أشار بعض الباحثين أمثال الرواشدة (٢٠٠٧) وأبو العلا (٢٠٠٩) وماير وألين وسميث (Meyer, Allen, & Smith, 1993) إلى ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي هي: المكون العاطفي والمكون الأخلاقي والمكون الاستمراري.

١. المكون العاطفي أو الوجداني

(Affective Component):

ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية، وأهمية عمله، وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه شخصياً. ولقد ثبت أن هذه الخصائص تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الفرد من جهة أخرى.

٢. المكون الأخلاقي أو المعياري

(Normative Component):

ويقصد به شعور الفرد بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

٣. المكون الاستمراري أو المستمر (Continuous Component):

ويعنى أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسات أخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المؤسسة بمجموعة من العوامل من أهمها تقدم السن، وطول العمر الوظيفي؛ حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله لتضائل فرص العمل في المؤسسات الأخرى. فاستثمار الفرد جزء من حياته في المؤسسة، وهذا يعنى أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المؤسسة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المؤسسة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد. وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة أخرى قد يعنى خسارة للفرد يجب تجنبها.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة رافدا من الروافد التي توجه العمل البحثي، وتمثل إطارا معرفيا بما تقدمه من طريقة معالجة الموضوع محل الاهتمام، وبما تقدمه من توصيات وما تستخدمه من أدوات؛ لذلك تعرض هذه الدراسة بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الولاء التنظيمي، وجمعت الدراسات المحلية بدولة الكويت والدراسات الخاصة بالمؤسسات الحكومية وخاصة الميدان التربوي، وتم عرض أحدث الدراسات العربية ومن ثم الأجنبية التي يمكن من تجميعها ورتبها ترتيبا تاريخيا من الأقدم إلى الأحدث.

أولا: الدراسات العربية:

أجرى العجمي (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الكويتية وبين إحساسهم بالعدالة التنظيمية وفي كل بعد من أبعادها الثلاثة وهي: عدالة توزيع الأجور والمكافآت، وعدالة الإجراءات، وعدالة تعامل الإدارة مع العاملين. وتكونت مجموعة الدراسة من (٥٠٠) عامل في خمس مؤسسات حكومية تم اختيارها عشوائيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات أعلى من إحساسهم بعدالة الإجراءات، وهذا بدوره أعلى من إحساسهم بعدالة التوزيع، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي من جهة؛ وإحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات من جهة أخرى، في حين كانت هذه العلاقة بين الولاء التنظيمي للعامل والإحساس بعدالة التوزيع أقل إيجابية وقوة، وأنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لإحساس العاملين بعدالة التوزيع على ولائهم التنظيمي. وكما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوى بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع.

وكذلك أجرى آل خليفة والربيعان (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى قياس إدراك مديري العمل الحكومي في دولة الكويت للولاء والإبداع في العمل، حيث يتحدد الولاء بالدراسة في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب للعمل هي: الاختيار والتعيين، والترشيح لدرجة مالية أعلى، والترشيح لدورة تدريبية، والاستئذان للخروج من العمل، وتفويض القرار، والترشيح لمنصب أعلى، ورصدت الدراسة العوامل الأكثر

(ثانوية مهنية، ثانوية شاملة). وكان الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطاً، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي

ولقد أجرى عورتاني (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال تعرف درجة الولاء التنظيمي، وكذلك تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين. وتم اختيار عينة ممثلة من (٣٦٣) إدارياً من مختلف الوزارات، وأظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي لدي للإداريين كانت مرتفعة جداً، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي. وكانت هناك فروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وهناك فروق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير، كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وبتغير الخبرة الإدارية وكانت الفروق لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة).

أما النوياني (٢٠٠٣) فأجرى دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة القادة التربويين في المملكة الأردنية الهاشمية لمصادر قوتهم، والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بينهم، ومعرفة أثر كل من متغيرات: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والإقليم، والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي. وتكونت

تأثيراً على المديرين عند اتخاذهم القرارات المتعلقة بجوانب العمل التي حددتها الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على قراراتهم، كما توجد فروق فردية في مدى ممارساتهم للأعمال الإبداعية في تلك الجوانب.

وأجرى المعيوف (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء التنظيمي لكل متغير من متغيرات الدراسة. وتم اختيار مجموعة عشوائية بسيطة قوامها (١٥) عاملاً من كل جهاز حكومي من واقع (١٨١) جهازاً حكومياً موزعة على مناطق المملكة العربية السعودية، ليصبح حجم العينة (٢٧١٥) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند العاملين عالية إلى حد ما، ومستوى الولاء التنظيمي يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وأجرت الحديدي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية، وعلاقته بتخصص مدير المدرسة، ونوع المدرسة، والولاء التنظيمي للمعلمين، وبناء تصور للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. وتكونت مجموعة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية تعزى لنوع المدرسة

معامل الارتباط (٠,٨٦) كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٣). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٤).

وفي دراسة لسلامة (٢٠٠٤) هدفت إلى معرفة مستوى الانتماء المهني (الولاء التنظيمي) والرضا الوظيفي، ومعرفة العلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد دور كل من متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة العلمية، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي، والجامعة على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣) والبالغ عددهم (١٠٤٦) عضو هيئة تدريس. وتكونت مجموعة الدراسة من (٣٠٢) من أعضاء هيئة تدريس أخذت بالطريقة الطباقية العشوائية وينسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانتين استنادا إلى بعض الدراسات والأدب التربوي، وقامت باستخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية. وأظهرت النتائج وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا

مجموعة الدراسة من (٤٧٩) مدير تربية ومشرف تربوي ومدير مدرسة ثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقا للأقاليم الثلاثة (الشمال والوسط والجنوب). ومن أهم النتائج أن مصادر قوة القادة التربويين مرتبة تنازليا وفقا لدرجة ممارستها على النحو التالي: الإقناع، وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية، وأن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية. كما دلت النتائج على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطا. وأن العلاقة بين مصادر قوة القائد والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، وهي كذلك بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي للقادة التربويين.

