

واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان

علي أحمد البركات⁽¹⁾ و ليلي بنت سليمان الشملي⁽²⁾ و سالم بن عبدالله الناعبي⁽³⁾

(1) المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية

(2) كلية العلوم التطبيقية بعبري، سلطنة عُمان

(3) قسم اللغة الإنجليزية، كلية العلوم التطبيقية بنزوى، سلطنة عُمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. وتكوّنت عينة الدراسة من (30) موظفاً من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم، بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة بجميع أقسامها الإدارية والأكاديمية المساندة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. كما استخدمت المقابلة شبه المقننة (Semi-structured Interview) كأداة لجمع البيانات.

وكشفت نتائج الدراسة أن واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين موجود بنسب متباينة، وقد تم تعرف هذا الواقع من خلال السلوك الذي يظهره هؤلاء الموظفون مثل الرغبة في البقاء في الكلية، والاستعداد للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، والمشاركة في تحقيق أهداف الكليات وحل مشكلاتها. كما أظهرت النتائج وجود مقومات تؤثر في الولاء التنظيمي للموظفين في هذه الكليات منها ما يتعلق بالكليات كتوفير الدورات التدريبية للموظفين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ونظام التحفيز والتعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، وتحقيق طموحات العاملين، وتوثيق العلاقات بين الموظفين. أمّا ما يتعلق بالموظفين أنفسهم، فيشمل مدة الخدمة، والاستقرار الأسري والوازع الديني.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بمساعدة الموظفين على تحقيق طموحاتهم، وتوسيع نطاق مساهمة الأفراد في صنع سياسة الكلية واتخاذ القرارات، والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم ودراستها وأخذها بالحسبان.

الكلمات المفتاحية: الإداريون، الأكاديميون، سلطنة عُمان، كليات العلوم التطبيقية، الولاء التنظيمي.

مقدمة الدراسة وإطارها النظري

يعد الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من الولاء الاجتماعي، إذ يتعلق بالمشاعر التي يطورها الفرد إزاء المنظمات التي يعمل بها؛ فيقدم وقته وجهده وإمكانياته لخدمة منظمته وإعلاء شأنها وفق القيم التي يؤمن بها ويعمل على نشرها. ويمثل الولاء التنظيمي العنصر الرئيس في مدى الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم بعضاً ومع مؤسساتهم؛ فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم (المخلافي، 2001؛ الحديدي، 2003؛ سلامة، 2003).

وينشأ الولاء التنظيمي من نقطة التقاطع بين المستلزمات التنظيمية والخبرات الشخصية، حيث يؤكد علماء الاجتماع أن تفاعل الأفراد يقوي مشاعرهم، ويسهم في تحقيق أهداف الجماعة، حيث يميل أفراد الجماعة في الاتجاه الإيجابي من خلال ظهور وتبادل الود والتماسك والانغماس في العمل، أو قد يميل

أفراد الجماعة في الاتجاه السلبي، فيظهر من خلال الجفاء، والتباعد، والفرقة، والتناحر، والسطحية في الأداء (تيم، 1999).

ولاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة؛ لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها؛ فيظهر من خلال الإيمان القوي والاعتقاد بأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة القوية في البقاء فيها، فضلاً عن الرغبة في بذل جهود إضافية (حسين، 2000؛ الحديدي، 2003).

ويعود اهتمام المؤسسات بالولاء التنظيمي إلى ارتباطه الوثيق بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته؛ فالولاء كأى متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الآثار الناتجة عن توافره لدى الفرد أو عدمه. كما أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو بفرضه فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر فيه العديد من المتغيرات (الفهداوي والقطاونة، 2004).

ويذكر الأدب التربوي تعريفات متعددة للولاء التنظيمي، فقد أورد العضاليلة (1995) بأن الولاء التنظيمي هو درجة التزام واندماج الفرد وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل بها والسعي المخلص لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها. ويذكر الكايد (1999) أن الولاء التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة، التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها. أما الرواشدة (2005) فقد أشار أن الولاء التنظيمي انشغال الموظف بوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف. ويذكر المعشر (2003) أن الولاء التنظيمي عبارة عن تقييم الموظف الإيجابي للمنظمة والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها. ويشير النوباني (2003) أن الولاء هو عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بزيادة الأجور (الرواتب)، أو الموقع الوظيفي، أو ما يتاح للفرد من حرية مهنية، أو لأسباب تتعلق بصداقات وعلاقات زمالة أوسع مع الأفراد الآخرين.

وبناءً على ما سبق، أشار الكثير من التربويين (Buchanan, 1974؛ العتيبي والسواط، 1997؛ العميرة، 2002) أن الولاء التنظيمي هو الارتباط القوي والفعال لدى الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها؛ لاسيما أن الولاء التنظيمي عند الفرد يقوم على ثلاثة مرتكزات رئيسية تتمثل بـ:

- الإحساس بالانتماء الذي يظهر من خلال افتخار الفرد بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- مشاركة الفرد في أنشطة المؤسسة التي تتبع من رضا الفرد بأهداف المؤسسة.
- إخلاص الفرد في العمل الذي يعبر عنه بوجود الرغبة الأكيدة عند الفرد، بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف منظمته.

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن الولاء التنظيمي يظهر من السلوكيات التي يقوم بها الموظف في

منظمتها؛ الأمر الذي يدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية ذات الصلة بعمله، فضلاً عن الكشف عن رضاه نحو وظيفته والاعتزاز بها والتمسك بها.

وقد أشار الأدب التربوي (Watson, 1991؛ الجزراوي والمدهون، 1995؛ بني سلامة، 1999) إلى عدد من المحاور التي تميز الولاء التنظيمي من غيره، وهذه المحاور هي:

- يصف الولاء التنظيمي حالة نفسية تتعلق بالعلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يقبل الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، مع وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لمدة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لمدة طويلة، فضلاً عن وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي، وإظهار درجة عالية من الانغماس في المنظمة و الولاء لها.
- يستدل على الولاء التنظيمي من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم.
- يعد الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

ويميز وألين وسميث، المشار إليهما في الحجري (2002)، بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1. الولاء العاطفي: ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانسحاب والاندماج والانتماء بها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات. ويتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أم الفرد نفسه.
2. الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل، بل في المساهمة في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم.
3. الولاء المستمر: ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد، والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى. ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل، منها تقدم السن وطول العمر الوظيفي، وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأن أي تضيق أو تهاون من قبله يعد بمثابة خسارة له، وعلى وجه الخصوص إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

ويشير (Buchanan, 1974) إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الأفراد عبر ثلاث مراحل متتالية، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): تتراوح مدة هذه المرحلة سنة واحدة، التي يخضع فيها الفرد للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذه المدة هو الحصول على القبول والأمن من التنظيم، ومحاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، ويظهر الفرد في هذه المرحلة مجموعة من الخبرات مثل: وضوح الدور، وظهور الجماعات التلاحمية، ونمو اتجاهات نحو التنظيم وفهم وإدراك التوقعات وتحديات العمل وتضارب الولاء والشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين (2 - 4 سنوات)، ويسعى الفرد في هذه المرحلة إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه. وتتميز هذه المرحلة ببروز الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم، وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

وعلى غرار Buchanan، أوردت إبراهيم (1996) أن تكون الولاء التنظيمي يتم عبر ثلاث مراحل زمنية، هي:

1. مرحلة ما قبل الدخول للعمل: وتمثل هذه المرحلة خبرات العمل السابقة للتوظيف، حيث يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات مختلفة من الميل والاستعداد للولاء والنتائج عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

2. مرحلة البدء في العمل: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى من العمل، وتؤدي دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وتنمية الولاء والعضوية التنظيمية.

3. مرحلة الترسخ: وتمثل هذه المرحلة خبرات العمل اللاحقة لمدة التثبيت، حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد.

وتشكيل الولاء التنظيمي لدى الفرد، عبر المراحل السابقة الذكر، لا يتأتى من فراغ بل يدخل في بنائه وترسيخه عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة باتخاذ القرارات بالمنظمة، وممارسة المسؤولية، وثقافة المنظمة، وعمر الفرد، والخبرة، والشعور بالإنجاز، وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتهم ورضاه عن العمل فيها، والدفاع عن مصالحها، وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها، وهذا يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها والوصول إلى غايتها وأهدافها (السالم، 1997). كما يذكر بطاح (2006) أن تكوين الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها: وضوح الأهداف لدى الفرد، وإشباع حاجات العاملين، والمكانة الاجتماعية، ونمط القيادة السائد في المؤسسة، ومشاركة العاملين، وبناء الثقة التنظيمية، وتطوير نظام حوافز فعال، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والتطبيع التنظيمي.

أمّا (Steers)، المشار إليه عند سلامة (2003)، فيصنف العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي إلى الأصناف الآتية:

1. الخصائص الشخصية للفرد كالحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور.
2. خصائص العمل كالرضا في العمل، وإتاحة الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة المتوافرة بالعمل.
3. خبرات العمل وتتمثل بطبيعة العمل، ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المؤسسة، والثقة بالمؤسسة.

وبصورة أكثر تفصيلاً، تمّ من خلال مراجعة أدبيات الإدارة التربوية (عبدالهادي، 1985؛ إبراهيم، 1996؛ يوسف، 1999؛ عريفج، 2001؛ عورتاني، 2003؛ السويدان وياشرحبيل، 2004؛ حريم، 2004؛ العجمي وحسان، 2007؛ Durkin، 2007) تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسات عملهم. وفيما يأتي عرضٌ موجزٌ لهذه العوامل:

1. **إشباع المؤسسة لحاجات الفرد:** يسعى العامل عند التحاقه بأي مؤسسة إلى تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، لذا يميل الفرد للبحث عن مكان آخر.

2. **العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في زيادة درجة الولاء لدى الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها. والحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كماً ونوعاً؛ فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات العاملين؛ مما ينعكس ذلك على إنتاجيتهم. ونظام الحوافز قد يكون مادياً كالأجر والترقية والعلاوة الدورية، أو معنوياً الذي يكون أثره غير مباشر ويظهر من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، كإشراك العاملين في اتخاذ القرار. وللحوافز دور كبير في تعزيز ولاء الفرد وارتباطه بمنظّمته وجلب الأيدي العاملة لها وزيادة إنتاجيتها.

3. **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار؛ فعندما يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، فينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.

4. **الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمؤسسة:** إن العمل على توفير بيئة عمل تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، يسهم في توفير مناخ تنظيمي جيد؛ يهتم بالإنسان يعد من العوامل الفاعلة لدى المؤسسة في توفير الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

5. **العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:** أي توفير جو أسري ودي داخل المؤسسة؛ فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

6. مشاركة الأفراد في وضع الحلول: تمثل مشاركة الموظفين أو الأفراد في المؤسسة في وضع الحلول، أبرز الإجراءات الرئيسية، التي تسهم في رفع مستوى تفكير العاملين، وإتاحة الفرصة لهم ليفكروا بأشياء خارج نطاق مستويات عملهم الروتيني؛ مما ينعكس إيجاباً على تعزيز مستوى الولاء لديهم.
7. تدريب الأفراد في المنظمة: يمثل تأهيل الأفراد وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر أحد العوامل التي يتم من خلالها نمو الولاء لدى أفراد المؤسسة؛ لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة والفرد نفسه.
8. الاستماع للموظفين في المنظمة: إن استماع إدارة المؤسسة للفرد له دور في نمو الولاء لديه، حيث يمكن أن يتم ذلك من خلال المناقشات المفتوحة، التي تسمح للموظفين التعبير عن تصوراتهم وأفكارهم، وتقديم المقترحات التي من الممكن تنفيذها في المنظمة.

