

# اثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي

## لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف

محمد فرحي<sup>1</sup>

زبير محمد<sup>\*\*</sup>

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، و البحث في اثر عدد من المتغيرات، اعتمادا على مجتمع دراسة بلغت عينة أفرادها 180 أستاذ من مجموع 418.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي و متغير المستوى الوظيفي، بينما لم توجد اختلاف في المتغيرات الأخرى الباقية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات التنظيمية التالية: الموقع، ساعات العمل، علاقات العمل، الترقية، و متغير الولاء التنظيمي لدى الأساتذة.

الكلمات الدالة: المتغيرات الشخصية، المتغيرات التنظيمية، الولاء التنظيمي.

### Résumé

This study aims to identify the nature of the relationship between organizational variables and organizational commitment among the Teaching members of the faculty at the University of HASSIBA BEN BOUALI in CHLEF and research on the impact of a number of variables (changes), Depending on the community study sample amounted to 180 Professors of their members from the total of 418 Professors.

The study results indicate that the level of organizational commitment among the Teaching members at the University of HASSIBA BEN BOUALI that are high and also the founding of statistically significant differences in the level of organizational commitment for the qualification variable and variable functional level, while there was no difference in the other variables remaining. The results also indicate the existence of a positive correlation between following organizational variables: position, working hours, relationship, upgrade, and organizational commitment variable for the teachers.

Key words: personal variables, organizational variables, organizational commitment.

\* استاذ التعليم العالي / المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر \*  
\*\* استاذ كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف

## المقدمة:

لكي تضمن أي منظمة استمرار القوى العاملة بها، عليها الاستثمار في تنمية العلاقة بينها و بين العاملين بها، و خاصة المتميزين الذين يملكون قدرات و مهارات عالية، فمن شأن هذا الاستثمار أن يحقق عوائد للمؤسسة تظهر في شكل: الابتكار و الإبداع، الأداء المتميز، ارتفاع إنتاجية العامل، الروح المعنوية العالية، التقليل من التسرب الوظيفي...الخ.

و على هذا الأساس فقد تزايد الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي خلال السنوات الأخيرة نتيجة تأثيره على العامل أولاً، و على المؤسسة ثانياً، و على اقتصاد البلد ثالثاً. و لعل خير شاهد على صحة هذا الرأي ما نلاحظه من تفوق اليابان في الإنتاجية على غيرها من الدول المتقدمة، و يعود هذا التفوق إلى عدة أسباب من بينها ارتفاع درجة انتماء و ولاء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها. و من هنا تتبع أهمية دراسة الولاء التنظيمي و الاهتمام به في واقعنا العربي و المحلي.

وتأتي هذه الدراسة لتلقى الضوء على الوضع الجزائري في مجال التعليم العالي، و تطرح السؤال الجوهرى الأتي:

**ما هو واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ و ما هي علاقته بالمتغيرات الشخصية و التنظيمية؟**

وينفرد عن هذا السؤال الجوهرى الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف؟
- هل يوجد اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب المتغيرات الشخصية؟
- هل توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية و متغير الولاء التنظيمي؟

يكمّن تلخيص أهمية هذه الدراسة على النحو الأتي:

- ارتباطها بفئة مهمة في المجتمع، ألا و هي فئة الأساتذة الجامعيين، و هذه الفئة لها دور كبير في تكوين إطارات المستقبل، و كذا النهوض بالمجتمع و الرقي به نحو الازدهار و التطور.
  - تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث - أولى الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف.
- وللإجابة عن الأسئلة السابقة، تمّ تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أجزاء أساسية: الجزء الأول للولاء التنظيمي، و الجزء الثاني مخصص للمتغيرات الشخصية و التنظيمية، و الجزء الأخير للجانب التطبيقي.

## - أولاً- الولاء التنظيمي:

إن مصطلح الولاء قديم قدم الإنسان، إلا أن الاهتمام به في مجال العلوم الإدارية بدأ مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، و من بعدها المدرسة السلوكية.

### 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء في اللغة يعني "العهد، و القرب، و النصر، و المحبة و الالتزام".(1)

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي، و من بين ابرزها ما قدمه كل من بورتر و ستيرز و ماودي ( Porter, Steers, Mowday 1978 ) على " انه إيمان قوي بأهداف المنظمة و قيمها، و قبول هذه الأهداف و تلك القيم، و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة"(2)

كما عرف الولاء التنظيمي على انه "سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه و حبه و تقديره لهذا العمل و ارتباطه به".(3)

و بالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي يتمثل في:

- قبول أهداف و قيم المنظمة و العمل لتحقيقها.
- الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.
- الرغبة بالبقاء في هذه المنظمة.

### 2- أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمنظمة، و يمكن إبراز ذلك فيما يلي:

(4):

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة و خاصة من ذوي المهارات و التخصصات الحاكمة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد و ذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد و الأداء في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة و شعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة و استمرارها في مجال الأعمال.
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً و أخيراً على عاتق العاملين و من خلال جهودهم و إبداعهم و اقتراحاتهم، و هذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية.

- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية ( مواد- خام-آلات- معدات- رأس مال...الخ ) إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية و هو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة و يستخدمها أفضل استخدام.

- إن شعور العاملين بالولاء و الانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل و يحاولون العمل بكفاية أفضل، و ذلك يحقق الثقة و الود بين الرئيس و المرؤوسين.

- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح و الاستقرار و الأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء و الإنتاجية بشكل ايجابي.

- كلما زاد شعور العاملين بالولاء و الانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة و من اجل تقدمها و ازدهارها إيماناً منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير و الازدهار لأحوالهم أيضاً.

- أن شعور الأفراد بالانتماء و الولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد و العمل للمنظمة.

### 3- أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد اختلف الباحثون حول تحديد دقيق لأبعاد الولاء التنظيمي، فمنهم من حدد بعدين و منهم من حدد

ثلاثة، فقد توصلت الباحثة كانتور Kantor إلى ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي متمثلة في: (5)

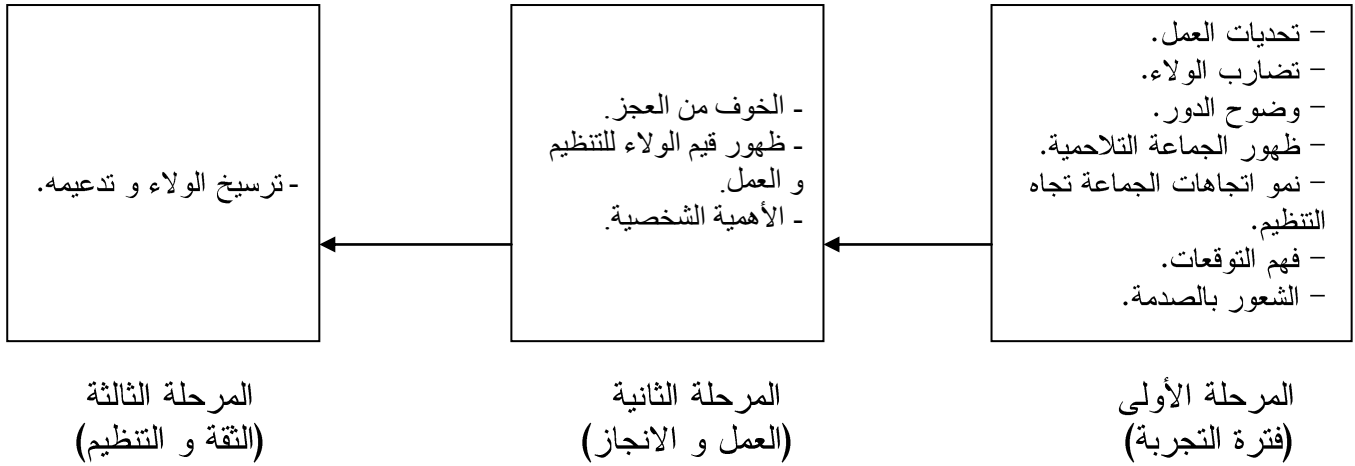
- الولاء المستمر: و يعني أن يكرس الفرد حياته، و يضحى بمصالحه لبقاء الجماعة.
- الولاء التلاحمي: و يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية، تتضمن تماسك الجماعة و تضامنها.
- الولاء الموجه: و يتمثل في ارتباط الفرد بقيم الجماعة و مبادئها و الامتثال لسلطتها و المعايير التي تحددها.

### 4- مراحل الولاء التنظيمي:

يعتبر النموذج الذي قدمه بوشنان من أهم النماذج المفسرة لمراحل تكوين و نمو الولاء التنظيمي

للعامل و أكثرها شيوعاً، حيث قام بتقسيم هذه المراحل إلى ثلاثة وهي:

## الشكل: مراحل تطور الولاء عند بوشنان (Bochanan)

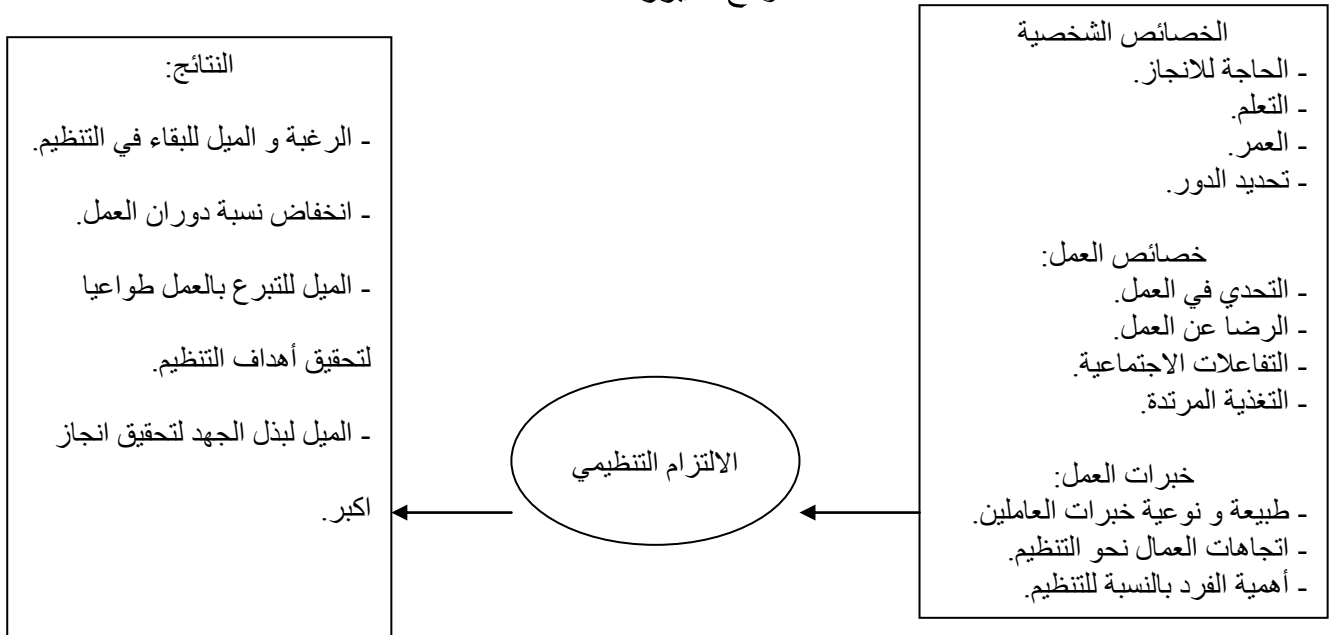


المصدر: زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 209.

## 5- نماذج الولاء التنظيمي:

لقد قامت مجموعة من الاجتهادات من طرف الباحثين للوصول إلى تحديد العوامل التي تساهم في تكوين و تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، و كذا الآثار الناتجة عنه، فقد قدم ستيرز (Steers 1977) نموذجاً لمكونات نظام الولاء التنظيمي، حيث يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح تتشكل مدخلاته من خصائص الأشخاص، و خصائص العمل، و خبرات العمل، حيث تتفاعل هذه العناصر مع العناصر المختلفة للبيئة، و هو ما ينتج الولاء التنظيمي، و الذي يتولد عنه مجموعة من المخرجات تتمثل في الرغبة بالعمل و البقاء في المنظمة، و تكوين علاقات اجتماعية بالمنظمة، و تحقيق أداء متميز من طرف العامل. و هذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل: نموذج ستيرز 1977



المصدر: حمزة معمر، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة و الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، ص 86.

## 6- طرق قياس الولاء التنظيمي:

هناك طريقتان يستطيع أي باحث من خلالهما قياس مستوى الولاء التنظيمي، حيث يمكن استعمال المقاييس الموضوعية أو المقاييس الذاتية، و لكن يستحسن استعمال الاثنين معا.

أ- المقاييس الموضوعية: و هي تشمل(6)

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- الغيابات عن العمل.
- دوران العمل.
- تعطل الآلات.
- كثرة الحوادث في العمل.

ب- المقاييس الذاتية: وهي تعتمد على أساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا و أفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة.

## ثانيا- المتغيرات الشخصية و التنظيمية:

### I- المتغيرات الشخصية:

يقصد بالمتغيرات الشخصية تلك الخصائص أو الصفات التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، مثل : الجنس، السن، الخبرة... الخ.

#### 1- الجنس:

تلعب الخصائص الفسيولوجية للفرد دور كبير في تحديد العمل الذي يقوم به، فهناك أعمال تناسب الرجال أكثر منها ما تناسب النساء، و العكس حسب ما أكدته الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، و تشير الدراسات إلى اختلاف الحاجات و كذا الطموحات بين الرجال و النساء، فاهتمام النساء ينصب على الظروف المادية للعمل، وكذا ساعات العمل و المداومة والنواحي الاجتماعية بينما يركز أغلبية الرجال على الترقية و الأجور و طبيعة العمل و حجم المؤسسة و نوع التنظيم.

و قد اختلفت نتائج الدراسات حول علاقة الجنس بالولاء التنظيمي، فهناك بعض الدراسات توصلت إلى أن المرأة أكثر ولاء و التزاما من الرجل، في حين توصلت دراسات أخرى إلى عكس ذلك، أي أن "معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل، و هذا يرجع لبعض العوامل مثل اضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل، كالاهتمام بالمنزل و الأبناء " (7). أما فريق آخر فقد توصل إلى أن "المتزوجين أكثر ولاء لعملم من غير المتزوجين"(8).

## 2- السن:

أثبتت نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين السن والولاء التنظيمي، إذ كلما زاد سن العامل "قل معدل تركه للخدمة، و قل معدل غيابه، و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفریطه فيه "(9). و يصبح الفرد بتقدم سنه أكثر واقعية و تقل بذلك طموحاته و اندفاعاته و يصبح أكثر استقرار و أكثر مسؤولية، على عكس الفرد الأقل سنا الذي يكون أكثر اندفاعية و أكثر طموح.