وأجرت سلامة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٨) معلما ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب الممارسات الإدارية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كان من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي: مجال الشؤون الإدارية، البناء المدرسي، المجتمع المحلي، الشؤون الفنية، ثم الشؤون الطلابية. وأن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام كان بدرجة كبيرة جدا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعا، وأن الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعا أيضا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين لأعمالهم، والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث بلغ

برامج تأهيل من قبل وزارة التربية لدعم المعلمات معنويًا وعلى وجه الخصوص لتنمية سمة الاتزان الانفعالي، والعمل على تقديم مكافآت وتعويضات معنوية ومادية للمعلمات اللواتي يقدن النشاط الاجتماعي، مع الحرص على تخفيف نسبة الأعباء الكتابية الروتينية وتخفيض نصاب المعلمة.

ولقد أجرى غلام (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدينة الأبيار بالجمهورية العربية الليبية من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي، والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددها (٦) مدارس بالإضافة إلى جميع المعلمين والبالغ عددهم (٦٧٠) معلمًا، وتم اختيار مجموعة عشوائية بلغ عددها (١٦٤) معلمًا. وتم تطوير استبانة مكونة من (١٧) فقرة. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات كان فوق المتوسط، كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر لصالح الأكبر سنًا. وأوصت الدراسة المعنيين بالاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للمعلمين؛ وذلك لأن مهنة التعليم من المهن التي ينبغي أن يحظى العاملون بها بمكانة اجتماعية مرموقة، وذلك لما تلعبه من دور في حياة المجتمع في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية، بينما كان للمتغيرات الأخرى أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

وأما غنام (٢٠٠٥) فأجرت دراسة هدفت إلى تعرف السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات: مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة، في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية وعددهم (١٠٨٨) معلمة، وتم اختيار مجموعة نسبتها (١٦,٨%) من مجتمع الدراسة وبعدهم (١٨٣) معلمة. ولقد تم تطوير استبانتين إحداهما لقياس السمات الشخصية والأخرى لقياس الولاء التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر السمات الشخصية لدى المعلمات كبيرة وينسبة مئوية (٧٧,٧٥%)، وترتيبها تنازلياً: المسؤولية، الاجتماعية، السيطرة، ومن ثم الاتزان الانفعالي. وكانت درجة توفر الولاء التنظيمي كبيرة جداً وبنسبة (٨٣,٢%)، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال سمات الشخصية والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمة المسؤولية، وسمة الاجتماعية، والولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في سمة الاتزان الانفعالي، وسمة السيطرة، والسمات الشخصية مجتمعة، ولصالح دبلوم فأقل. وأوصت الدراسة بإعداد

مريح، وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين.

وأجرت حمدان (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعف العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس (أبو ديس)، والجامعة العربية الأمريكية، والذين بلغ عددهم (١٤٩٨) عضو هيئة تدريس، وبلغت أفراد المجموعة الطبقية العشوائية (٣٠٠) مبحوثاً. وتم استخدام استبانتين أحدهما لقياس الحرية الأكاديمية والأخرى لقياس الولاء التنظيمي، وقد تكونتا من (٥٨) فقرة. وأظهرت النتائج أن درجة واقع الحرية الأكاديمية كانت متوسطة بنسبة (٦٧,٦%)، والدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي كانت عالية بنسبة (٧٨,٤%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي تعزى لمتغير: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والكلية. وأوصت الدراسة بضرورة الاحتفاظ بذوي الخبرة والكفاءة وعدم تهجيرهم بسبب تدني الظروف الاقتصادية، وتقديم المزيد من الدعم والمساندة لأعضاء الهيئة التدريسية مما يزيد لديهم الولاء التنظيمي، والعمل على إظهار أهمية الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي الذي من شأنه زيادة العطاء والولاء للجامعة.

وأجرت الرواشدة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في عملية صناعة القرار في مدارسهم، وعلاقة هذه المشاركة بكل من: شعور المعلمين بالأمن، والولاء التنظيمي للمعلمين، كما تناولت العلاقة بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في (١٢) محافظة في أقاليم: الشمال، والوسط، والجنوب، للعام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤). إذ بلغ عددهم (٥٩٢٣) معلماً يعملون في (٤٤٨) مدرسة، وتم اختيار مجموعة طبقية عشوائية مكونة من (٦٧٠) معلمً ونسبة (١١%) من أفراد المجتمع. وتم استخدام استبانة تتضمن أربعة أقسام. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار كانت متوسطة، ومستوى الشعور بالأمن كان منخفضاً، ومستوى الولاء التنظيمي كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية بين درجة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار في مدارسهم وبين شعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي، كما أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي. وأوصت الدراسة وزارة التربية بتنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية مهاراتهم في مجال أساليب المشاركة في صناعة القرار، ومنح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات الإدارية، والقيام على توعية المدراء بالعوامل ذات الأثر لرفع مستوى شعور المعلمين بالأمن ومستوى الولاء التنظيمي من خلال اللقاءات التربوية، مع ضرورة توفير مناخ تربوي

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

في دراسة لبيازيت وهامر وويترز (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004) هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في أداء الأفراد من خلال دراسة الولاء في اتحادات الهيئة التدريسية في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تم الشخيص وتعريف العوامل المؤثرة في الولاء للمنظمات عن طريق جمع البيانات من (٤٦٤١) عضو و(٤٧٩) ممثل إتحاد في (٢٩٧) إتحاداً محلي للهيئة التدريسية (المعلمين). كما استخدم مقياس للولاء مكون من (٢٠) فقرة، وأظهرت النتائج الإحصائية وجود عامل في المستوى الفردي ووجود ثلاثة عوامل فرعية مؤثرة هي: الانتماء للاتحاد، والمسئولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد. وباستخدام اختبار التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان لأكثر الأعضاء المصنفين الذين يحتلون مكانة مرموقة. كما ثبت وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد. ووجود فروق بين الذكور والإناث. وأن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات؛ أي أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

وأجرى هويسار (Huyser, ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بتفرغ كلي عن الولاء (الالتزام) التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية، تكونت مجموعة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين لرابطة مؤسسات التعليم العالي (ARIHE) في الولايات المتحدة الأمريكية وكان عددهم (٢٧٤) مبحوثاً.

