

**CONSTRUCTION OF AN ORGANIZATIONAL LOYALTY MEASURE FOR WORKERS  
IN SULTAN QABOOS UNIVERSITY AND UNIVERSITY OF NIZWA IN OMAN**

بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بسلطنة  
عمان

Zubayda Alshithani<sup>i</sup>, Maher Abu-Hilal<sup>ii</sup> & Said Aldhafri<sup>iii</sup>

<sup>i</sup> (Corresponding author). Information Technology Teacher, Ministry of Education, Sultanate of Oman. omamalife111@gmail.com

<sup>ii</sup> Professor of Measurement and Evaluation, Department of Psychology, Sultan Qaboos University. aldhafri@squ.edu.om

<sup>iii</sup> Professor of Educational Psychology, Department of Psychology, Sultan Qaboos University. aldhafri@squ.edu.om

<b>Abstract</b>	<p><i>This study aimed to develop a scale for organizational loyalty for workers in Sultan Qaboos University and University of Nizwa. The sample of the study consisted of (303) workers (151 males and 152 females), who were selected using random sampling from Sultan Qaboos University and University of Nizwa. The scale consisted of (35) items representing six dimensions (loyalty to the organization, organizational culture, appreciation, material incentives, work stress and social relation). The validity of the scale was ascertained using two methods: Face validity and factorial validity by using confirmatory factor analysis. The results indicated acceptable validity. The reliability of the scale was measured using Cronbach alpha and the test-retest methods. Cronbach alpha for the total score was found to be (0.90). Cronbach alphas of the six dimensions were (0.69-0.85), with median (0.71). Also, the test re-test reliability coefficient was found to be (0.90).</i></p> <p><b>Keywords:</b> Organizational, Loyalty, Workers, Culture, Appreciation.</p>
-----------------	--

<p>هدفت الدراسة الحالية إلى بناء مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) عاملا وعاملة (١٥١ عاملا، ١٥٢ عاملة)، تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين في جامعة السلطان قابوس والعاملين في جامعة نزوى، وتكون المقياس بصيغته النهائية من (٣٥) فقرة موزعة على ستة محاور وهي: (الولاء للمنظمة، والثقافة المنظمة، والتقدير، والحوافز المادية، وضغوط العمل، والعلاقات الإجتماعية). وقد أظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بمؤشرات صدق وثبات جيدة، فقد تم التحقق من الصدق بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وصدق البناء باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. أما الثبات فقد تم حسابه</p>	<p><b>ملخص البحث</b></p>
--	--------------------------

<p>بطريقتين هما: طريقة الاتساق الداخلي، وإعادة تطبيق الاختبار، حيث بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠,٩٠)، بينما تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الستة بين (٠,٦٩-٠,٨٥) بوسيط قدره (٠,٧١)، وبلغ معامل ثبات الإعادة للمقياس (٠,٩٠).</p> <p>الكلمات المفتاحية: التنظيمي، الولاء، العاملين، الثقافة، التقدير.</p>	
---	--

## مقدمة

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة نظرا للآثار التي يتركها على سلوك الأفراد، وكذلك في انتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب فيه؛ فضعف الولاء للمنظمة يقود إلى العديد من السلبيات مثل: الغياب والتسرب الوظيفي وعدم الرضا والهدر في الموارد وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء، وعكس ذلك في حال الولاء التنظيمي المرتفع حيث النتائج الايجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسن الأداء، وزيادة الانتاجية .

وترجع أهمية دراسة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها إلى أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر نفسه في استمرار وبقاء المنظمة بصفة عامة فضلا عن أثره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضوا فعالا في مجال عمله ومجتمعهم. ومن هنا تنبثق أهمية دراسة تلك المتغيرات ذات العلاقة ببيئة العمل مثل الحوافز والعلاقات الاجتماعية وثقافة المنظمة وعلاقتها ببعض العوامل المؤثرة فيها والنتائج المترتبة عليها. ومن هنا أيضا من الصعب تجنبها وبالتالي تلمس مصادرها وعلى متخذي القرار الإحاطة بمنابعها وجوانبها وما تمثله من مؤشرات غير إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد وفعالية التنظيم. ومن ثم تتجاوز الإدارة الواعية إطار التخطيط والتوجيه و الرقابة ويتعدى هذا المفهوم إلى أبعاد جديدة لتحقيق تنمية الذات والتأثير والفاعلية والاستمرارية (الحنثيلة، ١٩٩٧).

وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التربوية في العصر الحاضر، وتستند هذه الأهمية إلى أهمية الدور الذي يلعبه التعليم الجامعي في حياة الشعوب المتقدمة والنامية على السواء، وتمثل الجامعة قمة الهرم التعليمي لأنها تقوم بمهمة خطيرة في صناعة الشباب فكرا ووجدانا وفعلا وانتماء، ومن خريجي الجامعات تبرز قيادات المجتمع في مختلف المجالات العلمية، والإقتصادية، والإدارية والثقافية (سلامه، ٢٠٠٣).

لذلك حرص الباحثون على قياس الولاء التنظيمي وإعداد المقاييس اللازمة لقياسه، وتكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في توفير مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة أي مؤسسة

يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلا عن إمكانية توظيف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال سياسات وإجراءات تتخذها. ويمكن تقسيم معايير الولاء التنظيمي إلى نوعين (خضير واخرون، ١٩٩٦):

١. المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، ودوران العمل، وكثرة الحوادث.

٢. المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية، توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

وبناء على ذلك، فإن مقياس الولاء التنظيمي، هو بمثابة أداة تشخيصية لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين اتجاه منظماتهم، وهذه تعد مؤشرات أو علامات تدل على الولاء التنظيمي، والتي تنقسم إلى مؤشرات سلوكية، وأخرى تقديرية. ويمكن أن تبني هذه المؤشرات سياسات وإجراءات تنتهجها المؤسسات لتكوين ورفع مستوى الولاء لدى العاملين لديها.

وهناك العديد من الدراسات التربوية قد اهتمت بموضوع الولاء التنظيمي من حيث علاقته بكل من الصفات الشخصية والأداء الوظيفي والإنتاجية وأثره على العاملين وترك المنظمة (القطان، ١٩٨٧؛ ردايدة، ١٩٨٨؛ Morris & Sherman، 1981)، أما القليل منها فقد اهتم بتوفير مقياس لمعرفة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي (سلامة، ٢٠٠٣؛ الحلايية، ٢٠١٣؛ الساكت وحمدان، ٢٠١١؛ أبو العلاء، ٢٠٠٩)، أما على مستوى السلطنة فهناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بالولاء التنظيمي، وبسبب أهمية الولاء التنظيمي، والتحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية والتي تؤدي إلى تسرب العاملين، وتدني الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ندرة وجود مقاييس للولاء التنظيمي في سلطنة عمان (على حد علم الباحثين)، لذا جاءت فكرة بناء مقياس الولاء التنظيمي يتناسب مع الثقافة العمانية.

وقد أورد خضير (١٩٩٦) عددا من المقاييس لقياس الولاء التنظيمي بهدف قياس مستويات ولاء الفرد للمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ومنها مقياس جورج وزملائه، الذي تم إعداده لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ٦ فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية، وهي استخدام المعرفة والمهارة، وزيادة المعرفة في مجال تخصصه، والعمل مع زملائه بكفاءة عالية، وبناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وأيضا مقياس كوردن وزملائه، وساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، والمعتقدات، والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال ٢٢ فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها

بـ ٢٠ فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث ٦٨ فقرة منها ٤٥ فقرة ذات مؤشرات ايجابية، و ٢٣ فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من هذه المصادر استطاع تحديد ٣٠ فقرة خماسية الاستجابة منها فقرات تتعلق بالولاء، وفقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، وفقرات تقيس الرغبة للعمل فيها، وفقرات لتحديد مستوى الإيمان بها، بالإضافة مقياس كوردن وزملائه، وساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، والمعتقدات، والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة.

وتم ذلك من خلال ٢٢ فقرة خماسية الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـ ٢٠ فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث ٦٨ فقرة منها ٤٥ فقرة ذات مؤشرات ايجابية، و ٢٣ فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من هذه المصادر استطاع تحديد ٣٠ فقرة خماسية الاستجابة منها فقرات تتعلق بالولاء، وفقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، وفقرات تقيس الرغبة للعمل فيها، وفقرات لتحديد مستوى الإيمان بها لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي بهدف قياس مستويات ولاء الفرد للمنظمة وقد تبينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها.