## 3- المؤهل العلمي:

بينت الدراسات و الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما اقل رضا عن منظمته مقارنة بالعامل الأقل تعلما، و يرجع ذلك لان العامل الأكثر تعلما أكثر طموحا من العامل الأقل تعلما، فالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه يكون دائما أعلى و أسمى، بالإضافة إلى تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية أمام الشخص الذي لديه مؤهل علمي مرتفع، كما أن العامل الأقل تعلما يكون قانعا بعمله راضيا عنه لأن المستوى يحدد العمل و بالتالي يكون القبول بشكل عام. و هناك اتجاه آخر يرى انه كلما ارتفع مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد في مجال العمل و كانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته و قيمه و اتجاهاته كلما أدى هذا إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لهذا الفرد.

## 4- مدة الخدمة في المنظمة:

هناك علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي و الاقدمية، حيث انه كلما زادت الفترة التي يقضيها العامل في المنظمة كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لهذا العامل، و هذا نتيجة عدة أسباب منها: العلاقات القائمة بين العامل و زملائه في العمل من جهة، و بينه و بين رئيسه من جهة أخرى، كما انه "كلما زادت اقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل و قل غيابه و قل معدل تركه للخدمة"(10).

## II- المتغيرات التنظيمية:

تعرف المتغيرات التنظيمية بأنها تلك العوامل أو الخصائص ذات التأثير المتبادل، و التي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، فهي ترتبط بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل و ظروفه، و إجراءاته و نظم الاتصال في المؤسسة. و يمكن تقسيم العوامل التنظيمية إلى: عوامل مرتبطة بشروط العمل، عوامل مرتبطة بعلاقات العمل، و عوامل مرتبطة بظروف العمل.

## 1- العوامل المرتبطة بشروط العمل:

و يمكن تلخيصها في العوامل التالية:

### أ- الأجر:

بات من المؤكد أن الأجر تتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا عن عمله و عن منظمته ، إذ يتوقف عليها إشباع الكثير من الحاجات، و في نظر بعض المفكرين كهيتزبرق Herzberg يرى أن الأجر تمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا فقط، في حين يرى آخرون أن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط، بل يتعدى ذلك إلى حاجات الأمن و الارتياح، و يرمز كذلك للمكانة الاجتماعية للفرد من خلال اعتراف منظمته بأهميته و نظرة الفرد و المجتمع إليه كدليل للنجاح و التفوق.

### ب- الترقية:

تعتبر الترقية من بين أهم حوافز العمل، إذ تعد مصدرا لرفع دخل الفرد و لها جانبها المعنوي الذي يستشعره العامل في تقدير رؤسائه له على كفاءته في العمل.

و في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الولاء التنظيمي للفرد، فالعامل عندما يشعر بعدالة سياسة الترقية، و إمكانية رفع مستواه الوظيفي و الاجتماعي، يبذل قصارى جهده سعيا منه إلى الترقية و تقمص مناصب عليا خاصة بالنسبة للأفراد الذين يتميزون بدافعية للإنجاز، و لكن إذا وجد هذا العامل أن الترقية تتم وفق مبدأ المحاباة، فان ذلك سيؤثر على نفسيته و سلوكه، خاصة إذا كان هو الشخص المناسب أو المنتظر للمنصب، و هذا ما قد يجعله يتخذ قرار بترك المنظمة، أو حتى البقاء و لكن بروح معنوية منهارة.

### ج- التدريب:

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين التدريب و مستوى الولاء التنظيمي للعامل، كالدراسة التي قام بها مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، و التي كانت تحت عنوان "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى " في المملكة العربية السعودية.

### د- المكافآت:

تعتبر المكافآت من بين أهم الحوافز التي تساعد المنظمة على المحافظة على عمالها، و تعويضهم عن المجهودات و الأفكار التي يقدمونها للمنظمة، فهي تمثل بذلك ورقة رابحة تطبقها المؤسسة لدفع عمالها لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها من جهة و أهداف عمالها من جهة أخرى.



## 2- العوامل المرتبطة بعلاقات العمل:

و المقصود هنا بعلاقات العمل علاقة الإدارة بالعمال، و نمط الإشراف، و جماعات العمل.

### أ- علاقة الإدارة بالعمال:

إن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية و نشر الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة، و زيادة الرضا عن العمل، من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار و وضع الأهداف.

ب- نمط الإشراف ( الرئيس المباشر و علاقته بالعمال):

تشير نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة بين نمط الإشراف و الولاء التنظيمي للعامل، فكلما كانت هناك علاقة بين الرئيس و المرؤوس قائمة على أساس الاحترام و التقدير و الثقة المتبادلة أدى ذلك إلى تنمية شعور العامل بالانتماء و الولاء لمؤسسته و الالتزام بكافة أعماله.

### ج- جماعة العمل ( العلاقة بين العمال ):

لقد أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين جماعة العمل و الولاء التنظيمي للعامل، و توصلت هذه الأبحاث إلى أن "أعضاء الفرق ذات الأداء المرتفع يشعرون بالانتماء، الالتزام، و قيمة أنفسهم" (11)

## 3- العوامل المرتبطة بظروف العمل:

يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله اتجاه عمله و منظمته، بالإضافة إلى مختلف الخدمات التي يحصل عليها من طرف المنظمة.

### أ- ساعات العمل و أوقات الراحة:

يمكن إبراز الآثار الناجمة لنظام ساعات العمل على العاملين فيما يلي: (12)

- زيادة الولاء للمنظمة، و العمل على دعم سياستها المختلفة.

- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم

لموازنة و التوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة و متطلبات العمل.

### ب- العوامل الفيزيائية:

للعوامل الفيزيائية (ظروف العمل المادية) تأثير على صحة و على سلوك و أداء الفرد، فمعدل دوران

العمل و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، و يقلان في الأعمال التي تتسم بظرف عمل مادية جيدة.

### ج- الخدمات الاجتماعية:

إن الخدمات المقدمة للعاملين ما هي إلا ضرورة اجتماعية و إنسانية بجانب كونها ضرورة اقتصادية. و

لان كان الهدف الأساسي من تقديم الخدمات تحسين حال الطبقة العاملة من مختلف الجانب الاقتصادية و

الصحية و النفسية و التعليمية و الثقافية، باعتبارها الشريحة الكبرى من شرائح المجتمع، فان هذه الخدمات لها تأثيرها على معنويات و استقرار العاملين، و من ثم رفع الكفاية الإنتاجية. (13)

### -ثالثا- العلاقة بين المتغيرات الشخصية و التنظيمية و بين الولاء التنظيمي في جامعة حسبية بن

يو علي بالشلف:

#### I-إجراءات الدراسة الميدانية: و تشمل العناصر التالية:

##### 1- منهج البحث:

المنهج العلمي المعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره (14).

و لقد تمّ استخدام مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات المسحية لوصف واقع الظاهرة محل الدراسة و تشخيصه، و إمكانية إجراء المقارنات، و إصدار الأحكام التقييمية على الواقع القائم، و مدخل الدراسات الارتباطية لكشف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، و معرفة نوع تلك العلاقة و اتجاهها و قوتها.

##### 2- مجتمع و عينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة أساتذة لكل من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، و كلية الأدب العربي و اللغات، و كلية العلوم القانونية و الإدارية، و معهد التربية البدنية و الرياضية، حيث بلغ عدد الأساتذة 418 أستاذا (دائما و مؤقتا).

و بلغ العائد من الاستبيانات 198 استبانة، استبعدنا 18 منها كونها تحتوي على نقائص أو عيوب في تعبئتها، و بالتالي فان عينة الدراسة بلغت 180 أستاذا أي ما نسبته 43.06% من مجموع الأساتذة. و قد تمّ اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية.

##### 3- أداة الدراسة:

يعتقد الباحثان أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، حيث تمّ تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء:

- البيانات الشخصية: وقد اشتملت على البيانات التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة الأستاذ، الكلية التي ينتمي إليها)، و شملت العبارات من 1 إلى 7 المرفقة في الاستبيان.
- مقياس المتغيرات التنظيمية: و قد اشتمل على المتغيرات التالية: (ظروف العمل، محتوى العمل، ساعات العمل، علاقات العمل، الأجر، الترقية، التكوين، المكانة الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرار)، و شمل العبارات من 8 إلى 18 من الاستبيان.
- مقياس الولاء التنظيمي: و قد اشتمل على المتغيرات التالية: (قبول أهداف و قيم التنظيم، الاستعداد لبذل مجهود كبير، الرغبة بالبقاء في المنظمة)، و شمل هذا الجزء العبارات من 19 إلى 27 من الاستبيان.

#### 4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

- لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، تمت الاستعانة ببرنامج SPSS، و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean لوصف محاور الاستبيان.
  - تم استخدام اختبار Independent Sample t-test مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول الولاء التنظيمي حسب كل من متغير الجنس، و متغير طبيعة الأستاذ.
  - تم استخدام أسلوب اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لبيان مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول الولاء التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية: السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، اختصاص الكلية.
  - تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة القائمة بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي.

#### II- تحليل نتائج الدراسة :

قبل الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة يمكن بداية قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ثم تحديد مدى وجود اختلاف في مستوى الولاء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية، و أخيرا معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات التنظيمية و متغير الولاء التنظيمي.

## 1- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف:

و يوضح الجدول رقم ( 01) اتجاهات أفراد عينة الأساتذة حول الولاء التنظيمي، حيث تم قياس المحور

بـ (09) عبارات، و تبين النتائج أن الأساتذة لديهم ولاء معتبرا اتجاه كلياتهم، حيث بلغ متوسط درجة

الموافقة 3,59، متفاوتة بين الموافقة بشدة و عدم التأكد (نوعا ما) في المجال [2,73-4,49].