وكشفت الدراسة الأولية عن أهمية ثلاثة متغيرات لها علاقة بالولاء التنظيمي وهي: زملاء العمل، ورسالة المؤسسة، ونظام المكافآت، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة الولاء التنظيمي وزملاء العمل ورسالة المؤسسة، ولكن لا توجد علاقة قوية مع نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة. وكشفت النتائج عن عوامل خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية ولها علاقة ذات دلالة إحصائية بالعبء المتطلب من عضو الهيئة التدريسية.

وأجرى كل من واين وريتشارد (Wayne & Richard, 2005) دراسة هدفت إلى فحص الولاء للمسئول المباشر؛ حيث يعتبر المفهوم مهمل في دراسات الإدارة التربوية. لذلك ركزت الدراسة على تعرف ولاء المعلم لمدير المدرسة من خلال متغيرات الدراسة وهي: الخضوع، وتأثير التسلسل الهرمي، والاستقلال الوجداني، وذلك لمعلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين ولاء المعلم والخضوع لمدير المدرسة، ووجود علاقة إيجابية بين ولاء المعلم وكل من تأثير التسلسل الهرمي والاستقلال الوجداني.

كما أجرى كل من جوينر وبكالييس (Joiner & Bakalis, 2006) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للأكاديميين المنتدبين بدوام جزئي في قطاع التعليم العالي في أستراليا، وهذه من أولى الدراسات التي تناولت تلك الفئة من العاملين غير الرسميين كمجتمع للدراسة، وتم تصميم استبانة وزعت على مجموعة الدراسة من هؤلاء الأكاديميين في كبرى جامعات أستراليا. ولقد تم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد المجموعة

بدوام كلي وبدوام جزئي والمتطوعين للعمل لديهم مستويات مماثلة من الارتياح في هذه الجوانب. ولم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث فيما يختص بدرجة ولاءهم للكلية والجوانب الأخرى في بيئة العمل. وأوصى الباحثان بعمل المزيد من الدراسات المماثلة لقياس الرضا والولاء وأوصوا بالاهتمام بالعوامل المؤثرة بزيادتهما.

وأجرى توماس (Thomas, 2008) دراسة هدفت تعرف آراء وتصورات الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين عن المناخ التنظيمي والولاء في مؤسسات التعليم العالي المسيحية، وبلغ أفراد مجموعة الدراسة (٩٥٧) مبحثاً في أربع مؤسسات للتعليم العالي المسيحي، كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين عوامل المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي مع فئة العاملين، في حين أن أفراد المجموعة من الإداريين لديهم وجهة نظر أكثر ملائمة وإيجابية للمناخ التنظيمي من فئة العاملين، ومن العوامل المؤثرة والتي يمكن التنبؤ من خلالها بالمناخ التنظيمي كل من متغير العمر، وعقد العمل، وتصنيف العمل، في حين كان لمتغير العمر الأثر الأكبر بالتنبؤ بالولاء والالتزام الوظيفي.

وأجرى تابودي (Tabbodi, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير السلوك القيادي على إلتزام وولاء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإنسانية وأقسامها في جامعة ميسور في الهند. ولقد استهدفت الدراسة جمع البيانات من الكليات والأقسام بعينة مستهدفة قوامها (٩٣) مبحثاً من أعضاء الهيئة التدريسية، ومن الأدوات المستخدمة استبانة لقياس السلوك القيادي لرؤساء الأقسام، واستبانة لقياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة

وهي: الجنس، والحالة الاجتماعية، والمسئوليات الأسرية، ومستوى التعليم، وتم تحليل خصائص فرص العمل ذات الصلة بالولاء التنظيمي وهي: دعم المشرف، ومساندة زملاء العمل، ووضوح الدور والمسئوليات، ومدى توافر الموارد والإمكانات المطلوبة، أما عند تحليل الخصائص بمدى مساهماتهم بالعمل فتبين أنها تتعلق بعقد العمل، ووظيفتهم الثانية، ودراساتهم العليا في هذه الجامعات، وسلطت نتائج الدراسة الضوء على الاتجاهات الهامة لتنفيذ إستراتيجيات زيادة الولاء التنظيمي بصورة عامة وللاكاديميين المنتدبين بصورة خاصة نظراً للحاجة لهم. وأوصت الدراسة بالبحث عن العوامل التنظيمية الأخرى المؤثرة في الولاء التنظيمي، وذلك لارتباطه بمتغيرات مهمة مثل: التغيب، وتدوير العمل، والجهد المبذول، وقيمة وأصالة العمل المقدم.

وأجرى كل من ماينارد وجوزيف (Maynard & Joseph, 2008) دراسة هدفت بيان أثر وضع أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي على الرضا والولاء للكلية، ولقد استفاد الباحثان بمنظور تناسب الشخص مع العمل، ولذلك درسوا الرضا الوظيفي والولاء للكلية لثلاث مجموعات من أعضاء هيئة التدريس بحجم عينة مقدارها (١٦٧) عضو هيئة تدريس منهم: أعضاء هيئة تدريس بدوام كلي، وأعضاء هيئة تدريس بدوام جزئي ويعملون بصورة تطوعية، وأعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي ويعملون بصورة غير تطوعية. وقد أشارت نتائج الدراسة أن أقل المجموعات رضا عن العمل هم أعضاء هيئة التدريس بدوام جزئي وغير المتطوعين وخاصة في الجوانب الخاصة بالارتياح بالوظيفة كالتطوير، والتعويض، والأمن الوظيفي، في حين كان أعضاء هيئة التدريس

(Richard, 2005). أما الدراسات التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي فمنها دراسة كل من: سلامة (٢٠٠٤)، وحمدان (٢٠٠٨)، وهويسار (Huyser, ٢٠٠٤)، وجوينر وبكاليس (Joiner & Bakalis, 2006)، وماينارد وجوزيف (Maynard & Joseph, 2008)، وتوماس (Thomas, 2008)، وتابودي (Tabbodi, 2009).