ويمكن القول أن جميع العوامل السابقة يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين في مختلف مواقع عملهم؛ فكلما كانت هذه العوامل متوافرة في المؤسسة بشكل إيجابي، زادت درجة الولاء الذي يظهره العاملون للمؤسسة، فعندما تكون أهداف المؤسسة واضحة للعاملين بها، وتقدم لهم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، وتهيئ لهم المناخ التنظيمي المناسب المبني على التفاهم والتعاون والخالي من الصراعات، وتشركهم في صنع القرارات؛ فإن درجة الولاء ستزداد لدى العاملين، فضلاً عن زيادة تمسكهم للمؤسسة وتفانيهم من أجل تحقيق أهدافها. وعليه، فإن عدم توافر عوامل مشجعة للولاء التنظيمي، يترتب عليه ضعف درجات الولاء نحو المؤسسة. وفي هذا الصدد، يذكر الحجري (2002) بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الولاء لدى العاملين في المنظمة ومنها على سبيل المثال - لا الحصر - تعالي القيادة الإدارية في المنظمة وابتعادها عن العاملين، وتقصيرها في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم أعضاء في المنظمة، وعدم وضوح مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته، والشعور بالقلق وعدم الاستقرار؛ أي شعور الفرد أن منظمته لا تهتم به، وعدم مناسبة الأجور لقيمة العمل، وعدم إتاحة المنظمة فرص الترقية أمام العاملين بصورة عادلة؛ مما قد يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديهم. وتأسيساً على ما تقدم، تعد دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة وتقدمها؛ خاصة أن الموظف يمثل أحد المدخلات الرئيسية وأهمها في نجاح المؤسسة (السرطان، 1998). وفي هذا الإطار، أكد مصطفى (1989) أن نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها يتوقفان بشكل كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنته، ولديه أعلى درجات الولاء نحو مؤسسته؛ لذا فقد أصبحت دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات ضرورية مهنية، لما يترتب عليها من آثار تنعكس على المؤسسة بأكملها. ومن هذا المنطلق فقد أتت الدراسة الحالية لتبحث في واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة وأهميتها

تسعى كليات العلوم التطبيقية إلى تحقيق رسالتها وأهدافها المتمثلة في توفير الكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة في التخصصات المختلفة لرفد سوق العمل بما يتطلبه من وظائف، ولكي تحقق هذه الكليات رسالتها وأهدافها لا بد أن تتوافر لديها عدة عوامل ومقومات. ومن وجهة نظر الباحثين أن من أهم هذه

المقومات هو أن يتمتع منتسبوها، من أكاديميين وأكاديميين مساندين وإداريين، بدرجة مناسبة من الولاء التنظيمي، وفي الوقت نفسه لا بد لهذه الكليات أن توفر المقومات المعززة للولاء التنظيمي كما أشرنا سابقاً. وعليه، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين العاملين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان؟

وفي ضوء الإجابة عن التساؤل السابق، يمكن للباحثين القول أن أهمية الدراسة الحالية تتبع من أهمية الولاء التنظيمي في حياة الأفراد العاملين في المؤسسات؛ ذلك أن وجوده لدى العاملين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية كبيرة؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنجاز للمهام، فيؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني للعاملين. ولذا فإن وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين يعني تحسين الإنتاجية وإبراز نوعية الأداء المنتج.

بالإضافة إلى ما تقدم، تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، خاصة أن هذا الجانب - في ضوء خبرة الباحثين - يعد من أوائل الدراسات في سلطنة عُمان.
- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مقترحات يمكن لها أن تساهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بكليات العلوم التطبيقية، وذلك من خلال الكشف عن واقع الولاء التنظيمي.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تساعد على معرفة الولاء التنظيمي ومقومات الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، وذلك للوقوف على تلك المقومات ووضعها أمام المسؤولين لوضع البرامج المناسبة لزيادتها أو المحافظة على مستوياتها.

التعريفات الإجرائية

- **واقع الولاء:** حصيلة استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة بهدف تعرف واقع الولاء والعوامل المؤثرة فيه لدى الإداريين والأكاديميين المساندين بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.
- **الولاء التنظيمي:** هو اتفاق أهداف وقيم الكليات مع أهداف وقيم الأفراد، وسعيهم الدائم من أجل تحقيقها، وتقديم مصلحة الكليات على مصالحهم الشخصية.
- **الإداريون:** الموظفون الذين ينتمون إلى دائرة الشؤون الإدارية والمالية بكليات العلوم التطبيقية.
- **الأكاديميون المساندون:** الموظفون الذين ينتمون إلى الأقسام الأكاديمية المساندة، والتي تضم أقسام: القبول والتسجيل، وشؤون الطلبة، ومراكز مصادر التعلم.
- **كليات العلوم التطبيقية:** مؤسسات تعليمية تابعة لوزارة التعليم العالي تمنح درجة البكالوريوس في الاتصال والتصميم وإدارة الأعمال الدولية وتقنية المعلومات، وعددها خمسة موزعة على عدة مناطق بسلطنة عُمان، وهي كلية العلوم التطبيقية بعبري، وكلية العلوم التطبيقية بصلالة، وكلية العلوم التطبيقية بصحار، وكلية العلوم التطبيقية بنزوى، وكلية العلوم التطبيقية بصور.

حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بالآتي:

1. اقتصرت الدراسة على عينة من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان للعام الجامعي 2007/2008م.
2. اقتصرت الدراسة على تحديد واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان كما تقيسها أداة الدراسة.
3. اقتصرت الدراسة على منهجية البحث النوعي، والمتمثلة بالمقابلة شبه المقننة (Semi-structured Interview).

الدراسات السابقة

يجد المتتبع للبحوث في مجال الإدارة التربوية كماً كبيراً نسبياً من الدراسات ذات الصلة بالولاء التنظيمي؛ إذ ظهرت العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع الولاء، حيث بدأت هذه الدراسات في الدول الغربية منذ نهاية الستينات من القرن العشرين، ومن ثم تناولها الدارسون العرب. وفيما يأتي سرد للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، موزعة في قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

قام الصائغ والحسين (1994) بدراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً في المدارس الابتدائية على الولاء في ضوء بعض المتغيرات كخبرة المعلم، ومؤهله العلمي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطبيق استبانة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية من المعلمين السعوديين، بلغ عدد أفرادها (117) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء ونمط القيادة التربوية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والمؤهل للمعلم على ولائه لمهنة التدريس. وعلى غرار دراسة الصائغ والحسين، هدفت دراسة العمري (1999) إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي، لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (140) فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلّي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي.

ولتعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، قامت سلامة (2003) بتطبيق استبانة على عينة مؤلفة من (658) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في عمّان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون، وجرش، والعقبة، والكرك. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (4.02)، وقد أظهرت النتائج أن متوسط الولاء التنظيمي لديهم بلغ (3.96). كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث بلغ معامل الارتباط بين درجة الممارسات الإدارية

بشكل عام ودرجة الولاء التنظيمي (0.43) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) ووجود علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.44) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

ومن الدراسات التي تناولت أثر المتغيرات الشخصية و العوامل الديمغرافية في الولاء التنظيمي، الدراسة التي قام بها العضاية (1995)، والتي هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي ومقارنته لدى العاملين في عدد من منظمات القطاع العام والخاص الأردني، وفحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية كعمر الفرد ومستوى مؤهله العلمي وسنوات خبرته، ومتغيرات تنظيمية كالمركز الوظيفي، وأداء الفرد في العمل. ولتحقيق ذلك، تمّ استخدام أداة طورها بورتر ورفقاؤه عام 1974 لقياس الولاء التنظيمي. واشتملت عينة الدراسة على (320) مشاركاً من ست منظمات في القطاعين العام والخاص الأردنيين. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية كعمر الفرد وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، وأداء العاملين. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي كانت سلبية وتبين عدم وجود فروق بين الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص.

ولمعرفة العوامل المؤثرة في مستوى الولاء التنظيمي ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي من جهة، ومعرفة درجة الولاء التنظيمي من جهة أخرى لدى عينة من جامعة الملك سعود في السعودية، قام العتيبي والسواط (1997) باستخدام الاستبانة لقياس الولاء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يتصفون بالولاء بأبعاده الثلاثة بدرجة متوسطة، وأن للسن والحالة الاجتماعية تأثيراً في الولاء المستمر، حيث كلما تقدم الموظف في السن قل ولاؤه المستمر أما غير المتزوج فيزيد عنده الولاء المستمر. كذلك توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخدمة، والسن، وخصائص العمل، ومناخ العمل، والمكافآت تعد من العوامل المؤثرة في الولاء العاطفي والأخلاقي.

أمّا دراسة الهيجان (1998) التي هدفت إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى المشرفين السعوديين العاملين في عشر وزارات حكومية، فقد تمّ تطبيق مقياس بورتر للولاء التنظيمي، واستبانة قياس البناء التنظيمي على (233) مديراً في عشر وزارات ذات طابع خدمي في السعودية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء السعودي للمنظمة. بالإضافة إلى وجود علاقة جوهرية بين كل من المرتبة، والعمر، ومدة الخدمة في الوزارة على الولاء التنظيمي. كما أشارت نتائج الدراسة أن أهم المتغيرات الشخصية ذات التأثير على الولاء التنظيمي هي المرتبة، وسنوات الخدمة، والعمر، والمسمى الوظيفي.

وجاءت دراسة الكايد (1999) بغرض تعرف مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجية، مؤتة) في ضوء بعض العوامل الشخصية. ولتحقيق ذلك، تمّ توزيع استبانة على عينة من (750) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود استعداد لدى أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، وقد عدّ هذا من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الأعضاء هيئة

التدريس تعزى للجنس، وللسن، ومدة العمل. فضلاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

ولتحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة صنعاء، قام المخلافي (2001) باستخدام المنهج الوصفي القائم على الاستبانة لتحديد أهمية الولاء التنظيمي والمهني. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية أبعاد الولاء التنظيمي والمهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف جنسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم. كما تبين أن الولاء لدى عضو هيئة التدريس الجامعي يتكون من بعدين أساسيين هما: (أ) الولاء للكلية، والذي يتمثل بقبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس، والاستعداد للعمل من أجل الكلية، والرغبة بالبقاء في الكلية (ب) الولاء للتخصص (للمهنة). بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة.

أمّا عن علاقة الولاء التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، فقد هدفت دراسة المعشر (2003) إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد وعجلون وجرش والمفرق). وقد أجريت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بلغ قوامها (930) موظفاً، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور ومستوى الولاء التنظيمي، إذ كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء.

وللكشف عن واقع الولاء التنظيمي للمديرين والمديرات في محافظة المفرق، بينت دراسة الطحان (2007)، التي تم تطبيقها باستخدام استبانة على (136) مديراً ومديرة، أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية جاء بدرجة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.91). بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى (Giduk, 1983) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الانسجام بين المعلم والمدير على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (122) معلماً و(21) مديراً في مدارس جنوبي البرتا بكندا، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية في الانسجام بين المعلم والمدير والولاء التنظيمي للمعلم.

وقام (Turan, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (900) من معلمي ومعلمات (40) مدرسة ثانوية. وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين. كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين سلوك الإداري المحبط والولاء التنظيمي للمعلمين.

وبصورة مماثلة إلى حدٍ ما لدراسة Turan، أجرى (Tylor and John, 2001) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي للمعلمين. واستخدم الباحثان نموذج الولاء التنظيمي المطور من Steers (1977)، واستبانة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية، وأجريت الدراسة على (20) مدرسة تضم (227) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي للمعلمين التابعين لقيادة تركيز على الاعتبارية كان أعلى منه لدى المعلمين التابعين لقيادة تركيز على العمل. كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي المفتوح والولاء التنظيمي للمعلمين، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سلوك القائد المركز على الاعتبارية والمناخ المفتوح.

ولمعرفة العوامل المؤثرة في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المكسيكية، أجرى (Harrison and Hubbard, 1998) دراسة هدفت إلى اختبار درجات الولاء التنظيمي للموظفين المكسيكيين الذين يعملون في الشركات الأمريكية الموجودة في المكسيك، والعوامل المؤثرة في ولائهم. وقد بلغت نسبة المشاركة (83%) من مجموع المعلمين. ولتحديد طبيعة وقوة العلاقة النسبية والولاء أجريت عدة اختبارات منها اختبار العلاقة النسبية والارتداد والتباين. وأظهرت نتائج الدراسة أن النساء أقل ولاء من الرجال، وأن العوامل التنظيمية لها ارتباط سلبي بالولاء. كذلك أشارت نتائج الدراسة أن المشاركين في صناعة القرار أكثر ولاء من غير المشاركين.

وعلى غرار دراسة Harrison and Hubbard، أجرى (Celep, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فيما يتعلق بالمدرسة، ومهنة التعليم، والوظيفة التعليمية، والعمل الجماعي. تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم من المعلمين الذين يدرسون الحصص الأكثر في مدارس مقاطعة (Zonguldak) في تركيا. واستخدمت الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة في الالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. في حين كان التزامهم بمهنة التعليم بدرجة مرتفعة. كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعامل الجماعي في المدرسة، وأن إنتاجية المدارس تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات العمل السائدة في المؤسسة.

ولمعرفة أثر التعليم الجامعي في الاتجاه الوظيفي لرجال الشرطة في كوينزلاند بنيوزلاندا، توصل كل من (Jones et al., 2005) في دراستهم أن عدم حصول رجال الشرطة على فرص التعليم الجامعي يقلل من درجة بقائهم في وظائفهم. وخلص الباحثون إلى أن التخوف الموجود في أن التعليم الجامعي له تأثير في الولاء الوظيفي وبقاء في الوظيفة غير مبني على قاعدة قوية، لاسيما في أقسام الشرطة الكبيرة التي تتوافر فيها فرص النمو الوظيفي ويتوافر فيها نظام ترقية مبني على التميز في العمل، وليس على الحصول على المؤهلات أو الشهادات الجامعية فحسب.