إلى جانب هذه المقاييس، فهناك مقياس ثورنتن، والذي تضمن ٨ فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن ٧ فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني، وكذلك مقياس مارش ومافري للالتزام مدى الحياة، متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من ٤ فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، والولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد، وإبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠١٣).

كما قام بورتر وزملائه بتطوير مقياس وقد اطلق عليه "استبيان الإخلاص للمؤسسة" والذي استغرق تسع سنوات، ويتكون من ١٥ فقرة تستهدف قياس درجة التزام الفرد بالمنظمة، وولاءهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها، وتتم الإجابة على الفقرات باستخدام سلم سباعي ويحتوي هذا المقياس على عبارات سلبية بحيث يعكس سلم الإجابة لمعرفة مستوى الإلتزام (الهوري، ٢٠٠٤).

وباستخدام هذه المقاييس المتعددة في مختلف الدراسات العالمية، بينت النتائج في كثير من المؤسسات عدم انشغال عقول العاملين بمصلحة العمل بقدر ما يفكرون في البحث عن فرص جديدة في مؤسسات عمل أخرى، لذا فإن كفاية العاملين ونتاجية المنظمات في أدنى معدلاتها وحماسهم للعمل منخفض بشكل ملحوظ وبات انشغال المديرين ودورهم بالمنظمة منصبا على مشكلات العاملين الراغبين

في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها بدل الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه (عويضة، ٢٠٠٨).

وتركز الدراسة الحالية على إعداد مقياس لقياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى في سلطنة عمان، وتعد جامعة السلطان قابوس أول جامعة في سلطنة عمان، وهي جامعة عمانية حكومية تتمتع بالإستقلال الإداري والمالي عن الوزارات الحكومية المعنية بالتعليم العالي، وبها تسع كليات ذات اختصاصات متنوعة في حين يعتبر خريجو الجامعة من رواد سوق العمل في سلطنة عمان، أما جامعة نزوى فهي مؤسسة علمية أهلية ذات نفع عام تقوم على أمرها وتدير شؤونها، وبها أربع كليات بالإضافة إلى معهد التأسيس الذي يعد جسرا يعبر من خلاله الطالب السنة التأسيسية، مؤهلا لغويا ومهاريا من خلال البرامج التي يقدمها المعهد.

وقد أجرى الباحثون دراسة استطلاعية تمهيدا لهذه الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعتين للتعرف على الأسباب المؤدية إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي باستخدام أسئلة مفتوحة، وقد تكونت العينة من ١٣ عاملا من جامعة السلطان قابوس و ١١ عاملا من جامعة نزوى، وقد ذكر العاملون العديد من الأسباب التي تعمق شعورهم بالولاء التنظيمي نحو منظماتهم، ومن المؤمل أنه إذا ما تم تحديد مستوى الولاء التنظيمي و المتغيرات المؤثرة فيه، فإنه سيساعد جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى إقامة خطط وبرامج من شأنها رفع الولاء التنظيمي لدى عاملها مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء لديهم. وتأسيسا على ما تقدم يمكن صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

١. هل يتمتع مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بمؤشرات صدق مقبولة؟
٢. ما معاملات الصدق التقاربي (الداخلي) لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى؟
٣. ما دلالات ثبات مقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة السلطان قابوس والعاملين في جامعة نزوى؟

### أهمية الدراسة

عند تناول العلاقة المهنية التي تربط الفرد بتنظيمات العمل تبرز أهمية دراسة المتغيرات الناتجة في بيئة العمل، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية، فالمنظمات تتجه نحو التوسع، وبيئة العمل أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، والعاملون تتزايد حاجاتهم وتطلعاتهم يوما بعد يوم، وبطبيعة الحال، ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض حاجات العاملين في بعض الأحيان، ولكنها من المؤكد لا تستطيع إشباع ذلك في كل الأحيان، مما قد يؤدي إلى توتر العلاقة بين المنظمة والعاملين ويؤدي إلى شعور

العاملين بالضغوط أو عدم الرضا أو تدني مستوى الولاء التنظيمي وبالتالي فإن ذلك يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين مما قد يؤدي إلى على المنظمة في قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الفاعلية، وتظل النتيجة التي يتفق عليها معظم الباحثين، هي أهمية توفر البيئة المناسبة للعنصر البشري وهو يقوم بتنفيذ المسؤوليات المناطة به، وضمن هذا الإطار تبرز أهمية تلك المتغيرات كمحددات للأداء الوظيفي، الأمر الذي يتطلب العمل الجاد من الباحثين والقائمين على تنظيمات العمل في دراسة تلك المتغيرات لفهم طبيعة العلاقة بينها وبين زيادة الإنتاجية للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها (العمري، ٢٠٠٠).

ولما كانت هذه العلاقة من الموضوعات المهمة، فإن الأمر يقتضي إيجاد مقياس لدراسة وفهم هذه العلاقة وتأثيرها على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويجمع جميع محاور المقاييس السابقة في مقياس واحد يتناسب مع البيئة العربية عامة والبيئة العمانية خاصة، ومن هنا تتمثل أهمية الدراسة الحالية في محاولتها بناء مقياس للولاء التنظيمي، يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتنبع أهميتها من الأهمية الكبيرة لموضوع الولاء التنظيمي، والتي تأكدت من خلال نتائج البحوث والدراسات التي كشفت عن الآثار السيئة التي يمكن أن يخلفها تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد والمؤسسات على حد سواء.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والذي يهتم بوصف الظواهر لتفسيرها والتنبؤ بها. فالمنهج الوصفي يعتبر في نظر العديد من الباحثين أحد المناهج المناسبة لدراسة الكثير من المجالات الإنسانية، وهو المنهج الأكثر شيوعاً بين جمهور الباحثين في الوقت الحاضر نتيجة لصعوبة استخدام الأساليب الأخرى (ملحم، ٢٠٠٢).

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس والبالغ عددهم (٣٠١٨) وجميع العاملين في جامعة نزوى والبالغ عددهم (٧١٨) للعام (٢٠١٣\٢٠١٤).

### عينة الدراسة

تم توزيع الإستبانة الإلكترونية على جميع العاملين الإداريين في الكليات والمراكز الموجودة في جامعة السلطان قابوس، وجميع العاملين الإداريين في الكليات والمراكز الموجودة في جامعة نزوى، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) عاملاً وعاملة، أي ما يمثل تقريباً (٨,١١٪) من المجتمع المدروس.

## أداة الدراسة

قبل الشروع في إعداد المقياس الحالي، قام الباحثون بدراسة استطلاعية تمهيدا لهذه الدراسة على العاملين الإداريين في الجامعتين للتعرف على الأسباب المؤدية إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي باستخدام أسئلة مفتوحة، وقد تكونت العينة من ١٣ عاملا من جامعة السلطان قابوس و ١١ عاملا من جامعة نزوى، وقد ذكر العاملون العديد من الأسباب التي تعمق شعورهم بالولاء التنظيمي نحو منظماتهم وأمكن تقسيمها إلى ستة أقسام وهي:

١. العلاقات الاجتماعية، وهي علاقة العامل بزملائه في العمل، وعلاقته بمسؤوله المباشر، وعلاقته بإدارة الجامعة.
٢. التقدير والثناء، وذلك عن طريق منح العامل شهادات التقدير، والأوسمة، أو نقله لقسم آخر يتناسب مع إبداعاته وتميزه.
٣. ثقافة المنظمة، أي تكون المنظمة واضحة الرؤية والأهداف، وكل عامل يتضح أمامه جيدا مسؤولياته الوظيفية، وتقوم المنظمة بإشراكه في بعض القرارات المهمة.
٤. ضغوط العمل، وذلك عندما يتناسب حجم العمل مع الوقت المتاح للعمل، وسهولة ووضوح تكاليف العمل، وعدم تعارضه مع قيم الفرد ومعتقداته.
٥. البرامج التطويرية، وذلك عن طريق تحسين وتأهيل وتدريب العامل عن طريق الدورات الخارجية والداخلية المستمرة.
٦. الحوافز المادية، وهي تشمل الراتب، والتأمين الصحي والتعليمي، والمكافآت الدورية، والعلاوات السنوية، والعلاوات الاستثنائية، نتيجة الجهود المبذولة.