وتختلف بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث تناولها للموضوع في قطاعات مختلفة في المجتمع كدراسة المعيوف (٢٠٠٢) التي هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ودراسة عورتاني (٢٠٠٣) التي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي لدى الإداريين في مختلف وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وهذا يدل على الاهتمام المشترك لجميع قطاعات ومؤسسات المجتمع ومؤسساته بدراسة موضوع الولاء التنظيمي لما يشكله من أهمية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع الولاء التنظيمي بقياس درجته لدى أعضاء الهيئة التدريسية والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي في ضوء مجموعة من المتغيرات لأعضاء هيئة التدريس وهي: الجنس، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة كعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية. وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية أنها أعطت فكرة عن مراجع مجال الولاء التنظيمي، والمنهجية العلمية، والأدوات العلمية والأساليب الإحصائية، وهذا ما أثرى الإطار النظري للدراسة وساعد

التدريس، وكان من أهداف الدراسة التحقق من ما توقعه الباحث كفرض من فروض للدراسة وهو عدم وجود علاقة بين سلوك القيادة لرؤساء الأقسام والتزام وولاء أعضاء الهيئة التدريسية في أقسام وكليات العلوم الإنسانية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء أقسام العلوم الإنسانية ودرجة ولاء وإلتزام أعضاء هيئة التدريس.

تعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أن جميعها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها؛ بتناولها موضوع الولاء التنظيمي في مؤسسات المجتمع وذلك لأهميته وخاصة في رفع مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم بما يعود بفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل. واتفقت دراسة العجمي (١٩٩٨) ودراسة آل خليفة والربيعان (٢٠٠٠) مع الدراسة الحالية بتناول موضوع الولاء التنظيمي في دولة الكويت، إلا أن الدراستين شملتا مؤسسات حكومية كويتية مختلفة وتناولتا العدالة التنظيمية والابداع في العمل الحكومي، أما الدراسات الأخرى فقد طبقت في بيئات عربية وأجنبية مختلفة منها: دولة فلسطين، والمملكة الأردنية الهاشمية، والجمهورية العربية الليبية، والمملكة العربية السعودية، والهند، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية. وكما هي هذه الدراسة، أغلب الدراسات أجريت في القطاع التعليمي، ففي التعليم العام أجريت دراسة كل من: الحديدي (٢٠٠٣)، والنوياني (٢٠٠٣)، وسلامة (٢٠٠٣)، وغنام (٢٠٠٥)، وغلام (٢٠٠٦)، والرواشدة (٢٠٠٧)، وبيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004)، وواين وريتشارد (Wayne &

على مناقشة النتائج، كما ساعد على تطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة.

الدراسة الميدانية:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي (مراد وهادي، ٢٠٠٢)، والمنهج المسحي هو المنهج العلمي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا.

ثانياً: إجراءات الدراسة:

١. تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الإطلاع على بعض الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة.

٢. تم اختبار صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء بعض التعديلات اللازمة على الأداة.

٣. تم اختبار ثبات الأداة عن طريق تطبيقها على مجموعة استطلاعية وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي.

٤. تم توزيع أداة الدراسة إما النسخة العربية أو الانجليزية على مجموعة الدراسة المستهدفة والبالغ عددهم (٣٩٨) مبحوثاً، وتم تسليمهم باليد من خلال الباحثة أو من خلال بعض المتطوعين من الطلبة تبعاً لمختلف لكليات جامعة الكويت الثلاثة عشر، وبعد المراجعات تم استرجاع الاستبانات، وعددها (٢٣٩) استبانة أي بنسبة (٦٢,٧%) من العينة المستهدفة.

٥. تم تفريغ الإستبانات الصحيحة وعددها (١٨٣) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

١. المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكر، أنثى)، والجنسية (كويتي، وغير كويتي)، ونوع الكلية (كلية علوم انسانية، كلية علمية)، والعمر (أقل من ٤٥، من ٤٥-٥٥، أكبر من ٥٥ سنة)، وسنوات الخبرة (أقل من ١٠، من ١٠-١٥، أكثر من ١٥ سنة)، والرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ دكتور).

٢. المتغيرات التابعة: درجة الولاء التنظيمي.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكليات جامعة الكويت والبالغ عددهم (1327) عضواً تبعاً لأحدث إحصائية لإدارة التخطيط للعام الجامعي (٢٠١٠/٢٠١١). وتم اختيار مجموعة طبقية عشوائية وتمثل نسبة (٣٠%) من المجتمع المستهدف بعد سحب العينة الاستطلاعية والبالغ عدده (1270) عضواً، وتم اختيار نسبة (٣٠%) من أعضاء هيئة التدريس في كل كلية من كليات جامعة الكويت ومع مراعاة التنوع لمتغيرات الدراسة، ؛ وبلغ عدد أفرادها (٣٨١) عضواً، وقد بلغ عدد المجموعة المستجيبة (٢٣٩) وتم استبعاد (٥٦) استبانة لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٨٣) استبانة أي ما يمثل نسبة (١٤,٤%) من مجتمع الدراسة. وجدول (١) يوضح توزيع مجموعة الدراسة المستجيبة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (١)