من خلال الاستعراض السابق للدراسات العربية والأجنبية يتضح الآتي:

• الولاء التنظيمي سلوك يمكن أن يقاس ببعض الظواهر أو التعبيرات التي يبيدها الموظف تجاه مؤسسته مثل رغبته في البقاء في المؤسسة أو الرغبة في تركها، أو عدم اقتناعه بالمؤسسة، والميل للاحتجاج (Celep, 2002).

• وجود تأثير لكل من الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي على درجة الولاء التنظيمي، فعندما يكون هناك انسجام بين القيادة في المؤسسة والعاملين بها، يكون ولاء العاملين للمؤسسة مرتفعاً، كذلك عندما يشارك العامل في صياغة واتخاذ القرارات في المؤسسة يكون ولاؤه عالياً؛ لأنه يشعر بأن أهدافه منسجمة مع أهداف المؤسسة، فنمط القيادة الترسلية له علاقة سلبية بالولاء التنظيمي، بينما النمط الديمقراطي أكثر تعزيزاً للولاء التنظيمي (Giduk, 1983؛ الصائغ والحسين 1994؛ الرواشدة 1995؛ العمري، 1999).

• يتأثر الولاء التنظيمي للأفراد بالمتغيرات الشخصية مثل العمر، والجنس، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وإن كان هناك تباين بين نتائج الدراسات التي تناولت هذا الجانب. فالدراسات التي أجراها كل من العضيلة (1955)، والهيجان (1998)، والكاييد (1999) كلها أجمعت على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وهذه المتغيرات، بينما لم تكن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وهذه المتغيرات في الدراسات التي قام بها كل من الطجم (1996) و (Jones et al., 2005).

• يتأثر الولاء التنظيمي بالدعم و المكافآت، حيث أظهرت نتائج دراسة (العتيبي والسواط، 1997) أن وجود دعم مدرك وعدالة في توزيع المكافآت، يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما يتضح من عرض الدراسات السابقة أن العديد من الباحثين استخدموا منهجية البحث الكمي في جمع البيانات كالاستبانة، بينما تميزت الدراسة الحالية باعتمادها على منهجية البحث النوعي ممثلة بالمقابلة شبه المقننة (Semi-structured interview). لذا لا تستخدم الدراسة الحالية معالجات إحصائية لقياس تأثير المتغيرات الشخصية و الديمغرافية في الولاء التنظيمي؛ فهذا ما تمت دراسته من الباحثين السابقين، الذين أظهرت نتائج دراساتهم وجود هذه التأثيرات. وعليه، تركز الدراسة الحالية على استخلاص واقع الولاء التنظيمي من خلال استجابات المشاركين في الدراسة على أسئلة المقابلة، واستخلاص العوامل التي تؤثر في ولائهم التنظيمي لكلياتهم.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة منهجية البحوث النوعية (Qualitative Researchs)؛ لدراسة واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. وفيما يأتي وصف لأبرز عناصر الطريقة، والإجراءات التي تمّ تنفيذها في إطار تحقيق أهداف الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية بصلالة ونزوى وعبري وصحار وصور البالغ عددهم (280) موظفاً، في الفصل الدراسي الأول 2007/2008م. وتألّفت عينة الدراسة من (30) موظفاً من الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية بواقع ستة موظفين من كل كلية ممثلة بجميع أقسامها، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت المقابلة شبه المقتنة (Semi-structured Interview)، كونها تفتح مجالاً خصباً للحصول على كثير من البيانات المتعلقة بسؤال الدراسة، إذ توفر هذه الأداة الحرية الكافية للمستجيب للتعبير عن رأيه، ضمن حدود السؤال المطروح للنقاش بينه وبين من يجري المقابلة. وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء خبرة الباحثين في مجال العمل الجامعي. فضلاً عن مراجعتها للدراسات السابقة في مجال الولاء التنظيمي، ووفقاً لهذا الإجراء تم صياغة أسئلة المقابلة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة من جامعة اليرموك، وجامعة السلطان قابوس، والتربويين في كليات العلوم التطبيقية بنزوى وعبري. ويشير هذا الإجراء إلى صدق الأداة، إذ تمت صياغة الأسئلة بشكل دقيق ومتأن في ضوء ملاحظات المحكمين، فتم حذف بعضها، وتعديل بعضها الآخر، وإضافة أسئلة جديدة. وقد اشتملت الأداة بعد عملية التحكيم على (9) أسئلة.

ولتحقيق مستويات معقولة من الثبات، تمت مقابلة ستة إداريين من خارج عينة الدراسة مرتين، بفواصل زمني بلغ ستة عشر يوماً؛ وبعد تحليل المقابلات، تبين عدم وجود اختلاف في الاستجابات (Bell, 1999). وللحصول على موثوقية عالية أثناء جمع البيانات، تم مراعاة منهجية البحث النوعي (Glaser and Strauss, 1967; Creswell, 1998; Burton, 2000؛ الكراسنة، 2007؛ البركات، 2008)، وذلك في ضوء الخطوات الآتية:

1. إبلاغ الموظف الذي تم اختياره؛ للتعرف إلى رغبته من المشاركة في الدراسة، حيث تم بيان هدف الدراسة وغرضها، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الفريق البحثي سيتم التعامل معها بسرية كاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
2. الحصول على الموافقة المسبقة لتسجيل المقابلة كتابياً.
3. تحديد الزمان والمكان المناسبين لإجراء المقابلة مع مراعاة كل ظروف المستجيب.
4. بناء علاقة قائمة على الود والاحترام والألفة مع المستجيب قبل البدء بالمقابلة؛ وذلك لتوفير ظروف مناسبة لإجراء المقابلة. وقد تم إجراء المقابلات بمعدل (30-40) دقيقة للمقابلة الواحدة.
5. تجنب تعرف اسم المستجيب إذ أعطت كل مستجيب رقماً؛ لتشجيع المستجيب التعبير عما يمتلكه في موضوع الدراسة.
6. عرض المقابلة بعد الانتهاء من تدوينها على المستجيب لبيان رأيه في ما قاله في المقابلة، مع السماح له بحذف أو إضافة ما يراه مناسباً. وهذا يمثل أفضل المؤشرات الدالة على ثبات البيانات التي يتم الحصول عليها بالمقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات التي جمعت من خلال المقابلة شبه المقتنة، تم استخدام منهجية تحليل الأبحاث النوعية (انظر Oliver, 1999; Creswell, 1998; Glaser and Strauss, 1967) والمتمثلة بطريقة النظرية التجديرية أو المتجذرة (Grounded Theory Approach)، حيث تم اعتماد الأفكار التي ظهرت من بيانات الدراسة التي

تمّ الحصول عليها من خلال المقابلات، ثم التوصل للمحاور (Categories) من خلال ما يأتي:

1. القراءة الفاحصة لكل كلمة وجملة وعبارة ذكرها أفراد الدراسة.
2. اعتماد الترميز للاستجابات.
3. وضع الأفكار المتشابهة أو المتقاربة في محاور فرعية (Sub-categories).
4. وضع المحاور الفرعية (Sub-categories) ضمن المحاور الرئيسية (Main Categories).
5. التحقق من ثبات التوزيع للمحاور الفرعية والرئيسية من خلال عرضها ومناقشتها مع عدد من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التطبيقية العُمانية، وذلك لأخذ آراءهم في مناسبة توزيع الاستجابات على المحاور الفرعية، ومدى انتماء المحاور الفرعية للمحاور الرئيسية.
6. حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة

بعد أن جُمعت بيانات الدراسة باستخدام المقابلة شبه المقتنة (Semi-structured interview)، فقد تمّ تحليلها بناءً على منهجية البحث النوعي. وتوصلت نتائج تحليل البيانات إلى توزيع استجابات أفراد الدراسة إلى عدد من المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية (Main and Sub categories). وتمثلت هذه المحاور الرئيسية بالآتي:

1. مظاهر الولاء لدى الأفراد العاملين في الكليات.
 2. المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالكلية.
 3. المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالفرد.
- ويمكن عرض نتائج تحليل البيانات في ضوء المحاور الرئيسية والفرعية⁽¹⁾:

المحور الرئيس الأول: مظاهر الولاء لدى الأفراد العاملين في الكليات

كشفت نتائج تحليل البيانات عن أربعة محاور فرعية للمحور الرئيس الأول (مظاهر للولاء لدى العاملين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان). ويشتمل هذا المحور على: التمسك بالعمل في الكلية، والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكلية، والمشاركة في حل مشكلات الكلية. وفيما يأتي عرض لهذه المظاهر:

التمسك بالعمل في الكلية:

بينت نتائج تحليل البيانات أن 13 (43.3%)⁽²⁾ من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن واقع الولاء التنظيمي لديهم تجسد بتمسكهم بالعمل في الكلية. وقد اتضح ذلك من خلال الرغبة الصادقة لديهم في البقاء بالكلية في حالة وجود فرص عمل أخرى، حتى ولو حصل على وظيفة بمزايا أفضل من وظيفته الحالية.

(1) انظر الملحق الذي يبين التكرارات والنسب المئوية للمحاور الفرعية.

(2) تدل النسبة المئوية (50%) فأعلى على وجود مؤشرات إيجابية تتعلق بالولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. أمّا النسبة المئوية (50%) فأقل فإنها تدل على وجود مؤشرات سلبية تتعلق بالولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

والتعليقات التالية توضح ذلك:

ليس لديّ توجه بترك العمل في الكلية، فقد عملت في مؤسسة أخرى قبل أن أعمل في هذه الكلية، وقد عُرضت علي وظيفة أفضل من وظيفتي الحالية، ورفضتها لسوء الأمور الإدارية في تلك المؤسسة، فأنا أشعر براحة واستقرار في وظيفتي الحالية.

لا أفكر بترك العمل في هذه الكلية؛ لأنها مؤسسة تعليمية، وعلى مستوى عالٍ من الجودة في خدماتها، وقد اكتسبت خبرات جديدة في مجال العمل، فأنا أحب عملي ووظيفتي، وأشعر بارتباط وجداني مع الكلية.

وبالرغم مما تقدم، فإن مظهر التمسك في البقاء بالكلية لم يكن مظهرًا سائدًا لدى جميع العاملين في الكليات، بل تبين من خلال 17 (56.6%) من أفراد عينة الدراسة لديهم نية لترك العمل في حالة وجود فرص أخرى تناسبهم من حيث المزايا والحوافز، وتوفر لهم فرصة تحقيق طموحاتهم في مواصلة الدراسات العليا. ولعل ما ورد في أدناه يبين ذلك:

إذا حصلت على وظيفة في مؤسسة أخرى تساعدني على تحقيق طموحاتي ومواصلة دراساتي العليا؛ فسوف أترك العمل في هذه الكلية؛ لأن وظيفتي الحالية لا تساعدني على تحقيق طموحاتي.

حالما أجد وظيفة مناسبة، دخلها الشهري أفضل من هذه الوظيفة، وتشجع الإبداع، وتساعدني على تحقيق طموحاتي فإنني سأترك دون تردد.

الاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي:

أشار 18 (60%) من المستجيبين أن لديهم تضحية بأهدافهم الخاصة مقابل أهداف الكلية. وشكلت استجابات المشاركين وجود استعداد كامل لدى الفرد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، وفي الإجازات الرسمية في حالة تحقيق أهداف معينة للكلية؛ الأمر الذي يعكس واقع الولاء التنظيمي لدى الموظفين. ومما يؤكد وجود هذه الصفة لدى الأفراد هو تأكيدهم التضحية بأوقاتهم الشخصية للعمل في الكلية، إذا دعت الحاجة وبدون مقابل؛ كالتعويض من خلال منح الموظف إجازة أو أجر إضافي. والاستجابات الآتية تشير إلى ذلك:

لدي استعداد للعمل خارج الدوام الرسمي وبدون تعويض إذا كان العمل طارئًا ويستدعي وجودي. لتحقيق أهداف كليتي، كثيراً ما أتأخر في الكلية لحضور فعاليات وأمسيات وبروفات، وتأخري يكون شبه يومي في الفترة المسائية، ولا أطلب بأي تعويض، فأنا مستعد للتأخر لإنجاز أي عمل خارج الدوام الرسمي، فتواجدي مع الطلبة للإشراف على الأنشطة الطلابية، يمثل أحد أهداف كليتي، وأنا أضحى بوقتي الخاص لأجل كليتي.

في مركز مصادر التعلم كثيراً ما نتأخر في الفترة المسائية بعد انتهاء دوامنا الرسمي لإنجاز بعض الأعمال التي تخدم العملية التدريسية. ومقابل ذلك فإننا نضحى بأوقاتنا بغرض خدمة كليتنا وأبنائنا الطلبة، ولا نطالب بأي تعويض، ونحن مستعدون للعمل خارج الدوام الرسمي.

المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكليات:

بينت نتائج تحليل البيانات أن الغالبية العظمى من المشاركين (28): أي ما نسبته (93.3%) يحرصون على المشاركة في تحقيق أهداف الكليات، ويرون أن تحقيق أهداف الكليات من واجباتهم. وهذا هو المحور الفرعي الثالث والتعليقان المدرجان أدناه يخصان هذا المحور:

أحرص على المشاركة في تحقيق أهداف الكلية، حيث إن أهدافي تتفق مع أهداف الكلية ولا تتعارض معها، وتكون مشاركتي من خلال القيام بواجباتي ومسؤولياتي على أكمل وجه، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها في مجال عملي حتى تكون هناك دقة في إنجاز الأعمال.

تحقيق أهداف الكلية مسؤولية كل موظف في الكلية، وأنا أشترك في تحقيق أهداف الكلية من خلال تفعيل الأنشطة الطلابية، وتشجيع الطلبة على المشاركة فيها، وتوظيف كل إمكانياتي وخبرتي لصالح هذه الكلية.

المشاركة في حل مشكلات الكليات:

أظهر تحليل المقابلات أن (27) من المشاركين؛ أي ما نسبته (90%) يشاركون في حل المشكلات التي تواجه الكليات سواء المتعلقة بالقسم الذي يعملون فيه أم بالأقسام الأخرى، وسواء كانت مشكلات إدارية أم فنية، ولتوضيح هذه المحور الفرعية أو المظهر فهذا أحد الأفراد يقول:

بعض المسؤولين في قسم المالية ليس لديهم خلفية عن طبيعة الاحتياجات، وعند تقديم طلب لشراء بعض الاحتياجات الخاصة بمركز مصادر التعلم يتم رفض الطلب، ويتم التغلب على هذه المشكلة عن طريق مخاطبة المسؤول والجلوس معه وتوضيح أهمية الطلب بالنسبة للقسم. وآخر يعلق بقوله:

نحن في قسم القبول والتسجيل نواجه مشكلة في توزيع الجداول في بداية العام الدراسي، بسبب نقص أعضاء هيئة التدريس بعد أن تم تحويل الكليات إلى كليات للعلوم التطبيقية، ونحاول حل المشكلة في حدود القسم، وإذا استعصى الأمر يتم مخاطبة الجهات المسؤولة في الكلية وتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي في المشكلة.

المحور الرئيس الثاني: المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالكلية

كشفت نتائج تحليل البيانات عن وجود ستة محاور فرعية تنطوي تحت المحور الرئيس الثاني، والمتعلقة بمساهمة الكلية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها. وتتمثل هذه المحاور بالآتي:

1. الدورات التدريبية للموظفين.

2. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية.

3. تحفيز الموظفين وتشجيعهم.

4. التعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية.

5. تحقيق طموحات الموظفين.

6. توثيق العلاقات بين الموظفين .

وفيما يأتي عرض لهذه المحاور:

الدورات التدريبية للموظفين:

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن (25) مشاركاً (83.3%) من المشاركين، أكدوا أن واقع الولاء لدى العاملين يرتبط بالدورات التدريبية التي تعقدها الكليات للأفراد العاملين بها. ويظهر هذا المحور من خلال التعليقات أدناه:

عندما أحصل على دورة تدريبية أشعر برغبة ودافع قوي للأداء لأنني أسعى لتطبيق ما تعلمته في الدورة في مجال وظيفتي وأشعر أن الكلية والمسؤولين فيها يسعون لتطوير مهاراتي الوظيفية.

من المؤكد أنه إذا شعر الموظف باهتمام الكلية بتنمية مهاراته الوظيفية من خلال دورات التنمية المهنية؛ فإن هذا الأمر يزيد من تعلقه بها وتفانيه في العمل.

يتضح من التعليقات أعلاه أهمية الدورات التدريبية في تنمية المهارات الوظيفية للعاملين في المؤسسات وبالتالي تعزيز واقع الولاء التنظيمي لديهم؛ إذ إن غيابها يعدّ من أبرز العوامل المؤثرة سلباً في درجة الولاء لدى العاملين في كليات العلوم التطبيقية.

وبالرغم من أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أكدوا أن الكليات توافر الدورات للموظفين، بيد أن (13) استجابة أظهرت عدم وجود عدالة في توزيع هذه الدورات على الموظفين. وفي هذا السياق ذكر بعض أفراد عينة الدراسة ما يأتي:

لا توجد عدالة في توزيع الدورات فأنا توظفت في هذه الكلية منذ سبع سنوات، ولم أحصل إلا على دورة واحدة في حين أن بعض الموظفين يحصلون سنوياً على دورات فأنا أشعر بأنني مهمش لم تؤخذ تنمية قدراتي الوظيفية بالحسبان، ولم أحصل على حقي من الدورات.

هناك فئة من الموظفين يلتحقون بأكثر من دورة في السنة الواحدة وفئة أخرى تمر عليهم سنوات دون الالتحاق بدورات تدريبية. فهل إنتاجية الفئتين وأداؤهم في العمل وحبهم للكلية متساو؟!

أشعر بالإحباط، عندما أشعر بعدم وجود عدالة في الدورات... كيف تريدني (المستجيب يخاطب أحد أعضاء الفريق البحثي أثناء إجراء المقابلة) أن أبذل جهدي لهذه الكلية وهي ليست مهمة بتنمية مهاراتي الوظيفية؟!

يتضح من الاقتباسات السابقة مدى تأثير مبدأ عدم العدالة في توزيع الفرص التدريبية على الموظفين في ولائهم لكلياتهم؛ لذا فإن مراعاة العدالة في توزيع الدورات التدريبية من أبرز العوامل المؤثرة على الولاء عند الموظفين.

كما كشفت نتائج تحليل البيانات أن فعالية الدورات التدريبية لا يقتصر فقط على مدى توفيرها للعاملين، فكما أشرنا سابقاً أنها متوفرة، بل من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن 20 (66.6%) من المشاركين في الدراسة أبرزوا الدور الكبير لأهمية تلبية هذه الدورات لرغبات العاملين واحتياجاتهم التدريبية. وعليه، فقد تكررت عشر استجابات من المشاركين؛ أي ما نسبته (33.3%)، لتكشف عن مدى

تذمر العاملين من عدم تلبية الدورات التدريبية لحاجاتهم؛ الأمر الذي يمكن أن يضعف الولاء التنظيمي لديهم. ولعل الآتي يوضح ذلك:

في رأيي أن الدورات التدريبية، لا تلبى الاحتياجات التدريبية للموظفين؛ لأن فيها تكراراً. أرى أن الدورات التي تنظمها الكلية جيدة، وترفع من أدائنا، لكن نحن نطالب في هذه الفترة بدورات في اللغة الإنجليزية لأن تحويل الكليات من كليات تربية إلى كليات علوم تطبيقية وتغيير التخصصات، أدى إلى وجود أعداد كبيرة من الأكاديميين الأجانب (البريطانيين والأمريكيين والكنديين). وبالتالي لا بد من تنظيم دورات في اللغة الإنجليزية حتى نستطيع التواصل معهم.. أرى أن عدم التواصل معهم يؤثر على أدائنا. بالإضافة إلى ما تقدم، بينت نتائج الدراسة، أن عدم مناسبة توقيت عقد الدورات التدريبية للعاملين، يعد من أبرز المقومات التي تؤثر على مدى الولاء للمؤسسة التربوية؛ لأن عدم مناسبة توقيت الدورات التدريبية للموظفين، قد يؤدي إلى ضعف فعاليتها في تنمية الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي يؤثر سلباً على تنمية ولائهم لمؤسساتهم. وفي هذا الصدد، أشار أحد أفراد الدراسة بقوله:

معظم الأوقات تكون الدورات بعد انتهاء الدوام الرسمي، فكيف ستتحقق الاستفادة، وطاقة الموظف وتركيزه تم استفادتهما خلال الدوام الرسمي.

إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية:

أشارت استجابات 20 (66.6%) إلى دور المشاركة في اتخاذ القرارات صنع سياسة الكلية في تعزيز الولاء التنظيمي. وبهذا الخصوص تفيد إحدى الاستجابات بما يأتي:

نعم، مشاركتي في رسم سياسة الكلية كوضع الخطط السنوية الخاصة بالقسم بالتعاون مع زملائي ورئيس القسم، تجعلني أحب الكلية، وتزيد من نسبة الولاء لدي، لاسيما أنني أبدي رأيي، واقتراح بعض الأمور الخاصة بالقسم.

وبالمقابل فإن ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وصنع سياسة الكلية؛ أدت إلى تذمر 9 (30%) من المشاركين. ولعل التعليقات الآتية تعكس تذمر العاملين من هذا الإجراء الإداري:

المسؤولون ورؤساء الأقسام هم الذين يتخذون القرارات في الكلية في معظم الأمور، فريئس القسم هو الذي يحضر الاجتماعات لمناقشة القضايا المهمة مع المسؤولين، وأحياناً يعرض وجهات نظر واقتراحات الموظفين، لكن الرأي الأول والأخير يبقى له دون استشارتنا فنحن متلقون للتعليمات والتي أحياناً تتعلق بنا. لا تحرص الكلية على إشراكي في رسم سياستها، واتخاذ القرارات الخاصة بها، وإنما تحرص على إشراكي في تنفيذ سياستها.

لا تشرك الكلية الموظف في رسم سياستها واتخاذ القرارات، وإنما تحرص على إخطار الموظف بالقرارات التي يتم اتخاذها حتى يتم تنفيذها.

تحفيز الموظفين وتشجيعهم:

كشفت نتائج تحليل البيانات عن دور هذا المحور في تعزيز واقع الولاء التنظيمي، حيث يعتقد أفراد

الدراسة بأهمية تحفيزهم وتشجيعهم كإجراء إداري في تنمية ولائهم التنظيمي للمؤسسة. وتبين من استجابات 15 فرداً؛ أي ما نسبته (50%)، أن تحفيز المسؤولين وتشجيعهم للموظفين يسهم بدرجة عالية في تنمية ولائهم التنظيمي للمؤسسة، ويتضح ذلك من التعليقات الآتية:

صراحة، حصلت على تشجيع مادي، عبارة عن مكافآت للمتميزين، وكذلك حصلت على تشجيع معنوي من المسؤولين من خلال عبارات الشاء والشكر، وشهادات تقدير على بعض الأعمال التي شاركت في إنجازها خاصة مشاركتي في الأسابيع الثقافية، وبهذا أصبحت أحب هذه الكلية وأحب أن أراها دائماً في المقدمة.

لقد نما الولاء نحو كليتي، لقد حصلت على علاوة استثنائية لتمييزي في عملي، وعلى عبارات الشكر والتقدير من رئيس القسم، وعميد الكلية، و شعرت أن عملي وجهودي تم تقديرهما من قبل المسؤولين، كذلك حصلت على شهادات تقدير لمشاركتي في بعض اللجان فأنا عضو في لجنة تقييم البحوث الطلابية وغيرها من اللجان.

وبالمقابل، بينت نتائج تحليل البيانات أن أربعة (13.13%) من المشاركين لم يحصلوا على هذا التحفيز والتشجيع، مما أدى إلى شعورهم بالغضب إزاء المؤسسة، وبالتالي فقد انعكس هذا الأمر سلباً على ولائهم الوظيفي. ولعل التعليق الوارد أدناه يكشف عن ذلك:

التحفيز المادي والمعنوي موجود في الكلية، ولكنني لم أحصل على أي تحفيز، والتحفيز يكون لموظفين معينين، ولا نعرف المعايير التي يتم إتباعها، وعلى أي أساس يتم تحفيزهم وتشجيعهم.

تعويض الموظفين عن ساعات العمل الإضافي:

أشار 22 (73.3%) من المستجيبين أن تعويضهم من خلال الأجر عن ساعات العمل الإضافي، يمثل أحد المقومات التي تسهم في تعزيز شعور الولاء لديهم. كما بينت النتائج أن 8 (26.6%) من أفراد عينة الدراسة شددوا على أن حرمانهم من التعويض سواءً بالأجر أو بإعطاء الإجازات مقابل ساعات العمل الإضافي يمثل سبباً رئيساً في التأثير السلبي في مستوى الولاء لديهم، والاستجابات الآتية تشير إلى شيء من ذلك:

نعم توجد آلية تعويض في الكلية، فإذا تأخرت بعد الدوام الرسمي لإنجاز بعض الأعمال بتكليف من رئيس القسم، فإني أتفق معه على آلية التعويض إما أجر إضافي أو إجازة، والاثان معمول بهما في الكلية، وهذا الإجراء جيد لأنه يطمئن الموظفين بأن حقوقهم محفوظة.

في كليتنا يتم التعويض بالإجازات فقط على حسب الساعات التي قضيناها خارج الدوام الرسمي، وطبعاً يكون التأخير بتكليف من أحد المسؤولين، أما إذا تأخرت لإنجاز أعمال متراكمة لدي فلا يتم التعويض لأن اللائحة تنص على وجود تكليف من رئيس القسم أو أحد المسؤولين.