إضافة إلى هذه الدراسة الاستطلاعية، فقد تم الإطلاع على الأدبيات السابقة التي تعنى بموضوع الولاء التنظيمي والمقاييس الخاصة بذلك العربية منها والأجنبية (أبو العلا، ٢٠٠٩؛ الحلايية، ٢٠١٣؛ الزعبي، ١٩٨٨؛ الساكت وحمدان، ٢٠١١؛ القطان، ١٩٨٧؛ المعاني، ١٩٩٩؛ المير، ١٩٩٥؛ ردايدة، ١٩٨٨؛ سلامة، ٢٠٠٣؛ عورائي، ٢٠٠٣؛ Batman and Organ، Morris & Sherman، 1983؛ March & Mannari، 1981، 1977).

وباستخدام نتائج الدراسة الاستطلاعية وخلاصة نتائج الدراسات السابقة، تم وضع نموذج مقترح لمقياس الولاء التنظيمي، تأسيسا على ما تم التوصل إليه حول العناصر التي يمكن أن يتكون منها الولاء التنظيمي، ويضم النموذج المقترح ستة محاور فيما يلي توضيحها:

١. الولاء للمنظمة: رغبة الفرد في الاسهام في التضحية من أجل نجاح واستمرار المنظمة والاستعداد لبذل جهد أكبر والقيام بأعمال تطوعية ومسؤوليات اضافية.

٢. الثقافة المنظمة: مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم وبالتالي على سلوكهم ، وإيجاد أهداف واضحة ومشاركة بينهم وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ، ثم النظر إليها والتعامل معها على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المنظمة (القريوتي، ١٩٩٨).
٣. التقدير: هو الرغبة بالاعتراف والتقدير الذي يعكس الرغبة بالاهتمام، والثناء، والحاجة إلى انتباه الآخرين.
٤. الحوافز المادية: مجموعة الإجراءات المتمثلة بالراتب وزيادة الراتب السنوية، وزيادة الإستثنائية على الراتب، والمكافآت، وبدل التنقلات، وبدل السكن (الحلابية، ٢٠١٣).
٥. ضغوط العمل: هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملا زائدا على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها (المشعان، ٢٠٠١).
٦. العلاقات الاجتماعية: مجموعة من العلاقات الشخصية بين العاملين ذات تأثير على الأفراد وعلى المنظمة التي يعملون فيها.

وقد تمت صياغة (٦٦) فقرة من الفقرات الملائمة لمقياس الولاء التنظيمي، وفقا للنموذج المقترح، موزعة على المحاور الستة بشكل غير متساو، كما تم تحديد طريقة الإجابة؛ بحيث تتم الإجابة على المقياس من خلال اختيار المستجيب لما يناسبه من خلال تدرج خماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتعطى الدرجات من (١-٥) لكل بديل على التوالي، بحيث تكون درجة العامل محصورة بين (٦٦-٣٣٠) درجة، وقد روعيت الفقرات السالبة وذلك بإعادة ترميزها، علما بأن الإجابة تكون إلكترونيا وذلك من خلال وضع علامة على الخيار المناسب في برنامج الجوجل دوكس، وهكذا تم إعداد الصيغة الأولية لمقياس الولاء التنظيمي.

### إجراءات الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، من خلال عرض المقياس على ستة محكمين من قسم علم النفس بكلية التربية جامعة السلطان قابوس ومحكم من قسم الأصول والإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، لإبداء رأيهم حول الفقرات من حيث وضوح اللغة ومدى ملاءمة الفقرات للمحاور. وبعد الأخذ بالملاحظات تم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها بنسبة تتراوح من (٧١,٤٪-١٠٠٪) من المحكمين على صلاحيتها، كما تم إعادة صياغة بعضها وحذف غير المناسب منها ونقل بعض منها إلى المحاور الأخرى ودمج بعض المحاور ، حيث تم الإبقاء على (٥٤) فقرة، وتم عرضها على مراجع لغوي للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية والنحوية لفقرات المقياس.



تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية من غير عينة الدراسة الرئيسية تكونت من (٣٠) عاملا وعاملة (١٥ عاملا من جامعة السلطان قابوس و ١٥ عاملا من جامعة نزوى)، بغرض التأكد من وضوح التعليمات، والفقرات للمستجيبين، وقد تم أخذ ملاحظات المستجيبين حول الصعوبات التي واجهت العاملين عند الإجابة على المقياس، وللتأكد من مؤشرات ثبات المقياس، وجد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠،٩٠)، كما أشارت النتائج إلى أن المحاور تتمتع بمعاملات ثبات جيدة، فقد تراوحت معاملات ثبات المحاور بين (٠،٦٩ - ٠،٨٥). وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة، وكانت معظم معاملات ارتباط العبارات دالة احصائيا عند مستوى  $\geq (٠،٠٥)$  ما عدا (١٠) فقرات، حيث وجدت معاملات ارتباطها غير دالة إحصائيا وضعيفة ( $\geq (٠،٢٠)$ )، فتم حذفها وهي الفقرات (٢ و ٤) من محور (الولاء للمنظمة)، والفقرة (١٦) من محور (الثقافة المنظمة)، والفقرات (٢١ و ٢٤ و ٢٥) من محور (التقدير)، والفقرتان (٢٩ و ٣٣) من محور (الخوافز المادية)، والفقرات (٣٦ و ٣٩) من محور (ضغوط العمل)، وبذلك أصبح المقياس يتكون من ٤٤ فقرة. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباطات عالية بين درجات المحاور والمقياس في التطبيقين كما تم حذف فقرتين بناء على ملاحظات المستجيبين، وبذلك أصبح المقياس يتكون من ٤٢ فقرة.

### إجراءات تطبيق المقياس على عينة الدراسة

تم تطبيق المقياس الكترونيا بشكل يسهل الإجابة، ويشجع عليها عن طريق برنامج Google Docs والبدء في التطبيق بعد الحصول على موافقة من جامعة السلطان قابوس ومن جامعة نزوى وقد استغرقت عملية التطبيق (٢٠) يوما.

### نتائج الدراسة

#### نتائج السؤال الأول

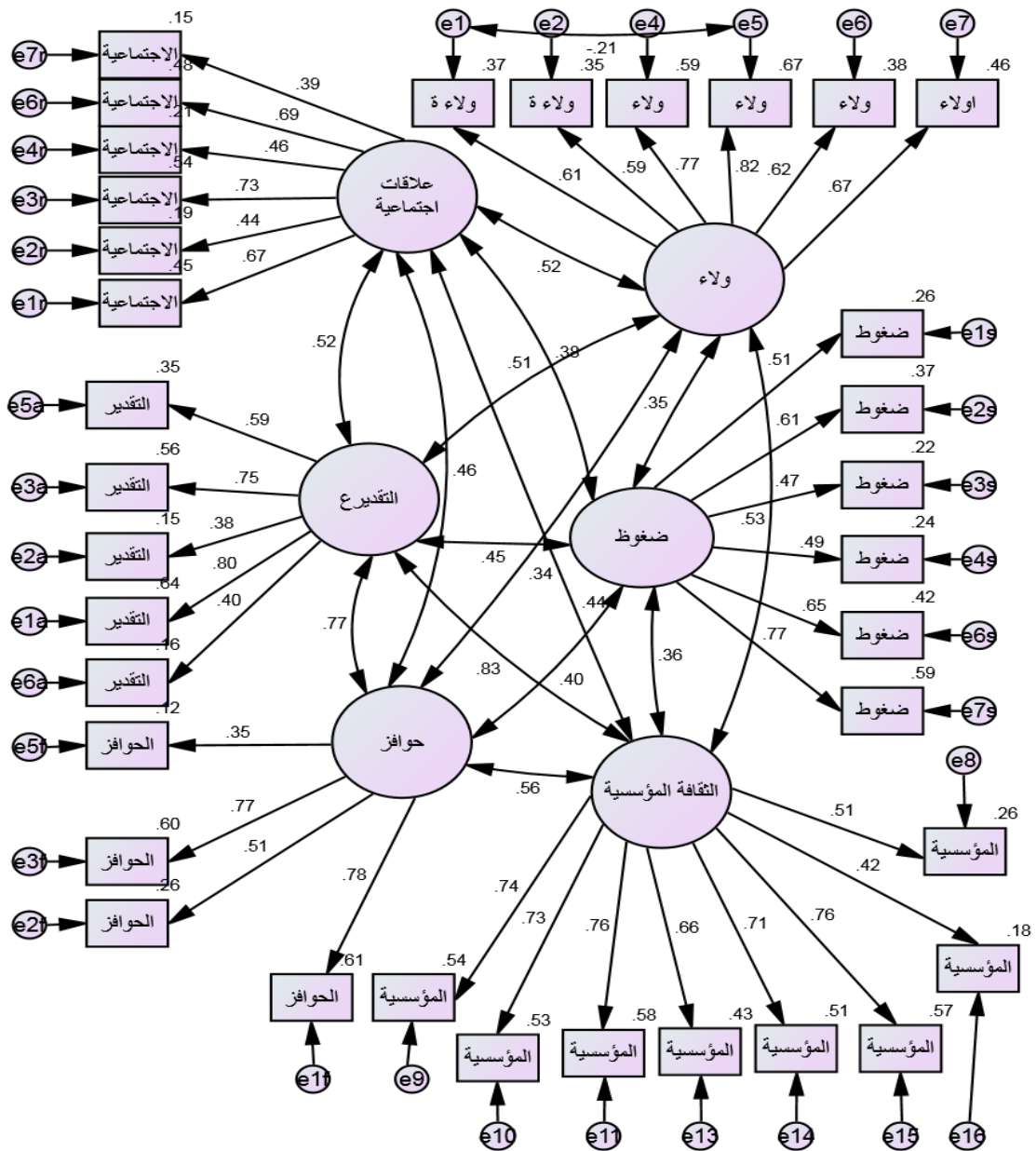
"هل يتمتع مقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى بمؤشرات صدق مقبولة؟" وللتحقق من الصدق العملي تم استخدام أسلوب التحليل العملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، وتم اجراء التحليل العملي باستخدام برنامج Amos للتحقق من البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، حيث تم تصميم نموذج التحليل العملي التوكيدي بحيث يتكون من ستة عوامل، وأيضا تم تصميم البرنامج بحيث تحتفظ هذه الابعاد بالارتباطات فيما بينها، واستخدم عدد من مؤشرات حسن المطابقة للحكم على مدى تطابق نموذج التحليل العملي التوكيدي لبيانات الدراسة الحالية (تيتغزة، ٢٠١٢). وجدول ١ يوضح نتائج هذه المؤشرات.