توزيع مجموعة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
١ النوع	١. ذكر	١٠٧	٥٨,٥
	٢. أنثى	٧٦	٤١,٥
٢ الجنسية	١. كويتي	١٤٣	٧٨,١
	٢. غير كويتي	٤٠	٢١,٩
٣ نوع الكلية	١. علوم إنسانية	٩٦	٥٢,٥
	٢. علمية	٨٧	٤٧,٥
٤ العمر	١. أقل من ٤٥ سنة	٣٢	١٧,٥
	٢. من ٤٥ إلى ٥٥ سنة	٦٦	٣٦,١
	٣. أكبر من ٥٥ سنة	٨٥	٤٦,٤
٥ سنوات الخبرة	١. أقل من ١٠ سنوات	٥٣	٢٩,٠
	٢. من ١٠ إلى ١٥ سنة	٧٧	٤٢,٠
	٣. أكثر من ١٥ سنة	٥٣	٢٩,٠
٦ الرتبة الأكاديمية	١. مدرس	١٠٤	٥٦,٨
	٢. أستاذ مساعد	٦٨	٣٧,٢
	٣. أستاذ دكتور	١١	٦,٠

خامسا: أداة الدراسة:

(٢,٣٣)، ومتوسطة من (٢,٣٤) إلى (٣,٦٦)،
ومرتفعة من (٣,٦٧) إلى (٥,٠٠).

سادسا: صدق الأداة:

عُرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية، ولقد طلب إليهم إبداء رأيهم في الأداة، وقياس صدقها، ومدى صلاحية تطبيقها، وأجرى التعديل اللازم بما يحقق أهداف الدراسة. وهذه الطريقة تسمى الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

سابعا: ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي في استبانات المجموعة الاستطلاعية، وهي مجموعة مختلفة عن مجموعة الدراسة تمثلت في (٥٧)

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تطوير الاستبانة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي. وتم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت. والقسم الثاني يتضمن بنود الولاء التنظيمي وعددها (٢٠) بنود. واستخدم في الدراسة مقياس ليكرت الخماسي للتدرج (Likert Type Scale): موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١). ولقد تم تقسيم درجة الولاء التنظيمي إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، وحدد طول الفئة بالمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات = $3 / (1 - 5) = 1,33$. وبذلك تكون درجة الولاء التنظيمي: منخفضة من (١,٠٠) إلى

٣. الاختبار التائي (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test) لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين عدة فئات مستقلة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف (1-Sample K-S)، وذلك للتأكد من التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد العينة. وتبين أن تقديرات أفراد المجموعة على بنود أداة الولاء التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (Z) أعلى من 0.05 ($\alpha \geq$)، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعملية.

السؤال الأول: ما درجة الولاء التنظيمي لدى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الكويت؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على بنود الولاء التنظيمي، وقد رتبنا البنود ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية وكما هو موضح في جدول (٢).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الولاء التنظيمي

الترتيب	رقم البند	بنود الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الولاء**
1	١٥	أسعى لنجاح الجامعة الذي هو جزء من نجاحي في عملي.	٣,٥٨	٠,٦٥	متوسطة
2	١٦	أحرص على سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها.	٣,٤٧	٠,٧٢	متوسطة
3	٧	أتحسس مشكلات الجامعة، وأبذل الجهد لدراستها وتقديم مقترحات بشأنها.	٣,٤١	٠,٦٤	متوسطة
4	٧	أبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي بالجامعة.	٣,٣٣	٠,٨٦	متوسطة
5	١	أشعر بالانتماء لجامعة الكويت.	٣,٢٦	٠,٦٩	متوسطة
6	١٩	سأدافع عن جامعتي عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل أو تقاعدي.	٣,٢٤	٠,٧٠	متوسطة
7	٢٠	تعد الجامعة من أفضل الجامعات التي يمكن أن أعمل فيها.	٣,٢١	٠,٧٥	متوسطة
8	٤	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الجامعة.	٣,١٩	٠,٦٠	متوسطة
9	٢	أشعر بالرضا عن قراري للعمل بالجامعة.	٣,١٧	٠,٦٤	متوسطة

مبحوث من أعضاء هيئة التدريس، ولقد سحبت العينة الاستطلاعية من المجتمع المستهدف بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقيمة معامل الثبات لأداة الدراسة (٠,٨٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الثقة (٠,٠١) مما جعل الباحثة مطمئنة لصلاحية الأداة من الناحية العلمية للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

ثامناً: المعالجة الإحصائية

تم استخدام الحاسب الآلي طبقاً لبرنامج SPSS، لمعالجة البيانات إحصائياً، وتم استخدام ما يلي:

١. اختبار كولموجروف - سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة نوع البيانات وهل تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك للتأكد من نوع الأساليب الإحصائية التي سوف تتبع، وفي حالة ما إذا ثبت التوزيع الطبيعي لتقديرات أفراد المجموعة، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المعملية.
٢. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص المجموعة.

الترتيب	رقم البند	بنود الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الولاء**
١٠	٩	أحافظ على ممتلكات الجامعة كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.	٣,١٤	٠,٦٦	متوسطة
١١	٣	أشعر بتقارب بين أهدافي وأهداف الجامعة.	٣,٠٨	٠,٧٥	متوسطة
١٢	١١	ستتعطل بعض الأمور في حياتي وتصاب بالارتباك إذا قررت الانتقال من الجامعة.	٢,٩٨	٠,٩١	متوسطة
١٣	٥	أشعر بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي عند بقائي في الجامعة.	٢,٩٦	٠,٨٧	متوسطة
١٤	١٧	لدي ثقة بأن الجامعة تحافظ على المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.	٢,٩١	٠,٨٦	متوسطة
١٥	٦	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي في الجامعة.	٢,٨٣	٠,٩٣	متوسطة
١٦	١٣	تحتم علي مسؤوليتي وواجبي عدم ترك الجامعة، والعمل على البقاء فيها.	٢,٨٦	٠,٨٧	متوسطة
١٧	١٤	أي تغيير في ظروف عملي الحالي بالجامعة لن يؤثر علي ويجعلني أترك العمل.	٢,٧٩	٠,٩٩	متوسطة
١٨	١٢	سأبقى في الجامعة ولو توفرت لي وظيفة أخرى براتب ومميزات أفضل.	٢,٦٨	٠,٩٧	متوسطة
١٩	١٠	أجد صعوبة في الانتقال والعمل في جامعة أخرى.	٢,٤١	١,٠٥	متوسطة
٢٠	١٨	لدي ثقة بأن الجامعة تؤمن لي أمن وظيفي أكثر من أي جامعة أخرى.	٢,٣٢	١,١٢	منخفضة
درجة الولاء التنظيمي					

* درجة صغرى (١,٠٠)، درجة كبرى (٥,٠٠).

