



**مظاهر الولاء التنظيمي وأسبابه:  
بحث ميداني مقارن**

**اعداد**

**شيماء جمال عبد الناصر كامل عثمان**

باحثة دكتوراة بقسم الإجتماع - كلية الآداب - جامعة بني سويف

**إشراف:**

**أ.د/ محمد حمزة أمين**

أستاذ علم الاجتماع

كلية الآداب - جامعة بني سويف

**أ.د/ طلعت إبراهيم لطفي.**

أستاذ علم الاجتماع

كلية الآداب - جامعة بني سويف



## المستخلص:

يستهدف البحث الراهن الوقوف على مظاهر الولاء التنظيمي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة، والموظفين الإداريين بكلية الآداب بجامعة بني سويف من جهة أخرى، ويعد البحث الراهن بحثاً وصفيًا تحليليًا مقارنةً اعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل، وبالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي، ولقد اعتمد البحث على استخدام المنهج المقارن، كما اعتمد على الاستبيان الورقي والإلكتروني كأداة لجمع البيانات. بالإضافة إلى جماعة المناقشة المركزية، وتشكل البحث من ٢٨٥ من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و١١٥ موظفاً بالجهاز الإداري بجامعة بني سويف.

وقد توصل البحث إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين بالجهاز الإداري فيما يتعلق بأهم أسباب الولاء للجامعة: بمعنى أن كلا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين يؤكدون على أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء من أهم أسباب الولاء للجامعة.

كما أبرز البحث عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين فيما يتعلق برأيهم حول زيادة أو قلة المكافآت أو الحوافز الممنوحة عن قيمة الضغوط والجهد المبذول في العمل، كما أبرز البحث أيضاً على اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين على أن المكافآت أو الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع قيمة الضغوط والجهد المبذول في العمل: بمعنى أنه لا يوجد توازن بين الحوافز أو المكافآت المحصلة وبين كمية الجهد المبذول.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الولاء المعياري، الولاء العاطفي، الولاء المستمر.

## Abstract:

The current research aims to identify the manifestations of organizational loyalty and its causes among faculty members and their assistants on the one hand and the administrative staff at the Faculty of Arts at Beni Suf University on the other hand. The current research is a descriptive analytical comparative research that relied on the use of the social survey method through comprehensive inventory, in addition to the survey method. Social, the research relied on the use of the comparative approach, and also relied on paper and electronic questionnaires as a tool for collecting data. In addition to the central discussion



group, the research consisted of 285 faculty members and their assistants, and 115 employees of the administrative staff at Beni Suf University.

The research found that there are no fundamental differences with moral significance between faculty members and their assistants and between administrative employees in the administrative system with regard to the most important reasons for loyalty to the university: meaning that both faculty members, their assistants, and administrative employees emphasize that good relations with superiors and colleagues are among the most important reasons for loyalty. For university.

The research also highlighted the absence of fundamental differences with moral significance between faculty members and their assistants and administrative employees with regard to their opinion regarding the increase or decrease in rewards or incentives granted regarding the value of the pressure and effort expended at work. It is inferred from the data that there is an agreement between faculty members and their assistants and among the administrative employees. However, the rewards or incentives granted are not proportional to the value of the pressure and effort expended at work: meaning that there is no balance between the incentives or rewards obtained and the amount of effort expended.

**Keywords:** Organizational Commitment, normative Commitment, Emotional Commitment, and continuance Commitment



## المقدمة:

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما خاصا من الباحثين بمفهوم الولاء التنظيمي، باعتباره من مشكلات العمل المختلفة، وتحقيق أكبر قدرا من الفاعلية التنظيمية. فالولاء التنظيمي من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة في المجال التنظيمي والسلوكي، نظرا لأهميته وتأثيره على العديد من المخرجات التنظيمية، ويعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات التي تعكس تفاعل الفرد مع بيئة عمله، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر على العديد من المتغيرات الأخرى المهمة، ويعد مؤشر رئيسي لقياس مستوى وجودة المخرجات التنظيمية النهائية (أمين، ٢٠٢٢: ٢).

## إشكالية البحث:

وللولاء التنظيمي تاريخ طويل من الاهتمام البحثي، وهو أحد المجالات البحثية الأكثر شيوعا في السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم النفس التطبيقي، وهذا ليس بأمر غريب، نظرا لأن الدراسات والبحوث قد أكدت على علاقة وتأثير الولاء التنظيمي على العديد من المخرجات التنظيمية، ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي وما ناله من اهتمام بحثي وعلاقته بالعديد من المدخلات والمخرجات التنظيمية، فقد تحددت إشكالية البحث الراهن في محاولة للتعرف على محددات وآثار الولاء التنظيمي من خلال تحليل مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت خلال السنوات الأخيرة (أمين، ٢٠٢٢: ٢-٤).

## أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في محاولة اختبار صحة ما ورد في بعض المداخل النظرية التي تبنت هذا البحث من تعميمات، كما أنها تقدم مساهمة بسيطة في إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع وبالتالي تعتبر إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي لتقديم أبحاث مماثلة تتناول الولاء التنظيمي.



وتكمن الأهمية العملية في تزويد المسؤولين في التنظيمات بتوصيات تساعد على التعرف علي مسببات الولاء التنظيمي، وما درجة الشعور بالولاء التنظيمي.

### أهداف البحث وتساؤلاته:

ويهدف البحث إلى:

التعرف على مظاهر الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟  
الكشف عن درجة الشعور بالولاء التنظيمي؟  
التعرف على أهم أسباب الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟  
تساؤلات البحث:

ما أهم مظاهر الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟  
ما مدى الشعور بالولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟  
ما أهم أسباب الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟

### مفاهيم البحث:

## الولاء التنظيمي ORGANIZATIONAL COMMITMENT

توجد عده مصطلحات مختلفة للولاء التنظيمي حيث يترجمه البعض بمصطلح الانتماء التنظيمي والبعض يترجمه بالالتزام التنظيمي، إلا أن الترجمة الأكثر شيوعا لهذا المصطلح هي الولاء التنظيمي، حيث إن مفهوم الولاء أعم وأشمل من مفهوم الانتماء أو مفهوم الالتزام، بل أنه يشتمل علي كلاهما، وقد تعددت تعريفات مفهوم الولاء التنظيمي، حيث يعرف الولاء لغة بأنه (العهد، القرية، النصر، المحبة، الالتزام (جمال عبد المطلب، ٢٠١٧: ٥٤).

كما يعرف ماير J.P, Meyer وزملاؤه الولاء التنظيمي بأنه "حالة نفسية Psychological State تحدد علاقة العمال مع التنظيم وتؤثر في قرار البقاء في التنظيم من عدمه" (عبد الله، ٢٠٢٢: ١٠)، ويرى هوفمان Hofman الولاء يؤثر



وجوده أو غيابه علي مسارات العمل التي سيختارها الأفراد في التنظيم ( Hoffmann 2016:34 ).

ويشير الولاء التنظيمي إلي ارتباط الموظف بالتنظيم الذي يعمل فيه - أي الالتزام تجاه التنظيم بأكمله كما يتصوره الموظف ، ووفقا ليوكان الولاء التنظيمي هو الاتصال العاطفي بتنظيم معين ، والتي تتميز بثلاثة معايير رئيسية في مواقف الفرد تجاه التنظيم:

١- تحديد أهداف وقيم التنظيم ٢- مشاركة - النشاط الذي يقوم به الموظف كجزء من دوره ٣- الولاء- شعور الانتماء إلى التنظيم الذي يعمل فيه الموظف .

ويؤكد بوبر Popper أن الولاء التنظيمي يعكس العلاقة الفريدة للفرد مع التنظيم وان هذه العلاقة مهمة في وصف سلوك الفرد في التنظيم (Michael,2009:268).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه اتصال عاطفي يتم بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه وتوجد العديد من العوامل مثل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لهما تأثير إيجابي وكبير علي الولاء التنظيمي (Susilowati&Azis,2020:2).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد المقصود بالولاء التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة باعتباره "الارتباط بالتنظيم والاندماج داخله ، والفخر نتيجة العمل داخله " ، ويستدل على ذلك من خلال المؤشرات التالية :

الاستمرار في العمل داخل التنظيم حتى التقاعد.

الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل التنظيم حتى في حالة وجود عمل آخر بأجر أعلى.

الشعور بالفخر للانتماء بالتنظيم.

الارتباط العاطفي بالتنظيم.

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



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

الولاء الاخلاقي: ويشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة من خلال مشاعر الالتزام الاخلاقي ، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة بمنظور اخلاقي (عبد الرحمن، ٢٠١٥: ١٠٧٤).

### النظريات المفصلة لبيئة العمل:

#### ١- نظرية العلاقات الإنسانية Human Relation Theory

يقصد بكلمة علاقة وهي مفرد "العلاقات"، هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو تبعية، أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني، وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعاً واحداً كما يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين (الحوش، ٢٠٢٢: ٦).

وقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية أفكارها من خلال الدراسة التجريبية التي قام بها إلتون مايو وزملائه منهم روثليسيرجر وديكسون وفوليت والتي أجريت في مصانع هاوثورن Hawthorne التابعة لشركة ويسترن إلكتريك Western Electric بالقرب من شيكاغو في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العلاقات الإنسانية على سلوك العمال (Omodan et al., 2020:2).

وظهرت العلاقات الإنسانية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في نظرتها إلي التنظيم، وبالتالي فإن فشل النظريات الكلاسيكية أدى إلى ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية، وهذا لأن العلماء الكلاسيكيين يبدو أنهم أهملوا وقللوا من أهمية العوامل الإنسانية وتأثير الجوانب النفسية الاجتماعية على العمال (Omodan et al., 2020:2).



وتسعي نظرية العلاقات الإنسانية - علي المستوى الأكاديمي - إلي فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل ، والنضال النقابي ، والصراع الصناعي، أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، وقد أشتهروا منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في مقابل ذلك علي منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي Informal Structure قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي formal Structure والذي يتم إملأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة (لطفي ، ٢٠٠٧ : ١٠١).

## ٢- نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة Neo- Human Relations Theory

في السبعينيات وأوائل الثمانيات من القرن العشرين ظهر إتجاه نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesign، وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلي تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وتعرف هذه الحركة باسم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations أو مدخل علم النفس التنظيمي Organizational Psychology (لطفي، ٢٠٠٧ : ١٠٦).

وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من العلماء، وكان من أبرزهم دوغلاس ماكجريجور Douglas Mc Gregor ورنسيس ليكرت Rensis likert وكريس أرجيريس Chris Argyris، وقد أشتركوا في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيراً ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها ن وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك علي افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلي الاهتمام بالمال والحرص عليه ، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمراً للتنظيم (لطفي، ٢٠٠٧ : ١٠٦).





ويضع ماكجريجور بعض الافتراضات التي تقوم عليها نظرية X وهي: إن العمال لديهم كره فطري للعمل، ولذلك يجب استخدام كافة الأساليب التي تجبرهم علي العمل (Arslan&Staub,2013:104).

إن العمال يفقدون الطموح Ambition، ويكرهون تحمل المسؤولية Responsibility، ويفضلون أن يكونوا مرؤوسي علي أن يكونوا رؤساء. كما إنهم متمرزين حول الذات وغير مبالين باحتياجات التنظيم، لذا يجب إجبارهم علي تحقيق أهداف التنظيم. إنهم يميلون إلى مقاومة التغيير التنظيمي. لا يدفع الأفراد في محيط العمل سوي إشباع الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن والاستقرار، لذا فإن الأجر النقدي يعد هو الحافز الرئيسي للعمل عند العمال.

ويري ماكجريجور أن هذه الافتراضات يمكن ملاحظتها في الطرق التي يدار بها أي تنظيم، ويؤكد ماكجريجور علي مسؤولية المديرين عن توجيه التنظيم ناحية رسالته وأهدافه وأنهم يصلون إلى ذلك جيداً عن طريق إدارة الأفراد، وعندما يأخذ المديرون بوجهة النظر التقليدية نظرية X عن الطبيعة البشرية فإنهم يقومون بضبط وتحفيز العمال عن طريق المكافآت والجزاءات من أجل الوصول إلى أهداف التنظيم (عبد الله، ٢٠٠٩: ٥٢).

### الدراسات السابقة

من خلال مسح التراث البحثي، أمكن الوصول إلى بعض الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، توصلت دراسة أمين (٢٠٠٩) إلى وجود علاقة إيجابية بين بعض المتغيرات السكانية والاجتماعية والاقتصادية وبين مستوى الولاء والأداء التنظيمي، إلا أنها كشفت عن وجود علاقة بين بعض المتغيرات الإيكولوجية مثل نمط الموطن الأصلي، ونمط محل الإقامة الدائم - وبين كل من الولاء والأداء التنظيمي، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوي الأداء التنظيمي. (أمين، ٢٠٠٩: ٤٠٥-٤١١).



كما أبرزت دراسة ابراهيم والفلاسي (٢٠١٤) عن وجود علاقة وثيقة بين مستوى ولاء الموظف في المنظمة وبين درجة مشاركته في العمل كلما زاد ولاءه كلما زادت درجة مشاركته في شؤون التنظيم، وتوجد علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي وبين مشاركة في التنظيم (Ibrahim & Al Falasi, 2014: 562-582).