جدول ١: مؤشرات حسن المطابقة لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

م	المؤشر	القيمة المقبولة*	نتيجة التحليل العالمي التوكيدي
١	اختبار مربع كاي النسبي (Relative Chi-Squared $X^2/df$ ) الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ	بين ١-٣	٢,٣٣
٢	التقارب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	أقل من ٠,٠٨	٠,٠٦٦
٣	مؤشر المطابقة المقارن CFI (Comparative Fit Index)	أكبر من ٠,٩٠	٠,٨٠٣

يلاحظ من جدول ١ أن مؤشرات حسن المطابقة للتحليل العالمي التوكيدي قد حققت مؤشرات مقبولة، حيث بلغت قيمة مربع كاي النسبي (٢,٣٣)، كما بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب (٠,٠٦٦)، بينما حقق مؤشر المطابقة المقارن قيمة أقل بعض الشيء من القيمة المقبولة (٠,٨٠٣)، وتشير هذه القيم إلى مطابقة نموذج التحليل العالمي التوكيدي لبيانات الدراسة الحالية (تبتغزة، ٢٠١٢).

ويوضح الشكل (١) البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى معاً، وشكل ١ وجدول ٢ يوضحان الفقرات وقيم تشبعها على العوامل الستة التي أفرزها التحليل العالمي التوكيدي. وكما يوضح شكل ١ العلاقات بين العوامل، إذ تشير معاملات الارتباط إلى أن العوامل ترتبط فيما بينها بدرجة متوسطة ولكنها تدل على صدق تمييزي جيد، إذ لم يصل أحدها إلى الارتباط التام (أي ١,٠٠)، ويعد هذا مؤشر جيد على الصدق التمييزي للأداة.



شكل ١: البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

جدول ٢: تشبع الفقرات على العوامل لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس  
وجامعة نزوى

العوامل وقيم التشبع						الفقرات
العلاقات الإجتماعية	ضغوط العمل	الحوافز المادية	التقدير	الثقافة المنظمية	الولاء للمنظمة	
					٠,٦١	١
					٠,٥٩	٢
					٠,٢١	٣
					٠,٧٧	٤
					٠,٨٢	٥
					٠,٦٢	٦
					٠,٦٧	٧
				٠,٥١		٨
				٠,٧٤		٩
				٠,٧٣		١٠
				٠,٧٦		١١
				٠,٢٨		١٢
				٠,٦٦		١٣
				٠,٧١		١٤
				٠,٧٦		١٥
				٠,٤٢		١٦
			٠,٨٠			١٧
			٠,٣٨			١٨
			٠,٧٥			١٩
			٠,١٩			٢٠
			٠,٥٩			٢١
			٠,٤٠			٢٢
		٠,٦١				٢٣
		٠,٥١				٢٤
		٠,٧٧				٢٥
		٠,١٨				٢٦

جدول ٢: تشبع الفقرات على العوامل لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس  
وجامعة نزوى

العوامل وقيم التشبع						الفقرات
العلاقات الإجتماعية	ضغوط العمل	الحوافز المادية	التقدير	الثقافة المنظمية	الولاء للمنظمة	
		٠,٣٥				٢٧
	٠,٥١					٢٨
	٠,٦١					٢٩
	٠,٤٧					٣٠
	٠,٤٩					٣١
	٠,٥٩					٣٢
	٠,٦٥					٣٣
	٠,٧٧					٣٤
	٠,٢٨					٣٥
٠,٦٧						٣٦
٠,٤٤						٣٧
٠,٧٣						٣٨
٠,٤٦						٣٩
٠,٢٥						٤٠
٠,٦٩						٤١
٠,٣٩						٤٢

يتضح من جدول ٢ أن العامل الأول وهو الولاء للمنظمة، تشبعت عليه ست فقرات، وتراوحت قيم التشبع بين (٠,٥٩-٠,٨٢)، وهي الفقرات ١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٧. ومن أمثلة هذه الفقرات: "أهتم بمصير الجامعة وأحرص على مستقبلها"، "أتعاون مع رئيسي المباشر في إنجاز العمل"، و "أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي فرصة العمل في هذه الجامعة"، وهذا يتفق مع ما جاء في النموذج النظري لكانتر (Kanter)، (1986)، في نوع الولاء المستديم، بأن الأفراد يضحون بالكثير من طاقاتهم وجهودهم، في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، وهؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في ترك مؤسساتهم أو الإنسحاب منها.

ونلاحظ أيضا أن العامل الثاني، وهو الثقافة المنظمة، قد تشبعت عليه ثماني فقرات، تراوحت قيم تشبعها بين (٤٢-٠،٧٦)، وهي الفقرات ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦ ومن الأمثلة عليها: "تفتقر الجامعة إلى خطة استراتيجية للتطور المهني" (وهي فقرة سالبة)، ولك الجامعة رؤية تنظيمية واضحة"، و "القواعد والإجراءات في الجامعة مفهومه للجميع"، وهذا يتفق مع النموذج النظري لستيرز Steers، (1989)، بان اعتقاد الفرد بقيم وأهداف المنظمة، وقبول هذه الأهداف والقيم، ينتج عنه رغبة قوية للفرد، بعدم تركه للمنظمة، وبذل مزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وأيضا تؤكد هذه النتائج ما جاء في نظرية كانتر (Kanter، 1986) في نوع الولاء الرقابي، وهو عندما يعتقد الفرد، بأن قيم المنظمة ومعاييرها تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوكه، فيتأثر بهذه القيم والمعايير، ويتقبلها، وبالتالي ترفع من مستوى ولائه للمؤسسة. ومن جدول ٢ يتضح أيضا أن العامل الثالث، وهو التقدير، تشبعت عليه خمس فقرات، تراوحت قيم التشبع بين (٣٨-٠،٨٠)، وهي الفقرات من (١٧-٢٢)، ماعدا الفقرة ٢٠. ومن أمثلة الفقرات التي تنتمي لهذا العامل: "تمنح الجامعة شهادات تقدير للمتميزين"، و "توفر الجامعة خدمات ثقافية متنوعة (مثل: نادي ثقافي أو رياضي للعاملين)"، "يتم التقدير والثناء للعاملين بناء على الأداء المتميز"، ولعل هذا البعد يؤكد ما ذهب إليه مارش وماناري ( Marsh & Manari، 1977) في نظريتهم التي ركزت على مكانة الفرد الاجتماعية، والتقدير الذي يحصل عليه من المنظمة كعامل رئيس في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد.