** درجة منخفضة (١,٠٠ - ٢,٣٣)، متوسطة (٢,٣٤ - ٣,٦٦)، مرتفعة (٣,٦٧ - ٥,٠٠).

تعود بلا شك إلى ما يشعر ويؤمن به عضو الهيئة التدريسية من قيم الإخلاص والتي ترجع إلى التنشئة الأسرية، وما تقوم به جامعة الكويت من إفراح المجال لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي وتقدير ذلك ماديا ومعنويا. وعلى الرغم من أن هذه الدرجة متوسطة إلا أنها غير مرضية من وجهة نظر الباحثة، خاصة في ظل وجود مناخ إيجابي يكافئ المنجز والمتميز، وفي ظل البيئة المشجعة للمشاركة والتفاعل الإيجابي، وفي ظل الامتيازات التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النوباني (٢٠٠٣) بأن متوسط درجة الولاء التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطا، ونتائج دراسة غلام (٢٠٠٦) التي كشفت أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات بمدينة الأبيار بالجمهورية العربية الليبية كان فوق المتوسط. واتفقت مع نتيجة دراسة الرواشدة (٢٠٠٧) التي أثبتت أن درجة الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية كانت متوسطة.

يتبين من جدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٣,٥٨) و(٢,٣٢)، حيث كانت درجة تقديرات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي متوسطة في تسعة عشر بندا أعلاها بند "أسعى لنجاح الجامعة الذي هو جزء من نجاحي في عملي"، ومنخفضة في بند "لدي ثقة بأن الجامعة تؤمن لي أمن وظيفي أكثر من أي جامعة أخرى" بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وانحراف معياري (١,١٢). ويدل تحليل بنود الأداة أن درجة تقديرات أفراد المجموعة عن ولائهم التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٨٩).

وتعزى نتيجة درجة الولاء المتوسطة لارتباط بعض أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت ارتباطا عاطفيا مما يجعلهم راغبين في البقاء وبذل الجهد للاستمرار بالعمل ولتحقيق أهداف الجامعة التي هي جزء من أهدافهم، في حين يتخوف بعض من فقدانهم لبعض المنافع الاقتصادية والاجتماعية في حال إقدامهم على ترك العمل. وهذه الدرجة المتوسطة

الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت عالية. السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين إجابات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات المبحوث الشخصية: الجنس، والجنسية، ونوع الكلية، والعمر، وسنوات الخبرة كعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، والرتبة الأكاديمية؟

أولاً: متغير النوع والجنسية ونوع الكلية:

للإجابة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test)، وذلك لاختبار الفروق بين فئتين مستقلتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، وفئة الكويتيين وفئة غير الكويتيين، وفئة كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية، والنتيجة كما هي موضحة في جدول (٣).

جدول (٣)

اختبار (ت) لأثر النوع والجنسية ونوع الكلية على درجة الولاء التنظيمي

متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحر	قيمة (ت)	قيمة* P-VALUE	مستوى الدلالة
1 النوع	ذكر	٣,١٦	١٨١	٠,٣٩	٠,١٦٤	غير دال
	أنثى	٣,١٥		٠,٣٦		
2 الجنسية	كويتي	٣,١٧	١٨١	٠,٣٤	٠,٤٢٣	غير دال
	غير كويتي	٣,٠٩		٠,٥٢		
3 نوع الكلية	علوم إنسانية	٣,١٩	١٨١	٠,٣٦	٠,٠١٨	غير دال
	علمية	٣,٠٦		٠,٣٥		

وهذه النتيجة تشير لعدم وجود أية علاقة بين نوع الجنس والولاء التنظيمي ولا دخل لاختلافات التركيبة النفسية والتكوين الجسمي للجنسين بدرجة ولأهم التنظيمي، وهذا يوضح تقارب تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور والإناث لولائهم التنظيمي، والتي تعزى لتوافر عوامل تنظيمية واحدة لكلا الطرفين ذكوراً وإناثاً. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من حمدان (٢٠٠٨)، وغلان (٢٠٠٦)، وسلامة (٢٠٠٤)، وتختلف عن دراسة كل من عورتاني (٢٠٠٣)،

واختلفت نتائج الدراسة الحالية عما أسفرت عنه دراسة المعيوف (٢٠٠٢) بأن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية عالية إلى حد ما. واختلفت مع دراسة سلامة (٢٠٠٣) التي هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وكانت درجة الولاء التنظيمي للمعلمين مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة سلامة (٢٠٠٤) والتي أظهرت وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واختلفت كذلك مع نتائج دراسة غنام (٢٠٠٥) التي أظهرت توافر الولاء التنظيمي بدرجة كبيرة جداً لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، واختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة حمدان (٢٠٠٨) التي أظهرت نتائجها أن

بالنظر لجدول (٣) الخاص بتقديرات أفراد مجموعة الدراسة في متغير النوع والجنسية ونوع الكلية، يتضح من قيم (ت) ودلالاتها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين الذكور والإناث، وبين الكويتيين وغيرهم من أعضاء الهيئة التدريسية، وبين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية، حيث كانت مستويات الدلالة الإحصائية أعلى من ($\alpha = 0,05$).