كثيراً ما أتأخر في الكلية لحضور أمسيات وبروفات والإشراف على بعض الورش الخاصة بالأنشطة في الفترة المسائية، ولكن لا يتم تعويضني مع أن معظم الأعمال تكون بتكليف من رئيسي المباشر في العمل، بحجة أن هذا من صميم عملي... وهذا جعلني أعتذر في معظم الأحيان عن الأعمال في الفترة المسائية ... كما أنني أحاول أن أنجز عملي في أوقات الدوام الرسمي.

تحقيق طموحات الموظفين:

كشفت نتائج تحليل المقابلات، أن واقع الولاء التنظيمي يتأثر بدرجة مساهمة الكليات في تحقيق طموحات الموظفين، حيث أكد 5 (16,60%) من أفراد عينة الدراسة أن طموحاتهم تحققت، وأن الكلية هي التي ساعدتهم على تحقيق هذا الطموح، لذا فالولاء للكلية ناتج بدرجة كبيرة عن تحقيق طموحاتهم. وفي هذا الصدد، ذكر بعض أفراد عينة الدراسة ما يلي:

نعم، تحققت طموحاتي، فقد حصلت على منحة دراسية خارج السلطنة، لإكمال دراسة الماجستير، واكتسبت خبرات جديدة في مجال العمل، أشعر أن المسؤولين يساعدوني في تحقيق طموحي. أشعر بارتياح لأنني أنتمي إلى هذه الكلية، فقد حققت جميع طموحاتي، واكتسبت خبرات جديدة في مجال الحاسوب من خلال الدورات، وحصلت على تكريم أكثر من مرة.

وبالمقابل أكدت نتائج تحليل البيانات أن 14 من المشاركين، أي ما نسبته (46.6%)، أشاروا أن الكليات أسهمت بدرجة بسيطة في تحقيق طموحاتهم، بينما أشار 11 مشاركاً أن طموحاتهم لم تتحقق، خاصة فيما يتعلق بمواصلة الدراسات العليا أو النقل إلى وظائف أعلى؛ الأمر الذي قد يشجعهم على ترك هذه المؤسسات، والانتقال إلى مؤسسات توفر لهم الفرص لتحقيق هذه الطموحات. والاقتراسات الآتية توضح ذلك:

لقد تحقق جزء من طموحاتي وهو حصولي على مستوى جيد من الخبرة في مجال الإدارة من خلال ممارسة العمل الإداري والدورات التي التحقت بها، وطموحي الذي لم يتحقق إلى الآن هو حصولي على منصب في هذه الكلية، فأنا أملك طاقات تؤهلني لتولي منصب إداري أعلى.

... المشكلة في التأثير على درجة ولائي هو موقع عملي؛ فمؤهلي الأكاديمي يستدعي نقلي من مكان عملي الحالي، إلا أنه وللأسف لم أحصل على نقل رغم محاولاتي العديدة. وهذا فعلاً لا يولد الولاء لدي في كليتي كون طموحي لم يتحقق إلى الآن.

لم تتحقق طموحاتي في هذه الكلية فأنا لدي طاقات وعندي أفكار ووظيفتي الحالية لا تتيح لي فرصة الإبداع، بالإضافة إلى ذلك لم أحصل على فرصة لإكمال دراساتي العليا مع أنني قدمت طلب أكثر من مرة وقوبل بالرفض من المسؤولين، ... أشعر أن حقي في مجال إكمال دراستي مهضوم.

توثيق العلاقات بين الموظفين:

تعد الخلافات الموجودة بين الموظفين في بيئة العمل من أبرز المقومات التي يمكن أن تؤثر سلباً على واقع ولاء الموظف لمؤسسته؛ لذا جاءت 18 استجابة؛ أي ما نسبته (60%) لتؤكد دور الكليات في توثيق العلاقات بين الموظفين وتقريب الفجوة بينهم في بيئة العمل. ولعل التعليقات الآتية تبين ذلك:

لا تخلو بيئة العمل من خلافات بين الموظفين وأهم أسبابها القيل والقال لنقل الكلام على لسان الآخرين، وتدخل البعض في مسؤوليات الآخرين، لكن الكلية تسعى دائماً للتقريب بين الموظفين من خلال دورها في إنهاء الخلافات، ومن خلال الأنشطة والفعاليات الاجتماعية التي يشارك فيها معظم الموظفين والتي تقام لأكثر من مرة في الفصل الدراسي.

توجد الخلافات في كل مجتمع وبيئة عمل... والكليات لا تكاد تخلو من هذه الخلافات بين الموظفين. ومن أهم أسبابها الاختلاف في الآراء. فعلى الكلية أن تسعى دائماً لإزالة أسباب الخلافات بين العاملين من خلال عقد اللقاءات الودية بين العاملين، واحترام الآراء والأفكار، والعدالة في التعامل، وتنظيم الرحلات الترفيهية التي تهدف إلى جمع العاملين مع بعضهم البعض في جو عائلي تسوده المودة والمحبة والألفة. للمسؤولين في الكلية - من خلال ممارساتهم الإدارية - دور مهم في إقامة وتوثيق العلاقات بين الموظفين؛ فمثلاً عدم المساواة في المعاملة بين الموظفين؛ يمكن أن تؤدي إلى حقد وبغضاء بين الموظفين. وبالتالي يؤدي هذا الأمر فعلاً إلى خلق خلافات بين العاملين، وكلما وجدت خلافات أثر ذلك سلباً على إنتاجية العمل.

المحور الرئيس الثالث: المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي

كشفت نتائج تحليل البيانات عن وجود ثلاثة مقومات مؤثرة في الولاء التنظيمي على المستوى الفردي. وهذه المقومات تتمثل بالمحاور الآتية: مدة الخدمة في الكليات، والاستقرار الأسري لدى العاملين، والوازع الديني لديهم. ويمكن توضيح هذه المحاور على النحو الآتي:

مدة الخدمة في الكليات:

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن الولاء التنظيمي يتأثر بمدة خدمة الفرد بالمؤسسة، فكلما ازدادت مدة الخدمة يتزايد في ضوئها شعور الأفراد بالولاء تجاه المؤسسة، وهذا ما كشفته خمس استجابات؛ أي ما نسبته (16.6%) من الذين أكملوا مدة (10) سنوات فأكثر. ولعل التعليقين التاليين يوضحان ذلك: في بداية خدمتي لم أشعر بحب العمل في الكلية، ولكن الآن بعد مضي هذه الخدمة الطويلة، أصبحت الكلية جزءاً من حياتي، وبيئة العمل والزملاء من الصعب عليّ فراقهم، وأنا الآن أشعر بالمتعة بعملتي وبالألفة والاندماج التام في عملي. الكلية أعتبرها بيتي الثاني، وأشعر بارتباط وجداني معها، وبراحة نفسية واستقرار فيها، وأتصور من الصعب أن تتوفر لي هذه الأمور في أي مؤسسة أخرى.

الاستقرار الأسري:

كشفت نتائج تحليل البيانات أن 6 (20%) من المستجيبين، أكدوا أن الولاء التنظيمي في كليات العلوم التطبيقية يتأثر بدرجة الاستقرار الأسري لدى الفرد نتيجة قربه أو بعده من الكلية التي يعمل بها. وفي هذا السياق، ذكر بعض أفراد عينة الدراسة ما يأتي: فعلياً، أن عندي ولاء لهذه الكلية... بسبب قربي لهذه الكلية، فقد حقق لي نوع من الاستقرار الأسري؛ فالكلية توجد في نفس المنطقة التي تقيم فيها أسرتي بعد أن كنت أقوم برحلة أسبوعية من مقر عملي السابق إلى منطقتي.

وظيفتي في هذه الكلية جيدة، بالإضافة إلى كوني قريباً من عائلتي، ولا أريد الانتقال إلى أي جهة أخرى؛ لأن عملي يوفر لي الاستقرار الأسري، ويتيح لي القيام بواجباتي وارتباطاتي الأسرية.

الوازع الديني لدى الموظفين:

أظهرت نتائج تحليل البيانات أن 8 (26.6%) من المستجيبين، لم يربطوا ولاءهم للمؤسسة بالدعم المادي والمعنوي، بل أكدوا أن الوازع الديني هو العامل الرئيس من وجهة نظرهم في الولاء التنظيمي؛ انطلاقاً من مبدأ الإخلاص في العمل أمانة. وفي هذا الإطار أورد بعض أفراد عينة الدراسة ما يأتي:

التشجيع المادي والمعنوي يهمني كموظف، لكن أدائي في العمل لن يقل ولن يتأثر حتى ولو لم أحصل على أي تشجيع، لأن العمل في نظري أمانة وعبادة وأخلاقي تحتم علي بذل كل جهد لصالح عملي. والآخر يعلق بقوله:

لم تتحقق كل طموحاتي في هذه الكلية، وبالرغم من ذلك سأعمل بإخلاص وأبذل كل طاقاتي في عملي، لأن الدين يأمرنا بالإخلاص في أي عمل نقوم به في حياتنا ونحن سنحاسب عليه أمام الله عز وجل.

مناقشة النتائج والتوصيات

كشفت عملية تحليل البيانات عن نتائج متعددة تتعلق بأهداف الدراسة. وفيما يأتي مناقشة هذه النتائج في ضوء المحاور الآتية:

- مظاهر الولاء لدى الأفراد العاملين في الكليات.
- المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالكلية.
- المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالفرد.

مناقشة نتائج المحور الرئيس الأول: مظاهر الولاء لدى العاملين في الكليات

توصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن أربعة محاور فرعية للمحور الرئيس الأول. واشتمل هذا المحور على: التمسك بالعمل في الكلية، والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكلية، والمشاركة في حل مشكلات الكلية. ويمكن أن تناقش هذه المحاور على النحو الآتي:

التمسك بالعمل في الكلية:

بالرغم من أن الولاء التنظيمي يعد عنصراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار لدى الفرد في مؤسسته، إلا أنه يستلزم رغبة لدى الفرد في التمسك بالبقاء بعمله؛ فالرغبة الشديدة في البقاء في مكان العمل تمثل المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بدرجة الولاء لدى الفرد في مؤسسته. وبناءً على ذلك، كشفت نتائج تحليل البيانات أن هذا المظهر لم يكن سائداً إلا لدى 43,40% من المشاركين؛ الأمر الذي يظهر وجود رغبة لترك العمل في الكليات التقنية. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هؤلاء الموظفين لديهم طموحات خاصة كمواصلة الدراسات العليا؛ الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن مؤسسات وشركات خاصة مثل شركات قطاع النفط، وشركات الاتصال وتقنية المعلومات التي توفر لهم وظائف بمزايا وحوافز ممتازة، وتتيح لهم الفرصة لإكمال الدراسة في الخارج، وفي هذه الحالة، فأبي موظف من موظفي الكليات يحصل على فرصة جيدة سوف يترك عمله؛ مما ينعكس سلباً على ولاءهم التنظيمي.

ولا يمكن القول إن جميع هؤلاء الموظفين ليس لديهم ولاء للكليات التي يعملون بها، ربما تكون لديهم مظاهر أخرى تعبر عن ولائهم، كما لا بدّ من الإشارة إلى أن جانب القصور في هذا المظهر يعزى إلى عدم اهتمام رؤساء الأقسام وعمداء الكليات والمسؤولين بوزارة التعليم العالي في تحقيق طموحات الموظفين وإتاحة الفرص لهم لمتابعة دراساتهم العليا، وهذا ما تمّت الإشارة إليه سابقاً في مجال مساهمة الكلية في تحقيق طموح الموظفين كأحد المقومات المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في كليات العلوم التطبيقية.

الاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي:

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة مرتفعة من الموظفين (60%) لديهم استعداد للعمل خارج الدوام الرسمي وفي الإجازات الرسمية إذا كان هناك عمل طارئ. ومما يدل على قوة هذا المحور كمظهر من مظاهر الولاء أن الأفراد مستعدون للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي، وبدون تعويض بإجازة أو أجر إضافي. ويمكن أن يرجع ذلك إلى حرص الموظفين على سير العمل وشعورهم بالمسؤولية، واعتبار العمل أمانة، وأداء العمل الطارئ واجباً أخلاقياً. ويعكس هذا المظهر مدى تضحية العاملين وإخلاصهم، وتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الذاتية. كما تعكس هذه النتيجة واقع ولاء الأفراد للكلية واستعدادهم لبذل أي مجهود يتطلبه العمل، وهؤلاء الموظفون تكون إنتاجيتهم عالية ويستثمرون كل طاقاتهم لصالح العمل.