ونلاحظ أيضا أن العامل الرابع، وهو الحوافز المادية، تشبعت عليه أربع فقرات، تراوحت قيم التشبع بين (٣٥-٠،٧٧)، وهي الفقرات من (٢٣-٢٧)، ماعدا الفقرة ٢٦، ومن أمثلة العبارات "أحصل على علاوات تتناسب مع أدائي"، و"تقتصر العلاوات في الجامعة على العلاوة السنوية فقط"، "توفر الجامعة علاوات استثنائية مما يدفعني للعمل بكفاءة"، وهذا يتفق مع نموذج أنجل وبيري (Angle & Perry، 1981) التي تصف التفاعل بين الفرد والمنظمة، كجزء أساسي لتكوين الولاء التنظيمي، أي أن الفرد لا مانع من أن يسخر طاقاته للمنظمة، في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته المادية، أو المعنوية.

ويتضح أيضا أن العامل الخامس، وهو ضغوط العمل، تشبعت عليه ست فقرات، تراوحت قيم التشبع بين (٤٧-٠،٧٧)، وهي الفقرات من (٢٨ إلى ٣٤) ومن الأمثلة عليها: "الأعمال المطلوبة مني أجدها صعبة في غالب الأحيان" (عبارة سالبة)، "حجم العمل الذي أقوم به يفوق ما يقوم به زملائي في العمل" (عبارة سالبة)، "التوقعات المطلوبة مني في الجامعة أكبر من قدراتي" (عبارة سالبة)، وهذا أيضا يتفق مع النموذج النظري لستيرز (Steers، 1977) فيما يخص خصائص العمل، والتحديات والعقبات التي يواجهها الفرد، والتي بالتأكيد إذا ما تم السيطرة عليها، فإنها ستؤدي إلى رفع الولاء التنظيمي، وبالتالي انخفاض دوران العمل.

بينما تشبعت ست فقرات (٣٦-٤٢) على عامل العلاقات الاجتماعية ما عدا الفقرة ٤٠ بقيم تراوحت بين (٣٩-٠،٧٣)، ومن أمثلتها "تسود المودة فريق العمل الذي أعمل فيه" و "علاقتي غير جيدة

بمسؤولي المباشر" (عبارة سالبة)، و "فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب بإنجاز العمل بتميز"، وهذا يتفق مع النموذج النظري لكانتير (Kanter، 1986) في الولاء التلاحمي، والذي يتمثل في العلاقة الاجتماعية النفسية، التي تنشأ بين الفرد والمنظمة، والتي يمكن تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية. أيضا تتفق هذه النتيجة مع نظرية ستيرز (Steers، 1977) والتي تؤكد على أهمية التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، من أجل رفع الولاء التنظيمي للفرد.

وقد تم حذف الفقرات ذات التشعبات الأقل من ٠،٣٠، وهي: الفقرة الثالثة من محور الولاء المؤسسي، والفقرة الخامسة من محور الثقافة التنظيمية، والفقرة الرابعة من محور الحوافز المادية، والفقرة الرابعة من المحور الرابع، والفقرتين الخامسة والثامنة من محور ضغوط العمل، والفقرة الخامسة من محور العلاقات الاجتماعية. وبذلك أصبح المقياس يتكون من (٣٥) فقرة، فتصبح الدرجة الكلية للمقياس محصورة بين (٣٥ - ١٧٥) درجة، وملحق ١ يوضح الصورة النهائية للمقياس. ويوضح جدول ٣ معاملات الارتباط بين محاور المقياس وقد جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيا.

جدول ٣: معاملات الارتباط بين محاور المقياس

م	المحاور	١	٢	٣	٤	٥
١	الولاء المؤسسي	١				
٢	الثقافة المنظمة	٠،٦٤	١			
٣	التقدير	٠،٥١	٠،٥٣	١		
٤	الحوافز المادية	٠،٣٤	٠،٥٤	٠،٧٥	١	
٥	ضغوط العمل	٠،٣٥	٠،٣٦	٠،٤٥	٠،٤٢	١
٦	العلاقات الاجتماعية	٠،٥٢	٠،٤٤	٠،٥٢	٠،٤٦	٠،٣٨

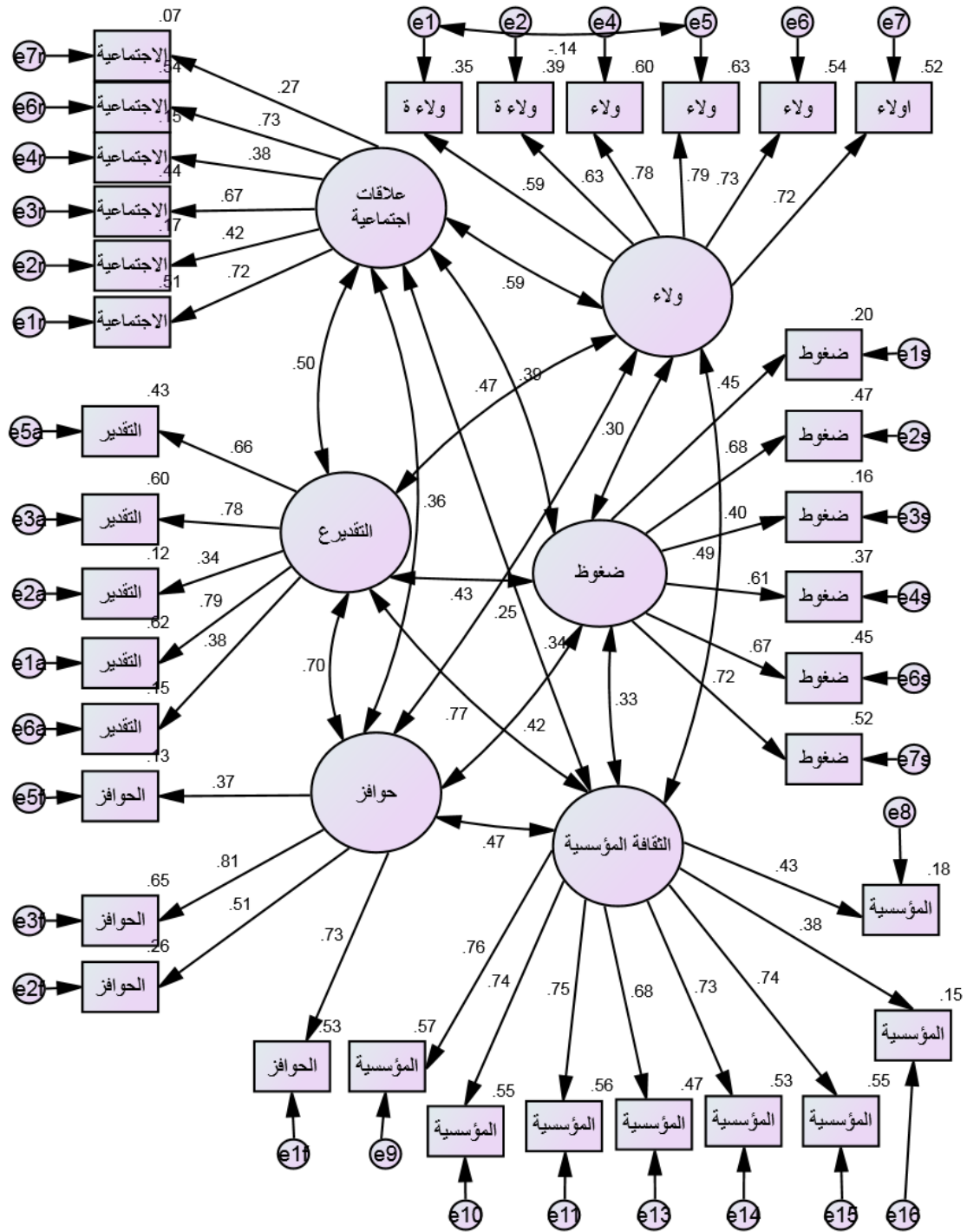
وتتفق نتائج الصدق العاملي لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى، مع دراسة عكاشة (١٩٨٩)، والمعاني (١٩٩٩)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية، بين كل من المناخ المؤسسي والولاء للمنظمة وبين الولاء التنظيمي. كذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة الكاساني (٢٠٠٠)، وأبو العلا (٢٠٠٩)، والساكت وحمدان (٢٠١١)، والحلايبة (٢٠١٣)، وباتمان وأورجان (1983، Bateman & Organ)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود فروق بين الولاء التنظيمي وكل من ضغوط العمل، والحوافز، والعلاقات الاجتماعية، إذ تؤكد معاملات الارتباط على أن هذه العوامل متميزة وارتباطاتها متوسطة في تأكيد لنتائج الدراسات السابقة في أن الولاء التنظيمي يتكون من مجموعة متميزة من

العوامل. واتفقت هذه النتائج أيضا مع دراسة مارش وماناري (March & Mannari، 1977)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين التقدير ومكانة العامل داخل المنظمة. كما تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للعينتين للتحقق من أن البناء العاملي متشابه في العينتين. وهذا الإجراء من الإجراءات الضرورية للتأكد من صدق البناء. وإذا كان لنا أن نقارن الولاء التنظيمي بين المؤسستين فمن المتطلبات السابقة لهكذا مقارنة هو التحقق من أن الحد الأدنى من عدم التغير (invariance) قد تحقق، والحد الأدنى هو أن تكون تشبعات الفقرات لدى العينتين متشابهة (invariant). واستخدم عدد من المؤشرات الاحصائية للحكم على مدى تشابه معامل نموذج التحليل العاملي التوكيدي في المؤسستين، وجدول ٤ يوضح هذه المؤشرات. وقد تدرجنا في فرض القيود على النموذج بدءا من عدم تقييد النموذج إلى التقييد التام. كما يبين شكل ٢ تشبع الفقرات لجامعة السلطان قابوس، وشكل ٣ يوضح تشبع الفقرات لجامعة نزوى. وتشير النتائج إلى أن المحاور تتمتع بمعاملات ثبات جيدة، فقد تراوحت معاملات ثبات المحاور بين (٠،٦٩ - ٠،٨٥).