ويمكن أن يعزى ذلك لتوافر عوامل وخصائص تنظيمية واحدة في جميع كليات جامعة الكويت، ولا دخل لتخصص عضو هيئة التدريس بدرجة ولأته التنظيمي.

ثانياً: متغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية:

للإجابة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ولأتهم التنظيمي وفق متغير العمر، وسنوات الخبرة بجامعة الكويت، والرتبة الأكاديمية وكما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الدراسة	
			العمر	سنوات الخبرة
٠,٣٩	٣,١٣	٣٢	أقل من ٤٥ سنة	١
٠,٣٥	٣,١١	٦٦	من ٤٥ إلى ٥٥ سنة	
٠,٣٨	٣,٢١	٨٥	أكبر من ٥٥ سنة	
٠,٤١	٣,١٠	٥٣	أقل من ١٠ سنوات	٢
٠,٣٩	٣,١٨	٧٧	من ١٠ إلى ١٥ سنة	
٠,٣٢	٣,١٤	٥٣	أكثر من ١٥ سنة	
٠,٣٩	٣,١٥	١٠٤	مدرس	٣
٠,٣٥	٣,١٧	٦٨	أستاذ مساعد	
٠,٣٣	٣,١٨	١١	أستاذ دكتور	

في درجة تقديرات أفراد المجموعة تبعا للمتغيرات المذكورة، وهناك اتفاق عام وتطابق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس على بنود الولاء التنظيمي، وذلك يعزى إلى تشابه ظروف العمل، والجميع تحكمهم أنظمة وتعليمات واحدة، الجميع يسعى بالدرجة نفسها للعمل ولتحقيق أهداف جامعة الكويت بغض النظر عن العمر وسنوات الخبرة أو الرتبة العلمية، وهذا يتوافق مع دراسة كل من سلامة (٢٠٠٤)، وحمدان (٢٠٠٨) التي أشارت

وبيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004).

وكذلك النتيجة تشير إلى أنه لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس في ظل تواجد جنسيات عديدة، فلا علاقة بين جنسية عضو هيئة التدريس سواء كان مواطناً أو مقيماً ودرجة ولأته التنظيمي لجامعة الكويت، وهذا يعزى لشعور أعضاء هيئة التدريس غير الكويتيين بأن الكويت هي وطنهم الثاني ودرجة ولأتهم لجامعة الكويت لا تختلف عن درجة ولأه أبنائها وهي درجة ولأتهم لمهنتهم. وتشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإنسانية والكليات العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدان (٢٠٠٨)، وتختلف مع دراسة حمدان (٢٠٠٤)،

يبين من جدول (٤) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد المجموعة لدرجة الولاء التنظيمي، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والذي بين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0,05$) لمتغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية على درجة الولاء التنظيمي، وهذا يشير إلى أنه ليس هناك اختلافاً

وتعرف بأهمية الولاء التنظيمي وبيان أثره وفوائده للفرد وللمؤسسة.

٣. زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية وتحسين بيئة العمل التي تسهم في تكوين الولاء التنظيمي وترسيخه وتنميته لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

٤. تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية وتعزيزها، وذلك بإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية على مستوى الأقسام العلمية والكلية والجامعة ككل.

٥. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تكشف عن درجة الولاء التنظيمي في مؤسسات الدولة الأخرى.

٦. إجراء دراسات للكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالسمات الشخصية والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

٧. إجراء دراسات للكشف عن المعوقات التي تواجه العاملين والتي قد تؤثر على ولائهم التنظيمي.

٨. إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وهو الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على أداء المهام الموكلة إليها بالفاعلية المطلوبة.

نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين متغير الخبرة والرتبة ودرجة الولاء التنظيمي، ووافق دراسة غنام (٢٠٠٥) بعدم وجود علاقة بين متغير الخبرة ودرجة الولاء التنظيمي، والنتائج كانت غير متوافقة مع نتائج دراسة غلام (٢٠٠٦) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر ولصالح الأكبر سنا ويمكن أن يكون ذلك لقلة الفرص للكبير عمرا في مجتمع الدراسة. وغير متوافق مع نتيجة دراسة كل من عورتاني (٢٠٠٣) وبيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004) التي بينت وجود فروق في الولاء لصالح الأكثر خبرة.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء أن درجة الولاء التنظيمي بالرغم أنها متوسطة، إلا أنها غير مرضية، وفي ضوء أنه لا توجد علاقة بين درجة الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية، تم وضع توصيات عملية لرفع درجة الولاء التنظيمي بصورة عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس، ومنها توصيات علمية كمقترحات لدراسات مستقبلية.

١. غرس روح العمل الجماعي وتحمل المسؤولية تجاه الجامعة والوطن، وتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

٢. تعزيز الولاء التنظيمي من خلال عقد دورات تدريبية تعمق الوعي الديني

المراجع العربية:

حمادات، محمد (٢٠٠٦). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد.

حمدان، دانا (٢٠٠٨)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، دولة فلسطين.

سلامة، انتصار (٢٠٠٤)، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، دولة فلسطين.

سلامة، رتيبة (٢٠٠٣)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية.

سلمان، أحمد (٢٠٠٤)، تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

سليمان، محمد، ووهب، سوسن (٢٠١١)، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.

صادق، حصة (٢٠٠٠)، العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٢، ٢٦٣-٢٩٣.

آل خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام (٢٠٠٠)، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ٧(١)، ٢٦.

أبوالعلا، محمد (٢٠٠٩)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأحمدي، طلال (٢٠٠٤)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ٢٤(١).

بطاح، أحمد (٢٠٠٦)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق.

جواد، شوقي (٢٠٠٠)، سلوك تنظيمي (طبعة ١)، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحديدي، ضحى (٢٠٠٣)، المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية.

الحو، غسان (٢٠٠٣). المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، مجلة جامعة النجاح، ١٧(٢).

القمامنة، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية.

الكتبي، آمنة (٢٠٠٧). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي: دراسة ميدانية. مركز بحوث شرطة الشارقة.