وفي المقابل، فإن بقية المشاركين أي ما نسبته (40%) لم يبدوا رغبة في التأخر أو العمل خارج أوقات الدوام الرسمي؛ فإنه لا يمكن القول بأنه ليس لديهم ولاء نحو مؤسستهم، بل يمكن القول أن لدى بعضهم ولاء نحو مؤسستهم، إلا أن الارتباطات الأسرية لديهم قد تحول دون تأخرهم بعد انتهاء الدوام الرسمي، وبعضهم يرى أن فترة الدوام الرسمي طويلة تصل إلى ثماني ساعات يومياً، وإذا تأخر الموظف في الكلية بعد انتهاء الدوام الرسمي؛ فسيؤدي ذلك إلى إرهاقه واستنفاد طاقاته، وسيؤثر في عمله وأدائه لليوم التالي، وبالإضافة إلى ذلك أن عدداً من الموظفين اشترط التعويض المادي في حالة التأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي لإنجاز أعماله، وهذا من حقهم ما دامت هذه الآلية موجودة في الكلية.

المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكليات:

بالرغم من أن بعض المشاركين لديهم توجه لترك العمل في الكليات، والانتقال إلى مؤسسات أخرى لتحقيق طموحاتهم التي لم يستطيعوا تحقيقها في كلياتهم، بيد أن ذلك لا يعني أنهم لا يسعون جاهدين للمشاركة في تحقيق أهداف كلياتهم. وفي هذا الصدد، فقد كشفت نتائج الدراسة أن غالبية المشاركين (93,30%) يحرصون على المشاركة في تحقيق أهداف الكليات. وتعد هذه النتيجة من أهم مظاهر الولاء التنظيمي نحو المؤسسات؛ لاسيما أن الأفراد يسعون من خلال ذلك إلى رفع سمعة الكلية ومكانتها بين الكليات الأخرى في المجتمع العماني. إن هذا المظهر لدى غالبية المشاركين جعلهم يؤمنون إيماناً صادقاً بأهداف الكلية وقبولها والاستعداد الكامل للتضحية من أجلها. وتدلل هذه النتيجة أن كل موظف يشعر أن تحقيق أهداف الكلية من واجباته ومن ضمن مسؤولياته، كفرد ينتمي إلى المؤسسة التي يعمل بها. وتعكس هذه النتيجة وضوح أهداف الكليات للموظفين، ووجود نوع من التوافق بين أهداف الموظفين

وأهداف الكليات. وتؤكد هذه النتيجة أن وضوح الأهداف للموظفين يجعلهم أكثر قدرة على تحقيقها. كما أن وجود الموظف في الكلية وفي وظيفته يحتم عليه القيام بواجباته الوظيفية التي من خلالها يشارك في تحقيق أهداف الكلية، ومشاركتهم لا تتوقف عند حد أداء العمل المكلف به، وإنما يحاولون تطوير العمل وتحديث أساليبه واستخدام التكنولوجيا الحديثة للسرعة في الإنجاز، وذلك بغية الوصول للدقة في العمل. ويعكس هذا الإجراء الإيمان الصادق لدى العاملين في تقديم مصلحة الكليات على مصالحهم الخاصة، وبذل الجهود لتحقيق ما تسعى إليه الكليات من خلال الاستخدام الأفضل لموارد الكلية.

المشاركة في حل مشكلات الكليات:

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الموظفين في الكليات يشاركون في حل المشكلات سواء المتعلقة بالأقسام أو المشكلات الإدارية مثل نقص الموظفين، والبيروقراطية في المخاطبات بين الأقسام وإدارة الكلية، ومشاكل نقص الفصول الدراسية والمختبرات. كما يساهمون في حل المشكلات الفنية مثل الأعطال الطارئة التي تصيب أجهزة الحاسوب، وشبكة الإنترنت، وعطل آلات التصوير والطباعة. إن هذا المظهر لدى العاملين يكشف عن دورهم في حل مشاكل الكلية على حساب وقت عملهم، علماً أنه غير مطلوب منهم القيام بهذه الحلول. ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى الإيمان المطلق لدى العاملين بأن المشاركة في حل المشكلات يرتبط بدافع شعورهم بالمسؤولية، والواجب الأخلاقي تجاه الكلية والقسم الذي ينتمون إليه، ولضمان سير العمل وعدم تعطيله، ولشعورهم بأنهم شركاء في العمل، حيث إن أي تعطيل للعمل يعدّ تعطيلاً لمصالحهم ولجهودهم. ومن هنا فإن العاملين يبذلون قصارى جهدهم في حل المشكلات التي تواجه كلياتهم، كما أن هذه النتيجة تعكس واقع الولاء التنظيمي لدى الموظفين تجاه كلياتهم.

مناقشة نتائج المحور الرئيس الثاني - المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالكلية

توصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن ستة محاور فرعية للمحور الرئيس (مظاهر الولاء لدى العاملين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان)، ويشتمل هذا المحور على: (1) الدورات التدريبية للموظفين، (2) إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية، (3) تحفيز الموظفين وتشجيعهم، (4) التعويض المادي عن ساعات العمل الإضافية، (5) تحقيق طموحات الموظفين (6) العلاقات بين الموظفين. ويمكن أن تناقش هذه المحاور على النحو الآتي:

الدورات التدريبية للموظفين:

أظهرت نتائج الدراسة أهمية عقد الدورات التدريبية للعاملين بوصفها أحد العوامل المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في كليات العلوم التطبيقية؛ فإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مستوى أدائهم يؤثر في مدى الولاء لدى أفراد الدراسة. ولذلك أكد 83.3% من أفراد الدراسة أن تطوير الأداء من خلال الدورات التدريبية يؤثر في رغبة الفرد في العمل ودافعيته للعمل. كما يؤثر في رضاه عن الكلية وعن المسؤولين فيها؛ وتتفق هذه النتائج مع الأدب التربوي الذي يؤكد أهمية تأهيل الأفراد

وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر، بهدف تحقيق النفع والفائدة للمؤسسة والفرد نفسه بوصفه أداة لتوثيق صلته بها (Durkin, 2007).

وقد أظهرت النتائج أنه بالرغم من وجود جهود تبذل في الكليات في مجال التنمية المهنية للموظفين، إلا أن هناك بعض الأمور التي تؤثر على هذه الجهود، وبالتالي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين وتذمرهم، ومن بين هذه الأمور عدم ملائمة الدورات لاحتياجات الموظفين ورغباتهم. وفي هذا السياق، شدد أفراد الدراسة على أهمية مراعاة الدورات التدريبية لحاجات العاملين من حيث المحتوى التدريبي، فعلى سبيل المثال بينت النتائج أن عدم المشاركة في دورات لتنمية مهارات الاتصال باللغة الإنجليزية عدّ من المقومات التي يمكن أن تسهم في ضعف الأداء وهذا بدوره يؤثر في دافعية الفرد للعمل في كليته، لاسيما أن الاتصال من أهم مهارات العمل في المؤسسات، فتعزيز الدافعية لدى الفرد تعد واحدة من أهم الإجراءات الإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد وتحسينه. ومن بين الأمور الأخرى التي أظهرتها نتائج الدراسة، التي تدفع الموظفين للتذمر هو انعقاد الدورات في توقيت غير مناسب لهم، فضلاً عن عدم العدالة في إشراك جميع العاملين في هذه الدورات.

وتأسيساً على ذلك، يمكن التأكيد على أهمية الدورات التدريبية لدى أفراد عينة الدراسة، انطلاقاً من دورها في إكساب العاملين للمهارات والخبرات في مجال عملهم. ولعل تذمر 33% من المشاركين من عدم تلبية الدورات التدريبية لحاجات العاملين واحتياجاتهم التدريبية، ربما يعود إلى عدد من الأسباب لعل أهمها عدم إدراك المسؤولين في كليات العلوم التطبيقية لأهمية الدورات في التنمية المهنية للموظفين، وعدم درايتهم الكافية بما يترتب على ذلك من تأثير على الولاء التنظيمي للموظفين في كلياتهم. كما أن المركزية في تنظيم هذه الدورات⁽¹⁾، قد يؤدي إلى ظهور بعض المعوقات التنظيمية داخل الكليات مثل صعوبة تفريغ الموظفين أثناء الدوام الرسمي، أو قلة عدد الموظفين في القسم الواحد؛ مما يؤدي إلى اعتذار الكلية عن ترشيح الموظفين لبعض الدورات التي تقترح من دائرة الموارد البشرية بالوزارة. وعليه، فإن هذا الأمر يمكن أن يكون السبب الذي دفع بعض أفراد الدراسة إلى القول بأن توقيت الدورات غير مناسب، أو أنهم لم يحصلوا على فرص تدريبية مثل غيرهم من الموظفين. وتأثير المركزية في تنظيم هذه الدورات قد يبدوا أيضاً واضحاً في كون معظم هذه الدورات هي دورات عامة، لا تأخذ الاحتياجات الوظيفية للموظفين بعين الاعتبار، فقد يُرشح موظف لدورة تدريبية ليس لأنها متفقة مع احتياجاته، ولكن لإرضاء الموظف ليس إلا.

إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية:

بالرغم من أن نتائج الدراسة كشفت أن مشاركة الموظفين في صنع سياسة الكلية واتخاذ القرارات كانت قليلة ومقتصرة على أمور بسيطة كالمشاركة في وضع الخطط السنوية الخاصة بكل قسم، وإبداء الرأي، والاقتراح في بعض الأمور التي تتم مناقشتها على مستوى القسم، إلا أن هذه المشاركة عدّت من

(1) يتم تنظيم هذه الدورات من خلال دائرة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي لجميع كليات العلوم التطبيقية التابعة للوزارة.

المقومات الرئيسة التي يمكن أن تسهم في تنمية الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية. وفي هذا السياق يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل الموظف يشعر بالمسؤولية الكبرى في تنفيذ ما يقترحه، لاسيما أنه ينفذ ما اقترحه؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على واقع الولاء وزيادة الإنتاجية، إذ يشعر الموظف بأهمية وجوده في المؤسسة ويكسبه الثقة بنفسه؛ كون رأيه ومقترحاته معتبرين، وينظر إليهما بعين التقدير من المسؤولين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (McGrevin, 1984) التي أكدت وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات.

ومما يؤكد أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات كإجراء إداري في تنمية الولاء التنظيمي في المؤسسة، ما كشفته نتائج الدراسة من تدمير (30%) من المشاركين نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية واقتصارها على رئيس القسم، فضلاً عن عدم وضع أية اعتبارات لتصوراتهم ومقترحاتهم. إن هذا الشعور السلبي إزاء السياسة الإدارية في كليات العلوم التطبيقية، يمكن أن يؤدي إلى عدم تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها. ولعل هذه النتيجة يمكن أن تدل على وجود اعتقاد لدى القادة الإداريين بعدم ضرورة مشاركة العاملين نظراً لطبيعة أعمالهم التي لا تستدعي ذلك، لذا لا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات. وعليه، فإن هذه النتيجة يمكن أن تؤدي إلى تشكيل شعور لدى الموظفين بأن دورهم معدوم وليس لهم أية مكانة في صنع سياسة الكلية واتخاذ القرارات؛ مما يؤثر سلباً في ولائهم للكلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Harrison and Hubbard, 1998)، التي أظهرت أن المشاركين في صنع القرار أكثر ولاءً من غير المشاركين.

تحفيز الموظفين وتشجيعهم:

أشارت نتائج الدراسة أن عمداء الكليات يقومون بتحفيز الموظفين مادياً من خلال المكافآت والعلاوات الاستثنائية^(*)، وتحفيزهم معنوياً من خلال كلمات الشكر، والثناء، وشهادات التقدير لتعزيز شعور الولاء التنظيمي لديهم حتى يكون واقعا في الكليات. ولعل هذه النتيجة يمكن أن تدل على أن عمداء الكليات يسعون من وراء هذا الأمر إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وحثهم على التنافس الشريف فيما بينهم؛ والذي بدوره يؤدي إلى تميزهم في الأداء، ويستغلوا كل طاقاتهم الإبداعية حتى يكسبوا رضا المسؤولين وينالوا حق التكريم، الذي ينعكس إيجاباً على ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة.

وتشير استجابات أفراد الدراسة، المتعلقة بهذا المحور، أن نسبة التحفيز المادي أعلى من نسبة التحفيز المعنوي. وهذا يتعارض مع رأي كوفي (Covey)، المشار إليه عند السويديان وباشرحبييل (2004)، والذي يؤكد مبدأ التوازن في نظام الحوافز في المؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الدافعية، التي تسهم في تشكيل الولاء، ثم تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية. ويمكن أن يعزى هذا التفاوت إلى أن التشجيع المادي والمكافآت تشرف عليه وزارة التعليم العالي وهي الجهة التي تحدد العدد، وتبقى وظيفة الكلية هي اختيار

(*) العلاوات الاستثنائية: عبارة عن علاوة مادية إضافية دورية تمنح للموظف على راتبه الأساسي محفزاً لأدائه.