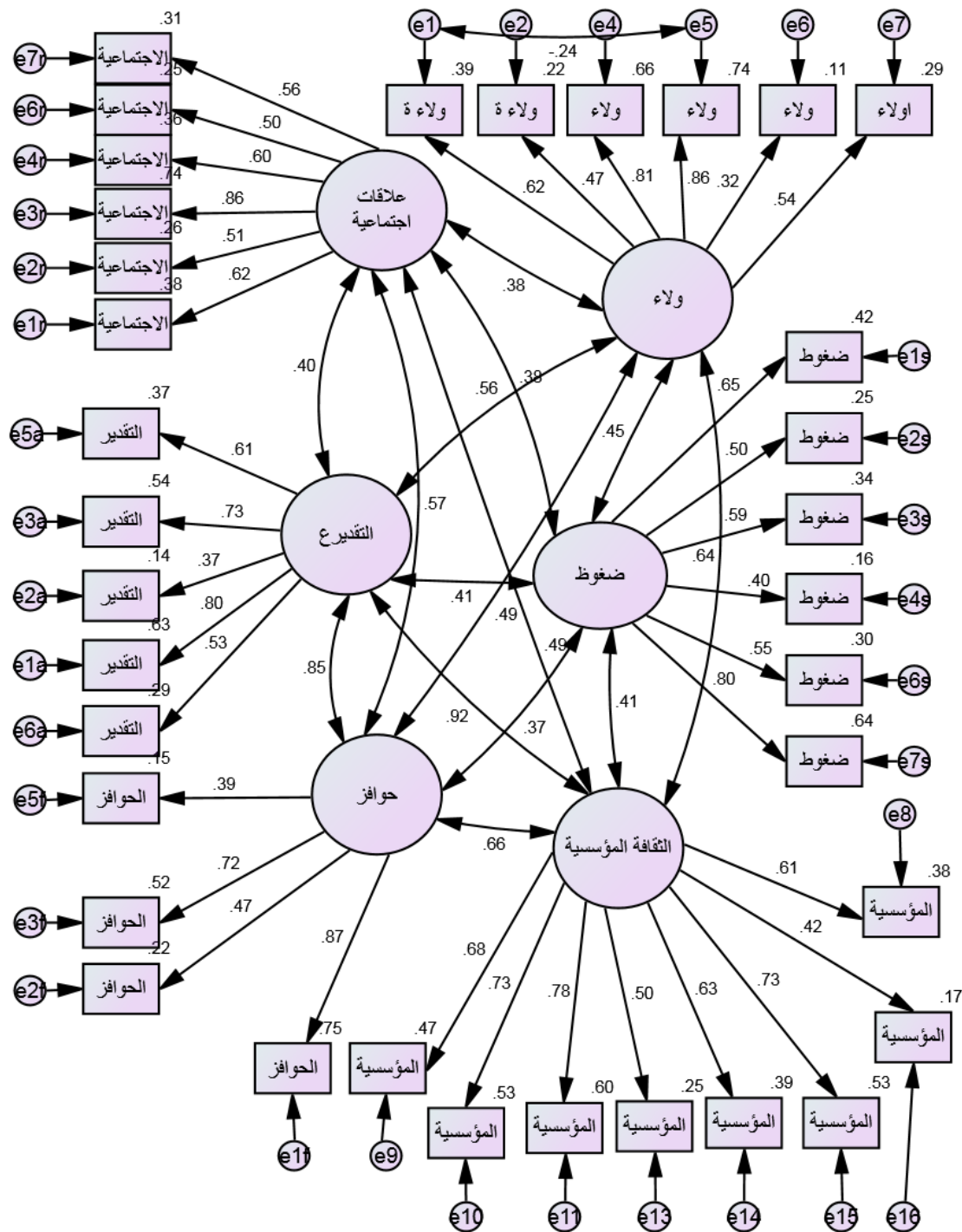
جدول ٤: مؤشرات حسن المطابقة لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى

م	النموذج	مربع كاي <sup>2</sup>	درجات الحرية DF	CFI	RMSEA
١	المجموعتان غير متساويتين unconstrained	٢٠٧٥،٩٣٣	١٠٨٨	٠،٧٥٦	٠،٠٥٥
٢	التشبعات متساوية	٢١٥٣،٣١٦	١١١٧	٠،٧٤٤	٠،٠٥٦
٣	المتوسطات متساوية	٢٣٢١،٩١٧	١١٥٢	٠،٧١١	٠،٠٥٨
٤	الارتباطات متساوية structural covariance	٢٣٦٧،٧١٦	١٥٧	٠،٧٠٥	٠،٠٥٨
٥	البواقي متساوية Measurement residual	٢٤٥٧،١٣٧	١٢١	٠،٦٩٢	٠،٠٥٩





شكل ٢: البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي لجامعة السلطان قابوس



شكل ٣: البنية العاملية لمقياس الولاء التنظيمي لجامعة نزوى

## نتائج السؤال الثاني

"ما معاملات الصدق التقاربي (الداخلي) لمقياس الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة السلطان قابوس وجامعة نزوى؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من مؤشر تمييز الفقرة وذلك من خلال حساب ارتباط درجات كل مفردة بدرجات المحور الذي تنتمي له، وذلك من أجل معرفة مدى اتساق كل مفردة من مفردات المقياس

مع ما يقيسه المحور الذي تنتمي إليه، بعد استبعاد درجة الفقرة (Gregory، 2004). وكانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى  $(\geq 0.05)$ . وجدول (5) يتضمن معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه.

جدول 5: معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه

الولاء للمنظمة		الثقافة المنظمة		التقدير	
الفرقة	الارتباط	الفرقة	الارتباط	الفرقة	الارتباط
١	*.٠٦٩	٧	*.٠٧٧	١٥	*.٠٧٧
٢	*.٠٦٨	٨	*.٠٧٤	١٦	*.٠٥٩
٣	*.٠٧٩	٩	*.٠٧٤	١٧	*.٠٧٩
٤	*.٠٨٢	١٠	*.٠٧٦	١٨	*.٠٧٨
٥	*.٠٧٣	١١	*.٠٦٨	١٩	*.٠٧٢
٦	*.٠٧٧	١٢	*.٠٧٦	٢٠	*.٠٦٠
		١٣	*.٠٧٧		
		١٤	*.٠٥٥		

الحوافز المادية		ضغوط العمل		العلاقات الإجتماعية	
الفرقة	الارتباط	الفرقة	الارتباط	الفرقة	الارتباط
٢١	*.٠٧٧	٢٥	*.٠٦٢	٣٠	*.٠٧٤
٢٢	*.٠٧٢	٢٦	*.٠٧٣	٣١	*.٠٦٣
٢٣	*.٠٧٩	٢٧	*.٠٥٦	٣٢	*.٠٧٤
٢٤	*.٠٦٠	٢٨	*.٠٦٥	٣٣	*.٠٦٠
		٢٩	*.٠٧٢	٣٤	*.٠٧٣
				٣٥	*.٠٤٩

\*دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

### نتائج السؤال الثالث

"ما دلالات ثبات مقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين في جامعة السلطان قابوس والعاملين في جامعة نزوى؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب دلالات الثبات الآتية:

طريقة إعادة تطبيق الاختبار: (Test-retest) وقد تم حساب الثبات باستخدام طريقة إعادة تطبيق المقياس على العينة الإستطلاعية حيث بلغ معامل ثبات الإعادة للمقياس (٠,٩٠).  
معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha): وقد أشارت النتائج أن المقياس يتمتع بثبات عال، حيث بلغ معامل ألفا لكرونباخ للمقياس الكلي (٠,٩٠). كما تم حساب ثبات محاور المقياس، وتراوح بين (٠,٦٩-٠,٨٥) للمحاور الستة بوسيط قدره (٠,٧١)، حيث بلغ معامل الثبات في محور الولاء للمنظمة (٠,٨٤)، وفي محور الثقافة المنظمة (٠,٨٥)، وفي محور التقدير (٠,٧٣)، وفي محور الحوافز المادية (٠,٦٩)، وفي محور ضغوط العمل (٠,٧٦)، وفي محور العلاقات الإجتماعية (٠,٧٣). لقد أظهرت نتيجة هذا السؤال أن المقياس ككل يتمتع بثبات عال. مما يدل على استقرار نتائج المقياس.