ماهر، أحمد (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

المعشر، زيادة (٢٠٠٣)، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، ٣٠(١)، ١٦٤-١٩٠.

المعيوف، صلاح (٢٠٠٢)، أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٢٨(١٠٧)، ١١١-١٥٠.

مراد، صلاح، وهادي، فوزية (٢٠٠٢). طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها، الكويت، دار الكتاب الحديث.

نجار، فريد (٢٠٠٣). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية، بيروت، مكتبة لبنان.

النوياني، مصطفى (٢٠٠٣). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي وإلتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية.

عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، المناخ الفعال في المنظمات. الإسكندرية، الدار الجامعية.

العجمي، راشد (١٩٩٨)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ٧٢، ٧١-٩٧.

عمران، محمد (١٩٩٦)، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية مصر العربية.

عورتاني، مأمون (٢٠٠٣)، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، دولة فلسطين.

غلام، عيسى (٢٠٠٦)، الولاء التنظيمي لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة الأبيار، مجلة كلية الآداب لجامعة قاريونس، ليبيا، ٢٧، ١٣٩-١٦٣.

فلية، فاروق، وعبدالمجيد، السيد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة.

الفهداوي، خليفة، والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٢٤(٢)، ٩-١٨.

المراجع الأجنبية:

- Bayazit, M., Hammer, T., & Wazeter, D. (2004). Methodological challenges in union commitment studies. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 738-747.
- Huyser, M. (2004). Faculty perceptions of institutional commitment to the scholarship of emgagement. *Journal of Research on Christians Education, 13*(2), 251-285.
- Joiner, T., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management, 20*(6), 439-452.
- Maynard, D., & Joseph, T. (2008). Are all part-time faculty under employed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. *The International Journal of Higher Educational Planning, 55*(2): 139-154.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three components conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 438-551.
- Tabbodi, M. (2009). Effects of leadership behaviour on the faculty commitment of Humanities Department in the University of Mysore, India: Regarding factors of age group, educational qualification, and gender. *Educational Studies, 35*(1), 21-26.
- Thomas, J. (2008). Administrative, faculty, and staff perceptions of organizational climate and commitment in Christians higher education. *Christians Higher Education Journal, 7*(3), 226-252.
- Wayne, H. & Richard, R. (2005). Subordinate loyalty to immediate superior: Aneglected concept in the study of educational administration. *Sociology of Education, 47*(2), 268.

أداة دراسة

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

أخي الفاضل / أختي الفاضلة ،،،

تحية طيبة مباركة وبعد ،،،

تقوم الباحثة ببحث ميداني لقياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، والاستبانة التي بين أيديكم مكونة من قسمين، ومساهمتم في الإجابة عن جميع البنود الواردة فيها بدقة ووضوح ستساعد دون شك في الوصول إلى توصيات علمية وعملية مفيدة. وأود الإشارة إلى أن ما ستدلون به من بيانات وحقائق سيعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وذلك بناء على الالتزام بقانون الإحصاء الكويتي الذي يلزم جهة جمع المعلومات بعدم إطلاع الغير عليها لحماية للحرية الشخصية.

شاكرة لكم وقتكم الثمين وحسن تعاونكم

وتقبلوا وافر الشكر والتقدير ،،،

القسم الأول: البيانات العامة:

١ - النوع:

أنثى ذكر

٢ - الجنسية:

كويتي غير كويتي

٣ - العمر:

أقل من ٣٥ سنوات من ٣٥ سنة إلى ٤٥ سنة
من ٤٥ سنة إلى ٥٥ سنة أكبر من ٥٥ سنة

٤ - سنوات الخبرة كعضو هيئة تدريس في جامعة الكويت:

أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

٥ - الرتبة الأكاديمية:

مدرس أستاذ مساعد أستاذ

دكتور

٦ - الكلية (يرجى ذكرها)

كلية علوم إنسانية كلية علمية

القسم الثاني: استبانة الولاء التنظيمي لجامعة الكويت:

م	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	أشعر بالانتماء لجامعة الكويت.					
٢.	أشعر بالرضا عن قراري للعمل بالجامعة.					
٣.	أشعر بتقارب بين أهدافي وأهداف الجامعة.					
٤.	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الجامعة.					
٥.	أشعر بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي عند بقائي في الجامعة.					
٦.	أشعر بالراحة عندما أعمل مع زملائي في الجامعة.					
٧.	أملك القدرة على إيجاد أجواء نفسية مريحة مع زملائي.					
٨.	أبذل مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح عملي بالجامعة.					
٩.	أتحسب المشكلات المتعلقة بالجامعة، وأبذل الجهد لدراستها وتقديم مقترحات بشأنها.					
١٠.	أحافظ على ممتلكات الجامعة كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.					
١١.	أجد صعوبة في الانتقال والعمل في جامعة أخرى.					
١٢.	تتعطل بعض الأمور في حياتي وتُصاب بالارتباك إذا قررت الانتقال من الجامعة.					
١٣.	سأبقى في الجامعة ولو توافرت لي وظيفة أخرى براتب ومميزات أفضل.					
١٤.	تحتم علي مسؤوليتي وواجبي عدم ترك الجامعة، والعمل على البقاء فيها.					
١٥.	أي تغيير في ظروف عملي الحالي بالجامعة لن يؤثر علي ويجعلني أترك العمل بسهولة.					
١٦.	أسعى لنجاح الجامعة الذي هو جزء من نجاحي في عملي.					
١٧.	أحرص على سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها.					
١٨.	لدي ثقة بأن الجامعة تحافظ على المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.					
١٩.	لدي ثقة بأن جامعة الكويت تؤمن لي أمن وظيفي أكثر من أي جامعة أخرى.					
٢٠.	سأدافع عن جامعتي عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل أو تقاعدي.					
٢١.	تعد الجامعة من أفضل الجامعات التي يمكن أن أعمل فيها.					