وأوضحت دراسة ريشيپال (٢٠١٩) ان متوسط درجة ولاء الموظف في عمل المدير في قطاع الضيافة أعلى من المتوسط مما يدل علي الميل القوي لولاء الموظف، وكشفت الدراسة ان الموظفين الملتزمين هم أولئك الذين يميلون إلي البقاء خلال الأوقات الجيدة والسيئة التي تواجه المؤسسة، وان الموظفون المخلصون يؤدون عملهم التنظيمي بجد، ويكرسون وقتهم وجهدهم وطاقتهم لوظيفتهم (Rishipal, 2019: 438-448).

## الاجراءات المنهجية للدراسة.

### ١- مجالات البحث.

#### المجال الجغرافي:

يتحدد المجال الجغرافي لهذا البحث داخل إطار مدينة بني سويف، حيث تتواجد بها جامعة بني سويف، وتضم جامعة بني سويف عدة كليات ومنها كلية الآداب التي وقع اختيار الباحثة عليها، وتأسست كلية الآداب سنة ١٩٨٥ بصدر القرار الوزاري الخاص بإنشاء كلية الآداب بجامعة القاهرة فرع بني سويف، واستمرت تبعية الكلية لجامعة القاهرة حتى صدور القرار الجمهوري رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٥ الخاص بإنشاء جامعة بني سويف كجامعة مستقلة.

#### المجال البشري:

يشتمل المجال البشري للبحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم البالغ عددهم ٣٠٢ عضو ومعاون، وكذلك جميع الموظفين بالجهاز الإداري والبالغ عددهم ١٣٣ موظفا.



## المجال الزمني:

استغرقت عملية جمع البيانات اللازمة للبحث ٦٠ يوما حيث بدأت جمع البيانات في بداية شهر يونيو عام ٢٠٢٣ وانتهت في نهاية أغسطس من نفس العام.

## ٢- نوع البحث والمنهج المستخدمة:

يعد البحث الراهن بحثا وصفيًا تحليليًا مقارنة، اعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل وبالإضافة إلى منهج المسح الاجتماعي، فقد اعتمد البحث على استخدام المنهج المقارن Comparative Method.

## ٣- أدوات جمع البيانات.

وقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة أدوات لجمع البيانات تتمثل في: استمارة الاستبيان Questionnaire، وجماعة المناقشة المركزة أو البؤرية The focus group discussion.

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان بنوعية الورقي والإلكتروني على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم البالغ عددهم (٣٠٢) وعلى الموظفين الإداريين البالغ عددهم (١٣٣) وقد بلغت عدد الاستثمارات المستوفاة التي تم استردادها (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٢٨٥) بنسبة (٩٤.٣)، ومن الموظفين الإداريين (١١٥) بنسبة (٨٦.٤%).

## مناقشة أهم النتائج العامة للبحث:

وقد كشف البحث عن العديد من النتائج وهي الآتي:  
فيما يتعلق بالتساؤل الأول: ما أهم مظاهر الولاء التنظيمي ؟

## جدول رقم (١)

يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين طبقاً لتوقعاتهم بالاستمرار في العمل داخل الجامعة حتى وقت التقاعد.

ملاحظات	موظفون بالجهاز الإداري للكلية		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		الأستمرار في العمل داخل الجامعة حتى وقت التقاعد
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
٢١٤ =					نعم
٤٠.٣٥١	٦٠	٦٩	٨٨	٢٥١	
١=ح.د					لا
دالة عند	٤٠	٤٦	١٢	٣٤	
مستوى ٠.٠١	١٠٠	١١٥	١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

توصل البحث إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين لصالح أعضاء هيئة التدريس بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يتوقعون استمرارهم في العمل بالجامعة بنسبة تفوق توقع الموظفين الإداريين العاملين بالجهاز الإداري.

## جدول رقم (٢)

يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين طبقاً لإمكانية ترك العمل بالجامعة في حالة عمل آخر خارج الجامعة بأجر أعلى

ملاحظات	موظفون بالجهاز الإداري للكلية		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		ترك العمل داخل الجامعة في حالة عمل آخر بأجر أعلى
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
٧٦.٦٤٠ = ٢١٤					نعم
١=ح.د	٨٠.٨	٩٣	٣١.٣	٨٩	
دالة عند مستوى	١٩.٢	٢٢	٦٨.٧	١٩٦	لا
٠.٠١	١٠٠	١١٥	١٠٠	٢٨٥	



توصل البحث علي وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين: حيث ظهر إن الموظفين الإداريين يوافقون على ترك العمل بالجامعة في حالة توافر عمل آخر بأجر أعلى بشكل يفوق أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والذين يرفض أغلبهم ترك العمل في الجامعة حتى في حالة توافر عمل آخر بأجر أعلى.