### خاتمة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يوصي الباحثون بما يلي:

١. استخدام مقياس الولاء التنظيمي في قياس الولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
٢. استخدام مقياس الولاء التنظيمي في البحوث، والدراسات المهمة بالولاء التنظيمي وتحريبه على عينات جديدة سواء في مؤسسات التعليم العالي أو غيرها للتأكد من صدقه وثباته.
٣. تكييف المقياس على بيئات أخرى عربية وأجنبية.
٤. إجراء دراسات حول الولاء التنظيمي، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، كالمغيرات المرتبطة بسنوات الخبرة وبطبيعة العمل، ومعتقدات الكفاءة الذاتية والإحترق النفسي.

### المراجع

- أبو العلا، محمد صلاح. ٢٠٠٩. ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- تيتغزة، محمد بوزيان. ٢٠١٢. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الخلابية، غازي حسن. ٢٠١٣. أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الختيلة، هند ماجد. ١٩٩٧. مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم العالي. مجلة جامعة الملك سعود، ٩(١).
- خضير، نعمة عباس؛ النعيمي، عدنان تايه؛ النعيمي، فلاح تايه. ١٩٩٦. الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٣١.

- ردايدة، صالح حسن. ١٩٨٨. الولاء التنظيمي بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك، أربد.
- الزعيبي، فايز. ١٩٨٨. دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لعاملي جامعة مؤتة. مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، ٣(١).
- الساكت، ياسمين؛ وحمدان، روان. ٢٠١١. التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: كلية الإقتصاد، جامعة النجاح الوطنية.
- سلامة، انتصار محمد طه. ٢٠٠٣. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة النجاح، نابلس.
- عبد الوهاب، صوفي. ٢٠١٣. العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في بيئة عمل داخلية متغيرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: جامعة وهران السانية.
- عكاشة، علي. ١٩٨٩. المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.
- العمرى، عبيد عبد الله. ٢٠٠٠. بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مركز البحوث، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- عورتاني، مأمون عبد القادر. ٢٠٠٣. العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- عويضة، إيهاب أحمد. ٢٠٠٨. أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- القريوتي، محمد قاسم. ١٩٩٨. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- القطان، عبد الرحيم علي. ١٩٨٧. العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، ١١(٢).
- الكاساني، مراد أحمد. ٢٠٠٠. أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة آل البيت، المفرق.
- المعاني، أيمن. ١٩٩٩. الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة الإداري، ٢(٧٨).
- المير، عبد الرحيم علي. ١٩٩٥. العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس وأدائه، دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، ٢(١٢).

المشعان، سلطان. مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين العاملين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. مجلة الملك سعود، ١(١٣).

ملحم، سامي. ٢٠٠٢. مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحواري، محمود. ٢٠٠٤. تأثير العوامل النفسية الاجتماعية الرضى المهني والقيم الشخصية والالتزام التنظيمي على فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة وهران السانوية.

## REFERENCE

- 'Abd al-Wahhab, Sufi. 2013. *Al-'Aqd Al-Nafsiyy Wa 'Alaqtuhu Bi al-Iltizam Al-Tanzimiyy Fi Bi'ah 'Amal Dakhiliyyah Mutaghayyirah*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah. Al-Jaza'ir: Jami'ah Wahran al-Saniyah.
- Abu al-'Ala, Muhammad Salah. 2009. *Dhughut al-'Amal Wa Atharuha 'Ala al-Wala' al-Tanzimiyy Dirasah Tatbiqiyyah 'Ala al-Mudara' al-'Amilin Fi Wizarah al-Dakhiliyyah Fi Qita' Ghazzah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Palestin: al-Jami'at al-Islamiyyah.
- 'Akashah, 'Aliyy. 1989. *al-Manakh al-Tanzimiyy Fi Kulliyat al-Mujtama' Fi al-Urdun Wa 'Alaqtuhu Bi al-Rida al-Wazifiyy Li al-'Amilin*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. 'Amman: al-Jami'at al-Urduniyyah.
- Angle, H.L., & J. L. Perry. 1981. *An Empirical Assessment Of Organizational; Commitment And Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, Vol. (26), No. (1).
- 'Awrtaniyy, Ma'mun 'Abd al-Qadir. 2003. *al-'Alaqah Bayna al-Wala' al-Mihaniyy Wa al-Namt al-Qiyadiyy Lada al-Idariyyin Fi Wizarat al-Sultat al-Wataniyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Palestin: Jami'at al-Najah al-Wataniyyah.
- Batman, T. S., & Organ, D. 1983. *Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Emplpyee Citizenship*. Academy of Management Journal, 3(26), 585-595.
- al-Halabiyah, Ghazi Hasan. 2013. *Athar al-Hawafiz Fi Tahsin al-Ada' Lada al-'Amilin Fi Mu'assasat al-Qita' al-'Am Fi al-Urdun*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Urdun: Jami'at al-Sharq al-Awsat.
- Al-Hawariyy, Mahmud. 2004. *Ta'thir al-'Awamil al-Nafsiyyat al-Ijtima'iyyah al-Rida al-Mihaniyy Wa al-Qiyam al-Shakhsiyyah Wa al-Iltizam al-Tanzimiyy 'Ala Fa'aliyyah Ada' al-Masirin Fi Munazzamat al-'Amal al-Jaza'iriyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. al-Jaza'ir: Jami'ah Wahran al-Saniyah.
- Gerory, R.J. 2004. *Psycholgical Testing: History, Principls, And Applications*. Boston: Pearson Education Group, Inc., 4<sup>th</sup> Ed.
- al-Kasaniyy, Murad Ahmad. 2000. *Athar Dhughut al-Wazifah 'Ala al-Wala' al-Tanzimiyy Dirasah Halah Mu'allimi al-Madaris al-Hukumiyah Fi Muhafazah al-Zarqa'*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Urdun: Jami'ah Ali al-Bayt.
- Al-Khathilah, Hind Majid. 1997. *Masadir Dughut al-'Amal Kama Yudrikuha al-'Amilun Fi Ta'lim Al-'Aliyy*. Majallah Jami'at Al-Malik Su'ud. 9(1).
- Kanter, Rosarth M. 1986. *Commitment and Social Organization, As Study of Commitment: Mechanism in Utopian Community*. American Socio -Logical Review.
- Khidir, Ni'mah 'Abbas, al-Nu'aymiyy, 'Adnan Tayah, al-Nua'aymi, Falah Tayah. 1996. *al-Iltizam al-Tanzimiyy Wa Fa'iliyyat al-'Amal*. Majallah Ittihad al-Jami'at al-'Arabiyyah.
- al-Ma'aniyy, Ayman. 1999. *al-Wala' al-Tandimiyy Lada al-Mudirin Fi al-Wizarat al-Urduniyyah*. Majallat al-Idariyy. 2(78).
- Marsh, R., & Mannari, H. 1977. *Organizational Commitment And Turnover. A Prediction Study* Administrative Science Quarterly, 1(22), 57-75.