الأشخاص المتميزين في العمل، الذين يسهمون بأفكارهم وآرائهم في تحسين العمل وتطويره، بينما التشجيع المعنوي من ثناء وشكر وشهادات تقدير يقدم للموظفين على تميزهم في العمل، يقدم من رؤساء الأقسام والمسؤولين داخل كل كلية، وقد يشكر المسؤول الموظف على إنجازته في العمل، في حين يعتقد مسؤول آخر أن إنجاز الموظف لعمله وبذل جهوده واجب وظيفي ولا يحتاج إلى شكر وثناء من المسؤولين. وإذا وجد هذا التصور لدى المسؤولين فإنه يخالف التوجهات الإدارية التي تؤكد أهمية رفع الروح المعنوية للموظفين، وجعلهم يشعرون بتقدير المسؤولين لجهودهم وأعمالهم. ولهذا فقد جاءت بعض الاستجابات من المشاركين لتبين أهمية رفع الروح المعنوية لديهم. فهذا أحد أفراد الدراسة يقول:

المكافأة المادية سآصرفها، لكن شهادة التقدير ستظل معي دائماً، وكلمة نظرت لها شعرت بأهمية العمل الذي أقوم به. وهذا كله يزيد من درجة ولائي لمؤسستي.

بالإضافة إلى ما تقدم، بينت نتائج الدراسة، أن النسبة القليلة من الأفراد الذين لم يحصلوا على أي تشجيع مادي أو معنوي قد أثر في ولائهم للمؤسسة. ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعود - كما بينتها استجابات المشاركين في الدراسة - إلى عدم وضوح آلية التشجيع والتحفيز المعمول بها في الكليات لدى بعض الأفراد، خاصة فيما يتعلق بالمكافآت والعلاوات، التي تعطى للموظفين على تميزهم وكفاءتهم في العمل، حيث يتم اختيار أربعة أو خمسة موظفين من كل كلية لكل عام أكاديمي، مع العلم أن عدد الإداريين والأكاديميين المساندين في كل كلية يبلغ نحو خمسين موظفاً. لذا لا يمكن تشجيع الجميع مرة واحدة، وفي الوقت نفسه، ففي كل مرة يتم تحديد عدد الموظفين الذين سوف يتم تشجيعهم من الوزارة، إلا أن اختيار الموظفين يكون من قبل المسؤولين في الكليات. وعليه، يمكن أن يعزى عدم حصول هذه الفئة القليلة من المشاركين على أي تشجيع مادي أو معنوي إلى عدم رضا المسؤولين عن عملهم ومستوى الإنجاز لديهم. فضلاً عن عدم مبادرتهم بالأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل. ومن هنا فإن هذا الأمر يؤثر في مستوى ولائهم وإنتاجيتهم. وفي هذا السياق، توصلت دراسة العتيبي والسواط (1997) إلى نتيجة مفادها أن المكافأة لها تأثير قوي في الولاء.

تعويض الموظفين عن ساعات العمل الإضافية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن آلية التعويض عن العمل الإضافية في الكليات مقابل الأجر أو إجازات، يشكل أحد المقومات التي تنمي الولاء التنظيمي لدى الموظف ويحفزه على إنجاز المهام التي يكلف بها. وبالتالي فإن هذا الأمر يشعر الموظف بقيمة عمله وتقديره من جانب المسؤولين. ولهذا جاء هذا المحور ليعكس واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال استعدادهم في بذل أقصى جهد في العمل خارج إطار أوقات العمل الرسمي. وتدل هذه النتيجة على مدى إخلاص العاملين وولائهم للكليات، وحرصهم على سير العمل وإنجازه في أي وقت كلما استدعت طبيعة العمل ذلك. وعلى غرار ذلك، أوضحت النتائج أن تجاهل المسؤولين في تعويض العاملين عن عملهم خارج إطار العمل الرسمي بناءً على تكليف رئيس القسم، عد من العوامل المؤثرة سلباً على تكوين الولاء لدى العاملين في الكليات. ولعل هذا التصرف الإداري يمكن أن

يعود إلى اعتقاد خاطئ لدى بعض المسؤولين، من حيث اعتبار التأخر لإنجاز العمل بعد انتهاء الدوام الرسمي جزءاً لا يتجزأ من مهام الموظف في الكلية.

تحقيق طموحات الموظفين:

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا المحور أن نسبة بسيطة من الموظفين (16.6%) تحققت طموحاتهم كاملة، بينما أكثر من 83,40% من المشاركين في الدراسة لم تتحقق طموحاتهم، أو أنها تحققت وبصورة بسيطة. وأشار أفراد عينة الدراسة إلى وجود طموحات كبيرة يرغبون في تحقيقها، ومن بينها مواصلة الدراسات العليا أو الانتقال إلى وظائف ومناصب أعلى، إلا أنه وللأسف لم يتحقق هذا النوع من الطموح لديهم حتى الآن؛ الأمر الذي يؤثر سلباً في مدى ولائهم لكلياتهم، ويشجعهم على الانتقال إلى المؤسسات التي قد تحقق لهم تلك الطموحات. ولعل عدم تحقيق هذه الطموحات يعود إلى وجود شعور لدى المسؤولين بالوزارة، بعدم حاجة هؤلاء الموظفين لمتابعة دراساتهم العليا، حيث إن طبيعة وظائفهم لا تتطلب مستوى عالٍ من التأهيل. فضلاً عن وجود تصور لدى عمداء الكليات بأن إتاحة الفرصة للموظف لإكمال دراساته العليا يؤدي حتماً إلى خلق نقص في عدد الموظفين في القسم الذي ينتمي إليه الموظف؛ فتفريغ الموظف للدراسة سيؤثر على سير العمل.

بالإضافة إلى ما تقدم، فإن ما يستحق الإشارة إليه فيما يتعلق بهذه النتيجة، هو أن عدم حصول عدد كبير من أفراد العينة على فرص لإكمال دراساتهم العليا، يمكن أن يعزى إلى وجود توجه لدى الكليات ووزارة التعليم العالي، بأن تكون الأولوية للأكاديميين في الحصول على البعثات والمنح الدراسية والتفرغ. كما أن الوزارة تشجع بشكل عام الحصول على الشهادات العلمية من الدول الغربية أكثر من الشهادات التي يحصل عليها الموظفون من الدول العربية، وذلك حتى تتناسب مع التخصصات الجديدة التي يتم طرحها في كليات العلوم التطبيقية، وحتى يتمكن الموظف المبتعث من اكتساب مهارات التواصل في اللغة الإنجليزية لأن لغة التدريس في الكليات هي اللغة الإنجليزية. ومن هنا فإن هذا الإجراء الإداري حدّ من توجه الموظفين لإكمال دراساتهم العليا؛ كون الدراسة في الدول الغربية تحتاج إلى مبالغ مالية طائلة، وأن الأولوية في الحصول على المنح اقتصرت على الأكاديميين؛ الأمر الذي حرم الأكاديميين المساندين والإداريين من فرص لإكمال دراساتهم العليا. وعليه، فإن هذا الأمر يمكن أن يقف عائقاً في تنمية الولاء لدى الموظفين. وفي هذا الصدد، أكدت دراسة (Durkin, 2007) أن لكل فرد طموحات ورغبات، فإذا عملت المؤسسة على تحقيقها؛ فإن هذا الأمر سيكون له أثر بالغ على نمو الولاء التنظيمي لديه. أما إذا تجاهلت المؤسسة رغبات الفرد وطموحاته؛ فهذا سيؤدي بالفرد إلى ترك العمل والبحث عن مكان آخر.

ولا بدّ من الإشارة أن تحقيق طموحات الموظفين بنسبة بسيطة، لا تتفق مع التوجهات العالمية التي تؤكد ضرورة الاهتمام بمجال تنمية الموظفين مهنيًا من خلال متابعة دراساتهم العليا أو حضورهم دورات متقدمة في مجالات تخصصهم، لاسيما أن عصر التقدم العلمي والتقني يستلزم من الفرد أن يكون مسلحاً بالعلم والمعرفة حتى يتمكن من أداء مهامه الوظيفية (Durkin, 2007).

كذلك، بينت النتائج أن من أهم المقومات المتعلقة بتحقيق الولاء لدى الفرد أن طموحه الوظيفي لم

يتحقق كونه لم يعمل في مجال تخصصه الذي يمكن أن يؤدي به إلى الإبداع. وقد عُدَّ النقل من مكان العمل إحدى الصعوبات التي يعاني منها العاملون. ولذلك أكدت بعض الاستجابات أن الانتقال من وظيفة إلى أخرى في الكليات فيه نوع من الصعوبة، وعند مطالبة الموظف بالانتقال إلى قسم من الأقسام يواجه طلبه بالرفض. إن هذا الإجراء ينعكس سلباً على ولاء الفرد لكليته ويقلل من أدائه الوظيفي. وتتعارض هذه النتيجة تتعارض مع التوجهات الإدارية التي تؤكد مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الحجري، 2002).

توثيق العلاقات بين الموظفين:

توصلت نتائج الدراسة في هذا المجال إلى نتيجة مفادها أن درجة ولاء الفرد لمؤسسته ترتبط بمدى اهتمام المسؤول في توثيق العلاقات بين العاملين، خاصة أن بيئة العمل في الكليات مثل أية بيئة عمل أخرى تضم أفراداً لهم طبائع مختلفة، ويمكن أن تكون بينهم خلافات بسيطة، إلا أنه بوجود مسؤول يقيم علاقات من الود والاحترام المتبادل بين الموظفين؛ يمكن أن يوفر بيئة عمل داعمة لنمو الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسته.

وعليه، فقد أكد بعض أفراد الدراسة أهمية الدور الكبير للكليات في توثيق العلاقات بين الموظفين، بغرض جعل بيئة العمل بيئة تعاون خالية من الخلافات حتى لا تتأثر إنتاجية الموظفين وكفاءتهم وجهودهم التي يبذلونها في العمل. ويمكن للكليات أن تمارس دوراً كبيراً في إزالة أسباب الخلاف بين العاملين من خلال عقد اللقاءات الودية بين العاملين، واحترام الآراء والأفكار، والعدالة في التعامل، وتنظيم الرحلات الترفيهية التي تهدف إلى جمع العاملين مع بعضهم البعض في جو عائلي تسوده المودة والمحبة والألفة. وكل هذا ينعكس إيجاباً على الموظف فيزداد ولاؤه، ثم تزيد إنتاجيته (Turan, 1998; Tylor and John, 2001).

مناقشة نتائج المحور الرئيس الثالث: المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي

بينت نتائج الدراسة ثلاثة محاور فرعية تندرج تحت المحور الرئيس الثالث (المقومات المؤثرة في الولاء التنظيمي على المستوى الفردي). وهذه المحاور يمكن أن تناقش على النحو الآتي:

مدة الخدمة في الكليات:

أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص هذه المحور أن نظرة العاملين للولاء التنظيمي، يرتبط بطول خدمة الفرد في المؤسسة؛ إذ إن هذا المحور يجعل الفرد يتمسك بالعمل في الكلية التي يعمل بها، خاصة أن هذا المقوم تمت الإشارة إليه من جميع أفراد الدراسة، الذين تصل مدة خدمتهم 10 سنوات فأكثر. ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعود إلى أن طول خدمة الفرد في المؤسسة يسهم في اندماج الفرد في بيئة العمل، وانصهاره في مجتمع الكلية، وارتباطه بزملائه في العمل؛ الأمر الذي يسهم في تشكيل ارتباط وجداني بينه وبين بيئة العمل. وبالتالي فإن هذا الأمر ينعكس إيجاباً في تحقيق رضا وولاء الموظف نحو كليته، فضلاً عن أنه يسهم في تعزيز وتشكيل واقع الولاء التنظيمي في الكليات. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة

(العتيبي والسواط، 1997؛ الهيجان، 1998؛ الكايد، 1999) التي بينت دور مدة الخدمة في التأثير الإيجابي في الولاء التنظيمي لدى الفرد نحو مؤسسته.

الاستقرار الأسري:

كشفت نتائج الدراسة أن الاستقرار الأسري له دور كبير في تشكيل الولاء التنظيمي لدى 20% من أفراد عينة الدراسة. وبالمقابل، فإن بُعد مسافة موقع عمل الموظف عن أسرته يجعله يشعر بالقلق؛ الأمر الذي يؤثر في درجة إنتاجيته. وفي هذا السياق، أشار أحد أفراد الدراسة بقوله:

صراحة أنا أحاول أن أجتهد في عملي، ولكن بعدي عن أسرتي يؤثر على عملي، فأنا أحياناً أمضي من وقت عملي اتصالات هاتفية مع أسرتي للاطمئنان عليهم، وهذا فعلياً يؤثر على عملي الذي ينبغي أن أنجزه.

وعليه، فإن قرب موقع عمل الموظف من مكان سكنه يؤثر إيجاباً في عطائه وزيادة إنتاجيته، فينعكس ذلك على حب الموظف لمهنته وولائه لها. وربما يرجع ذلك إلى أن قرب الموظف من أسرته في موقع عمله، يتيح له القيام بواجباته تجاه أسرته، ويولد لديه شعوراً بالراحة والطمأنينة؛ مما ينعكس إيجاباً على عمله؛ فيبذل جهده ويستثمر كل طاقاته لصالح عمله، ويبذل ويطور في عمله، خاصة أن بعض الموظفين انتقلوا إلى الكليات من المؤسسات التي كانوا يعملون فيها حتى يكونوا قريبين من أسرهم؛ لذا فإن الموظف يتمسك بوظيفته كونها مصدر استقراره الأسري، وهذا يزيد من شعوره بالولاء تجاه كليته فتزيد إنتاجيته.