وأكثر العناصر التي حصلت على الموافقة و عدم الموافقة حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تمثلت في

العبارات التالية:

- جاءت العبارة رقم (20) و هي (اشعر بتجانس أهداف الكلية مع أهدافي الشخصية) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة (موافق بشدة) بمتوسط بلغ 4,49، مما يدل على قبول أهداف الكلية من طرف الأساتذة.
- جاءت العبارة رقم (23) و هي (مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح الكلية ) في المرتبة الثانية من حيث الموافقة (موافق بشدة) بمتوسط بلغ 4,42، مما يدل على أن للأساتذة رغبة في بذل مجهود كبير لنجاح الكلية.
- جاءت العبارة رقم (25) و هي (لدي رغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه) في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة (موافق) بمتوسط بلغ 3,86، مما يدل على أن للأساتذة رغبة في البقاء بالكلية مع عدم توفر فرص أخرى أفضل.
- جاءت العبارة رقم (27) و هي (إذا عرض علي عمل آخر لدى جامعة أخرى أفضل سمعة فلن اترك الكلية) في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة (نوعا ما) بمتوسط بلغ 2,86، مما يدل على أن الأساتذة ليس لديهم رغبة شديدة بالبقاء في الجامعة مع توفر فرص عمل أخرى لدى جامعات أفضل سمعة.
- جاءت العبارة رقم (26) و هي (إذا عرض علي عمل آخر باجر أعلى فلن اترك الكلية ) في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة (نوعا ما) بمتوسط بلغ 2,73، مما يدل على أن الأساتذة ليس لديهم رغبة شديدة بالبقاء في الجامعة مع توفر فرص عمل أخرى أحسن راتبا.

## 2- اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة حسب المتغيرات الشخصية:

### 2-1- اثر الجنس:

أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) و الموضحة في الجدول رقم ( 02) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الأساتذة في مستوى الولاء التنظيمي و ذلك تبعا لجنسهم، إذ بلغت قيمة (T) 1,09 و مستوى الدلالة كان 0,27 و هي اكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائيا، و هذا يعني أن الولاء التنظيمي للأساتذة لا يختلف باختلاف الجنس.

### 2-2- اثر السن:

يوضح الجدول رقم ( 03) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب السن لعينة الدراسة، و يتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب السن و ذلك عند مستوى معنوية ( 5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0,94 و مستوى دلالة 0,42. و يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف لا يختلف باختلاف أعمارهم.

### 2-3- اثر المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم ( 04) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب المؤهل العلمي لعينة الأساتذة، و يتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب المؤهل العلمي و ذلك عند مستوى معنوية ( 1%)، إذ بلغت قيمة (F) 5,67 و مستوى دلالة 0,004. و يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف يختلف باختلاف مؤهلهم العلمي.

### 2-4- اثر سنوات الخبرة:

و يوضح الجدول رقم ( 05) من الملحق نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب سنوات الخبرة لعينة الأساتذة، و يتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب سنوات الخبرة و ذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 0,39 و مستوى دلالة 0,68. و يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف لا يختلف باختلاف سنوات خبرتهم.

## 2-5- اثر المستوى الوظيفي:

كذلك يوضح الجدول رقم (06) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب المستوى الوظيفي لعينة الأساتذة، و يتضح من النتائج وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب المستوى الوظيفي و ذلك عند مستوى معنوية (1%)، إذ بلغت قيمة (F) 4,5 و مستوى دلالة 0,002. و يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يختلف باختلاف مستواهم الوظيفي.

## 2-6- اثر الحالة الوظيفية للأستاذ:

أظهرت نتائج اختبار (Independent Sample t-test) و الموضح في الجدول رقم ( 07) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي و ذلك تبعا لطبيعتهم، إذ بلغت قيمة (T) 0,15 و مستوى الدلالة كان 0,8 و هي اكبر من 0,05 لذا فهي غير دالة إحصائيا، و هذا يعني أن الولاء التنظيمي لا يختلف باختلاف طبيعة الأستاذ سواء كان دائم أم مؤقت.

## 2-7- اثر اختصاص الكلية:

يوضح الجدول رقم (08) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) لمستوى الولاء التنظيمي بحسب الكلية التي تنتمي إليها عينة الدراسة، و يتضح من النتائج عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة جامعة الشلف بحسب الكلية التي ينتمون إليها و ذلك عند مستوى معنوية (5%)، إذ بلغت قيمة (F) 3,39 و مستوى دلالة 0,19. و يتبين من هذه النتائج أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف لا يختلف باختلاف الكليات التي ينتمون إليها.

## 3 - العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف:

يوضح الجدول (09) معاملات الارتباط بين المتغيرات التنظيمية و متغير الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف، و يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5% عند بعض المتغيرات التنظيمية و متغير الولاء التنظيمي، كما أن البعض منها ليس لها علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5% و المتمثلة في (العوامل الفيزيائية، الأجر و العلاوات، التكوين). كما يتبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط الدالة إحصائيا موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي، و تشير هذه النتائج إلى أن أفراد الدراسة الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع هم الذين يرون أن

المتغيرات التنظيمية في الجامعة ملائمة، و بالتالي كلما تحسنت هذه المتغيرات كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

كما يتضح من الجدول أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,59، و هي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 5%، و هذه النتيجة تشير إلى تأثير المتغيرات التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأستاذ، و بالتالي كلما تحسنت المتغيرات التنظيمية للأستاذ الجامعي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي له.

#### **4- نتائج الدراسة:** أظهرت هذه الدراسة جملة من النتائج يتلخص أهمها فيما يلي :

- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف مرتفعا.
- الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة الشلف لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الحالة الوظيفية للأستاذ، اختصاص الكلية).
- بينما بينت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة الشلف يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية التالية: المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي.
- للعوامل التنظيمية و منها على الخصوص (الموقع، الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل، الترقية) تأثير على مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة.
- لعوامل الجماعة مثل (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع المشرف، العلاقة مع الطلبة) تأثير في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة أيضا.
- أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات لتنظيمية بصفة عامة و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف.