فيما يتعلق بالتساؤل الثاني: ما مدى الشعور بالولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟

### جدول رقم (٣)

يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين طبقاً لدرجة شعورهم بالولاء التنظيمي.

ملاحظات	موظفون بالجهاز الإداري للكلية		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		درجة الشعور بالولاء التنظيمي
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
٢٤ =					
٥٢.١٨١	٢١	٢٤	٤٢.٤	١٢١	درجة كبيرة
٢ = ح.د	٤٩.٥	٥٧	٥٢.٦	١٥٠	درجة متوسطة
دالة عند	٢٩.٥	٣٤	٥	١٤	درجة ضعيفة
مستوى ٠.٠١	١٠٠	١١٥	١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

توصل البحث إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الموظفين الإداريين فيما يتعلق بدرجة شعورهم بالولاء التنظيمي لصالح أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

فيما يتعلق بالتساؤل الثالث: ما أهم اسباب الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم؟

## جدول رقم (4)

يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين طبقاً لأهم أسباب الولاء للجامعة.

ملاحظات	موظفون بالجهاز الإداري للكلية		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		أهم أسباب الولاء للجامعة
	% للجملة	تكرار	% للجملة	تكرار	
	٦٤.٣	٧٤	٢٧	٧٧	العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء
	١١.٣	١٣	٢١.٥	٦١	فرص الترقى وتحقيق المكانة
	٧	٨	١٥.٧	٤٥	التوافق مع بيئة العمل
	٦.٠	٧	١٥.٠	٤٣	الفرص المتاحة لتحقيق النجاح
	٢.٦	٣	١١	٣١	إشباع العمل لحاجات العاملين
	٢.٦	٣	٤.٦	١٣	حسن تصميم مهام العمل
	٥.٢	٦	٤.٢	١٢	الحوافز المالية المناسبة لضغوط العمل
	١	١	١.٠	٣	عدم أنتهاك المعايير الاجتماعية
	١٠٠	١١٥	١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

ويستدل من البيانات الواردة في الجدول السابق أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء يعد من أهم أسباب الولاء للجامعة لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين الإداريين العاملين بالجهاز الإداري.



## المراجع العربية :

- ١- الحوش، مازن سليمان (٢٠٢٢)، "العلاقات الإنسانية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١٤، ع ٣.
- ٢- عبد الرحمن ، إيمان (٢٠١٥)، "الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم :دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج ٢٩، ع ٦.
- ٣- عبد الله ، محمد حمزة أمين (٢٠٠٩) ، "توعية حياة العمل وعلاقتها بالولاء والأداء التنظيمي " : دراسة ميدانية لأحد التنظيمات بمحافظة بني سويف .
- ٤- (٢٠٢٢) ، " محددات الولاء التنظيمي وآثاره : دراسة تحليلية " ، المجلة العلمية لكلية الآداب، مج ١١، ع ٤٤.
- ٥- عبد المطلب، جمال محمد (٢٠١٧)،"الولاء التنظيمي للعمال الصناعيين دراسة ميدانية بأحد التنظيمات الصناعية بمحافظة بني سويف " ، حوليات آداب عين شمس، مج ٤٥.
- ٦- لطفى، طلعت ابراهيم (٢٠٠٧) ، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر .

## المراجع الأجنبية :

- 1) Arslan, Aykut & Staub, Selva (2013), "Theory X And Theory Y Type Leadership Behavior And Its Impact On Organizational Performance: Small Business Owners In The Şishane Lighting And Chandelier District", Social And Behavioral Sciences, 75(3),pp. 102 – 111.
- 2) Hoffmann, Elizabeth A (2016) , "Co-Operative Workplace Dispute Resolution Organizational Structure: Organizational Structure, Ownership, And Ideology", 1st Edition, Routledge, London.
- 3) Michael, Orly et al (2009), "Job Stress And Organizational Commitment Among Mentoring Coordinators", International Journal Of Educational Management, 23(3), pp. 266-288
- 4) Omodan .B Et Al (2020), Analysis Of Human Relations Theory Of Management: A Quest To Re-Enact People's Management Towards Peace In University System, Sa Journal Of Human Resource Management ,8(1184).
- 5) Rishipal (2019), Employee Loyalty And Counter-Productive Work Behaviour Among Employees In The Indian Hospitality Sector, Worldwide Hospitality And Tourism Themes, 11 (4).



- 6) Susilowati, Fajar & Azis,H (2020), "Contribution Of Organizational Commitment To Improving Employee Performance In Building Project Contribution Of Organizational Commitment To Improving Employee Performance In Building Project", Journal Of Physics Conference , 1625(1),pp.1-8.