الوازع الديني لدى الموظفين:

أوضحت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الأفراد يعتمد على نمو الوازع الديني لديهم. وهذا أكده 26% من أفراد الدراسة، الذين يرون أن الفرد مطالب أن يخلص في عمله، انطلاقاً من الالتزام بتعاليم الدين الحنيف والسنة النبوية في مجال التأكيد على أن أداء العمل أمانة، وهذا الأداء يستلزم الإخلاص في العمل. وفي هذا السياق، تؤكد الأحاديث النبوية إتقان العمل ودقته، فالرسول ﷺ يقول: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". ومن هذا المنطلق، فالوازع الديني عامل مؤثر في تنمية ولاء الأفراد تجاه كلياتهم، حيث إن الموظفين الذين يتحلون بهذا الوازع ينظرون إلى العمل أنه عبادة وواجب أخلاقي بالدرجة الأولى، والعبادة تتطلب الإخلاص والأمانة في القيام بها. لذا فهم يبذلون كل جهدهم في أداء عملهم على أكمل وجه، حتى وإن لم يحصلوا على مكافآت أو علاوات أو تعويض. وعليه، فإن هذه الفئة من العاملين يكون لديهم الولاء مرتفعاً، مما قد يؤدي حتماً إلى أداء عملي ذات نوعية متميزة، يعكس واقع الولاء التنظيمي.

الخلاصة والتوصيات:

سعت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. وجمعت بياناتها باستخدام منهجية البحث النوعي، ممثلة بالمقابلة

شبه المنظمة (Semi-structured Interview). وكشفت نتائج الدراسة أن أبرز مظاهر الولاء لدى الأفراد العاملين في الكليات يتمثل بالمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكلية، والمشاركة في حل مشكلات الكلية، والاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي، والتمسك بالعمل في الكلية. كما أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من المقومات ذات الصلة بالكلية يمكن أن تؤثر في تنمية الولاء التنظيمي، وتضم هذه المقومات عقد الدورات التدريبية للموظفين، وتعويض الموظفين عن ساعات العمل الإضافي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية، وتحفيز الموظفين وتشجيعهم، وتحقيق طموحات الموظفين ودافعيتهم للإنجاز، وتوثيق العلاقات بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك خلصت الدراسة إلى وجود مجموعة من المقومات ذات الصلة بالأفراد، والتي يمكن أن تؤثر على تنمية الولاء التنظيمي. وتشمل هذه المقومات الوازع الديني لدى الموظفين، والاستقرار الأسري، ومدة الخدمة في الكليات. وفي ضوء ما تقدم، يمكن تقديم بعض التوصيات المناسبة لتعزيز الولاء التنظيمي لدى أفراد الدراسة، والتي تتمثل بالآتي:

الاهتمام بمساعدة الموظفين على تحقيق طموحاتهم، وإتاحة فرص إكمال الدراسات العليا لهم خاصة للمتميزين، حتى لا يكون لديهم توجه بترك العمل في الكليات للبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.

توزيع الدورات على الموظفين توزيعاً عادلاً، بحيث تكون في مجال تخصصهم، وتلبي احتياجاتهم الوظيفية حتى تتحقق الاستفادة منها، ويكتسب الموظف منها خبرات ومعارف تكون لصالح الفرد والعمل. التركيز على دورات اللغة الإنجليزية لإكساب الموظفين الإداريين والأكاديميين المساندين اللغة، خاصة الموظفين الذين لغتهم الإنجليزية ضعيفة، وذلك حتى يتمكنوا من التواصل مع الأكاديميين غير الناطقين باللغة العربية، وحتى تكون لغة الموظف قريبة من لغة الطالب خاصة موظفي مركز مصادر التعلم.

الاهتمام بالأوقات التي تنظم فيها الدورات حتى تتحقق الاستفادة منها، وتعود بالنفع على الموظف والمؤسسة.

الموازنة في توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين بحيث لا تطفئ الحوافز المادية على المعنوية، فالجانبان المادي والمعنوي لهما دور في تعزيز الولاء وزيادة الإنتاجية.

وضع آلية للتشجيع المادي والتحفيز المعنوي للموظفين، بحيث يكون جميع الموظفين على معرفة ودراية بهذه الآلية، حتى يبذلوا جهدهم ويستثمروا طاقاتهم بحيث يكون عملهم مميّزاً يؤهلهم للحصول على هذا النوع من المكافآت والحوافز.

توسيع نطاق مساهمة الأفراد في صنع سياسة الكلية واتخاذ القرارات، والاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم ودراساتها وأخذها بالحسبان.

القيام بالمزيد من الدراسات في موضوع الولاء؛ وذلك لأهميته لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التطبيقية العُمانية.

الملحق

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية والفرعية لتحليل البيانات

مؤشرات عدم الموافقة على المحاور الفرعية للولاء التنظيمي		مؤشرات الموافقة على المحاور الفرعية للولاء التنظيمي		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات		
%56.60	17	%43.30	13	التمسك بالعمل في الكلية	مظاهر الولاء لدى الأفراد العاملين في الكليات
%40.00	12	%60.00	18	الاستعداد للعمل خارج الدوام الرسمي	
%6.70	2	%93.30	28	المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الكلية	
%10.00	3	%90.00	27	المشاركة في حل مشكلات الكلية	
%15.70	5	%83.30	25	عقد الدورات التدريبية للموظفين	المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي المتعلقة بالكلية
%30.00	9	%66.60	20	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع سياسة الكلية	
%13.13	4	%50.00	15	تحفيز الموظفين وتشجيعهم	
%20.00	6	%73.30	22	تعويض الموظفين عن ساعات العمل الإضافية	
%36.66	11	%16.60	5	تحقيق طموحات الموظفين	
%40.00	12	%60.00	18	توثيق العلاقات بين الموظفين	
%83.30	25	%16.66	5	مدة الخدمة في الكليات	المقومات المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي
%80.00	24	%20.00	6	الاستقرار الأسري	
%73.33	22	%26.66	8	الوازع الديني لدى الموظفين	

المراجع

- إبراهيم، وفاء. 1996. تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البركات، علي. 2008. توظيف استراتيجية التدريس بالقصة في توفير بيئة صفية داعمة لتنمية المهارات اللغوية لدى الأطفال. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 4(3)، 289 - 303.
- بطاح، أحمد. 2006. قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- بني سلامة، امتياز يوسف. 1999. الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- تيم، حسن محمد. 1999. الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.
- الجزراوي، إبراهيم محمد علي والمدهون، موسى توفيق. 1995. تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمّان، الأردن.
- الحجري، سالم بن محمد. 2002. واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- الحديدي، ضحى. 2003. المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- حريم، حسين . 2004. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمّان، الأردن.
- حسين، خضراء صالح. 2000. أثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد ونظرية هيرزبيرج للدافعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الرواشدة، خلف. 2005. درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- السالم، سالم محمد. 1997. الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالملكة العربية السعودية. مجلة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 6(1).
- السرْحان، محمد صالح عليان. 1998. الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية التربية

- والتعليم للواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.
- سلامة، رتيبة. 2003. الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- السويدان، طارق محمد و باشرحبيل، فيصل عمر. 2004. صناعة القائد. إبداع للنشر، الكويت.
- الصائغ، محمد بن حسين والحسين، محمود عطا محمود. 1994. أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 6، 283-309.
- الطحان، خلف. 2007. واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- عبد الهادي، حمدي أمين. 1985. الفكر الإداري الإسلامي والمقارن الأصول العامة. دار الفكر العربي، القاهرة.
- العتيبي، سعود، والسواط، طلق عوض الله. 1997. الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، 7، 13-67.
- العجمي، محمد حسنين وحسان، حسن محمد إبراهيم. 2007. الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر، عمّان، الأردن.
- العضايلة، علي. 1995. الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 10(6)، 13 - 32.
- عريفج، سامي سلطي. 2001. الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر، عمّان، الأردن.
- العميرة، محمد حسن. 2002. مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر، عمّان، الأردن.
- العمري، عبيد عبد الله. 1999. الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 11(1)، 111 - 118.
- عورتاني، مأمون عبد القادر. 2003. العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. 2004. تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 24(2)، 9 - 18.
- الكايد، جعفر. 1999. الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- الكراسنة، سميح. 2007. معوقات استخدام الإجراءات التدريسية غير التقليدية لمبحث الدراسات الاجتماعية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(2)، 125 - 141.
- المخلافي، محمد. 2001. أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة في جامعة صنعاء - كليات التربية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 17(2)، 185 - 220.

- مصطفى، صلاح عبد الحميد. 1989. الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة. التربية الجديدة، الأردن، 4(24).
- المعشر، زياد. 2003. قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، 30 (1)، 164-181.
- النوباني، مصطفى طه. 2003. العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الهيجان، عبد الرحمن أحمد. 1998. الولاء التنظيمي للمدير السعودي. أكاديمية نايف للعلوم والدراسات، الرياض.
- يوسف، درويش عبد الرحمن. 1999. العلاقة بين دافعية العمل والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية. الإدارة العامة، 39(3)، 493 - 528.
- Bell, J. 1999. *Doing Your Research Project*. Open University Press, Buckingham.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment, the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*. 19(1): 533-546.
- Burton, D. 2000. *Research Training for Social Scientists: A Handbook for Postgraduate Researchers*. SAGE Publications, London.
- Celep, C. 2002. Teachers' organizational commitment in educational organizations. *National Forum Journal*. Retrieved 13 September 2007 from: <http://www.nationalforum.com/17celep.htm>.
- Creswell, J. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. SAGE Publications, London.
- Durkin, D. 2007. How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*. 6(11): p30
- Giduk, G. A. 1983. Teacher- principals compatibility and organizational commitment of the teacher. *Dissertation Abstracts International*. 43(9): 2843A.
- Glaser, B., and Strauss, A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldin Publishing Company, Chicago, IL.
- Harrison, J. K., and Hubbard, R. 1998. Antecedents to organizational commitment among Mexicaan employees of a U.S firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*. 138: 609-623.
- Jones, D., Jones, L., and Prenzler, T. 2005. Tertiary education, commitment, and turnover in police work. *Police Practice and Research*. 6(1): 49-63.
- McGrevin, C. Z. 1984. Teacher participation in the decision making process and its relationship to organizational commitment and morale. *Dissertation Abstracts International*. 45(5): 1258-A.
- Oliver, P. 1999. *Research for Business Marketing and Education*. Hodder and Stoughton, London.
- Turan, S. 1998. Study of organization climate and organization commitment in human organization. *Dissertation Abstract International*. 52(4): 1038
- Watson, G. 1991. Job satisfaction of secondary principals. EdD. Thesis. University of Laverne. Laverne.
- Tylor, J., and John, M. 2001. Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers'. Retrieved 13 September 2007 from: <http://www.aiis.edu/academics/sgsinfor/institutional/commitment.html>.

Organizational Loyalty of Administrative and Academic-Support Staff at the Applied Sciences Colleges in the Sultanate of Oman

Ali A. Al-Barakat⁽¹⁾ and Lila S. Alshamli⁽²⁾ and Salim A. Al-Naibi⁽³⁾

(1) The National Research Center for Giftedness and Creativity
King Faisal University, Al-Ahsa, Saudi Arabia

(2) College of Applied Sciences, Abri, Ministry of Higher Education

(3) College of Applied Sciences, Nizwa, Ministry of Higher Education
Sultanate of Oman

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the organizational loyalty of administrative and academic-support staff at the Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman. Thirty academic and support staff members from five colleges (6 per college) were randomly selected for interviews. The study used a semi-structured interview, consisting of 9 questions, to obtain the required data for this study.

The results of the study showed that administrators and academic-support staff demonstrated reasonable level of loyalty to their colleges with varying degrees. This was reflected in their willingness to remain in the colleges, their willingness to work after-hours and their active involvement in the accomplishment of the aims and objectives of the colleges. In addition, it was found that there are two sets of factors affecting staff's loyalty to their colleges. The first is related to the colleges themselves including provision of professional development courses, involving staff in the decision-taking processes, developing an incentive system and paying staff for overtime work, and maintaining good relationships among staff. The second set of factors are related to the staff themselves, such as work experience, family stability and religious motives. Based on these results, the study recommended that more involvement of the college in assisting the employees to achieve their ambition, increasing their involvement in policy and decision making, and responding to their suggestions.

Key Words: Academics, Administrators, Applied Science College, Loyalty, Sultanate of Oman,