#### **6- التوصيات:**

- توفير وسائل النقل و المواصلات، بالإضافة إلى توفير مختلف المرافق الضرورية، و زيادة الأمن خاصة في القطب الجامعي الجديد بأولاد فارس، و الذي شهد عدة حوادث للسرقة.
- توفير البيئة المادية المناسبة من إضاءة و تهوية و درجة حرارة و وسائل و أدوات تساعد الأساتذة على أداء عمله بأكمل وجه.

- توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للأساتذة من تغذية و صحة و سكن و كذلك خدمات ترفيهية كإقامة دورات رياضية في مناسبة معينة.
- العمل على رفع العائد المالي للأساتذ بشكل يتيح له الحياة الكريمة، لان عدم كفاية الراتب له أعمق الأثر على مواقف الأساتذة تجاه جامعتهم.
- إعادة النظر في معايير الترقية، و النقل بين الدرجات، بالإضافة إلى انتهاج مبدأ الترقية على أساس الإنتاج العلمي.
- تحسين نوعية الخدمات التدريبية والتعليمية المقدمة للأساتذ.
- العمل على تعزيز مقومات الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعة الشلف مثل الاستعداد للتضحية في سبيل الجامعة، و الرغبة بالبقاء بها و عدم تركها لأي سبب من الأسباب.
- العمل على قياس الولاء التنظيمي لأساتذة جامعة الشلف بشكل دوري و مستمر من خلال المقاييس الموضوعية للولاء التنظيمي (معدل الغياب، معدل دوران العمل) و التي لاحظ الباحث غيابها في هذه المنظمة.
- كما يوصي الباحث القيام بدراسة متغيرات أخرى لها تأثير على الولاء التنظيمي و تحتاج إلى المزيد من البحث كالثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، الاتصال،..الخ.



## الملحق الأول

### الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يسعدني أن أقدم لكم هذه الاستبانة و التي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي لرسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها و هي بعنوان " العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية. دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ". و ذلك للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير.

أمل التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة و قراءة كل العبارات التي تتضمنها الاستبانة و وضع العلامة في المكان المناسب، علما بأن جميع الإجابات ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لك حسن تعاونك و كريم تجاوبك.

ضع العلامة (×) أمام الإجابة المختارة

### أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 سنة إلى 50  أكثر من 50
- 3- المؤهل العلمي:  ليسانس  ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخبرة:  اقل من سنة  من 1 إلى 4 سنوات  أكثر من 5 سنوات
- 5- المستوى الوظيفي:  أستاذ  أستاذ محاضر أ  أستاذ محاضر ب  أستاذ مساعد أ  أستاذ مساعد ب  أستاذ معيد
- 6- هل أنت أستاذ:  دائم  مؤقت
- 7- الكلية التي تنتمي إليها:  العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  العلوم القانونية و الإدارية  الأدب و اللغات  معهد التربية البدنية و الرياضية

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					<b>ثانيا- المتغيرات التنظيمية:</b>	
					أجد أن موقع الكلية مناسب	08
					ظروف العمل المادية داخل الكلية ملائمة من حيث التهوية، الإضاءة، الضوضاء	09
					تعمل المنظمة على توفير الخدمات الاجتماعية من خدمات النقل، الصحة، السكن، التثقيف و الترفيه	10
					عدد ساعات العمل يتوافق مع قدراتي الجسمية و الفكرية	11
					توجد علاقة طيبة بيني و بين إدارة المؤسسة	12
					توجد علاقة طيبة بيني و بين رئيسي المباشر مبنية على الاحترام و التقدير	13
					توجد علاقة طيبة بيني و بين زملائي مبنية على الاحترام و التقدير	14
					توجد علاقة طيبة بيني و بين الطلبة مبنية على الاحترام و التقدير	15
					الأجر الذي أتقاضاه و العلاوات التي أتلقاها موافقة للمجهودات التي ابذلها	16
					هناك فرص للتقدم الوظيفي في الكلية	17
					هناك فرص للتنمية و التكوين في الكلية	18
					<b>ثالثا: الولاء التنظيمي:</b>	
					اهتم بمستقبل الكلية.	19
					اشعر بتجانس أهداف الكلية مع أهدافي الشخصية.	20
					أؤمن بأهداف و قيم الكلية ومستعد للتضحية من أجلها.	21
					أقدم المصلحة العامة للكلية على مصلحتي الخاصة.	22
					مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح الكلية.	23
					أنجز أعمال إضافية دون التطلع لمكافآت.	24
					لدي رغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه.	25
					إذا عرض علي عمل آخر باجر أعلى فلن اترك الكلية.	26
					إذا عرض علي عمل آخر لدى جامعة أخرى أفضل سمعة فلن اترك الكلية.	27

الملحق الثاني: جداول البيانات

الجدول رقم (01): استجابات أفراد عينة الأساتذة نحو الولاء التنظيمي:

مستوى الولاء	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات										العبارات
			1		2		3		4		5		
			لا أو افق بشدة	لا أو افق	نوعا ما	أوافق	أوافق بشدة	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
مرتفع	5	3,6	3,9	07	11,1	20	26,7	48	37,2	67	21,1	38	اهتم بمستقبل الكلية.
مرتفع جدا	1	4,49	0	0	0	0	3,3	6	44,4	80	52,2	94	اشعر بتجانس أهداف الكلية مع أهدافي الشخصية.
متوسط	6	3,37	8,9	16	21,7	39	17,8	32	26,7	48	25	45	أؤمن بأهداف و قيم الكلية ومستعد للتضحية من أجلها.
مرتفع	4	3,75	01,6	03	17,2	31	21,7	39	23,3	42	36,1	65	أقدم المصلحة العامة للكلية على مصلحتي الخاصة.
مرتفع جدا	2	4,42	0,5	1	02,2	4	08,3	15	32,2	58	56,7	102	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح الكلية.
متوسط	7	3,2	5.5	10	20,5	37	36,1	65	23,3	42	14,4	26	أنجز أعمال إضافية دون التطلع لمكافآت.

مرتفع	3	3,86	02,2	04	06,1	11	19,4	35	47,8	86	24, 4	44	لدي رغبة بالبقاء في الكلية رغم بقاء الأحوال على ما هي عليه.
متوسط	9	2,73	11,6	21	36,1	65	26,1	47	19,4	35	06, 6	12	إذا عرض علي عمل آخر باجر أعلى فلن اترك الكلية.
متوسط	8	2,86	14,4	26	23,3	42	32,7	59	20,5	37	08, 8	16	إذا عرض علي عمل آخر لدى جامعة أخرى أفضل سمعة فلن اترك الكلية.
مرتفع		3.59	المتوسط الحسابي للمصدر										

الجدول رقم(02): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الجنس:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ذكر	95	3,87	1,09	0,27
	أنثى	85	3,76		

الجدول رقم(03): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة حسب السن:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	أقل من 30 سنة	85	3,88	0,94	0,42
	من 30 إلى 40 سنة	62	3,78		
	من 41 إلى 50 سنة	27	3,8		
	أكثر من 50 سنة	6	3,44		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(04): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ليسانس	44	3,61	5,67	0,004
	ماجستير	109	3,95		
	دكتوراه	27	3,63		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(05): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	أقل من سنة	37	3,89	0,39	0,68
	من سنة إلى 4 سنوات	87	3,83		
	أكثر من 4 سنوات	56	3,77		
	المجموع	189	3,82		

الجدول رقم(06): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب المستوى الوظيفي:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	أستاذ	0	0	4,5	0,002
	أستاذ محاضر أ	7	4,19		
	أستاذ محاضر ب	10	3,73		
	أستاذ مساعد أ	39	3,66		
	أستاذ مساعد ب	87	3,99		
	أستاذ معيد	37	3,54		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم(07): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب الحالة الوظيفية الأستاذ:

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	دائم	97	3,8	0,15	0,8
	مؤقت	82	3,83		

الجدول رقم(08): اختبار مدى وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي حسب اختصاص الكلية:

المحور	كلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	العلوم الاقتصادية	52	3,98	3,39	0,19
	العلوم القانونية	55	3,76		
	الأدب و اللغات	44	3,91		
	معهد التربية البدنية	29	3,53		
	المجموع	180	3,82		

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين متغيرات المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي للأساتذة:

متغير الولاء التنظيمي		المتغيرات التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0,016	*0,49	الموقع
0,07	0,18	العوامل الفيزيائية
0,04	*0,28	الخدمات الاجتماعية
0,00	**0,53	ساعات العمل
0,00	**0,58	علاقة الأساتذة بالإدارة
0,00	**0,67	علاقة الأساتذة بالمشرف
0,00	**0,75	جماعة العمل
0,00	**0,73	علاقة الأساتذة بالطلاب
0,33	-0,16	الأجر و العلاوات
0,019	*0,60	الترقية
0,32	0,22	التكوين
0,02	*0,59	مجموع المتغيرات

## التهميش:

- 1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2003، ص 118.
- 2- الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمان و الولاء التنظيمي، دار و مكتبة حامد، عمان، 2007، ص 87.
- 3- عويذة سلطان المشعان، الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 33، العدد 4، 2005، ص 798.
- 4- بناء و تدعيم الولاء المؤسسي، مدحت ابو النصر، مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 45.
- 5- د. محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء- كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الثاني، 2001، ص 192.
- 6- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 220.
- 7- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 202.
- 8- الواشدة خلف سليمان، مرجع سابق، ص 95.
- 9- احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 202.
- 10- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 192.
- 11- سوزان أ.ويلانن، ترجمة عبد الحكم الخزامي، كيفية بناء فرق عمل فعالة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002، ص 09.
- 12- سهيلة محمود عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، ص 389-388.
- 13- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، مجدلاوي للنشر و التوزيع، 1998، ص 284.
- 14- عبيدات، ذوقان و آخرون، البحث العلمي : مفهومه و أدواته و أساليبه، ط 6، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان، 2001، ص 187-188.