- al-Mir, 'Abd al-Rahim 'Aliyy. 1995. *al-'Alaqa al-Sababiyyah al-Istidlaliyyah Bayna Suluk al-Mudir Wa Rida al-Mar'us Wa Ada'uhu Dirasah Tahliliyyah*. Al-Majallat al-'Arabiyyah Li al-Idarah. 2(12).
- Morris, J., & Sherman, J. 1981. *Generalize Ability Of An Organizational Commitment Model*. Academy of Management Journal, 2(24), 512-525.
- Mulham, Sami. 2002. *Manahij Al-Bahth Fi al-Tarbiyah Wa 'Ilm Al-Nafs*. 'Amman: Dar Al-Masirah Li al-Nashr Wa al-Tawzi' Wa al-Tiba'ah.
- al-Mush'an, Sultan. 2001. *Masadir al-Dhughut Fi al-'Amal: Dirasah Muqaranah Bayna al-'Amilin al-Kuwaytiyyin Wa Ghayr Kuwaytiyyin Fi al-Qita' al-Hukumiyy*. Majallat al-Malik Sa'ud. 1(13).
- al-Qaryawatiyy, Muhammad Qasim. 1998. *Al-Suluk al-Tanzimiyy: Dirasat al-Suluk al-Insaniyy al-Fardiyy Wa al-Jama'iyy Fi al-Munazzamat al-Mukhtalifah*. Oman: Dar al-Mustaqbal Li Nashr Wa al-Tawzi'.
- al-Qattan, 'Abd al-Rahim 'Aliyy. 1987. *al-'Alaqah Bayna al-Wala' al-Tanzimiyy Wa al-Sifat al-Shakhsiyyah Wa al-Ada' al-Wazifiyy*. Al-Majallat al-'Arabiyyah Li al-Idarah. (2)11.
- Rudaydah, Salih Hasan. 1988. *al-Wala' al-Tanzimiyy Bi al-Intajiyah Lada A'da' Hay'at al-Tadris Fi Kulliyat al-Mujtama' al-Hukumiyy*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Urdun: Jami'ah Yarmuk.
- al-Sakit, Yasmin, Hamdan, Ruwan. 2011. *al-Tahfiz Wa Atharuhu 'Ala al-Wala' al-Tanzimiyy Li al-Afrad al-'Amilin Fi al-Mu'assasat al-Hukumiyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Palestin: Kulliyat al-Iqtisad, Jami'at al-Najah al-Wataniyyah.
- Salamah, Intisar Muhammad Taha. 2003. *Mustawa al-Intima' al-Mihaniyy Wa al-Rida al-Wazifiyy Wa al-'Alaqah Baynahuma Lada A'da' al-Hay'at al-Tadrisiyyah Fi al-Jami'at al-Falastiniyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Palestin: Jami'at al-Najah.
- Steers, R., M. 1989. *Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment To Organization*. Administrative Science, 2(29), 231-251.
- Titaghzah, Muhammad Buziyan. 2012. *Al-Tahlil Al-'Amiliyy Al-Istikshafiyy Wa al-Tawkidiiyy*. 'Amman: Dar Al-Masirah Li Al-Tiba'ah Wa al-Nashr.
- al-'Umariyy, 'Ubayd 'Abdullah. 2000. *Bina' Namuzaj Sabiyy Li Dirasah Ta'thir Kullin Min al-Wala' al-Tanzimiyy Wa al-Rida al-Wazifiyy Wa Dhughut al-'Amal 'Ala al-Ada' al-Wazifiyy Wa al-Fa'iliyyat al-Tanzimiyyah*. Markaz al-Buhuth, Kulliyat al-Adab, Jami'at al-Malik al-Sa'ud.
- 'Uwaydah, Ihab Ahmad. 2008. *Athar al-Rida al-Wazifiyy 'Ala al-Wala' al-Tanzimiyy Lada Mu'allimat al-Marhalah al-Asasiyyah Fi al-Madaris al-Hukumiyyah Fi Muhafazah Nablus*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Palestin: Jami'at al-Najah al-Wataniyyah.
- al-Za'biyy, Fayiz. 1988. *Dirasah Mustawa al-Rida Wa al-Ruh al-Ma'nawiyyah Li 'Amili Jami'ah Mu'tah*. Majallah Mu'tah Li al-Dirasat Wa al-Buhuth. 3 (1).

## إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. القناطر: مجلة الدراسات الإسلامية العالمية لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.

## ملحق (١)

مقياس الولاء التنظيمي بصورته النهائية (٣٥ فقرة)

جامعة السلطان قابوس

كلية التربية - قسم علم النفس

عزيزي العامل / عزيزتي العاملة:

إن المقياس الذي بين يديك هو أداة لمعرفة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تطوير هذا الصرح العلمي الشامخ, علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا المقياس ستستخدم لأغراض البحث العلمي. لذا يرجى التكرم بالإجابة بكل صدق ودقة عن أسئلة المقياس, علما بأن استجاباتك ستعامل بسرية تامة, ولن يستدل أحد على هويتك, لأن الاسم غير مطلوب.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم

أولا : الخصائص الديمغرافية: من فضلك ضع إشارة (√) تحت الخيار الذي يناسبك:

● الجنس :

٢	١
أنثى	ذكر

● الجامعة:

٢	١
جامعة نزوى	جامعة السلطان قابوس



## ثانياً: فقرات المقياس:

م	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	أهتم بمصير الجامعة وأحرص على مستقبلها	١	٢	٣	٤	٥
٢	أتعاون مع رئيسي المباشر في إنجاز العمل	١	٢	٣	٤	٥
٣	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي فرصة العمل في هذه الجامعة	١	٢	٣	٤	٥
٤	أشعر بدرجة عالية من الحيوية كوني أحد عاملي هذه الجامعة	١	٢	٣	٤	٥
٥	أتقبل برحابة صدر أي واجب يلقي علي في هذه المؤسسة	١	٢	٣	٤	٥
٦	أعتبر نجاح هذه الجامعة جزء من نجاحي	١	٢	٣	٤	٥
٧	تفتقر الجامعة إلى خطة استراتيجية للتطور المهني	١	٢	٣	٤	٥
٨	تمتلك الجامعة رؤية تنظيمية واضحة	١	٢	٣	٤	٥
٩	القواعد والإجراءات في الجامعة مفهومة للجميع	١	٢	٣	٤	٥
١٠	تساعد ضوابط العمل في الجامعة على التميز في الأداء	١	٢	٣	٤	٥
١١	عملية الإتصال في الجامعة فعالة ومفيدة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	إدارة الجامعة تتصرف بطريقة موضوعية لمعالجة القضايا والأحداث في الجامعة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	تستخدم الجامعة المنافسة البناءة لرفع كفاءة الأداء	١	٢	٣	٤	٥
١٤	المدراء في الجامعة لا يملكون القدرة على اتخاذ وصناعة القرار	١	٢	٣	٤	٥
١٥	تمنح الجامعة شهادات تقدير للمتميزين	١	٢	٣	٤	٥
١٦	توفر الجامعة خدمات ثقافية متنوعة (مثل: نادي ثقافي أو رياضي للعاملين)	١	٢	٣	٤	٥
١٧	يتم التقدير والثناء للعاملين بناء على الأداء المتميز	١	٢	٣	٤	٥

١٨	١	٢	٣	٤	٥	توجه الجامعة العاملين نحو الإبداع والابتكار
١٩	١	٢	٣	٤	٥	تقدم الجامعة دورات تدريبية داخلية باستمرار
٢٠	١	٢	٣	٤	٥	أحصل على علاوات تتناسب مع أدائي
٢١	١	٢	٣	٤	٥	تقتصر العلاوات في الجامعة على العالوة السنوية فقط
٢٢	١	٢	٣	٤	٥	توفر الجامعة علاوات استثنائية مما يدفعني للعمل بكفاءة
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	الطريقة التي تتم فيها الترقيات، لا تخضع لمعايير واضحة ومحددة
٢٤	١	٢	٣	٤	٥	الأعمال المطلوبة مني أجدها صعبة في غالب الأحيان
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	حجم العمل الذي أقوم به يفوق مايقوم به زملائي في العمل
٢٦	١	٢	٣	٤	٥	التوقعات المطلوبة مني في الجامعة أكبر من قدراتي
٢٧	١	٢	٣	٤	٥	أشعر باستنزاف طاقتي مع نهاية الدوام
٢٨	١	٢	٣	٤	٥	يتم تكلفني بأعباء خارج مسؤولياتي
٢٩	١	٢	٣	٤	٥	أشعر بتضارب بين مهام عملي وتوجهي في الوظيفة
٣٠	١	٢	٣	٤	٥	تسود المودة فريق العمل الذي أعمل فيه يتواصل بشكل فعال
٣١	١	٢	٣	٤	٥	علاقتي غير جيدة بمسؤولي المباشر
٣٢	١	٢	٣	٤	٥	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب بإنجاز العمل بتميز
٣٣	١	٢	٣	٤	٥	التعاون بين الأقسام يكاد يكون معدوما
٣٤	١	٢	٣	٤	٥	يقوم زملائي بمساعدتي في عملي عندما أواجه صعوبات
٣٥	١	٢	٣	٤	٥	يتقبل زملائي وجهات النظر التي أبدتها برحابة صدر

انتهى المقياس... شكرا جزيلاً لجميل تعاونك